mesopartner
connect the dots

Reflexión Anual 2019

Contents

Perfil de Mesopartner 3

Prólogo 4

1. Un proceso de búsqueda y descubrimiento 8
2. puntando a la resiliencia, no al crecimiento 14
3. Gestión adaptativa 20
4. DEL y DSM: Diferencias y complementariedades 26
5. Veinte años de PACA - Reflexiones retrospectivas y oportunidades de renovación 32
6. La belleza de las cadenas de valor circulares 36
7. Respuesta a la geografía del descontento 42
8. Ciudades inteligentes y zonas rurales inteligentes: La digitalización no es la primera prioridad 46
9. Fortalecimiento de la capacidad tecnológica 52
10. Identificación de las organizaciones meso que fortalecen capacidad tecnológica 58
11. Responder al cambio tecnológico promoviendo el aprendizaje y la mejora de las capacidades en la economía 62
12. Los ODS: Los requisitos para un enfoque de promoción más innovador e int erdisciplinario a nivel local 68

Clientes estratégicos de Mesopartner (2018/2019) 72

Países donde trabajamos en 2018 73

¡Los Socios! 74

Administración de Mesopartner 80

Los Asociados de Mesopartner en 2019 81

Mesopartner Publications in 2018 82

Perfil de Mesopartner

Mesopartner es una empresa de conocimiento especializada en desarrollo económico, competitividad e innovación. Nuestra intención estratégica es ser reconocidos globalmente como innovadores en la práctica del desarrollo económico. Mediante la combinación de teoría, práctica y reflexión, permitimos a nuestros clientes explorar opciones y apoyar los procesos de toma de decisiones. Colaboramos con socios estratégicos para crear conocimiento sobre el desarrollo económico contextualmente adecuado.

Operamos como asesores y proveedores de servicios para organizaciones de desarrollo (agencias de desarrollo, donantes de AOD (Ayuda Oficial al Desarrollo), bancos de desarrollo, ONG, redes de clústers y otros), para tomadores de decisiones en el sector público y privado, así como para consultores y empresas de consultoría. Desde 2003, el conocimiento que hemos compartido y las herramientas que hemos desarrollado han ayudado a las organizaciones de desarrollo y a las partes interesadas en muchos países en desarrollo y en transformación a llevar adelante el desarrollo territorial y sectorial de manera más eficaz y eficiente.

Mesopartner ofrece el conocimiento que los actores locales necesitan para abordar el desafío de la innovación y el cambio de forma sistémica y sensible a la complejidad. Creamos herramientas innovadoras basadas en el desarrollo económico local y regional, la promoción de clústers y cadenas de valor, el desarrollo de sistemas de mercado, el fortalecimiento de los sistemas locales de innovación y temas relacionados. Asesoramos y equipamos a los profesionales del desarrollo para el diseño de intervenciones en sistemas socioeconómicos, y realizamos eventos de aprendizaje de vanguardia dirigidos a ellos. Facilitamos los procesos de desarrollo y brindamos asesoramiento en materia de políticas.

Prólogo

2019 ha sido un año de aniversarios para Mesopartner, algunos gratos y otros tristes. Hace veinte años, nuestro difunto socio, el Dr. Jörg Meyer-Stamer, diseñó y aplicó una primera versión del enfoque participativo rápido llamado *Diagnóstico Participativo de Ventajas Competitivas, luego llamado "Participación y Acción para la Competitividad Local" (Participatory Appraisal of Competitive Advantage - PACA)* en una región del sur de Brasil. Esencialmente PACA ayudó a Mesopartner a establecerse y a crecer. Hace quince años fundamos Mesopartner, y en ese mismo año, 2004, publicamos nuestro primer Informe Anual (que ahora se ha convertido en la Reflexión Anual). Lamentablemente, hace diez años, nuestro cofundador y socio Jörg falleció de manera repentina.

Hemos conmemorado estos aniversarios de diferentes maneras. En memoria del décimo aniversario del fallecimiento de Jörg, decidimos organizar un laboratorio de reflexión conjunta a finales de junio de 2019 en Duisburg, un lugar que atrajo a Jörg y moldeó su pensamiento. Duisburg fue y sigue siendo un símbolo del cambio estructural y de la transformación. Para este evento, invitamos a varios ex colegas de Jörg y a jóvenes investigadores a reflexionar sobre las necesidades futuras de desarrollo y nuestros caminos a seguir.

El vigésimo aniversario de PACA nos animó a empezar a repensar la metodología y a considerar cómo reformarla de manera que sea más sostenible, resiliente y sensible a la complejidad, sin dejar de ser práctica y fácil de enseñar y aplicar en el campo (véase el artículo 5, Veinte años de PACA). La intención de renovar PACA está motivada además por una renovada demanda de este enfoque.

Sobre todo en los últimos diez años, nuestro pensamiento se ha visto desafiado por diferentes puntos de vista sobre el desarrollo económico que incluyen: una visión más sistémica basada en la complejidad; un foco en la resiliencia en lugar del crecimiento (véase el artículo 2, *Apuntando a la resiliencia, no al crecimiento*); y la mirada sobre el camino hacia un nuevo conjunto de objetivos de desarrollo sostenible (ODS), no sólo a nivel multinacional y nacional, sino también a nivel local (véase el artículo 12, *Los ODS: Requisitos para un enfoque de promoción más innovador e interdisciplinario a nivel local*). Otras tendencias que han empezado a influir sobre el desarrollo y que requieren nuestra atención son la urbanización y la digitalización, y su posible combinación (véase el artículo 8, *Ciudades inteligentes y zonas rurales inteligentes: La digitalización no es la primera prioridad*).

Mesopartner siempre ha promovido un enfoque sensible al contexto y a las capacidades de las partes interesadas, y que puede incorporar el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua. El enfoque de la *gestión adaptativa*, que goza de gran popularidad actualmente, está completamente alineado con este pensamiento, y es considerado de sentido común por muchos gerentes de proyecto experimentados. Resulta útil desmitificar este enfoque y destacar los elementos importantes que una estrategia de gestión adaptativa debería incluir idealmente (véase el artículo 3, Gestión Adaptativa).

Otro artículo importante en esta Reflexión Anual es el artículo 1, Un proceso de búsqueda y descubrimiento. En él se presenta la lógica procesal de la visión sistémica que, como enfoque de gestión de procesos, ofrece una alternativa a los procesos lineales de planificación e implementación. Es capaz de responder a la incertidumbre y complejidad de los sistemas en los que un proyecto busca intervenir. Lo más importante es que suprime la noción de pasos secuenciales y en su lugar adopta elementos que pueden abordarse en forma paralela, iterativa o incluso, a veces, secuencial, según el contexto.

Hemos observado que varios proyectos han comenzado a combinar las perspectivas de dos o más enfoques de desarrollo para obtener una visión más sistémica del contexto. Esto incluye la combinación de Desarrollo Económico Local (DEL) y Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM) (véase el

artículo 4, *DEL y DSM: Diferencias y complementariedades)*. Como las características clave de ambos enfoques (principios, preguntas, herramientas) se superponen fuertemente, la combinación de ambos en una misma localidad o proyecto parece tener sentido. Mesopartner asesora a gerentes de proyectos sobre cómo combinar estos enfoques, y hemos diseñado y comenzado a realizar eventos de capacitación que combinan el DEL y el DSM.

Además, creemos que el concepto de cadena de valor podría beneficiarse de una visión circular y respetuosa con el medio ambiente, mientras que el debate sobre la economía circular podría ocuparse más intensamente de los aspectos de desarrollo, como la justicia distributiva, la igualdad y la inclusión. El artículo 6, *La belleza de las cadenas de valor circulares*, discute cómo la lógica de la cadena de valor lineal podría transformarse en un círculo, reintegrando los productos finales consumidos en un eslabón anterior de un nuevo proceso de producción. Entre otras cosas, esta integración podría mejorar el concepto de sustentabilidad en el enfoque CALIDENA, una metodología rápida y participativa para estimular la calidad en las cadenas de valor, la cual fue desarrollada conjuntamente por Mesopartner y la PTB.

En el artículo 7, *Respuesta a la geografía del descontento*, analizamos la correlación entre el comportamiento electoral y el desarrollo económico de los territorios en los países desarrollados y en desarrollo. Una pregunta clave aquí es: ¿puede frenarse el ascenso del populismo, los partidos extremistas y los líderes autocráticos mediante un desarrollo económico local y regional inteligente?

Por último, incluimos algunos artículos sobre el cambio tecnológico, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas. Estos artículos examinan las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuáles son los pilares clave de las capacidades tecnológicas? (Artículo 9)
- ¿Cómo se identifican las organizaciones meso que fortalecen la capacidad tecnológica? (Artículo 10)

- ¿Cómo se responde al cambio tecnológico promoviendo el aprendizaje y la desarrollo de capacidades en la economía? (Artículo 11)

Esperamos que la Reflexión Anual 2019 sea una publicación digna en un año de aniversarios tanto tristes como amenos y que refleje adecuadamente nuestra forma actual de enfocar el desarrollo económico. Nos han dicho profesionales del desarrollo de todo el mundo que nuestras Reflexiones Anuales de los últimos años los han ayudado a comprender y a abordar mejor los temas de desarrollo económico de una manera diferente. Esperamos que la publicación de este año logre el mismo resultado.

Christian Schoen
(cs@mesopartner.com)

01

Un proceso de búsqueda y descubrimiento

Uno de los resultados del trabajo de Mesopartner para reunir la teoría y la práctica en torno a la complejidad y al desarrollo es la lógica procesual de la visión sistémica. En ella se esboza un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo que puede aplicarse en una gran variedad de entornos, que incluyen desde individuos hasta equipos y organizaciones enteras que exploran formas de lograr el cambio en un entorno complejo. Se presenta una alternativa a los procesos lineales de planificación y ejecución, que no son capaces de responder a la incertidumbre y complejidad a la que se enfrentan hoy en día muchos equipos y organizaciones. Este proceso se basa en principios e ideas de intervención en sistemas complejos. Abarca el paradigma del pensamiento complejo y la creación de sentido humana.

Figura 1: Visión general del proceso de búsqueda y descubrimiento continuo

El proceso propone cinco elementos (véase la figura 1). Hemos elegido el término “elementos” para resaltar el hecho de que los distintos puntos del modelo representan un cambio de énfasis, un cambio de intensidad o quizás un modo diferente de trabajar, en lugar de una serie progresiva de pasos o fases. La secuencia que proponemos es simplemente una manera de explicar nuestra lógica, ya que el lenguaje es por naturaleza secuencial. Sin embargo, en la realidad muchas cosas suceden al mismo tiempo y, por lo tanto, nuestro trabajo debe adaptarse y realizarse de forma secuencial, paralela o iterativa, según el contexto. Las actividades en un sistema complejo no pueden seguir una secuencia predeterminada, sino que necesitan responder a la dinámica del equipo y del contexto. Se necesita flexibilidad para adaptar cada elemento a las realidades dentro y alrededor del proyecto. No obstante, el proceso sugerido guía el trabajo de un equipo, puesto que resume las cuestiones importantes que se deben tener siempre en cuenta.

