
Febrero de 2009

Editado por
Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com

Compartir experiencia colectiva	pág. 1
Experiencias de ecovirtual con PACA en Valparaíso, Chile	pág. 3
Investigando PACA: ¿Creando capi- tal social mediante DEL?	pág. 5
Summer Academy sobre Desarrollo Económico Local en Alemania	pág. 7
Anuncios & Eventos	pág. 8

**Summer Academy de mesopartner
en Alemania: del 27 al 31 julio de 2009**

Organizaremos la quinta Summer Academy, en idioma inglés, de nuevo en Duisburg (Alemania). El evento se dirige a personas que tienen experiencia en el Desarrollo Económico Territorial, y que trabajan en países en transformación y desarrollo. <http://events.mesopartner.com>

Editorial: Compartir experiencia colectiva

Los lectores habituales se dan cuenta del cambio del diseño de este boletín informativo. Mantenemos el nombre de las PACA Novedades, pero lo ponemos más pequeño, y destacamos el nuevo subtítulo “Compartir experiencias sobre Desarrollo Económico Local”. Este cambio es más que meramente cosmético, pues simboliza el desarrollo de la comunidad de los paquistas y de la empresa anfitriona **mesopartner** más allá de nuestra metodología de insignia. Queremos reflejar en esta publicación todos los aprendizajes acerca del desarrollo económico territorial en el sentido más integral.

A pesar del foco más amplio incluimos en esta edición dos artículos directamente relacionados con PACA. Christian Matamala es un consultor preparado en PACA en la región del Bío Bío, Chile. En esta edición nos cuenta cómo capacitó actores locales en nuestra metodología participativa en otra región de su país. Fue llamativo en este caso que la capacitación y la aplicación práctica se realizaron en el marco de un acuerdo con una universidad. Esta colaboración entre la academia y los actores locales es una experiencia de transferencia en ambos lados.

Con cierta frecuencia PACA es también un objeto del estudio académico mismo. El sociólogo alemán Walter Bartl analizó en su tesina un ejercicio PACA en Ecuador. Una conclusión de este estudio es que cuando la cooperación internacional promueve una iniciativa DEL se vuelve parte de la conste-

lación de actores. No puede quedarse en la cómoda posición de un actor neutral, sino que debe ser conciente de su influencia en el entramado social local. El caso de Loja es también interesante, porque muestra la particularidad de cada caso individual y concluye que no se puede repetir una historia de éxito – incluso del mismo programa – siguiendo las mismas pautas probadas.

pués de haber finalizado sus estudios académicos en la capital, volvieron a su región de origen para aportar al desarrollo local.

El horizonte más amplio de **mesopartner** en la promoción del desarrollo económico territorial se visualiza en una serie de innovaciones. Vale la pena de mirar nuestra nueva página Web, que cambió también el diseño,

y nos presenta como una empresa de conocimiento especializada en desarrollo territorial, competitividad e innovación. Allí se encuentra una multitud de materiales como la serie de libros, documentos de trabajo y estudios de caso. También lanzamos con la RadioDEL un programa de audio



El Café DEL [desarrollado en el Perú] se difunde en todo el mundo

Más allá de las capacitaciones y ejercicios PACA, que siguen difundándose con cierta continuidad en América Latina y el resto del mundo en desarrollo, buscamos cada vez más nuevos conceptos e instrumentos para fomentar la prosperidad de territorios. La Academia de Verano (“Summer Academy”) que organiza **mesopartner** desde 2005 anualmente en Alemania se cristalizó como un laboratorio de intercambio y actualización importante en este sentido. Laura Zunino de la Agencia de Promoción Económica de Río Negro/ Uruguay cuenta en su artículo cómo se nutrió con nuevos conceptos y experiencias. A la vez, aprovecho este espacio para agradecer a Laura por sus aportes desde la práctica de una persona que vive y promueve el DEL en su ciudad natal. Laura es uno de los raros casos de técnicos que des-

por demanda, que es el complemento hispano-parlante del ya conocido LEDcast en inglés. Todos estos materiales son gratuitos y reflejan el aprendizaje compartido entre los socios y clientes de **mesopartner** y la gran comunidad de practicantes DEL en el mundo.

Finalizo con la invitación a todos a compartir sus experiencias en DEL con nosotros. No duden en comunicar sus aprendizajes de forma escrita o verbal. Nuestros medios están abiertos a sus aportes y ofrecen la gran oportunidad de un aprendizaje en comunidad.

*Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com*

Experiencias de ecovirtual en la aplicación de la metodología participación para la acción competitiva (PACA)

Inducción PACA en la región de Valparaíso

Ecovirtual y empleados de fomento productivo, en el contexto de un proyecto de generación de capacidades de nuevas herramientas de desarrollo económico en la región de Valparaíso - que se desarrolló en el mes de Septiembre de 2007-, realizaron una inducción sobre la metodología PACA (Participación y Acción para la Competitiva desde Abajo), donde participaron funcionarios de la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO), del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec, institución gubernamental que promueve el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de gestión de las Pequeñas y medianas empresas (PYMES), del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence), del Servicio Agrícola Ganadero (SAG), del Instituto de desarrollo agropecuario (INDAP), del Servicio Nacional de Pesca (Sernapesca), y de Municipios de la zona, además de ciudadanos de los territorios articulados.



Nuevo Paquistas en la Región Valparaíso, Chile

La actividad se realizó bajo una invitación de la Universidad de Humanismo Cristiano y la implementación de profesionales de Ecovirtual. En este proceso de inducción los participantes compartieron y conocieron la metodología PACA, en un primer módulo interiorizándose de los contextos en que se ha implementado en diversas partes del mundo, en un segundo descifrando los objetivos de esta metodología, y en un tercer módulo de la jornada experimentando a través de los talleres y aplicaciones metodológicas.

La práctica in situ de esta experiencia de aplicación de la metodología, provocó en los participantes entusiasmo y ciertas certezas de que la aplicación de la misma podría efectivamente ayudar a resolver situaciones en sus actividades profesionales y en la cotidianidad de los territorios donde ellos y ellas trabajan. Lo anterior estimuló que muchas y muchos representantes de instituciones públicas de fomento productivo se interesarán en obtener una certificación en esta metodología.

Por lo tanto se ha generado un proceso, que si bien comenzó con la inducción, permite la posibilidad de darle continuidad a la implementación y extensión a la aplicación de la metodología, oportunidad que debe aprovecharse.

La superación del miedo a la innovación participativa

La historia comienza en el mes Junio de 2006 con la postulación de Altamar Consultores y Ecovirtual Consultores a una licitación pública para la aplicación de la metodología PACA, convocada por el servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) y financiada con recursos del Fondo

de Desarrollo Regional (FNDR) en cuatro comunas del secano costero en la región de Libertador Bernardo O'higgins (Navidad, Pichilemu, Paredones y Litueche).

La postulación provocó interés, por lo que profesionales de nuestra consultora debieron defender la propuesta y la viabilidad de la metodología PACA en conjunto con parte del equipo de la Consultora Altamar, en una reunión con actores públicos y privados de los territorios señalados. En esta presentación se generó un debate desde personas que desconocían o renegaban simplemente de la metodología propuesta, señalando que era inaplicable para los objetivos del proyecto y que uno de ellos había escuchado sobre la aplicación metodológica en la comuna de Talcahuano (región del Bío Bío) en sectores de extrema pobreza, por lo que la imagen era que la metodología servía sólo para economías de subsistencia, y no para generar diagnósticos y oportunidades de negocios en el mundo de las micro y pequeñas empresas (PYMES).

Tras la exposición, la argumentación de la metodología, si bien logró revertir la situación y el cambio de opinión de un número importante de actores, mostró que en otros sencillamente no había la posibilidad de lograr superar la resistencia al cambio (inclusivo reconociendo la potencialidad de nuestra metodología).



La metodología PACA es práctica y se adapta de forma flexible al entorno local

Terminada la exposición, la mesa que determinaba qué propuesta se desarrollaría, declaró desierta la licitación, pero sólo con el afán de resolver el conflicto, de manera de dividir en dos la licitación: (1) Comuna de Navidad y (2) Comunas de Pichilemu, Paredones y Litueche. El motivo de este rechazo se circunscribió a que una de las comunas se negó a trabajar con el equipo propuesto ya no por un problema de la metodología a aplicar. Por lo que las otras comunas, y fundamentalmente asentamientos humanos de pescadores y recolectores de orilla (esencialmente recolectores de algas marinas), decidieron la aplicación de la metodología PACA.

El proceso metodológico comenzó con la determinación de los Paca locales (facilitadores temporales ubicados o validados en el territorio a diagnosticar e intervenir) y del cómo y cuándo se harían las intervenciones locales, en algunos casos con la ratificación

posterior de las bases. El proceso continuó con la realización de un gran evento en la comuna de Paredones donde participaron más de 150 personas. Luego se desarrollaron los mini-talleres, con 6 grupos distintos repartidos en las tres comunas con las cuales se trabajaría (sindicatos de pescadores, sindicatos de recolectoras, sindicatos de recolectores y recolectoras).

