

Edición en español



Nº 7

Marzo 2005

Editado por
Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com

Aviso Academia de Verano	pág. 1
PACA llega a Chile	pág. 3
Agencias cooperan para lanzar PACA en Honduras	pág. 5
Oficinas municipales fomentan las pequeñas empresas locales	pág. 6
El Oro sigue con nuevos PACAs	pág. 8
Memoria Anual 2004	pág. 9

Editorial PACA

¿Qué quiere decir PACA en español? Los actores locales con cierta frecuencia nos hacen esta pregunta cuando escuchan sobre nuestra metodología por primera vez. Los más eruditos entre los paquistas contestan que significa “Participatory Appraisal for Competitive Advantage”, pero no todos los actores locales saben inglés. Así buscamos una forma para decirlo en español, respetando de la mejor manera posible las siglas, y decidimos decir “Participación y Acción para la Competitividad Local”. Aunque no es la traducción exacta, las cuatro palabras representan la esencia de PACA. Espero que con esta nueva forma de decirlo nos hagamos aún más entendibles.

(a continuación)

mesopartner anuncia la primera Academia de Verano sobre Desarrollo Económico Local

Usted es especialista en desarrollo económico local y regional. Trabaja para un gobierno local o regional, una asociación empresaria, ONG u organización donante y su tarea consiste en promover el desarrollo económico a nivel de territorios locales o regionales. O quizás usted trabaja a nivel nacional y debe diseñar y prestar apoyo a iniciativas locales y regionales. Ha recibido capacitación básica a través de cursos en los que adquirió conocimientos teóricos sobre conceptos y herramientas. Intentó ponerlos en práctica; con algunos de ellos tuvo buenos resultados, con otros no. Está buscando nuevas formas de entender y abordar el desarrollo económico y local, y desea compartir y analizar sus experiencias con especialistas de otros países.

(a continuación)

(continuación de Academia de Verano)

Si siente que esta descripción refleja su situación, debería considerar la posibilidad de tomar parte en la Academia de Verano sobre Desarrollo Económico Local que organizará mesopartner entre el 27 de junio y el 8 de Julio de 2005 en el Valle del Ruhr, en Alemania. Si todavía no conoce la experiencia y los productos de mesopartner, lo invitamos a visitar www.mesopartner.com

La Academia de Verano se realizará en la zona del Rhur, una región que en el lapso de 50 años ha debido hacer frente al desafío planteado por el cambio estructural que provocó la decadencia de la industria del acero y el carbón. Es una región que ha experimentado toda clase de enfoques para estimular el desarrollo económico local y regional. Los participantes tendrán amplias oportunidades para interiorizarse sobre esta experiencia.

Si desea ver un detalle del temario, el programa, los formadores y la ubicación de la Academia de Verano, puede acceder a la página inicial de nuestro sitio

www.mesopartner.com/summer-academy

donde encontrará el folleto de la Academia de Verano, y el Formulario de Inscripción (en formato Word). Fecha de vencimiento para la inscripción: 30 de abril de 2005.

El evento se realizará en idioma inglés.

(continuación del Editorial)

A finales del año pasado llegamos al total de 71 municipios y regiones del mundo que aplicaron PACA, y 33 de ellos fueron realizados en el mismo año 2004. Es decir, la difusión de PACA



El nuevo subtítulo de logotipo de PACA

está acelerándose continuamente, y mesopartner se ve forzado de capacitar cada vez más especialistas PACA. La Comunidad de Práctica ya cuenta ahora con 16 Especialistas, los cuales son recomendados a través de la página Web www.paca-online.de/es.

