

Edición en español



Un producto de mesopartner

Nº 11 Septiembre 2006

Editado por
Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com

Editorial:

Aprender y crecer en comunidad
pág. 1

¿Cómo sostener a largo plazo, el
proceso de cambios iniciado por
un Ejercicio PACA? - Nicaragua
pág. 3

Planificación Público-Privada
Territorial - Chile
pág. 5

La Academia de Verano, o: es-
quiando DEL - Alemania
pág. 8

Anuncios sobre publicaciones
nuevas
pág. 10

Editorial: Aprender y crecer en comunidad

PACA nació hace ocho años como sistematización de un proyecto de mercadeo municipal en Brasil. Después Jörg Meyer-Stamer redactó el primer manual de la metodología PACA, que fue mejorado continuamente hasta que hoy en día contamos con la versión 5.2. Estamos especialmente contentos de poder ofrecer a los paquistas hispanohablantes una nueva traducción de las listas de chequeo de PACA.

La creciente demanda de PACA motivó la creación de la empresa **mesopartner** como proveedora especializada en asesoramiento y capacitación para el desarrollo económico local. A lo largo de los últimos tres años pasaron centenares de personas por las capacitaciones básicas en PACA y muchos de ellos utilizaron la metodología para estimular procesos de desarrollo territorial en más de 25 países en todo el mundo. Solamente en América Latina contamos ya con varias historias de éxito como la de los promotores del turismo en el sur de Chile y la de las rosquilleras de Rivas en Nicaragua. Wolfgang Demenus y Ricardo Rodríguez nos cuentan sus respectivas experiencias.

Durante los últimos años se formó una comunidad de consultores, técnicos de la cooperación internacional y promotores económicos locales alrededor de PACA. A este grupo le acierta el término de “comunidad de práctica”, concepto introducido por Etienne Wenger (1998/2001) para denominar a grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas. Según el autor una comunidad de práctica se define a lo largo de tres dimensiones:

¿De qué se trata? – Un emprendimiento conjunto tal cómo los miembros lo entiendan y renegocian continuamente.

¿Cómo funciona? Un compromiso mutuo que aglutina a los miembros en una entidad social.

¿Cuáles son las capacidades que se han producido? Un repertorio compartido de recursos compartidos (rutinas, sensibilidades, artefactos, vocabulario, estilos, etc.) desarrollado por los miembros a lo largo del tiempo.

En nuestro caso de la Comunidad de Práctica PACA (CdP) nos une el tema del desarrollo económico local. La metodología PACA con su enfoque participativo, rápido y orientado a la acción es el punto de referencia para los miembros de la comunidad. Todos se capacitaron y aplicaron la metodología en varios contextos locales, cadenas y clusters. Pero lo que nos une no termina con PACA, nuestro interés abarca todos los temas relacionados con la competitividad de los territorios, desde el entorno propicio para las empresas hasta un desarrollo más favorable a los pobres. Ejemplos, más allá de PACA, son los dos artículos sobre la planificación estratégica de mesas pública-privadas y la elaboración de una Agenda de Competitividad Territorial.

Una comunidad de práctica suele cambiar durante diferentes fases de su ciclo de vida. Nuestra comunidad PACA sale ahora de su fase inicial de constitución. El creciente número de paquistas y las experiencias acumuladas significan mayor complejidad y requieren una gestión más formal. Así los **mesopartner** elaboramos reglas y normas de la Comunidad de Práctica PACA (vea sección “CdP exclusivo” en: <http://www.paca-online.org/es>), nutriéndonos de los comentarios y aportes de diferentes pioneros de

PACA en diferentes países. Agradecemos estos valiosos aportes, e invitamos a todos los paquistas a afiliarse a la comunidad.

El cobro de una membresía nos va a facilitar el ofrecimiento de servicios útiles a los miembros de la comunidad. Establecemos un proceso de certificación que sirve como un instrumento de la gestión de calidad de servicios PACA a los clientes. Además los paquistas encuentran en la sección reservada de la página Web www.paca-online.org/es varios recursos útiles para la facilitación de ejercicios PACA o para la profundización conceptual en desarrollo económico local.