A continuación, se describen los diferentes elementos desde el punto de vista de un equipo individual. Sin embargo, la lógica también debería aplicarse al trabajar con posibles socios y con personas influyentes clave.

Orientación y reflexión

La orientación y la reflexión son elementos importantes, porque sensibilizan al equipo que trabaja en el cambio complejo sobre su propio sesgo y sobre distintas perspectivas. Más allá del equipo, resulta imprescindible entender las distintas perspectivas de las principales partes interesadas, ya que éstas determinarán cómo reaccionan ante las intervenciones. Sin embargo, no hay necesidad de alinear las perspectivas dentro del equipo o entre las partes interesadas. Por el contrario, es beneficioso tener una diversidad de puntos de vista sobre la situación, ya que puede dar lugar a una mayor variedad en el diseño de las intervenciones. El equipo necesita encontrar una manera de manejar las perspectivas divergentes de forma constructiva.

Diagnóstico

El diagnóstico no es un paso delimitado dentro de un proceso, sino una percepción continua de lo que está sucediendo en el sistema. Hay aspectos del sistema que un equipo debe entender: quiénes son los principales actores y cómo son sus relaciones, cuáles son las oportunidades y limitaciones y, lo que es más importante, cuáles son las dinámicas del sistema, es decir, los patrones de comportamiento predominantes. Para recopilar los datos pertinentes, se pueden utilizar varios instrumentos analíticos. Cada instrumento analítico se basa en diferentes teorías y bases de conocimiento, todas las cuales tienen sus propios sesgos o perspectivas. Por lo tanto, la combinación de diferentes instrumentos analíticos proporciona un diagnóstico más profundo que permite a los equipos considerar cómo se afectan mutuamente los factores.

Es importante tener en cuenta que es imposible formarse una idea completa de lo que está sucediendo exactamente mediante un análisis exhaustivo.

Creación de sentido

Como se describió anteriormente, un equipo necesita percibir continuamente lo que está sucediendo en el sistema usando una variedad de instrumentos diferentes. Sin embargo, descubrimos que el diagnóstico continuo por sí solo no garantiza que los patrones sistémicos sean bien comprendidos. De hecho, los enfoques analíticos a menudo se centran en partes individuales del sistema, como una cadena de valor, un subsector o un grupo específico de personas. Se pasa por alto la interacción de las partes y a los equipos les cuesta encontrar patrones generales repetidos. Requiere un esfuerzo entender las relaciones entre los elementos y el sistema y las interacciones entre ellos.

Se debe tener cuidado de no quedarse atrapado en un bucle interminable entre el diagnóstico y la creación de sentido. Si bien debemos esforzarnos por comprender a fondo el sistema, los sistemas complejos sólo pueden entenderse realmente al interactuar con ellos.

Intención estratégica

En un enfoque tradicional de la estrategia, se desarrolla un estado futuro idealizado y luego se cierra la brecha entre la situación actual y el estado futuro mediante la implementación de un plan detallado que requiere la plena alineación de todas las partes interesadas. Sin embargo, existe un amplio reconocimiento de que no se puede comprender cómo sería un futuro ideal en un sistema adaptativo complejo. En lugar de desarrollar un futuro ideal detallado y planificar cómo lograrlo, nuestro proceso sugiere centrarse en cambiar la trayectoria evolutiva del sistema manejando el presente.

Para ello, es necesaria una respuesta coherente de las partes interesadas a la situación actual. Por consiguiente, el objetivo de la intención estratégica es dar a las partes interesadas un sentido de dirección. La intención no es que todos implementen las mismas actividades, lo cual haría que el éxito sea menos probable y que el sistema sea menos resiliente. En cambio, la intención estratégica debe permitir una diversidad y variedad de respuestas, al tiempo que garantiza que todos estén de acuerdo sobre si el camino que se siga contribuye a mejorar la situación.

Intervención

Las situaciones complejas están marcadas por un alto grado de incertidumbre sobre cómo puede evolucionar la situación con el tiempo y qué fuerzas dominantes están configurando el sistema. Ningún actor del sistema tiene la capacidad de cambiar los patrones generales. Se

requiere una acción coordinada. Existen diferentes maneras de intervenir en situaciones complejas, y proponemos tres tipos de intervención:

1. Las intervenciones **incrementales** inician un proceso de cambio en el comportamiento de los actores del sistema mediante la adopción de medidas pequeñas y sencillas de aplicar, utilizando recursos sobre los que las partes interesadas tienen control. Las actividades deben ser visibles y fáciles de comunicar. Éstas deben comenzar poco después de haberlas planeado. Estas intervenciones a veces se denominan también “quick wins” o “resultados rápidos”.

2. Los experimentos **seguros para fallar** sientan las bases de un diseño de intervención evolutivo. Los experimentos pueden conducir a una mejor comprensión de lo que funciona y aportar información para la selección o adaptación de las intervenciones en el futuro. Los experimentos deben diseñarse de manera que puedan fallar de forma segura, es decir, sin poner en peligro la salud de toda la iniciativa ni perjudicar a los actores implicados. Por lo tanto, los experimentos deben ser pequeños, pero lo suficientemente grandes como para tener un efecto significativo.

3. Las intervenciones *a prueba de fallos* tienen por objeto modificar las limitaciones tangibles del sistema y, por lo tanto, pueden tener un impacto a gran escala. Estos tipos de intervención necesitan presupuestos más grandes y llevan más tiempo. Requieren una estructura y una gestión del proyecto. Es importante que este enfoque se utilice para las intervenciones que sí se pueden planificar y gestionar, como el establecimiento de infraestructura física.

Es probable que la combinación de intervenciones cambie y evolucione con el tiempo en función de lo que funciona en el mundo real y de cómo funciona. Es importante probar varias hipótesis divergentes recogidas dentro del equipo o del grupo más amplio de partes interesadas mediante el uso de experimentos seguros para fallar.

En situaciones en las que no es factible lograr cambios, se recomienda una *salida airosa*. Si vemos que no podemos cambiar nada en la estrategia de las organizaciones con las que trabajamos, debemos salir airosamente para evitar el fracaso total de nuestra iniciativa centrándonos en otras vías de cambio.

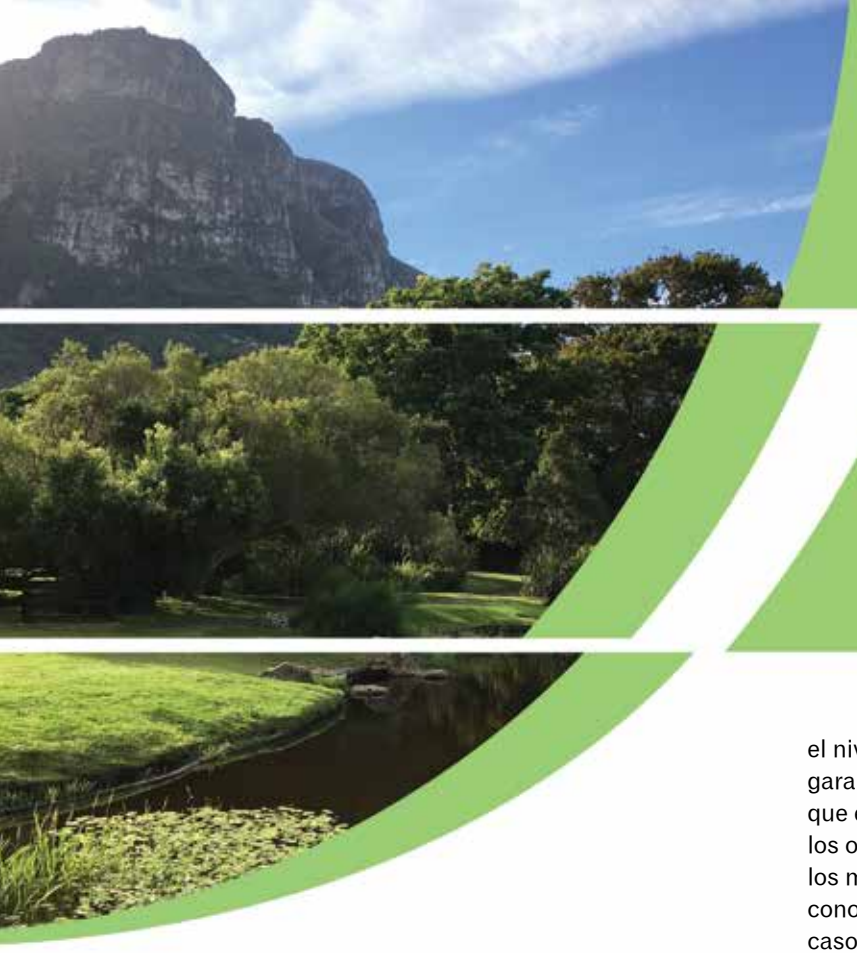
Aprendizaje y ajuste

El aprendizaje y ajuste es un modo de funcionamiento continuo. El aprendizaje proporciona las ideas que llevan a un equipo a cambiar el énfasis y a adaptarse. Dado que los sistemas complejos no pueden entenderse analizándolos, sino sólo interactuando con ellos, la fase de intervención es la fase más importante en la que se aprende cómo funciona el sistema. Por lo tanto, las intervenciones deben diseñarse de tal manera que se puedan observar sus efectos.

Los ciclos cortos de aprendizaje conducen a un ajuste inmediato del énfasis, mientras que los ciclos más largos de aprendizaje pueden orientar la cartera de intervenciones y la intención estratégica. El aprendizaje es el "pegamento" que une todas las actividades y el conocimiento generado (la figura 1).

El proceso de exploración requiere creatividad para responder al contexto. El equipo debe ser creativo para atraer a actores heterogéneos hacia el diagnóstico y la estrategia. No todas las partes interesadas comprenderán o apreciarán la necesidad de tener en cuenta las opiniones discrepantes y las ideas contrarias, ya que a menudo valoran más la conformidad y la coordinación que la experimentación y los enfoques alternativos. Superar este obstáculo es tarea del facilitador del proceso.

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)
Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)



02

puntando a la resiliencia, no al crecimiento

Muchos programas de donantes internacionales tienen como sus principales objetivos y metas de desempeño el crecimiento y el empleo. Los indicadores de impacto suelen abarcar el número de empleos equivalentes a tiempo completo creados y el cambio en los ingresos netos atribuibles. Dado que estos programas tienen por objeto reducir la pobreza y la desigualdad, esto es ciertamente correcto. ¿O no es tan así?