La “aventura PACA”, como dice nuestro colega Wolfgang Demenus, llega cada vez más a nuevos países. Hasta ahora se aplicó PACA en 15 países de todo el mundo. En su artículo nos cuenta como se introduce en Chile, este país que tiene fama de “milagro económico” latino y se enfrenta ahora con fuertes diferencias territoriales. Otro país novato en la Comunidad de PACA es Honduras. Ricardo Rodríguez, asesor nicaragüense de GTZ, muestra como diferentes agencias internacionales cooperan en las primeras aplicaciones. En el caso de Nicaragua, Paul Kester nos da un ejemplo de como las micro y pequeñas empresas se benefician de iniciativas para el Desarrollo Económico Local.

Un buen ejemplo que PACA es mucho más que “hit and run” (que atropella y se fuga). Lo muestra el caso de la provincia ecuatoriana de El Oro. Ítalo Encalada explica que después de la experiencia exitosa del PACA con la Pesca Artesanal

(vea PACA Novedades 4, Febrero 2004), otros sectores están demandando sus PACAs. En el caso de la ganadería se aprendió que hace falta tener en el equipo PACA no solamente expertos técnicos, sino también personas con poder de convocatoria. Así cada PACA es un aprendizaje nuevo.

Screenshot: www.paca-online.org en español

Finalmente quiero compartir mi observación de que los ejercicios PACA actuales no se limitan a mirar únicamente el potencial endógeno de cada región. Cada vez es más importante la comparación con otras regiones. Por ejemplo, el equipo de Honduras se dio cuenta de que la estadía de los visitantes de Copán Ruinas es muy baja en relación con otros sitios arqueológicos en Guatemala y México. Igualmente, los ganaderos de El Oro vieron que sus colegas al otro lado de la frontera, en Chiclayo, Perú, fueron mucho más productivos. Esto se llama Benchmarking, y es un buen instrumento inspirarse en las buenas prácticas de otros.

Les saluda

Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com

PACA llega a Chile

Chile es un país emergente que en el área económica ha tenido éxitos innegables en los últimos años. Al mismo tiempo persisten territorios y sectores económicos rezagados que todavía no han logrado insertarse en la dinámica de una economía globalizada. Para facilitar un desarrollo más equitativo del país, el Gobierno de Chile está implementando políticas de Modernización del Estado y Descentralización que la Cooperación técnica alemana busca potenciar desde el año pasado, a través del Programa bilateral *Región Activa* (el programa desarrolla su accionar en cinco áreas: Políticas de Descentralización y Desarrollo Regional, Desarrollo Económico Local, Participación e Inclusión Social, Gestión Territorial Regional y Gestión de Soluciones Habitacionales).

Desafíos de las experiencias territoriales en Chile

En el componente Desarrollo Económico Local de *Región Activa*, la GTZ y GFA Management asesoran conjuntamente iniciativas DEL en un total de seis experiencias territoriales que se sitúan en tres regiones al sur de Chile (Bío-Bío, Araucanía y Aysén). Estas iniciativas fueron impulsadas en su mayoría por el sector público, desde el Gobierno central (donde destaca el Programa *Emprende Chile*), desde los Gobiernos

El Olfateo con pescadores (Dichato, Chile)

Regionales (sobre todo en la Región del Bío-Bío, cuyo Programa de Gestión Territorial Integrada se considera pionero a nivel nacional), o mediante la cooperación intermunicipal (como en el caso de la Asociación de Municipalidades AMDEL). El protagonismo que el sector público ha tenido en su lanzamiento hace que la creación y consolidación de instancias de cooperación público-privada o, en general, una participación más activa de los actores privados, constituyan un primer desafío para la viabilidad de las iniciativas territoriales a futuro. Otro desafío compartido es avanzar más allá de la etapa de la planificación y del reconocimiento de los territorios y sus potencialidades endógenas para encaminar más acciones concretas que impacten directamente en las dinámicas económicas locales. Para ello es necesario transferir el mayor poder de decisión posible al interior de los territorios. Gracias a su orientación hacia la acción y su efecto motivador para el conjunto de actores locales, PACA es un método capaz de hacer frente a estos desafíos.

El Entrenamiento PACA en Dichato...