En todos los casos los participantes expresaron que los avances estaban marcados por lo

que ellas y ellos determinaron, y porque se convertían en los actores de su propio desarrollo. Esto es un gran logro porque, en general, hasta ese momento, las metodologías que se aplicaron en los territorios lograban muchas veces un nivel de participación más bien consultivo y los participantes no sentían que ellos eran los que estaban llamados a hacer los cambios. Ahora la invitación, que gustosamente aceptaron, fue que entre todas y todos realizaran su propio diagnóstico, sus propias propuestas, y ellos y ellas llevaban a cabo sus propias ideas. Para Ecovirtual era



Los mini-talleres permiten la profundización del diagnóstico participativo

sin duda un paso más en la superación de la resistencia al cambio, y si bien no estaba contemplado un seguimiento en la consultoría, el destino nos permitió volver a trabajar con ellos y ellas, detectando el reconocimiento de los avances y que muchas de las propuestas Paca generadas habían sido implementadas, e incluso había proseguido en la consecución de nuevas metas para mejorar su calidad de vida.

*Christian Matamala
matamala@ecovirtual.cl*

¿Creando capital social mediante PACA?

En el año 2004 la oficina de la GTZ en Ecuador junto con el Consejo Provincial, la Cámara de Turismo y el Ministerio de Turismo iniciaron un proyecto PACA en el sector de turismo en Loja. El objetivo era fomentar el desarrollo económico en tres localidades de la provincia: Loja, Vilcabamba y Saraguro. En la evaluación del proyecto la GTZ constató que en Loja se realizaron 80 % de las actividades propuestas y en Vilcabamba 35 %. El caso de Saraguro se excluyó de la evaluación debido a un asunto de corrupción relacionado con el alcalde. Las actividades en Loja se realizaron con una hegemonía del gobierno provincial.

El principio de PACA es catalizar un proceso de aprendizaje colectivo en el cual los actores locales puedan experimentar confianza en otros y luego transferir esa experiencia a proyectos más exigentes de cooperación. En otras palabras, es un intento de crear capital social, según el politólogo estadounidense Robert Putnam. Éste dice que cooperando con otros para buscar soluciones a problemas comunes da a los participantes un sentido de confianza en si mismos y en los demás, que a largo plazo se generaliza a la sociedad. Por el otro lado, existe una noción de capital social que acentúa el carácter exclusivo, no generalizable, de las relaciones sociales. El sociólogo francés Pierre Bourdieu subraya que las relaciones sociales también son señales de poder, que se desvaloran con su generalización. ¿Que tiene ésta diferencia teórica que ver con el caso del PACA en Loja?

Con el auge de la Nueva Gestión Pública aumentó la presión sobre las organizaciones de cooperación internacional. En el contexto de operación con alta incertidumbre, PACA

tiene la ventaja de que las inversiones son mínimas y los resultados se obtienen en un tiempo bastante corto. En Ecuador la GTZ realizó varios PACA. Uno de los proyectos precursores del PACA en Loja fue el de la provincia El Oro. El proyecto en El Oro ha sido considerado un éxito por todos los participantes. En Loja la GTZ quiso replicar éste éxito.

Para las instituciones locales la cooperación con una organización “neutral” como la GTZ significa que obtienen la oportunidad de demostrar públicamente confiabilidad. Además las ventajas mencionadas de PACA también cuentan para ellos. En una situación de rivalidades políticas es importante apropiarse del capital simbólico de un proyecto PACA de manera exclusiva. Muy al inicio del proyecto en Loja se mostraron conflictos micro-políticos entre la administración provincial y el municipio de Loja. Esto no es completamente atípico para un proyecto PACA. Los iniciadores mantuvieron la aspiración de realizar el proyecto mientras que el municipio de Loja no participó en el proceso. Tampoco participaron otros actores cruciales como una operadora de turismo. Desde sus puntos de vista el proyecto no valía para nada por su aspiración a resultados rápidos. Ellos se entendían como los “verdaderos” expertos en el sector de turismo y, según ellos, PACA no ponía suficiente atención al trabajo continuo de ellos. Como resultado, las acciones PACA en Loja crearon poca conectividad en el sector de turismo y se realizaron con una hegemonía del gobierno provincial.