La respuesta no es un simple “sí” o un “no”, sino un “depende” más complejo. Muchos diseñadores y ejecutores de programas y personal de organismos donantes son conscientes de ello. Es por eso que cada vez más se añaden indicadores cualitativos sobre el nivel de impacto, generalmente relacionados con garantizar que los puestos de trabajo sean decentes, y que el crecimiento de los ingresos sea inclusivo. Pero los objetivos cuantitativos siguen formando parte de los marcos lógicos, y como dijo Donella Meadows, una conocida pensadora de sistemas: un sistema - en este caso un proyecto - será moldeado por su propósito (es decir, los objetivos que se supone que debe alcanzar) y se auto-organizará para lograrlo. El simple hecho de darse cuenta de que la economía es compleja y dinámica, y que la sostenibilidad y la inclusión requieren más que un impulso a corto plazo en la creación de puestos de trabajo y de ingresos, no es suficiente para evitar que esto suceda. Cuando llega la hora de la verdad y se programan revisiones o evaluaciones externas, lo único que les importa a estos proyectos en general es lograr esas cifras.

Meadows también nos dice que la optimización de una parte del sistema suele tener consecuencias no deseadas, y a menudo negativas, en otras partes del sistema, así como en el sistema entero. Por lo tanto, si bien los ingresos y el empleo son sin duda características de una

economía sana y resiliente, la optimización de la economía para conseguir estos elementos podría tener efectos adversos en otros elementos o en la eficacia del conjunto.

Pero, ¿qué pasaría si no tratáramos estas medidas como objetivos únicos, como metas de impacto globales, sino que consideráramos la salud general del sistema como un indicador de una intervención exitosa? La resiliencia, definida como la capacidad de persistir ante el cambio, de continuar desarrollándose en entornos en constante cambio (Folke, 2016), es una forma de considerar la salud del sistema. El desarrollo económico que crea resiliencia establece capacidades a largo plazo y sostenibilidad. Esta forma de entender la resiliencia tiene que ver menos con la gestión de las perturbaciones o tensiones y más con la gestión del cambio y del desarrollo continuos. Significa centrarse menos en las actividades del

proyecto a la hora de medir el rendimiento y más en enfatizar la capacidad dinámica de los actores del sistema para colaborar, compartir información, desarrollar una visión distribuida y emprender acciones colectivas.

¿En qué consiste esta capacidad de persistir ante el cambio, de seguir desarrollándose en entornos en constante cambio? Los pensadores de la resiliencia han propuesto siete principios para mejorar la resiliencia en un sistema socio-ecológico (Biggs et al., 2015; Biggs et al., 2012). Sin entrar en demasiado detalle sobre cada uno de ellos, lo cual es un tema de investigación y debate continuos, en este artículo mostraremos cómo el enfoque de Mesopartner hacia el desarrollo económico - y el Desarrollo Económico Territorial (DET) en particular - puede contribuir a la resiliencia al incorporar estos principios.

Principio 1: Mantener la diversidad y la redundancia. Desde la perspectiva de la economía evolutiva, mantener la diversidad es fundamental para permitir el desarrollo tecnológico en una economía. El desarrollo económico debe alentar a los actores a probar cosas nuevas y permitir que un territorio mejore el autodescubrimiento dentro de y entre los actores económicos mediante el fortalecimiento de su espacio meso, con políticas y organizaciones que permitan a las empresas experimentar y explorar lo que es posible y que aporten

conocimientos y tecnologías relevantes y apropiados desde el exterior.

Principio 2: Gestionar la conectividad. El enfoque de Mesopartner hacia el desarrollo económico, plasmado en nuestro trabajo en el DET, consiste en reunir a las personas y establecer conexiones entre los actores de un sistema económico. La construcción de capital social y confianza es fundamental para construir economías fuertes y resilientes. Los sistemas resilientes dependen de otros sistemas. En muchos contextos en desarrollo, un problema clave es que los sistemas que deben conectarse están aislados y desconectados. Por el contrario, demasiada interdependencia tampoco es saludable, ya que el fracaso de un elemento puede propagarse rápidamente si está estrechamente unido a otros. Podría haber demasiada interdependencia, por ejemplo, si hay una dirección estratégica demasiado fuerte de arriba hacia abajo, por lo cual todos los actores siguen las mismas prioridades.

Principio 3: Gestionar variables lentas y retroalimentaciones. Este es el principio más difícil de entender para los actores económicos. Los hacedores de políticas deben tomar en cuenta e incluir una perspectiva a largo plazo que requiera que los actores económicos gestionen variables lentas como los niveles de educación general en una sociedad o las capacidades tecnológicas en una economía. Además, dentro de las empresas, las variables lentas como el aprendizaje o una cultura de calidad son factores importantes determinantes del éxito.

Principio 4: Fomentar la comprensión de los sistemas complejos adaptativos. Este ha sido el núcleo del enfoque de desarrollo económico de Mesopartner. Entender la complejidad y las dinámicas complejas y traducirlas para que nuestros clientes y socios comprendan estas ideas de manera práctica es fundamental para

nuestro trabajo y esto se ve reflejado en muchos de nuestros marcos y métodos que incorporamos a las iniciativas de desarrollo económico. Esta comprensión debe ir más allá de las iniciativas de desarrollo para llegar a todos los diversos actores que participan en el desarrollo económico y el cambio social.

Principio 5: Fomentar el aprendizaje y la experimentación. El aprendizaje y la experimentación también son fundamentales en la manera en que Mesopartner aborda los procesos de desarrollo económico (véase el artículo 3, Gestión adaptativa). El aprendizaje y el ajuste están en el corazón de la lógica procesual de nuestra Visión Sistémica. Permitir que los actores económicos experimenten y aprendan es fundamental para nuestra misión.

Principio 6: Ampliar la participación. Mesopartner siempre ha promovido enfoques participativos como el enfoque de Diagnóstico Participativo de Ventajas Competitivas (PACA). Además, la teoría económica apoya la idea de que, si los procesos económicos son más participativos, los grupos más débiles y marginados de la sociedad pueden aportar sus necesidades y visiones, conduciendo así a un cambio económico más inclusivo.

Principio 7: Promover sistemas de gobernanza policéntricos. En nuestro trabajo en el DET hemos diseñado programas que trabajan con muchos actores de la gobernanza pública y privada, desde el gobierno central y las autoridades provinciales hasta, sobre todo, los gobiernos locales, por un lado, y las asociaciones y cámaras empresariales, por el otro. Las estructuras de gobernanza son diferentes en cada contexto, pero trabajar con diferentes capacidades y fortalecerlas en distintos niveles del gobierno y de las empresas sigue siendo fundamental para el DET.

¿Qué pasaría si el fortalecimiento de la resiliencia en sí fuera la medida central del desempeño de las iniciativas de desarrollo económico, en lugar de la creación de

empleos y el crecimiento de los ingresos? Creemos que tales iniciativas se verían liberadas de la presión de alcanzar cifras superficiales y podrían centrarse más bien en cambiar las estructuras del sistema económico para que sea más capaz de cambiar a largo plazo y de manera positiva. La tarea de determinar si estos siete principios son la mejor guía para lograr la resiliencia y cómo medir exactamente el desempeño de un programa aún es un trabajo en curso. No es fácil, pero es una tarea apasionante, y el esclarecimiento del tema supondría un gran paso adelante en las iniciativas de desarrollo económico.

Referencias

BIGGS, R., SCHLÜTER, M., BIGGS, D., BOHENSKY, E.L., BURNSILVER, S., CUNDILL, G., DAKOS, V., DAW, T.M., EVANS, L.S., KOTSCHY, K.., LEITCH, A.M., MEEK, C., QUINLAN, A., RAUDSEPP-HEARNE, C., ROBARDS, M.D., SCHOON, M.L., SCHULTZ, L. & WEST, P.C. 2012. Toward principles for enhancing the resilience of ecosystem services.. *Annual Review of Environment and Resources,* 371: 421-448.

BIGGS, R., SCHLÜTER, M. & SCHOON, M.L. 2015. *Principles for building resilience: sustaining ecosystem services in social-ecological systems.* Cambridge University Press.

FOLKE, C. 2016. Resilience (reimpreso). Ecology and Society, 214: 44.

Marcus Jenal
(mj@mesopartner.com)

03
Gestión adaptativa

La gestión adaptativa ha sido muy comentada en el ámbito del desarrollo. Al mismo tiempo, muchos profesionales, particularmente aquellos que trabajan desde hace tiempo en este campo, la consideran de sentido común, más que algo completamente nuevo. Mesopartner siempre ha promovido un enfoque que es sensible al contexto y a las capacidades de las partes interesadas, un enfoque que es capaz de incorporar el aprendizaje a lo largo del tiempo, adaptándose y mejorando continuamente.

La gestión adaptativa no es una receta prescriptiva, sino un conjunto de principios, que reconoce que ciertas situaciones no responden a los enfoques convencionales de planificación y gestión. En muchas situaciones, un enfoque de planificación convencional no resulta óptimo por dos razones principales. En primer lugar, es posible que no entendamos del todo lo que está ocurriendo y que un mayor análisis no nos ayude a aclarar la situación. En segundo lugar, el contexto cambia debido tanto a nuestras intervenciones como a otros factores, y nuestras respuestas tendrán que adaptarse con el tiempo a estos cambios.

En este artículo describimos una serie de elementos que son importantes para integrar en una estrategia de gestión adaptativa.

Manejar lo complicado y explorar lo complejo

Las situaciones complicadas y complejas deben abordarse de manera diferente. Se pueden manejar situaciones complicadas. Las técnicas tradicionales de gestión de proyectos orientadas a los resultados funcionan bien: el progreso se puede medir con precisión y los riesgos se pueden gestionar. Por ejemplo, esto funciona bien para la distribución de vacunas. En cambio, las situaciones complejas requieren exploración porque los resultados no son predecibles. Los esquemas de incentivos, por ejemplo, pueden llevar a comportamientos perversos por parte de los actores que intentan explotar el sistema.

Crear y mantener la conciencia de la situación

Es fundamental que las partes interesadas en un cambio complejo sean conscientes de lo que está sucediendo a su alrededor. Ser conscientes de la situación requiere que construyamos y mantengamos un mapa que nos permita integrar diversos aportes y observaciones en una comprensión actual de la situación que se comparte entre el equipo. Este mapa puede, por ejemplo, basarse en un marco como el de la Competitividad Sistémica (véase el artículo 1 de la Reflexión Anual 2017, El nivel meso, el espacio meso y la relación con los territorios).