El Primer Entrenamiento de facilitadores PACA, que se realizó en la comuna de Tomé-Dichato del 13 al 17 de diciembre del año pasado, permitió a un grupo mixto de consultores privados y funcionarios públicos - provenientes de los diferentes niveles de gobierno: Servicios Públicos, Gobiernos Regionales y Encargados Municipales de Fomento Productivo - conocer el método PACA bajo la lógica del “aprender haciendo”. A diferencia de otros procesos de formación PACA, casi todos los participantes ya llevan varios años trabajando en iniciativas DEL, lo que facilitó el aprendizaje. Aún así, se vio la utilidad de comenzar el proceso de formación con una jornada de reflexión sobre conceptos clave en torno al DEL. El “Hexágono de la Competitividad” es una herramienta muy práctica para este fin, porque sus seis triángulos permiten analizar y visualizar los puntos críticos de una iniciativa DEL. Más allá de conocer los triángulos, los participantes - a través de trabajos grupales - tuvieron la oportunidad de aplicar sus contenidos al

contexto chileno y la realidad de sus territorios, aclarando preguntas como: ¿Dónde existen sinergias entre las políticas de empleo, infraestructura y fomento productivo en mi territorio? ¿Qué instrumentos manejamos en nuestros territorios para fortalecer empresas locales, incentivar la creación de nuevas empresas y atraer a empresas de afuera, y cuáles de éstos son capaces de atender de manera simultánea a varios grupos meta de nuestras iniciativas DEL? De esta manera el ejercicio del Hexágono permitió al grupo lanzarse a la “aventura PACA” desde una comprensión compartida de los elementos y principios orientadores en el proceso DEL.

El entrenamiento PACA de Dichato mostró que en general localidades pequeñas cuya ventaja competitiva se centra en dos o tres sectores económicos – en nuestro caso el turismo y la pesca artesanal – son ideales para este tipo de evento, porque permiten al grupo aplicar la caja de herramientas PACA con los actores locales relevantes, sin mucha pérdida de tiempo en términos de movilización y asuntos logísticos, además de terminar con algunas propuestas concretas que al final de proceso ya pueden ser devueltas a los mismos actores locales. Los consultores entrena-

Wolfgang Demenus y Gerardo Maldonado

dos perciben la ventaja de haber experimentado la secuencia casi completa de un ejercicio PACA, lo que facilita la programación de sus propias aplicaciones posteriores.

... y los próximos pasos

En total se han programado seis Ejercicios PACA entre marzo y abril en los territorios a cargo de los consultores formados en Dichato y sus equipos locales. El equipo de Región Activa, en colaboración con Mesopartner, aparte de supervisar los Ejercicios PACA, organizará más adelante un taller de seguimiento con el grupo. El propósito es proporcionar un espacio para el intercambio de las experiencias de aplicación y de transferir, con la Brújula de la Competitividad, una herramienta práctica y participativa para monitorear los avances de las propuestas PACA. La documentación del proceso PACA en sus diferentes etapas mediante una película corta permitirá a personas interesadas de otras iniciativas territoriales informarse sobre el proceso y sus resultados.

Wolfgang Demenus
Asesor Desarrollo Económico Local
GFA Management / Programa Región Activa
wdemenus@gtz.cl

Agencias cooperan para lanzar PACA en Honduras

El 27 de enero pasado se realizó el taller de presentación de resultados del primer ejercicio PACA en Honduras. La sede fue la emblemática ciudad de Copán Ruinas, una verdadera mina arqueológica y turística ubicada a pocos kilómetros de la frontera con Guatemala. La mancomunidad de municipios MANCORSARIC recibió el apoyo de GTZ, DED y Agencia de Cooperación Española para analizar, con este primer ejercicio PACA, la economía territorial del triángulo formado por Santa Rita, San Jerónimo y Copán Ruinas, tres municipios interrelacionados entre sí por una creciente industria turística liderada por Copán Ruinas, además por una fuerte actividad de comercio transfronterizo de ganado en pie y productos agrícolas, con potencial de expandirse a otros productos como tilapias y vegetales.