La Página Web de la Comunidad de Práctica “CdP”
www.paca-online.org/cop

Como novedades incorporamos la traducción de todas las partes introductorias al español, plantillas útiles para ejercicios PACA y la nueva traducción de las listas de chequeo. Vamos a añadir continuamente más información y estamos especialmente interesados en la documentación de casos exitosos elaborados por ustedes.

El reto de una comunidad de práctica es mantenerla viva y activa a lo largo del tiempo. **mesopartner** asume la responsabilidad de continuar produciendo materiales útiles e

innovadores para la facilitación del desarrollo económico local, y difundir informaciones periódicas como las PACA Novedades o los PACA Flash. La página Web de PACA sigue siendo el punto de encuentro virtual de la comunidad. A la vez vemos la necesidad de aprovechar todos los canales de comunicación posibles, como los correos electrónicos, los chats, las llamadas telefónicas (a través de Skype) y por su puesto los encuentros reales, cara a cara. En este sentido, las Academias de Verano sobre Desarrollo Económico Territorial son un recurso adicional para el fortalecimiento de la CdP como pueden leer en el artículo de Anke Kaulard. Concluyendo, el desarrollo de la comunidad de práctica es una plataforma de encuentro, intercambio y de negocio para todos los facilitadores y promotores del desarrollo económico local. Contamos con ustedes.

Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com

Etienne Wenger (1998/2001): Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad, Paidós, Barcelona, Buenos Aires, México.

¿Cómo sostener a largo plazo, el proceso de cambios iniciado por un ejercicio PACA?

Las Agendas Territoriales de Competitividad de Rivas, Nicaragua

En Rivas, departamento sureño de Nicaragua, el proceso de ajuste competitivo iniciado en un ejercicio PACA realizado en 2003 – 2004, ha continuado a través de ciclos semestrales de formulación, ejecución y evaluación de Agendas Territoriales de Competitividad (ATC).

El proceso de elaboración y gestión de las ATCs conserva en su esencia, los rasgos genéticos del ejercicio PACA inicial, a saber, la orientación a las oportunidades y a las fortalezas, la identificación de pasos concretos y visibles al corto plazo, liderazgo multi-centrado, entre otras. Sin embargo en el proceso de las ATCs, algunas características del ejercicio PACA inicial aparecen más desarrolladas o complementadas con nuevos elementos, de modo que aumentan las posibilidades de permanencia y de profundización del proceso de mejora. Los cambios más notables en el actual proceso cíclico de ATCs son:

Ricardo Rodriguez
facilitando el juego del mercado

Las ATCs han sido adoptadas oficialmente por los entes gubernamentales presentes en Rivas como la plataforma común de las acciones de fomento económico al nivel meso-departamental. El Gabinete Departamental de Producción y Competitividad, que reúne a las delegaciones de poder ejecutivo presentes en el departamento de Rivas, con la asesoría del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) desde el nivel central, funciona como la contraparte gubernamental en el proceso de ATCs. Las actividades acordadas en el contexto de la ATCs, son incorporadas a la planificación y al presupuesto oficial del MIFIC. Los gobiernos

locales, a través de la Asociación de Municipios de Rivas, participan a través de una comisión técnica que representa a las diez alcaldías del departamento en la mesa de concertación de las ATCs.

Participación de la empresa privada más institucionalizada. La participación de la sociedad civil, particularmente de las asociaciones empresariales ha mejorado sustantivamente. Los PACA campeones desempeñaron muy bien su rol al inicio del proceso de cambio, sin embargo, debido a la demanda creciente de apoyo civil para la ejecución de las agendas, pronto fue necesario revisar la participación de los gremios empresariales y otras organizaciones de apoyo que no se habían involucrado en las etapas iniciales. Al

amparo de la ley de Participación Ciudadana, las autoridades municipales y de gobierno central han convocado a la ciudadanía para constituir la mesa de concertación económica del Consejo Departamental de Desarrollo, máxima instancia consultiva de las políticas públicas y planes de inversión para el desarrollo en el departamento. A noviembre 2006, cada asociación empresarial tendría un representante formalmente acreditado ante las autoridades gubernamentales.