Crear un proceso para desarrollar las intervenciones de manera sistemática

El aprendizaje y el ajuste no deben realizarse de manera ad hoc. Un proyecto gestionado de forma adaptativa debe tener un proceso estructurado que describa cómo las nuevas ideas se convierten en intervenciones, cómo se planifican, implementan y supervisan estas intervenciones, y cómo se revisan y actualizan las intervenciones individuales, así como la cartera global de intervenciones.

El proceso de desarrollo de las intervenciones a menudo comienza con una nota conceptual que detalla una idea, que luego se discute entre el equipo. Una vez que se aprueba la nota conceptual, se desarrolla un plan de intervención más detallado. La lógica general del proyecto sobre cómo se desarrollan y revisan las intervenciones debe basarse en la lógica de la Visión Sistémica descrita en el artículo 1, Un proceso de búsqueda y descubrimiento.

Adaptar las actividades de seguimiento y revisión al ritmo del cambio

En el mencionado plan de intervención, el proyecto debe describir qué cambios se esperan a corto, mediano y largo plazo. Esta forma de documentar los cambios esperados tiene tres implicaciones para el monitoreo:

- En primer lugar, es necesario adaptar los métodos y herramientas de seguimiento para captar los cambios descritos.
- Segundo, el plan de seguimiento debe adaptarse para medir los cambios cuando se espera que ocurran.
- Tercero, el alcance del seguimiento debe adaptarse al alcance esperado de la intervención.

Una implicación adicional del enfoque de gestión adaptativa descrito es que no todos los datos de línea de base pueden capturarse antes de que el proyecto comience. Además de algunos datos de línea de base de alto nivel capturados al principio, es necesario capturar los datos de línea de base pertinentes para cada intervención en forma individual antes del inicio de la misma.

Revisar periódicamente las intervenciones y la cartera de intervenciones

La gestión adaptativa requiere que revisemos regularmente nuestras intervenciones, nuestro portafolio de intervenciones y la Teoría de Cambio general del proyecto. Estas revisiones se realizan con distintas frecuencias. Los planes de actividades cotidianas deben revisarse con frecuencia, y las actividades de mayor envergadura pueden ser seguidas de una Revisión Después de la Acción. Las revisiones de las intervenciones individuales se realizan con mayor frecuencia que la revisión de la cartera de intervenciones, la cual a su vez se lleva a cabo con más frecuencia que la revisión de la Teoría del Cambio general del proyecto y del contexto.

No sólo los miembros del equipo deben participar en estas revisiones, sino que, dependiendo del nivel de revisión, también deben participar las contrapartes del proyecto, otras partes interesadas y el donante. Algunas organizaciones también incluyen a miembros del equipo de otros proyectos en revisiones más amplias (por ejemplo, revisiones de la cartera o de la Teoría del Cambio) con el fin de fortalecer el aprendizaje entre proyectos.

Integrar el aprendizaje, la estrategia y la teoría

El aprendizaje estratégico consta de tres elementos (Lynn, 2012:2):

1. Aprender: El uso sistemático de los datos para la mejora continua y la interpretación colectiva de la nueva información.
2. Ser estratégico: Aplicar la interpretación colectiva de la información a la estrategia.
3. Utilizar la teoría y la investigación para fundamentar tanto la estrategia como el aprendizaje en el contexto más amplio de lo que se conoce sobre el mundo.

A menudo sólo se tienen en cuenta los dos primeros elementos, y se pasa por alto el tercero, que es fundamental para que el aprendizaje pase de lo intuitivo a lo estratégico.

Este tipo de aprendizaje se basa únicamente en experiencias previas, sin tener en cuenta el vasto acervo de conocimientos teóricos acumulados. Sin embargo, para poder realizarlo, hay que tener la capacidad de entender conceptos abstractos y aplicarlos al propio contexto.

Descentralizar la toma de decisiones y desintermediar la información

Las decisiones deben ser tomadas por quienes tienen los niveles más apropiados de información y experiencia. Los responsables de la implementación de proyectos, como los líderes de equipo o los directores de proyecto, carecen a menudo de la capacidad de leer y captar toda la información necesaria para entender la necesidad de las adaptaciones. Además, no están sobre el terreno lo suficiente para captar los aspectos tácitos del cambio y las débiles señales que permiten al personal más cercano a los acontecimientos a tomar decisiones más informadas. Al mismo tiempo, las personas cercanas a la acción suelen ser más jóvenes y carecer de la experiencia necesaria para tomar decisiones importantes con consecuencias para la ejecución del proyecto.

Por lo tanto, tiene que existir un equilibrio entre la delegación de la toma de decisiones al personal en campo, al tiempo que se garantiza que el personal directivo superior pueda obtener datos pertinentes y supervisar eficazmente las decisiones que se toman y por qué. Para que esto funcione, todos los niveles del personal de un proyecto deben estar en condiciones de acceder a los elementos básicos de los datos recopilados, no sólo a las conclusiones y recomendaciones condensadas basadas en esos datos, ya que muy probablemente éstas tengan un sesgo de interpretación. Esto es lo que llamamos desintermediación.

Entorno propicio y cultura del aprendizaje

La gestión adaptativa necesita un entorno propicio positivo, que incluye herramientas y métodos, estructuras y procesos, liderazgo y gestión, así como cultura y mentalidad. También es necesario que los financiadores implementen estrategias de financiación más flexibles, haciendo mayor hincapié en las relaciones de confianza en lugar de en el mando y el control. No hay recetas fáciles para conseguirlo. Las relaciones, los procesos y la confianza evolucionan con el tiempo; se trata de un proceso de exploración y aprendizaje.

Dentro del propio equipo del proyecto, es importante cultivar una cultura de curiosidad, investigación, colaboración y aprendizaje. Tiene que haber un apetito por explorar nuevas ideas y una aceptación del fracaso como fuente de aprendizaje. El liderazgo del equipo debe buscar un equilibrio entre lo necesario en el contexto y lo posible según los fondos disponibles, los recursos

y la capacidad de las partes interesadas. La construcción de esta cultura debe comenzar cuando se contratan los miembros del equipo, ya que la capacidad de los nuevos miembros para integrarse en un equipo de aprendizaje depende de su mentalidad y de sus experiencias previas. Los miembros del equipo deben ser capaces de pensar críticamente, comprender conceptos abstractos y utilizarlos para desarrollar ideas para iniciativas de cambio.

Estos elementos no son necesariamente nuevos ni originales, sino que reflejan nuestro pensamiento actual. Hacer bien la gestión adaptativa es en sí mismo un proceso de exploración y aprendizaje, ya que no existe una sola forma correcta de lograrlo. Por lo tanto, un ciclo de revisión, además de los ciclos descritos anteriormente, debería abarcar las cuestiones de cómo aprendemos y cómo podemos aprender mejor. Quedan muchas preguntas por responder. Por ejemplo, muchos proyectos tienen dificultades para saber cuándo y cómo abandonar las intervenciones. Otra importante pregunta pendiente es cuán adaptable puede ser un proyecto en un entorno donde hay mucha planificación rígida y detallada a largo plazo.

Referencias

LYNN, J. 2012. *Strategic learning in practice: tools to create the space and structure for learning.* Spark Policy Institute, Center for Evaluation Innovation.

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)
Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

04

DEL y DSM: Diferencias y complementariedades

En las últimas ediciones de la Reflexión Anual, particularmente en la Reflexión Anual 2015, debatimos intensamente sobre el Desarrollo Económico Local (DEL). Algunas veces también hemos analizado el Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM). Por ejemplo, en la Reflexión Anual 2018 deliberamos sobre la diferencia entre el DSM y Lograr que los Mercados funcionen para los pobres (M4P). Sin embargo, hasta ahora no hemos examinado las diferencias y complementariedades de estos dos enfoques. Pero la realidad de los proyectos muestra que el DEL y el DSM se dan juntos con bastante frecuencia. Por lo tanto, este artículo explora cómo se pueden combinar ambos enfoques y por qué tiene sentido hacerlo.

Muchos proyectos de desarrollo entienden que pueden beneficiarse de la combinación de diferentes marcos de análisis, como cadenas de valor, clústers, sistemas de innovación, sistemas de infraestructura de calidad, etc. para generar una comprensión más sistémica de lo que está ocurriendo en un sistema económico y ampliar la cartera de posibles intervenciones. Una combinación de al menos dos de estos marcos refleja la realidad de la mayoría de los proyectos. Así se puede aumentar la eficacia del análisis y la promoción de sistemas económicos más complejos. El DSM y el DEL proporcionan cada uno una lógica y perspectiva que combina algunos de estos marcos con una teoría general del cambio y una serie de principios. Sin embargo, los marcos de análisis utilizados por cada enfoque se superponen. Hemos concluido que también tiene sentido combinar las perspectivas de ambos enfoques para obtener una visión más sistémica de un contexto.

Entendemos el DEL como un enfoque participativo y territorial para mejorar la competitividad de un

territorio determinado, con el objetivo final de lograr un crecimiento inclusivo. El DSM - según nuestro entendimiento - es un intento de transformar el entorno institucional y de apoyo alrededor de un mercado de manera que el sistema de mercado sea más eficaz y más inclusivo. Esta transformación se produce en diferentes niveles: prestación de servicios públicos y privados, sistemas de apoyo de mercado y no basadas en el mercado, instituciones formales e informales, y normas y valores culturales.

Ambos enfoques, el DEL y el DSM, buscan intervenir en un sistema adaptativo complejo ya existente, ya sea que se denomine economía local o sistema de mercado, y tratan de influir en su trayectoria evolutiva de manera positiva. Sin embargo, esencialmente, los dos enfoques proporcionan dos miradas diferentes sobre la misma economía, trazando los límites de lo que se considera y se prioriza de maneras distintas. En ambos casos necesitamos tener una comprensión profunda del sistema económico en cuestión: el diagnóstico del sistema es vital para comprender los patrones de bajo rendimiento persistente y las limitaciones vinculantes en el sistema y para guiar a los socios a lograr un cambio sostenible. El enfoque

del diagnóstico difiere según el enfoque que elijamos. No obstante, en cualquier caso, debemos reconocer que en sistemas tan complejos y dinámicos como las economías locales o los mercados, no todo el conocimiento puede generarse a través del análisis y la investigación. La comprensión de lo que sucede actualmente en un sistema, lo que ha sucedido en el pasado y la visión de lo que podría suceder en el futuro, nos ayuda a diseñar intervenciones que son sistémicas y que introducen oportunidades con el potencial de mover el sistema en una dirección positiva que continuará más allá de la vida del proyecto.

En ambos enfoques, la visión sistémica como lógica de gestión de procesos funciona perfectamente, ya que se basa en una lógica universalmente relevante y en principios clave relevantes. El artículo 1, *Un proceso de búsqueda y descubrimiento* en esta Reflexión Anual analiza la lógica procesual de la visión sistémica.