Un aspecto dominante durante del proceso, desde el inicio, fue la cooperación entre la empresa privada y los gobiernos locales. Ambos sectores

Copán Ruinas, Honduras

habían sido, hasta entonces, muy activos en la promoción del desarrollo económico desde su perspectiva particular, de forma independiente y hasta competitiva entre sí. La discusión participativa sobre los asuntos económicos locales facilitó condiciones para iniciar una nueva forma de comunicación directa y horizontal entre ambos sectores. De hecho, una de las propuestas PACA consiste precisamente, en iniciar el proceso de integración e institucionalización de un equipo gerencial para DEL.

PACA Honduras

Entre varios factores de competitividad analizados y que fueron objeto de propuestas, está la simplificación de trámites para los negocios transfronterizos, que al momento son engorrosos y que han generado irregularidades administrativas con el consecuente aumento de costos de transacción para exportadores actuales o potenciales de varios productos transables con Guatemala.

PROMYPE-GTZ de Honduras ha establecido comunicación con otras agencias locales e internacionales presentes en la zona para el acompañamiento a los actores locales en la ejecución de estas iniciativas, conscientes de que en la ruta entre la pantalla del datashow hacia la acción concreta es donde suelen estar muchas de las causas de fracaso. Con este paso, GTZ Honduras se ha sumado a GTZ en Nicaragua, en el propósito de facilitar a los agentes locales de Centroamérica, conceptos e instrumentos que como PACA, sean eficaces y prácticos para DEL.

Aprovecho para felicitar una vez más, a los integrantes del equipo PACA local y en especial a los primeros facilitadores PACA de Honduras, Jessica Ramos Fino y Rómulo Rodezno.

*Ricardo Rodríguez Duarte
Asesor en DEL GTZ, Nicaragua
Consultor PACA Regional
rrodriguez@programas-gtz.org.ni*

Ricardo Duarte con grupo PACA

Otro factor clave de la competitividad reconocido por operadores turísticos y organizaciones de apoyo, fue el mejoramiento de la calidad del servicio turístico en general y la ampliación y diversificación de la oferta turística de Copán Ruinas. Según los datos disponibles, la estadía de los visitantes actuales es muy baja respecto a la estadía de visitantes de otros sitios arqueológicos en Guatemala y México, o de algunos destinos turísticos de Honduras, inclusive.

Un buen número de propuestas PACA están dirigidas hacia este objetivo. Desde la instalación de un sistema de que monitoree la satisfacción de los visitantes al parque arqueológico de Copán y que pide sugerencias de nuevos servicios, hasta la declaración de un sitio histórico local, por parte de la municipalidad, como zona de desarrollo turístico abierto a la inversión privada con el propósito de crear nuevos entretenimientos para turistas.

Oficinas municipales fomentan las pequeñas empresas locales

El Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) firmó en Junio 2004 un convenio de cooperación con el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE) con el objetivo de implementar el proyecto DELMYPE (desarrollo económico local y el fomento de la micro y pequeña empresa) en tres municipios del país: Sébaco, Nagarote y Granada.

El proyecto consiste en 3 componentes principales:

- un censo empresarial municipal
- el diagnóstico PACA
- el establecimiento de una Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM), adscrita a la Alcaldía Municipal.

El INPYME como ejecutor del proyecto DELMYPE trabajó primeramente en la realización del censo con el objetivo de contar con una amplia radiografía de la vida empresarial en cada localidad. Los datos obtenidos sirvieron de base para la preparación y ejecución de los ejercicios PACA, para lo cual el INPYME subcontrató al Consorcio Swisscontact Services-DED, acreditado por **mesopartner** para realizar los PACAs en Nicaragua.