Monitoreo sistemático de factores de competitividad. Otra característica mejorada en el proceso de las ATCs respecto al ejercicio PACA inicial, es que el diagnóstico participativo de la competitividad del territorio se realiza con el complemento de instrumentos más sistematizados de investigación. Uno de

los señalamientos críticos más frecuentes para los diagnósticos participativos como el que PACA propone para la competitividad del territorio, es que no tienen un carácter “científico”. Lo cierto es que en el proceso de las ATCs se ha avanzado en la sistematización del análisis de la competitividad, a través de la adopción de una serie de factores de competitividad obtenidos de múltiples sistemas internacionales de monitoreo de clima de negocios, seleccionándose aquellos que pueden ser objeto de monitoreo y mejora desde el territorio. Además de las sesiones participativas de diagnósticos sectoriales, se obtiene información sobre clima de negocios a través de encuestas a empresarios y del análisis de la información estadística

disponible en el departamento, relacionada con productividad por sectores, empleo, inversión pública y privada, índices de criminalidad, educación técnica, salud, entre otras.

Énfasis en la gobernanza del proceso. Los líderes políticos del departamento suscribieron

un documento denominado ‘El Consenso de Rivas’ en el que se definen las bases de la cooperación para el desarrollo, por encima de las diferencias políticas: “Las diferencias políticas e ideológicas deben dejar de ser barreras para la cooperación entre rivenses en la búsqueda de soluciones a sus problemas comunes. La superación de la pobreza requiere de un efectivo diálogo entre gobernantes y gobernados, de una actitud crítica y a la vez prepositiva de la sociedad civil y de un clima de tolerancia ante las diferencias de

Agentes económicos de Rivas y Funcionarios de ministerios nacionales de Montelimar: en Junio 2006

opinión.” En el mismo documento se define con claridad el enfoque de cooperación estado – empresa privada para el fomento del crecimiento económico: “Las empresas privadas, pequeñas, medianas o grandes, de capital nacional o extranjero, constituyen el motor del crecimiento económico de Rivas. Los poderes del Estado Nacional presentes en el territorio, las delegaciones del gobierno nacional, los gobiernos locales y las organizaciones civiles deberán... colaborar para crear las instituciones y servicios públicos necesarios para el apoyo a la actividad empresarial. La inversión privada en el territorio rivense, nacional y extranjera, debe ser fomentada y protegida, siempre que se cumpla a cabalidad la legislación nicaragüense y no se menoscabe la sostenibilidad ambiental y la integridad social del territorio.”

Concentración en condicionantes estructurales de la competitividad, al nivel supra-municipal. En el ejercicio PACA inicial se acordaron medidas de mejora al nivel sectorial y acotadas a un municipio. Las ATCs incluyen actividades sectoriales, sin embargo, se concentran en acciones del nivel meso y sobre todo en factores transversales de la competitividad en el departamento de Rivas, tales como funcionamiento de mercados de factores y de bienes y servicios, proyectos intermunicipales de inversión pública, ordenamiento territorial, simplificación administrativa y mejoras regulatorias, aplicación de políticas selectivas de fomento económico, por ejemplo, la política PYMME, política de tierras, política de fomento de exportaciones, conglomerados industriales etc.

La asesoría externa de GTZ se concentra en la construcción de capacidades en agentes locales y del gobierno central para el pilotaje de este modelo de ATCs, originado en un ejercicio PACA. El objetivo compartido por GTZ y el estado nicaragüense es disponer de

experiencias concretas de gestión descentralizada del desarrollo, al momento de diseñar una estrategia nacional de descentralización, la cual se encuentra en proceso de consulta ciudadana al nivel nacional.

Ricardo Rodríguez Duarte
rrodriguez@programas-gtz.org.ni

Planificación Público-Privada Territorial:

Experiencias con la Brújula de la Competitividad en Arauco, Chile

El Territorio de Arauco se ubica en la región del BioBio. La extensión del territorio junto con problemas de conectividad vial, hace que el DET y los esfuerzos de asociatividad público-privada no resulten fáciles de conseguir y mantener. No obstante, los actores públicos y privados reconocen cada vez más la importancia de asociarse territorialmente, lo que ha generado durante los últimos años nuevos espacios de concertación. Con el apoyo de instituciones públicas, se ha avanzado en el fortalecimiento organizacional y en la asociatividad público-privada.