En el DEL, la pregunta clave que debe ser respondida es: *¿qué debemos hacer para fortalecer la economía local?* En la Reflexión Anual 2015 examinamos las sub-preguntas esenciales que deben ser respondidas a lo largo del proceso de DEL, las cuales son:

- ¿Cuál es nuestro propio sesgo? ¿Qué queremos conseguir?
- ¿Cuáles son las características y estructuras clave de la economía local?
- ¿Quiénes son los actores clave en la economía local?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas competitivas de la economía local?
- ¿Cuál es la trayectoria de la localidad?

- ¿Qué intervenciones estratégicas ayudarían a mejorar la economía local?

En el DSM, las preguntas clave que deben responderse son sorprendentemente similares y muestran sólo algunas variaciones:

- ¿Cuál es nuestro propio sesgo? ¿Cuál es nuestra intención estratégica? ¿A qué tipo de cambio busca contribuir el programa?
- ¿En qué sistemas de mercado o sectores debería funcionar el programa?
- ¿Cuáles son las estructuras en los sistemas o sectores de mercado seleccionados? ¿Qué estructuras de la economía en general son relevantes?
- ¿Quiénes son los actores clave?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas competitivas del sector?
- ¿Cuál es la trayectoria del sistema de mercado o del sector?
- ¿Cuáles son las limitaciones a nivel de sistema que impiden que el sistema de mercado funcione de manera eficaz? ¿Qué limitaciones deben explorarse en primer lugar?
- ¿Qué intervenciones podría explorar el programa para avanzar en la dirección estratégica? ¿Cuán factible es inducir un cambio a nivel de sistema?

Al comparar los principios adoptados por ambos enfoques, se observa una superposición significativa, aunque no completa. Tanto el DEL como el DSM tienen que ver con el desarrollo económico y, por lo tanto, apuntan a unos objetivos generales, como la creación de oportunidades de empleo y de negocios inclusivos, así como el aumento de los ingresos (en el artículo 2, titulado *"Apuntando a la resiliencia, no al crecimiento"*, sostenemos, sin embargo, que podría ser más beneficioso centrarse en un objetivo más amplio, como el fortalecimiento de la resiliencia de la economía). El DEL y el DSM se rigen por algunos principios universales de desarrollo económico, como la orientación hacia el mercado y las oportunidades, la inclusión, la participación, la facilitación, la adaptabilidad y la sustentabilidad. Sin embargo, ambos enfoques se caracterizan además

por su propio conjunto de principios únicos. En el caso del DEL, éstos serían un enfoque territorial, la responsabilidad local, la transparencia del proceso del DEL, la creación de capacidad local, la participación y la subsidiariedad. En cambio, el DSM considera algunos principios adicionales, tales como la orientación hacia el sistema, la comprensión y el aprovechamiento de los incentivos reales y las capacidades de los agentes permanentes del mercado, la sensibilidad hacia la complejidad de los sistemas de mercado y la promoción de una visión clara para el cambio escalable. Sin embargo, cuando observamos más de cerca estos principios únicos, podríamos argumentar que su aplicación tendría sentido, sea cual sea la mirada que se aplique.

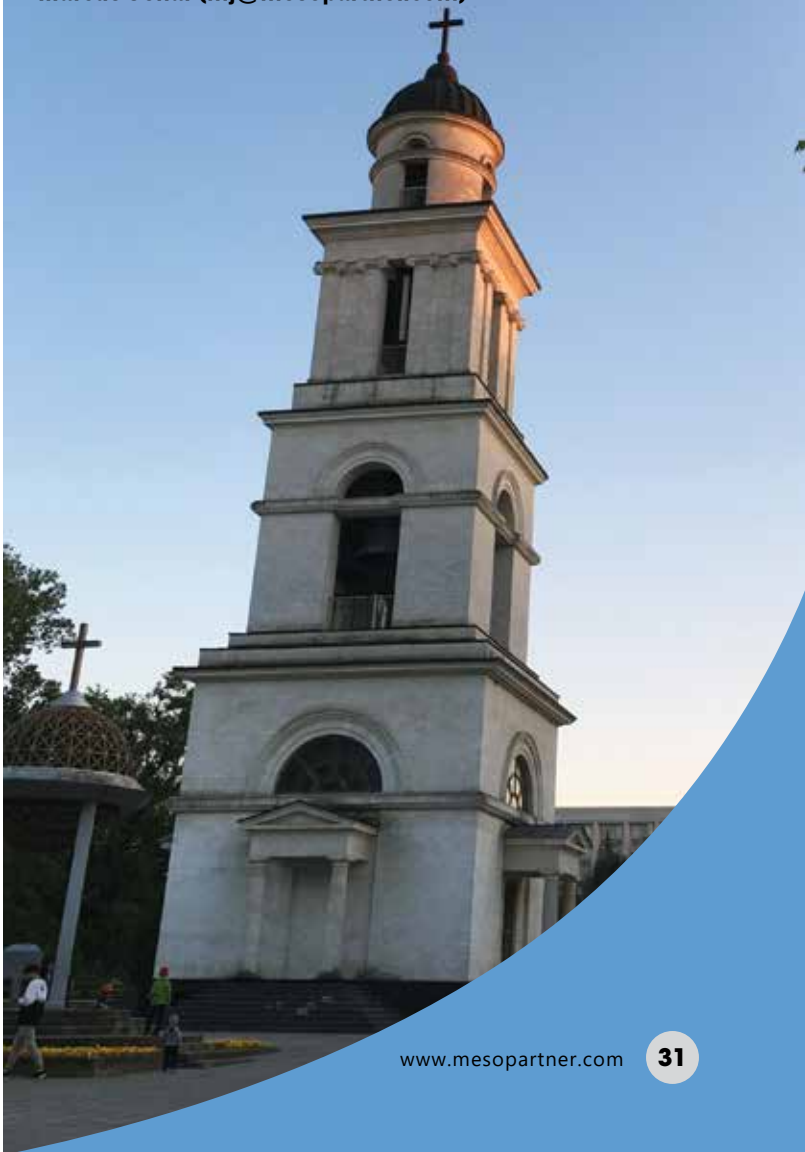
En conclusión, la mejora del rendimiento de un sistema económico puede tomar diferentes caminos. Se puede apuntar a una economía local o regional, o sólo sistemas o sectores de mercado específicos dentro de esta economía, o una combinación de ambos. Para estos fines, se podrían aplicar las perspectivas del DEL y del DSM, cada una de las cuales contaría con un conjunto de principios, una secuencia de preguntas a responder y una caja de herramientas para desarrollar e implementar las intervenciones. Como las características clave de los dos enfoques (principios, preguntas, herramientas) se superponen fuertemente, la combinación de ambos en una sola localidad o proyecto tiene sentido. Los siguientes puntos resumen la complementariedad entre el DEL y el DSM:

- El DSM y el DEL comparten la facilitación como principal estrategia de intervención, y los proyectos evitan asumir funciones que necesitan ser implementadas localmente.
- La responsabilidad local es fundamental tanto para el DSM como para el DEL.
- El DSM mira más allá de los límites administrativos o territoriales e incluye a los actores nacionales e incluso internacionales.

- El DEL ancla las intervenciones en una localidad y hace que los resultados sean más visibles.
- El DEL proporciona puntos de entrada basados en las prioridades locales.
- El DEL amplía el enfoque sectorial para comprender mejor el contexto institucional, político, social y cultural de una localidad que moldea el desarrollo económico.
- El DEL se centra en establecer procesos de resolución de problemas en lugar de resolverlos eliminando las limitaciones para que los mercados funcionen, mejorando la resiliencia de la economía.

El DEL y el DSM pueden complementarse como enfoques distintos o pueden utilizarse como perspectivas diferentes en un mismo enfoque en un proyecto que combina una lógica territorial con una sectorial. Un buen ejemplo es un proyecto de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) iniciado en Moldavia en noviembre de 2018. El proyecto fue implementado por la Cámara de Comercio e Industria de la República de Moldova, Helvetas Swiss Intercooperation (una ONG suiza) y Mesopartner. Emplea una lógica de DSM, trabajando en dos sectores seleccionados, a la vez que se enfoca fuertemente en el fortalecimiento de regiones económicas seleccionadas en el país siguiendo los principios del DEL. La comprensión de los sectores seleccionados de la agroindustria y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de alto valor permite que el proyecto apoye a las empresas para que crezcan y creen empleo, mientras que una mirada territorial le permite aprovechar las ventajas comparativas de determinadas regiones económicas y establecer la coordinación y la colaboración de los actores económicos para fortalecer el entorno propicio y la competitividad de la región. Al mismo tiempo, el doble enfoque permite que el proyecto identifique sinergias como la capacidad del sector de las TIC para atraer a trabajadores más calificados a una región, reforzando así su base de capacidades generales y su poder adquisitivo y creando una demanda más sofisticada a la que otras empresas puedan responder.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)
Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)



05 Veinte años de PACA – Reflexiones retrospectivas y oportunidades de renovación

Hace veinte años, el Dr. Jörg Meyer-Stamer comenzó a escribir el primer borrador del manual del enfoque participativo rápido bajo el título de *Diagnóstico Participativo de Ventajas Competitivas (Participatory Appraisal of Competitive Advantage - PACA)* en un aeropuerto del sur de Brasil. Días antes, había diseñado y facilitado la primera aplicación del método en el estado de Rio Grande do Sul. Muy pronto, PACA se extendió a innumerables ciudades, economías locales y regiones del Sur Global. Con el apoyo de PACA, las partes interesadas locales identificaron e implementaron estímulos importantes y sostenibles para el *desarrollo de abajo hacia arriba.*

En ese momento, PACA era muy innovadora en el sentido de que combinaba herramientas, marcos y principios de desarrollo comunes de una manera nueva y diferente, con el objetivo final de identificar los potenciales, deficiencias y soluciones de las economías locales de forma rápida y altamente participativa.

PACA ha logrado un aporte adicional e indirecto para apoyar a los países en desarrollo y emergentes a

través de la formación de profesionales del desarrollo. Nuestros colegas han confirmado que el enfoque y el método de PACA tuvieron una influencia decisiva en el *desarrollo de sus capacidades* y determinaron la forma en que suelen enfocar el desarrollo económico incluso años después de haber asistido a sus primeros cursos de capacitación de PACA.

El año 2019 también marca el décimo aniversario del fallecimiento prematuro de nuestro amigo, cofundador de Mesopartner y autor de la metodología PACA. Con la introducción de PACA, Jörg sentó las bases para la puesta en marcha y el desarrollo exitoso de nuestra empresa consultora, Mesopartner. Durante los primeros años de vida de la empresa, PACA fue nuestro producto insignia, que gozó de una enorme demanda y que se aplicó en más de cuarenta países. Muchos profesionales del desarrollo se capacitaron en PACA y se entusiasmaron con este enfoque pragmático y participativo. Su visión sistémica, su creación de motivación entre los actores locales, su activación del estímulo mediante resultados rápidos y su énfasis en el uso de los recursos disponibles localmente se han convertido en buenas prácticas en materia de desarrollo económico internacional.