En Agosto 2004 se ejecutó simultáneamente los diagnósticos PACA en los municipios de Sébaco y Nagarote, lo que constituyó un reto para el INPYME y SCS-DED en cuanto a la organización logística de estos eventos.

El ejercicio PACA en Granada se realizó en el mes de Octubre, aprovechando las mejoras prácticas de los dos ejercicios anteriores.

Paralelamente a las preparaciones de los PACA, INPYME inició en los municipios indicados el proceso de selección de los funcionarios de la Oficina Municipal de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (OMAM). En la selección final participaron representantes de CENPROMYPE, el INPYME y la Alcaldía Municipal, la cual deberá asumir los costos institucionales de las OMAM en Junio 2005, cuando termina el financiamiento de CENPROMYPE.

En este proceso, los ejercicios PACA tuvieron gran importancia, pues los funcionarios seleccionados para cada OMAM formaron parte de los Equipos PACA en los municipios mencionados, en dichos ejercicios participaron además facilitadores externos PACA y representantes de otras organizaciones e instituciones locales.

El Equipo PACA del municipio de Nagarote. En el centro los dos nuevos funcionarios de la OMAM

La participación de los actores locales en las diferentes actividades de PACA fue impresionante. Cabe señalar que los 3 ejercicios se efectuaron en pleno proceso electoral municipal, lo que constituyó tanto ventajas como desventajas. Por un lado se logró la integración de candidatos a la Alcaldía de los diferentes partidos políticos locales

en entrevistas y en los mini-talleres; por otro lado el compromiso de las autoridades municipales salientes con una política DEL y con la nueva OMAM podría considerarse algo débil

Conforme la metodología de PACA se logró en los 3 municipios detectar las ventajas competitivas, así como definir las acciones para incrementar

a corto plazo la competitividad del municipio y de los sectores económicos más relevantes. Las responsabilidades para la ejecución quedaron en muchas ocasiones en manos de las OMAM y las delegaciones territoriales de INPYME, apoyada por organizaciones locales, incluyendo los PACA-campeones.

En las OMAM establecidas en diferentes municipios en Nicaragua, se puede constatar que los ejercicios PACA han servido a sus funcionarios en primer lugar para conocer a fondo la problemática de la economía local y, en segundo lugar, para co-ejecutar una serie de actividades de corto alcance (post-PACA), que les permita vincularse a los diferentes sectores e instituciones locales y comprobar su rol en el fomento de los procesos DEL.

Para reflexionar:

En muchos debates sobre el tema DEL se ha analizado el rol que pueda jugar una Oficina para el Desarrollo Económico Local (ODEL) en estos procesos. En su documento “¿Qué es el desarrollo económico local? ¿Por qué es tan difícil? (Abril de 2003, www.meyer-stamer.de/2003/DEL-dussel.pdf), Jorg Meyer-Stamer señala que este Oficina puede ser un resultado concreto en una cierta fase de un proceso DEL, pero no debe ser el punto de arranque.

Otro punto de discusión es el nivel de involucramiento de las autoridades locales en la gerencia de dicha Oficina. Partiendo de que los Gobiernos Locales deben jugar un papel cada vez más importante y beligerante en los procesos DEL, su presencia permanente en la localidad constituye un factor a favor de una influencia decisiva en una ODEL. Sin embargo al mismo tiempo un contexto local caracterizado por una fuerte polarización política, como es el caso de Nicaragua, puede afectar el reconocimiento de dicha Oficina por parte de ciertos grupos de actores locales.

Tanto INPYME como CENPROMYPE y otras organizaciones nacionales e internacionales que participaron en los talleres principales de PACA en los 3 municipios quedaron entusiasmados con este tipo de diagnóstico, razón por la cual se esta planificando para este año 2005 una nueva serie de PACAs en otros municipios del país en donde el INPYME esta implementando su política de fomento al DEL como son: León, Ciudad Darío, Condega y otros.