El proceso de DET en Arauco actualmente focaliza sus aportes a la gestión público-privada territorial en el rubro turismo, cofinanciando actividades estratégicas planteadas por los actores públicos y privados que conforman desde 2004 la Mesa Público-Privada de Turismo (MPPT). En junio de 2005 se ha creado otra Mesa Público-Privada territorial que articula a los diferentes actores relacionados con la Pesca Artesanal. La última es presidida por el Gobernador de la Provincia y coordinada por la Unidad de Gestión Territorial (UGT), en el marco del Programa de Desarrollo Territorial del Gobierno Regional.

A través de un Ejercicio PACA en la capital provincial Lebu, en agosto de 2005, se lograron encaminar una serie de propuestas de corto plazo orientadas a mejorar la situación de diversos actores económicos locales. A su vez, algunas de estas iniciativas formaron puntos de partida para proyectos más grandes y complejos que pudieron ser incorporados al nuevo Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco). Con PACA también se fortaleció el rol de la Oficina Municipal del Borde Costero en Lebu, y se logró involucrar a nuevos actores comunales tanto en la Mesa territorial como a nivel local en el proceso de elaboración participativa del Pladeco.

Si bien estos procesos han generado un contexto favorable de creciente voluntad política y participación empresarial a nivel comunal y territorial, persisten aún dudas con respecto a la orientación estratégica de las dos Mesas, así como su viabilidad y dinamismo a mediano y largo plazo. Frente a este desafío, la coordinadora de la UGT se acercó al Programa Región Activa para pedir su apoyo en la facilitación de un taller con los integrantes de cada una de las dos Mesas con el propósito de desarrollar, en base a una visión estratégica sobre las mismas, actividades concretas dentro de un Plan de Trabajo que al mismo tiempo permitiera a los actores monitorear sus avances en función a los factores que ellos consideran críticos para el éxito de su iniciativa a mediano plazo.

Como se consideró difícil reunir a todos los actores de las iniciativas territoriales – que acostumbran trabajar en comisiones temáticas – más allá de una jornada de trabajo, un primer reto consistió en encontrar una metodología que permitiera cumplir el objetivo mencionado en tan corto tiempo. Resultó oportuno que en la Academia DEL de Verano, Jörg Meyer-Stamer haya presentado la Brújula de la Competitividad, una matriz de

cuatro campos, inspirada en el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite establecer el enlace entre lo estratégico y lo concreto. Conceptualmente se fundamenta en la distinción de cuatro dimensiones de una iniciativa DET público-privada: (1) La dimensión del aprendizaje y de la información, (2) la dimensión de los procesos al interior de la iniciativa (Mesa), (3) la relación con los clientes externos, que refiere a consumidores de los servicios y productos del territorio, al igual que instituciones externas que apoyan a la iniciativa, sin participar directamente en su gestión, como donantes) y finalmente, (4) la dimensión de los impactos económico-financieros.

La Brújula de la Competitividad Local en su versión original contempla un mínimo de dos jornadas completas de trabajo. Disponiendo de menos tiempo nos preguntamos: ¿es posible acortar el diseño original y al mismo tiempo mantener su orientación estratégica y práctica, sin sacrificar la calidad de los resultados ni imponer demasiadas exigencias a los participantes?

La evaluación hecha por los participantes de la Mesa de Turismo – que fue la primera aplicación realizada en Abril – sugirió que sí es posible lograr en un día completo la secuencia de trabajo hasta el nivel de actividades estratégicas, obteniendo una muy alta aprobación del método e identificación grupal con los resultados. Resultó fácil motivar al grupo a programar una segunda reunión para confeccionar el Plan de Trabajo, de acuerdo a una pauta que se entregó al final del taller.