Durante mucho tiempo, PACA y otros instrumentos relacionados, como el Hexágono del DEL o la Brújula de la Competitividad, fueron las metodologías dominantes utilizadas por la GTZ (ahora GIZ). Inspiraron de manera significativa los enfoques de desarrollo económico local, desarrollo de cadenas de valor y promoción de clusters de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (DCED). Siguiendo la misma lógica, Mesopartner ha desarrollado metodologías similares como RALIS (Evaluación rápida de los sistemas locales de innovación) y, conjuntamente con el Departamento de Cooperación Internacional del Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB), CALIDENA, una metodología para promover la infraestructura de la calidad para las cadenas de valor.

En los últimos años, Mesopartner ha ajustado su estrategia y ha comenzado a concentrarse más en permitir a las organizaciones y a los profesionales del desarrollo comprender y resolver sus problemas sin referirse a un diseño de procesos y una caja de herramientas específicos. "Conectar los puntos" se convirtió en el nuevo lema de la empresa, y con una lógica procesual como la "Visión Sistémica", hemos empezado a integrar el pensamiento de la complejidad en nuestro enfoque. Sin embargo, aún hoy nos referimos a los conceptos clave y a la lógica de desarrollo de PACA y del marco de Competitividad Sistémica, que seguimos utilizando continuamente en nuestro trabajo práctico de consultoría y facilitación. Hemos aprendido que a la hora de diseñar procesos de desarrollo, es cuestión de perspectiva y de tratar de entender las realidades locales, y no de insistir en la aplicación de herramientas o metodologías específicas.

Aunque en los últimos años Mesopartner ha rechazado de manera intencional la comercialización de PACA, aún existe una demanda significativa de este método. Mesopartner y sus asociados también han explorado formas de aplicar PACA a nuevas áreas temáticas, como el enfoque PACA favorable a los pobres, la fusión de PACA y el desarrollo de sistemas de mercado (ambos por Christian Schoen), la aplicación de PACA en el contexto de los refugiados y en regiones de Estados fallidos (por Doug Hindson), o la promoción de la cadena de valor sensible al género (por Valerie Hindson y Frank Wältring). Los expertos en PACA nos cuentan a menudo que continúan trabajando exitosamente con el método. Américo Herrera compartió recientemente con nosotros el hallazgo de que el método ha sido utilizado en México en más de cien áreas agroindustriales. Siempre nos interesa saber qué aprendizajes surgieron de los últimos ejercicios PACA y qué cambios se han introducido en la metodología. Esto nos permitirá actualizar, ajustar y renovar el enfoque.

Dado el éxito y la popularidad duradera de PACA, junto con otros expertos en PACA hemos comenzado a preguntarnos si deberíamos revisar y actualizar PACA a fondo. Hay varias razones para esta consideración:

- PACA está comprometida con la *ventaja competitiva*, incluso en su nombre mismo. Sin embargo, hoy en día, el desarrollo se ha

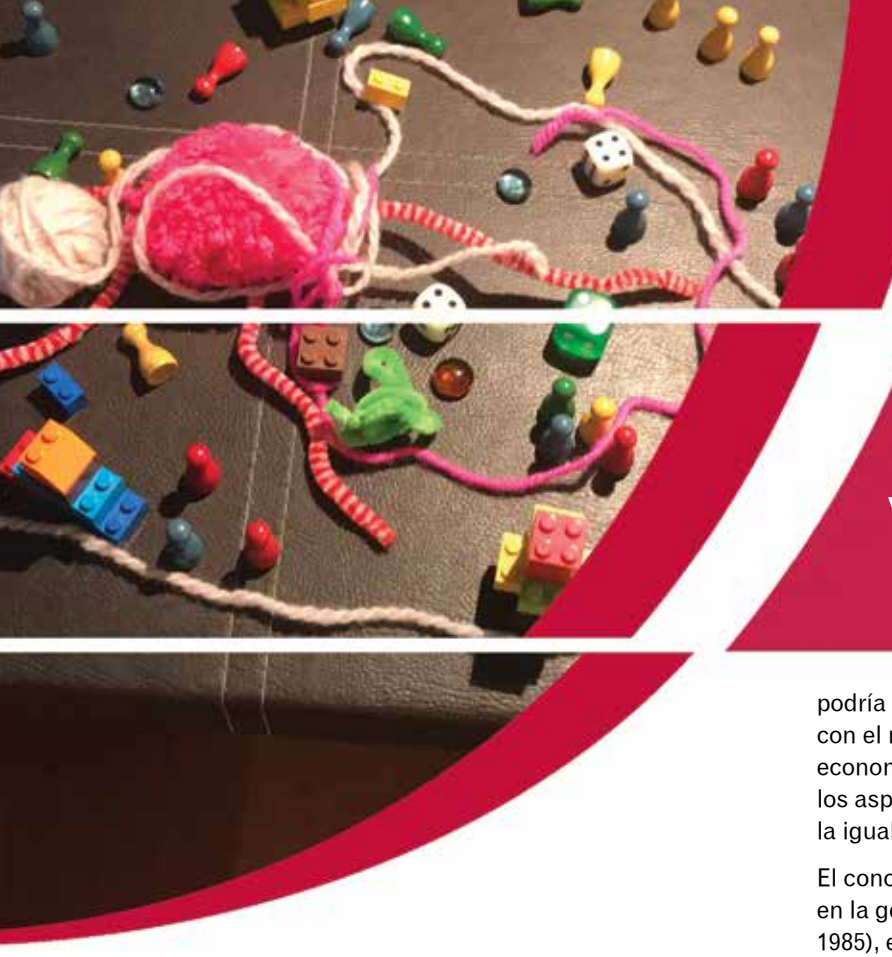
desplazado hacia el *desarrollo sostenible* en el sentido más amplio, que también debe reflejarse en el programa de desarrollo local.

- Una de las fortalezas metodológicas de PACA es su *enfoque sistémico*. En el momento de su diseño, PACA se adelantó a su tiempo en cuanto a la crítica de la planificación estratégica lineal. Sin embargo, todavía quedan posibilidades de fortalecer el pensamiento sistémico y de tener más en cuenta la incertidumbre y la complejidad del desarrollo. Una manera de lograrlo podría ser integrando conceptos de la Visión Sistémica en el método PACA.

    - Al buscar soluciones locales, PACA se enfoca tanto en los resultados rápidos como en las actividades catalizadoras más ambiciosas, pero no se fija en la salud general de un sistema económico. El debate sobre *la resiliencia*, que está cobrando cada vez más impulso en el desarrollo económico, se centra en lograr que los sistemas como las economías locales sean más fuertes, saludables y robustos y que estén preparados para superar los choques externos (véase el artículo 2, *Apuntando a la resiliencia, no al crecimiento* en esta Reflexión Anual). Vale la pena considerar la incorporación de ideas de resiliencia en el método PACA.

Sin embargo, la duda sigue siendo si hay que dejar PACA intacta de la forma en que se diseñó originalmente, y en paralelo crear una nueva metodología con un nombre diferente, o rediseñar el método PACA de manera integral bajo su nombre original. Aquí, dejamos abierta esta pregunta e invitamos a los profesionales y clientes interesados a enviar sus opiniones y comentarios. En 2019 decidimos crear varias oportunidades para discutir la relevancia y posible renovación de PACA. Al igual que la metodología misma, consideramos que esta discusión es un proceso participativo.

Dr UlrichHarmes-Liedtke (uhl@mesopartner.com)
Christian Schoen (cs@mesopartner.com)



06

La belleza de las cadenas de valor circulares

Tanto el concepto de la cadena de valor como el de la economía circular tienen un atractivo único. En la Reflexión Anual de 2016 publicamos el artículo *De las cadenas de valor a los sistemas económicos circulares* (Cunningham, Jenal & Harmes-Liedtke, 2016), en el que argumentamos que las cadenas de valor a menudo optimizan la eficiencia a nivel de producto pero no logran proporcionar eficiencia de recursos a nivel del sistema general. Como ejemplo, nos referimos a los residuos de alimentos en sistemas económicos basados en cadenas de valor altamente optimizadas.

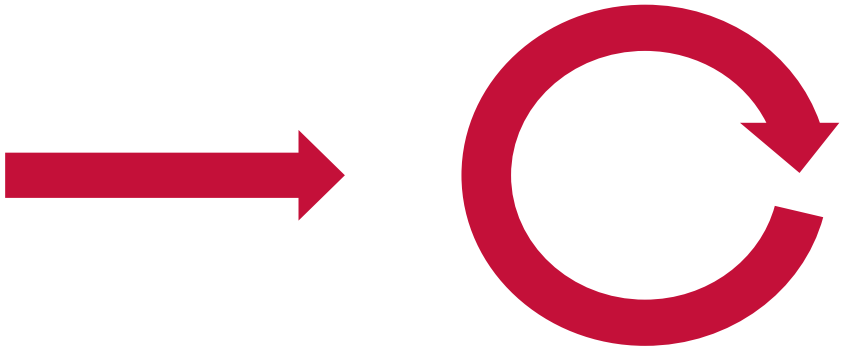
En este artículo nos centramos en los aspectos prácticos de combinar ambos enfoques para nuestro trabajo en el desarrollo. Creemos que el concepto de cadena de valor podría beneficiarse de una visión circular y respetuosa con el medio ambiente, mientras que el debate sobre la economía circular podría ocuparse más intensamente de los aspectos de desarrollo, como la justicia distributiva, la igualdad y la inclusión.

El concepto de cadena de valor, que tiene su origen en la gestión empresarial (Porter & Advantage, 1985), es aplicado con frecuencia por los organismos internacionales de desarrollo (véase http://www.value-chains.org). La idea básica se remite a la combinación de distintos eslabones en la fabricación de un producto, como en la producción de alimentos, desde el cultivo, el procesamiento y la distribución hasta la compra por parte del cliente final en un supermercado. En cada eslabón se crean valores que se acumulan a medida que cada actor de la cadena de valor transforma el producto en su camino hacia el consumo final.