¿Que quiero decir con ésta descripción muy condensada? PACA es un intento muy interesante para realizar intervenciones económicas al nivel local. Pero no debe olvidarse la dimensión simbólica de estas intervenciones ya que para diferentes grupos pueden

significar cosas diferentes. En el caso de Loja la GTZ tuvo cierto interés en el proyecto. Al mismo tiempo no pudo neutralizar los conflictos locales. Algunos actores importantes han interpretado el proyecto PACA como un ataque hostil a sus competencias establecidas, las cuales ellos, por supuesto, consideraron legítimas.

¿Cuáles son las recomendaciones? ¿No hacer PACA o abortar el ejercicio cuando las condiciones no están dadas? ¿Incluir un trabajo de los conflictos durante la fase de la preparación? En consecuencia, PACA no es una varita mágica, sino su éxito depende del involucramiento de todos los actores implicados (en este caso incluso de la GTZ).



Walter Bartl
walter.bartl@soziologie.uni-halle.de

El estudio se encuentra publicado en alemán:
Lokale Wirtschaftsentwicklung durch partizipative Verfahren?: Deutungsmuster und Machtbeziehungen eines PACA-Projektes in Ecuador.
www.amazon.de/Lokale-Wirtschaftsentwicklung-durch-partizipative-Verfahren/dp/3836490471/ref=sr_1_4?ie=UTF8&s=books&qid=1234467430&sr=8-4

Summer Academy sobre Desarrollo Económico Local en Alemania

Del 14 al 18 de Julio de 2008, participé de la cuarta Academia Internacional de verano sobre Desarrollo Económico Local que se realizó en Duisburg (Alemania) con 26 participantes de 14 países, organizada y facilitada por *mesopartner*. Los participantes provenían de Alemania, Bosnia- Herzegovina, Georgia, Perú, Namibia, Nepal, Siria, Sudáfrica, Suiza, Tanzania, Ucrania, Uganda, Uruguay y Vietnam.



Participantes de todo el mundo interactúan en la Summer Academy en Alemania

La participación se realizó en el marco de la Iniciativa Fray Bentos Competitivo, con el apoyo de PACPYMES (Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa) de cooperación técnica financiera de la Unión Europea. Mis expectativas eran conocer e intercambiar experiencias de desarrollo económico local, aprender sobre metodologías participativas aplicables a nuestra iniciativa, así como compartir y aprender de los desafíos de este tipo de procesos.

Un aporte que surge de las experiencias de los participantes ha sido con respecto a la

importancia de la alianza y la articulación público-privada, que los participantes han reconocido vital para lograr una exitosa iniciativa de DEL. El desafío de involucrar y lograr el equilibrio entre ambos tipos de actores, conocer y contemplar sus intereses en el proceso, es una de las condiciones importantes a la hora de considerar un proceso exitoso de DEL. En mi caso, hemos pretendido realizarlo a través de institucionalizar la iniciativa mediante una fundación como ámbito jurídico de la Agencia de Promoción Económica de Río Negro, con integración público-privada (gobierno local e instituciones y empresas de la región). No obstante ello, resulta evidente en el día a día, que es importante la participación activa de los mismos, y atender permanentemente a sus intereses y motivaciones en el proceso.

Otro tema que en nuestro caso se abre a debate es el rol del facilitador en este proceso DEL y en particular, de su involucramiento con el medio. En el intercambio de las diversas experiencias de los participantes de la Academia surge como interrogante, si el hecho de que el facilitador sea local es una ventaja o desventaja enfocando al proceso y sus resultados. En el primer caso, se destaca el conocimiento del medio local y las relaciones de confianza con los actores locales y su sentido de pertenencia. Por otra parte, un facilitador que no sea local aporta una mirada nueva sobre el territorio y la sociedad, sin preconcepciones ni experiencias previas en el territorio. En este caso, de los participantes de la Academia facilitadores de procesos de DEL, sólo una pequeña minoría trabajaban en el mismo lugar de donde eran originarios. En tal sentido, dejo simplemente planteado el debate.

Por último, rescato la importancia del diseño de una estrategia (no sólo elaborar un plan de acción, sino enmarcarlo), y que la misma sea

acordada, conociendo y tomando como elemento central la ventaja competitiva de nuestro territorio o localidad (sabiéndola diferenciar de lo que son ventajas comparativas), y en base a ello cimentar el proceso estratégico, conociendo y teniendo en cuenta los factores críticos de éxito y como cada una de las acciones y actividades que realizamos contribuyen a los mismos.

En resumen, la experiencia ha sido sumamente positiva tanto en lo personal y profesional, por el intercambio de experiencias y los aportes metodológicos aplicables a las tareas del día a día, y para cimentar y fortalecer el proceso, conociendo y teniendo en cuenta los factores críticos de éxito, y como cada una de las acciones y actividades que realizamos contribuyen a los mismos.