En comparación con la segunda aplicación de la Brújula, que se realizó en Junio con los integrantes de la Mesa Pesca, fue notable la mayor consolidación relativa de la primera experiencia de gestión público-privada, una

mayor confianza entre los actores y una participación más equilibrada entre públicos y privados. En la aplicación con la Mesa Pesca el mayor protagonismo de los actores públicos también se vio reflejado en los resultados de trabajo. La Mesa todavía se encuentra en una fase inicial, donde algunos actores relevantes, sobre todo algunos municipios y gremios, todavía deben ser persuadidos de los beneficios de una lógica público-privada territorial de trabajo para lograr trascender los diversos conflictos locales en torno a la explotación de los recursos marítimos. Por esta situación resultó útil y necesario en la segunda aplicación anteponer a la formulación del objetivo estratégico un paso, donde, en grupos separados, actores públicos y privados hicieron un primer balance de los principales logros y desafíos al finalizar su primer año de funcionamiento.

No se considera mera coincidencia que en ambos talleres la dimensión de los procesos internos llegó a concentrar mayor número de factores críticos de éxito que las otras tres dimensiones. En fases tempranas de iniciativas público-privadas la (re-)ingeniería de los procesos de interacción aparece en primera plana, si bien es importante no perder de vista las otras tres dimensiones del Cuadro, ya que difícilmente se logrará un objetivo estratégico únicamente mediante mejoras al interior de las iniciativas.

La segunda mitad de cada taller se inició con la formulación de indicadores para los factores priorizados. Como pauta el equipo moderador introdujo el principio "MAREA" que caracteriza un buen indicador (Medible, Alcanzable, Relevante, Específico, Acotado en el tiempo). Hay que velar primero para que se llegue a un conjunto "manejable" de indicadores, es decir, cuyo monitoreo no sobrepase las capacidades de los actores territoriales, y, segundo, que las responsabilidades del

monitoreo se distribuyan equitativamente, según la facilidad con que determinada institución pueda levantar la respectiva información. Es importante además acordar cómo la información del monitoreo se difunde y cómo su discusión se convierte en una buena práctica de trabajo al interior de la Mesa.

En general, la Brújula de la Competitividad resulta ser un instrumento de planificación muy idóneo en el contexto específico de las iniciativas público-privadas territoriales porque permite, mediante un proceso estructurado de trabajo participativo, aterrizar en un plan de trabajo y a la vez desarrollar indicadores que permiten a los actores involucrados monitorear el avance de su iniciativa en función a las diferentes áreas estratégicas. Debido a los buenos resultados obtenidos en Arauco, Región Activa actualmente está aplicando el método también en otros territorios. De acuerdo al contexto, las demandas específicas de los actores del territorio y su disponibilidad de tiempo, la Brújula puede ser enriquecida con otros ejercicios de autorreflexión, por ejemplo un balance de su iniciativa que distingue entre logros y desafíos; la sistematización participativa de buenas prácticas que la Mesa originó o la identificación de tendencias actuales en el territorio que deben ser consideradas en la planificación para asegurar su pertinencia.

Interesados en nuestras experiencias con la Brújula pueden bajar los dos informes en nuestro sitio Web:

www.regionactiva.cl/sitio_1024/documentos.php

Wolfgang Demenus
wdemenus@gtz.cl
Mauricio Espina Voglio
gfa-regionactiva@gtz.cl

La Academia de Verano – o: esquiando DEL

Duisburg, Alemania, 24 – 28 de julio 2006

Cuando llegué a Duisburg, estuve muy nerviosa por lo que me esperaba en la Academia de Verano de **mesopartner**, pero el evento inmediatamente empezó con un excelente rompe-hielo, el Café DEL, una metodología para trabajar con un gran número de participantes para sensibilizarles en temas de Desarrollo Económico Local.

Desde el comienzo, el equipo de **mesopartner** nos introdujo en la filosofía del “aprender haciendo” que nos ayudó a experimentar esta metodología en nosotros mismos, y al mismo tiempo aprender cómo utilizarlo en nuestro entorno local.



Trabajo en Grupos grandes

La metodología permite entrar en contacto con los otros participantes, un buen punto de partida para nuestro grupo que tenía que crear, trabajar, gozar y “sufrir” conjuntamente por cinco días intensos.