El enfoque de la cadena de valor global sitúa el concepto en el contexto de la globalización y el comercio (Gereffi, 2018). Aquí se hace hincapié en las cuestiones de poder y distribución. La mayoría de los productores de materias primas y productos agrícolas reciben sólo una pequeña parte al principio de la cadena de

valor, mientras que los eslabones más cercanos a los consumidores consiguen generar beneficios comparativamente altos con servicios adicionales como la creación de marcas y la comercialización. Esto es aún más importante ya que los eslabones iniciales suelen estar en los países en desarrollo, mientras que los finales se encuentran a menudo en los países industrializados. Los compradores globales de los países industrializados gestionan cadenas de valor enteras y, de este modo, determinan las reglas del juego en su beneficio. Desde la perspectiva de las políticas de desarrollo, el enfoque de la cadena de valor global tiene por objeto, entre otras cosas, aumentar la creación de valor en los eslabones iniciales de las cadenas de valor, mejorando así la producción, la elaboración y los servicios conexos en los países en desarrollo y, en última instancia, generando oportunidades de empleo e ingresos en el mundo en desarrollo.

Un concepto más reciente es el de la economía circular (MacArthur, 2013). Se basa en una idea ecológica destinada a evitar el desperdicio en el proceso de producción. Similar al ciclo en un ecosistema natural, como un bosque, no hay principio ni fin, sino



un proceso permanente de crecimiento, florecimiento y decadencia, en el que los residuos de un proceso anterior sirven de fertilizantes para un nuevo crecimiento. La naturaleza no conoce ningún residuo; todas las sustancias se reutilizan continuamente. Lo ideal sería que la producción y el consumo siguieran la idea de “desde la cuna a la cuna” (McDonough & Braungart, 2002) y no “desde la cuna a la tumba”. En este sentido, la economía circular no sólo es respetuosa con el medio ambiente, sino también económicamente eficaz y rentable.

Desde un punto de vista metodológico, no parece difícil transformar la lógica de la cadena de valor lineal en un círculo. Los investigadores incluso estiman la “belleza de la circularidad de la cadena de valor” (Shaharia, 2018). La cadena no termina con el consumo, sino que reintegra el producto final consumido en un eslabón anterior de un nuevo proceso de producción del mismo o incluso de otro producto.

En varias de nuestras actividades y herramientas, solemos utilizar la lógica de la cadena de valor. Por lo tanto, ahora nos enfrentamos a la cuestión de si debemos integrar la lógica de la circularidad en nuestro trabajo relacionado con las cadenas de valor y cómo hacerlo. Por ejemplo, esto tiene relevancia para una mayor consideración del concepto de sostenibilidad en el enfoque CALIDENA (www.calidena.org), una metodología rápida y participativa para estimular la calidad en las cadenas de valor, que fue desarrollada conjuntamente por el Instituto Alemán de Metrología (PTB) y Mesopartner.

Las ideas iniciales sobre cómo responder a esta pregunta incluyen:

- Adición de criterios de circularidad y sostenibilidad a la lista de criterios de selección de productos en CALIDENA.

• Mayor consideración de las formas de producción sostenibles y del cumplimiento de las normas de sostenibilidad.

• Mayor énfasis en el reciclaje en el trabajo de la cadena de valor desde el principio, y una consideración continua de las ideas de las 5 R (Reutilizar, Reducir, Reciclar, Reparar y Recuperar).

- Ampliación de la gama de partes interesadas para incluir a la industria del reciclaje y a los reguladores ambientales.
- Referencia sistemática a las normas de sostenibilidad, como la British Standard BS 8001, que ayuda a implementar los principios de la economía circular en las organizaciones, o las normas ISO sobre economía circular, diseño ecológico y evaluación del ciclo de vida.
- Ampliación del concepto de calidad en CALIDENA para incluir aspectos de calidad como la sostenibilidad, la reutilización y la reciclabilidad de los productos y evitar externalidades negativas sobre el medio ambiente y el clima en el proceso de producción.
- Exploración de cómo se podría lograr más fácilmente una economía circular mediante la digitalización en términos del flujo de materiales entre las empresas, la conservación de recursos, la durabilidad de los productos, la facilidad de reparación, el reciclaje, etc.

El siguiente gráfico muestra cómo la idea de la economía circular puede integrarse en un mapeo tradicional de la cadena de valor (véase la figura 2). La circularidad se tiene en cuenta en varios circuitos de retroalimentación a lo largo de la cadena de valor (Preston & Lehne, 2017). Las innovaciones pueden producirse desde la fase de entrada de material hasta la fase de "fin de la vida útil".

Esto permite que las cuestiones de sostenibilidad ecológica se tengan en cuenta sistemáticamente en el marco del análisis de la cadena de valor.

El análisis ayuda a hacer más eficiente la cadena de valor y abre nuevas oportunidades para la creación de

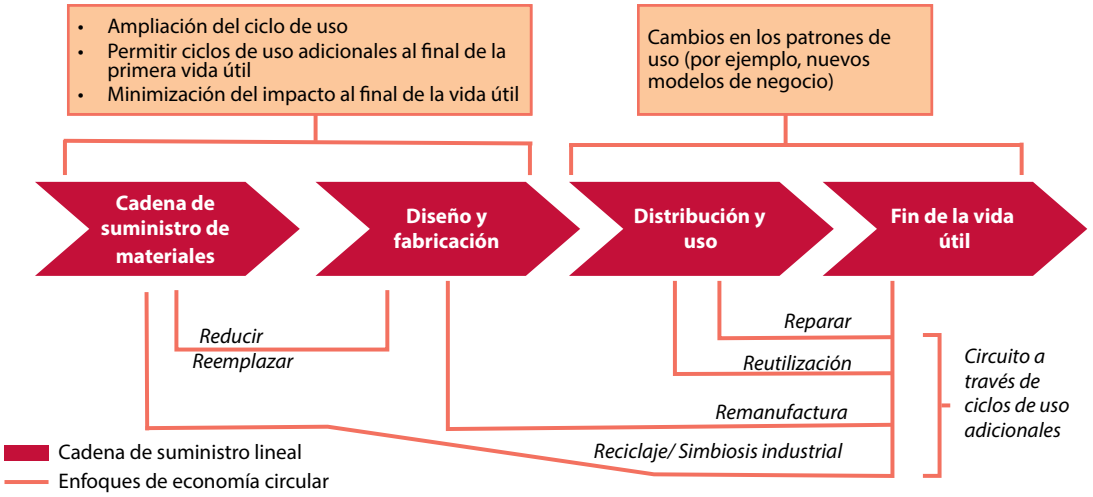


Figura 2: Integración de las ideas de economía circular en el mapeo tradicional de la cadena de valor
Fuente: Preston & Lehne, 2017

valor. Los cuatro principios de la economía circular resumen el potencial específico de la creación de valor (MacArthur, 2013):

1. El poder del círculo interno, que se refiere a lazos de retroalimentación más estrechos en las diferentes etapas de la producción y conduce a una mayor eficiencia energética y de recursos.
2. El poder de circular durante más tiempo se relaciona con ciclos de vida más largos de los productos y un uso más duradero.
3. El poder del uso en cascada describe la oportunidad, después de usar un material en un producto, de reutilizarlo como sustituto de un insumo crudo en otro producto.
4. El poder de los insumos puros y no tóxicos, o por lo menos más fáciles de separar, que facilitan el uso repetido y extienden el ciclo de uso.

Estos principios también extienden la idea de creación de valor más allá de su origen económico y reconocen su valor ecológico.

¿Cuál es ahora la ventaja particular de la cadena de valor circular para los países en desarrollo? Los países en desarrollo suelen utilizar los recursos de manera menos eficiente, por lo que reconocemos oportunidades particulares para promover la eficiencia en el uso de los recursos y la creación de valor basado en el medio ambiente en esos países. Se trata, en primer lugar, de evitar pérdidas, por ejemplo, en

la producción agrícola que sufre pérdidas post-cosecha que alcanzan la mitad de la producción (Guillou & Matheron, 2014). Esto también se aplica a la industria de transformación, en la que la consideración de la eficiencia de los recursos es un factor clave para llegar a ser competitiva a nivel internacional.

En los países en desarrollo, en particular, predomina una mentalidad de "usar y botar", y en la mayoría de los casos aún no existen sistemas formales de reciclaje. Las consecuencias son el despilfarro de recursos escasos y la contaminación del medio ambiente. Además, los países industrializados están acostumbrados a exportar residuos seleccionados a países en desarrollo, lo que agrava el problema para la población local y el medio ambiente. En este contexto, para fortalecer las cadenas de valor circulares y lograr una economía circular se deben abordar en paralelo todas las cuestiones mencionadas. Finalmente, esto contribuiría de manera significativa al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente al objetivo 12, de promover una producción y un consumo más responsables.

Referencias

CUNNINGHAM, S., JENAL, M. & HARMES-LIEDTKE, U. 2016. From value chains to circular economic systems. En Mesopartner trabajo inédito . Reflexión anual. Duisburg.

GEREFFI, G. 2018. Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism. Cambridge. Reino Unido: Cambridge University Press.

GUILLOU, M. Y MATHERON, G. 2014. Reducing post-harvest losses in developing nations.In The World's Challenge. Springer, 59-75.

MACARTHUR, E. 2013. Towards the circular economy. Journal of Industrial Ecology, 2: 23-44.

MCDONOUGH, W. & BRAUNGART, M. 2002. Cradle to cradle: Remaking the way we make things. Nueva York: North Point Press.

PORTER, M.E. & ADVANTAGE, C. 1985. Creating and sustaining superior performance. Competitive Advantage, 167.

PRESTON, F. & LEHNE, J. 2017. A wider circle? The circular economy in developing countries. Genérico. Londres: Chatham House, the Royal Institute of International Affairs..

SHAHARIA, PÁG. 2018. Circular economy: The beauty of circularity in value chain. Journal of Economics and Business, 0104, 584-598.

Dr. Ulrich Harmes-Liedtke (uhl@mesopartner.com)
con aportes de Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

07

Respuesta a la geografía del descontento

Andrés Rodríguez-Pose, profesor de Planificación Regional en la London School of Economics (LSE), hizo un aporte reciente al debate público sobre la conexión entre populismo y regiones (Rodríguez-Pose, 2018). Sus estudios muestran una fuerte correlación entre el comportamiento electoral y el desarrollo económico de los territorios en Europa. Según su análisis, los partidos extremistas logran resultados electorales particularmente altos en los lugares relegados. Interpreta semejante resultado electoral como una protesta de una población que se percibe como perdedora de la globalización y del desarrollo tecnológico.

Podemos confirmar sus hallazgos utilizando el ejemplo de un estudio comparativo de dos regiones alemanas (Harmes-Liedtke & Wältring, 2018): Lausitz, en el este del país, está experimentando actualmente un cambio estructural tras el cese de la extracción de lignito. Esta región experimentó un cambio estructural radical en el curso de la reunificación en los años noventa y ahora se enfrenta a una nueva y profunda transformación socioeconómica. La situación actual se caracteriza por la pérdida de puestos de trabajo, la emigración y un temor generalizado al futuro. En Lausitz, los partidos políticos de derecha obtienen los mejores resultados. Por el contrario, Münsterland, una región rural económicamente fuerte de Alemania Occidental dominó con éxito el cambio estructural de los años ochenta. Hoy en día, la ciudad de Münster puede considerarse un modelo de éxito de un centro de servicios próspero y una ciudad universitaria. Aquí los partidos extremistas son intrascendentes.