Laura Zunino
lzunino@mail.pacpymes.gub.uy

→ Las Novedades en inglés:

Por favor, tengan en cuenta que los contenidos y artículos de la edición en inglés y en español son distintos. Les recomendamos que echen un vistazo a ambas novedades: Sharing Experience on LED y Compartir Experiencias sobre el DEL.

↓ Anuncios & Eventos ↓

Organizamos y participamos en varios eventos importantes para el DEL:

- ◆ Ulrich Harmes-Liedtke facilita jornadas en el curso sobre *Estrategias para el DEL* de la OIT en Turín/Italia.. Este año el curso dura del **18 al 29 de mayo**. Contacto: m.sievers@itcilo.org y www.itcilo.org/del



Curso de hispano parlantes en Turín, Italia

- ◆ Eventos propios de mesopartner serán la *LED Summer Academy* (¡en inglés!) en Alemania del **27 al 31 de julio**. Vean: <http://events.mesopartner.com>
- ◆ Más tarde, a **comienzos del octubre 2009**, planificamos una *Academia de Innovación Territorial* en Centroamérica, en lengua española. Para más información diríjense a udm@mesopartner.com.
- ◆ Participamos en varias actividades de la red de promotores de clusters. En América Latina a **finales de octubre 2009** tendrá lugar *4º Congreso Latinoamericano de Clusters 2009*, en Mendoza, Argentina. Más información: www.clusters.mendoza.gov.ar

¿Tu tienes alguna experiencia que te parezca interesante compartir con la comunidad en el DEL? Por favor, envíalo a:
udm@mesopartner.com



Librerías

Varias de nuestras publicaciones se pueden descargar de la página Web: www.mesopartner.com.

Además creamos una librería de **mesopartner** en **lulu** (un servicio “imprimir por pedido / print on demand” <http://stores.lulu.com/mesopartner>), desde donde pueden bajar nuestros libros y publicaciones gratuitamente de forma digital y en formato “pdf”, y encargar el envío de los libros físicos a cargo por correo. También recomendamos lectura acerca del DEL en nuestra librería virtual, vea: www.mesopartner.com/en/publication/bookstore

Podcast



Un medio todavía nuevo de difusión de experiencias DEL son los podcast. Se trata de archivos de sonido que se descarga de Internet para que el usuario lo escuche en el momento que quiera, generalmente en un reproductor portátil. Hace poco iniciamos el programa en español llamado **RadioDEL**, que se puede encontrar en www.radiodel.net ⇒ vea abajo los

temas disponibles. El programa hermano en inglés se ubica en www.ledcast.net. Incluso algunos clientes empiezan utilizar este medio, como por ejemplo, el programa PACPYMES en Uruguay <http://pacpodcasting.libsyn.com>

Videos

En el marco de programa PACPYMES se produjo una serie de videocast alrededor del fomento de clusters.



Ulrich Harnes-Liedtke comenta sobre la atracción de inversiones, el liderazgo y sus vínculos con el Desarrollo Económico Local en el caso del municipio Fray Bentos, Uruguay.

Atracción de inversiones y creando futuro:
www.youtube.com/watch?v=CSg4mOmU8wo

Liderazgo:
www.youtube.com/watch?v=zKrVDt3gZcg

En el territorio y Fray Bentos Competitivo:
www.youtube.com/watch?v=Mba47_ERlyE

⇒ Temas disponibles en la RadioDEL:

Movimiento Brasil Competitivo ♦ Paz, arte y competitividad local ♦ Convertir desastres naturales en oportunidades para el desarrollo ♦ El otro desarrollo en Argentina ♦ Competitividad Sistémica y DEL ♦ Trabajo Digno en el DEL ♦ Competitividad Sistémica en América Latina ♦ Responsabilidad social empresarial y DEL ♦ Caso Rivas, Nicaragua.

PACA® es un producto de **mesopartner**, una empresa consultora especializada en el desarrollo económico local. **mesopartner** es creada por Dr Ulrich Harnes-Liedtke uhl@mesopartner.com, Dr Jörg Meyer-Stamer jms@mesopartner.com y Christian Schoen cs@mesopartner.com. Desde 2004 con Frank Wältring fw@mesopartner.com. Desde 2008 con Shawn Cunningham sc@mesopartner.com.

mesopartner ofrece capacitación y consultoría en el desarrollo económico local y territorial en general y en PACA en particular.