El Consorcio Swisscontact Services-DED se ha propuesto para finales del año 2005 realizar una sistematización que reúna información sobre las experiencias PACA en Nicaragua en estos últimos dos años, esperando establecer los factores que influyan en una ejecución exitosa del mismo y en su posible efecto en la economía local.

Paul Kester

*Asesor Desarrollo Económico Local
INPYME / Servicio Alemán-DED, Nicaragua
pkester@ibw.com.ni*

El Oro sigue con nuevos PACAs

Partiendo de la aplicación exitosa en la pesca artesanal, el gobierno provincial inició un ejercicio PACA en el sector de la ganadería. El responsable del fomento económico provincial nos cuenta su nueva experiencia:

Estoy más que convencido que las acciones pequeñas siguen dando mejores resultados que aquellas metas que no son imposibles pero si que tienen mayor grado de dificultades, y que con el tiempo ha de realizarlas. No con esto aludo a la capacidad de gestión que tengan o tengamos los involucrados, pero si necesitamos en PACA resultados rápidos para poder acceder a la credibilidad del sector en el que estamos trabajando No creo equivocarme, pero en nuestros países andinos a los sectores productivos no se les ha dado mayor importancia y se les ha tomado siempre a la ligera, de tal manera que la credibilidad en las acciones que se quiera hacer no van a tener la aceptación inmediata, pues los involucrados están siempre a la defensiva.

En el Ecuador, en la provincia de El Oro, estamos desarrollando una segunda acción PACA, en la ganadería; sector muy “manoseado” por organismos locales e internacionales y que tiene una resistencia a toda propuesta. El éxito es saber escoger al equipo ideal, gente con mucha dinámica y con responsabilidad y convocatoria, pero también visualizar las debilidades y sobre la marcha mejorar; el error que cometimos en esta nueva acción es la de haber escogido a personas que no tenían mayor capacidad de convocatoria, tres de los siete paquistas que son de otras localidades no han cumplido con las expectativas. Entonces, viendo esto, el equipo se metió de

lleno en hacer dos Benchmarking, (cantón Pichincha a 350Km, y Chiclayo en Perú a 430 Km.) a fin de conseguir resultados inmediatos para despertar la curiosidad del resto que no había participado en esas y otras localidades.

El resultado está a la vista. Hoy tenemos tres nuevos paquistas incorporados al equipo, y una gran cantidad de ganaderos que están a la expectativa de nuevas acciones; las gestiones realizadas ante organismos centrales y la presión que este grupo ha ejercido han dado como resultado la entrega de responsabilidades (parte de la descentralización) de Ministerio de Agricultura hacia los gremios locales en esta provincia. Estas acciones han sido tanto en Pesca Artesanal como en Ganadería.

Vacas de Ecuador

Espero seguir contribuyendo a mejorar las acciones emprendidas en otras zonas de igual manera. Me gustaría que me escribieran aquellos/aquellas paquistas que se encuentren trabajando en Pesca Artesanal y ganadería.

*Italo Encalada Ludeña
italencalada@eloro.gov.ec*

Los ganaderos han presentado una agenda para estos primeros seis meses, acciones puntuales como traer un Técnico en corte de carne para mejorar la calidad de presentación en el mercado, y otra, de las más importantes, es la de ser partícipe de la campaña de erradicación de la fiebre aftosa en esta provincia, más cuando somos fronterizos.

mesopartner presenta su **Memoria Anual 2004**

Novedades del último momento: ¡llegó la Memoria Anual de 2004!

Entre en nuestra página web para bajar y leer nuestra **Memoria Anual** en formato pdf:

<http://mesopartner.com/spanisch/s-publ.html>

PACA® es un producto de **mesopartner**, una empresa consultora especializada en el desarrollo económico local. **mesopartner** es creada por Dr Ulrich Harmes-Liedtke (uhl@mesopartner.com), Dr Jörg Meyer-Stamer (jms@mesopartner.com) y Christian Schoen (cs@mesopartner.com).

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