Hubo participantes de Asia, África, Europa y algunas personas con experiencia de trabajo en América Latina. ¡Fue una linda mezcla de culturas, lo que experimenté personalmente porque me cantaron el cumpleaños en 11 lenguas!

Lo que a mi me gustó particularmente de la Academia de Verano fue que aprendimos mucho, no solamente sobre los contenidos DEL más actuales, sino también sobre metodologías participativas para compartir el conocimiento con los actores locales de DEL.

En cuánto a los contenidos, empezamos con “crear un entorno favorable a nivel local”, y tuvimos la oportunidad de aprender en talleres paralelos sobre temas de simplificación administrativa y cómo reducir los obstáculos burocráticos para promover la actividad económica a nivel local y regional.

Después, todo el mundo quería obtener más información sobre la promoción de las cadenas de valor, un concepto que está ganando cada vez más importancia en DEL.

La experiencia de los y las participantes de varios países con la promoción de las cadenas de valor, como por ejemplo la cadena del “catfish” (bagre) en Vietnam, nos proporcionó ejemplos prácticos muy útiles.

El jueves fue un día intenso: En sesiones paralelas algunos aprendieron sobre las herramientas de comunicación que son esenciales para la concertación pública-privada en un proceso DEL. Los demás tuvieron la oportunidad de debatir sobre el turismo a favor de los pobres. En la tarde, un grupo trató el tema de las “dinámicas y constelaciones del sistema”, mientras los demás experimentaron el método de escribir escenarios para identificar proyectos DEL con función catalítica.

En las noches, el equipo de **mesopartner** siempre nos sorprendió con actividades (mayormente deportivas), pero casi nos enloqueció la visita al Alpincenter, un lugar increíble donde uno entra para experimentar una dife-

rencia de 30 grados en comparación con la temperatura de afuera y se encuentra en un lugar helado lleno de esquís y trineos. Usted no se imagina las caras felices, especialmente de mis amigos de Sri Lanka, quienes vieron y sintieron la nieve por primera vez. Por lo menos bajaron mil veces por el cerro de nieve artificial y casi nadie pudo frenarlos. ¡Alegría de invierno en la Academia de Verano!

Esquiar fue simbólico durante todo el evento: aprendimos a asumir el riesgo y enfrentar el reto del DEL alpino de una manera lúdica y creativa. Y realmente recibí instrumentos útiles para abordar situaciones difíciles con los actores públicos y privados.

El equipo de **mesopartner** fue muy exitoso en evitar presentaciones frontales aburridas, siempre rotando las personas que dieron insumos, los métodos, los escenarios y sesiones de trabajo en grupo. Fue realmente una semana de aventura que ofreció la oportunidad de conocer muchas personas interesantes, todos expertos y expertas en DEL, que tenían experiencias excelentes para compartir.

Anke Kaulard

anke.kaulard@inwent.org.pe

PACA Novedades en inglés:

Por favor, tengan en cuenta que los contenidos y artículos de la edición inglesa y española son distintos. Les recomendamos que echen un vistazo a ambas novedades.

"Academia Centroamericana sobre Desarrollo Económico Local"

Un consorcio de varias agencias de cooperación está preparando conjuntamente con mesopartner una "Academia Centroamericana sobre Desarrollo Económico Local" bajo el título "Estrategias territoriales concertadas" para los días de 23 al 26 de enero 2007 en Nicaragua. Personas interesadas pueden contactarse con Paul Kester y recibirán una invitación personal por Email cuando está disponible. Escriba a: pkester@ibw.com.ni

AVISOS sobre nuevas publicaciones de mesopartner en la página web:

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

[1] mesopartner presenta su "Memoria Anual 2005"

Entre a nuestra página web para bajar y leer nuestra 'Memoria Anual 2005', con muchas informaciones sobre las actividades de mesopartner en todo el mundo, durante el año pasado.

[2] Working Paper 'RALIS'

¡ ahora también en español !

La Evaluación Rápida de Sistemas Locales de Innovación (RALIS) es una metodología orientada a obtener, en breve tiempo, un panorama general de las principales características de un sistema local de innovación y los procesos de innovación que se dan en una cadena de valor.

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).

Desde 2004 con Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

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