La “geografía del descontento” se puede observar también en los Estados Unidos (Hendrickson, Muro & Galston, 2018). Las elecciones presidenciales de 2016 revelaron una división muy marcada entre las regiones metropolitanas prósperas y los lugares que se habían quedado atrás en una economía cambiante.

Las crecientes disparidades territoriales están estrechamente relacionadas con la globalización y la desregulación de las últimas décadas. Las metrópolis se benefician de esta tendencia, ya que ofrecen condiciones particularmente buenas para la inversión y la innovación. Atraen a la "clase creativa", mientras que las regiones periféricas sufren una fuga de cerebros (Florida, 2017). Las consecuencias son el desempleo, la pérdida de ingresos y la frustración en zonas remotas, de las que se puede abusar políticamente con facilidad.

En los países en desarrollo, también es conocido el problema de las regiones relegadas, pero se refleja menos en las urnas. Los ciudadanos móviles y flexibles emigran a las grandes ciudades o incluso al extranjero. Las voces de los que se quedan no son escuchadas en su mayoría. Esto es particularmente cierto en áreas donde el Estado ha perdido el control, como en las zonas de Colombia dominadas por la guerrilla y los paramilitares o la esfera de influencia de Boko Haram en el noreste de Nigeria. Pero incluso en contextos menos violentos, la cuestión del desarrollo regional sigue sin respuesta. A pesar de las diferentes realidades, los problemas estructurales en las regiones relegadas son bastante similares en los países en desarrollo y en los países industrializados.

La respuesta neoliberal a estos problemas es la de "políticas neutrales con respecto al lugar", es decir, confiar en los mecanismos del mercado. En este enfoque, la migración a las aglomeraciones urbanas se ofrece como la solución obvia. Pero esto crea nuevos problemas en realidad, porque la población menos móvil se queda atrás en las zonas periféricas. Una "política neutral con respecto al lugar" conduce al crecimiento exponencial de las megalópolis y a desequilibrios territoriales significativos y será insostenible a largo plazo. Al mismo tiempo, las áreas rurales ofrecen belleza natural y los atractivos de las comunidades pequeñas que también brindan oportunidades económicas.

Sin embargo, la estrategia opuesta de "política basada en el lugar", que apunta a la equidad y la redistribución regional, tampoco ha sido capaz de superar el atraso y el descontento de las zonas periféricas en el pasado. Ni la política del Mezzogiorno en Italia ni el "programa conjunto para la mejora de las estructuras económicas regionales" (Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur, GRW) en Alemania, ni políticas comparables en otros países de la UE pudieron garantizar condiciones de vida uniformes. Ni siquiera la política estructural europea ha logrado la cohesión regional.

Como tercera vía, los investigadores regionales proponen “políticas de desarrollo distribuido sensibles al lugar” (Iammarino, Rodríguez-Pose & Storper, 2018). Este enfoque va más allá de la división entre “neutral con respecto al lugar “ y “ basado en el lugar “. “Es sensible al lugar, más que basado en el lugar, en el sentido de que el punto de partida específico y la mezcla de instrumentos necesarios para distribuir el desarrollo serán diferentes para cada grupo de economías” (Iammarino, Rodríguez-Pose & Storper, 2018).

Estas políticas deben adaptarse mejor a la situación específica y a las oportunidades de los distintos tipos de regiones. En las regiones de ingresos bajos, el objetivo principal es retener a los jóvenes y a los mejores trabajadores, mientras que en las regiones industriales tradicionales es preciso acelerar el cambio estructural hacia nuevos sectores económicos y nuevas capacidades (véase también el artículo 10, “*Responder al cambio tecnológico fomentando el aprendizaje y la mejora de las capacidades en la economía*”). En las regiones emergentes, el objetivo es consolidar la tendencia positiva de desarrollo mediante la ampliación de las instituciones. Incluso las zonas más prósperas seguirán abiertas a los cambios para poder adaptarse a los nuevos desarrollos.

Además de las reflexiones anteriores, queda pendiente la cuestión de lo que significa la geografía del descontento para el trabajo práctico en el desarrollo económico local y regional (DELR). Hay tres respuestas pertinentes:

1) **Es necesario adaptar los instrumentos de DELR** para las regiones marginadas. La geografía del descontento demuestra que los instrumentos tradicionales de DELR no logran la inclusión y los efectos del goteo. Se requiere una adaptación de los instrumentos de DELR para grupos meta específicos. En este caso, las consideraciones importantes son el espíritu empresarial, las capacidades de empleabilidad, el aumento de los ámbitos de trabajo intensivos en conocimientos y el fomento de la innovación aplicada.
2) **Nuevas formas de combinar el conocimiento relevante.** En regiones con trayectorias de desarrollo en declive, el DELR necesita ser complementado con trabajo psicológico, utilizando ideas externas y la creación de redes de innovación social, ecológica o cultural.
3) **Integrar el debate público y los enfoques sociales en el DELR.** Además de apuntar a las empresas, el DELR también trata de crear un ambiente vital y comunicativo en el que la comunidad se pone en contacto, desarrolla una cultura de discusión y se siente integrada en el proceso de desarrollo de su localidad.

En resumen, las políticas sensibles al lugar y las actividades innovadoras de DELR crearán oportunidades para todo tipo de regiones y ayudarán a las regiones estructuralmente débiles a aprovechar todo su potencial. Los principales ámbitos de intervención son las políticas de educación y de mercado laboral regionalizadas. Además, el fortalecimiento de las instituciones locales y de la gobernanza se considera particularmente importante. Es fundamental mejorar la

infraestructura dentro de las zonas estructuralmente débiles y entre ellas. El objetivo es adaptar de manera óptima la combinación de instrumentos a las características únicas de cada región. De tener éxito, estas políticas pueden dar lugar a un gran número de regiones competitivas que superan los desequilibrios regionales y permiten un desarrollo inclusivo y sostenible.

Referencias

FLORIDA, R. 2017. The new urban crisis: How our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class— and what we can do about it.Basic Books..

HARMES-LIEDTKE, U. & WÄLTRING, F. 2018. Agencias regionales de desarrollo en Alemania, experiencias inspiradoras para el desarrollo regional en Perú, Lima (próximo).

HENDRICKSON, C., MURO, M. & GALSTON, W.A. 2018. Countering the Geography of Discontent: Strategies for left-behind places. *Informe, Brookings Institution, Washington DC*.

IAMMARINO, S., RODRÍGUEZ-POSE, A. & STORPER, M. 2018. Regional inequality in Europe: evidence, theory and policy implications. *Journal of Economic Geography*, 192: 273-298.

RODRÍGUEZ-POSE, A. 2018. The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 111: 189-209.

Ulrich Harmes-Liedtke (uhl@mesopartner.com)
Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

08

Ciudades inteligentes y zonas rurales inteligentes: La digitalización no es la primera prioridad

¿Qué constituye el elemento “inteligente” de un espacio o de un lugar? Argumentamos que “inteligente” no equivale a digitalización. Pero si “inteligente” no se asocia necesariamente con las soluciones digitales, ¿qué significa entonces?

En la actualidad, un gran número de propuestas para el desarrollo futuro sostenible y competitivo de regiones y lugares parecen girar en torno a los conceptos de “ciudad inteligente” y “zona rural inteligente”. Esta reflexión se refiere esencialmente a la aplicación de soluciones digitales y al tratamiento más eficiente de los datos para mejorar los procesos de desarrollo económico, medioambiental y social. Por el contrario, Mesopartner está promoviendo enfoques inteligentes que no equiparan lo “inteligente” con lo “digital” solamente. Los criterios clave para los procesos de desarrollo espacial y económico no radican esencialmente

en las tecnologías que se aplican, sino en las estructuras institucionales y las redes de conocimiento creadas, donde los enfoques digitales se convierten en un medio para alcanzar un fin (entre otros). Presentamos tres hipótesis que reflejan nuestro trabajo y nuestras discusiones sobre el tema.

1. Los espacios inteligentes son aquellos que buscan y encuentran soluciones para nuevos desafíos.

2. Las ciudades inteligentes y las zonas rurales inteligentes no deben considerarse por separado, sino que deben complementarse entre sí mediante enfoques espaciales.

3. Los espacios verdaderamente inteligentes son aquellos que experimentan, permiten la diversidad de ideas y aprenden unos de otros. Aquí los términos “ecosistema local” o “sistema de innovación” son a menudo las palabras de moda utilizadas.

Los espacios inteligentes son aquellos que buscan y encuentran soluciones para nuevos desafíos

Jane Jacobs era una experta en planificación urbana que se dedicó a la cuestión de entender el desarrollo de las localidades y ciudades. *“Los lugares dinámicos se reinventan constantemente”* es uno de sus argumentos. Además, ella sostenía que cada ciudad fue alguna vez pequeña, pero a diferencia de los lugares que siguen siendo pequeños, los lugares de crecimiento difieren en el desarrollo de nuevas soluciones para los problemas crecientes. Jacobs tenía una comprensión muy holística del desarrollo que incluía aspectos económicos, sociales y ambientales. Hacía hincapié en los potenciales endógenos que deben fortalecerse en una localidad.

Nuestra experiencia laboral confirma que el fortalecimiento de los potenciales de desarrollo endógeno depende esencialmente de las experiencias de desarrollo pasadas, las estructuras institucionales, los valores y las normas asociadas

con ellos en el proceso de desarrollo. Esto incluye la autoimagen de individuos y grupos que influyen en las organizaciones, las políticas y el sistema y los comportamientos socioculturales. Además, el desarrollo local se ve influenciado por estructuras nacionales y suprarregionales. Las estructuras débiles a nivel nacional se reflejan a menudo a nivel local a través del bajo rendimiento del sistema educativo, las estructuras políticas y de planificación descentralizadas, la promoción del pensamiento creativo, las organizaciones y redes orientadas al conocimiento y la innovación. Esto refleja la interdependencia compleja y sistémica entre las estructuras locales y nacionales y sus actores. Sin embargo, el nivel local sigue siendo el lugar donde los actores locales pueden marcar una diferencia significativa en su propia realidad al trabajar en red y tratar de hacer las cosas de manera diferente. Las distintas dinámicas de los espacios y localidades de un país dependen en última instancia de la medida en que sean capaces de desarrollar colectivamente enfoques creativos únicos para la solución de problemas.

Las ciudades inteligentes y las zonas rurales inteligentes no deben considerarse por separado, sino juntas

Las zonas rurales y urbanas difieren en su tamaño crítico, su dinámica de desarrollo interno y sus posibles enfoques de desarrollo. Las zonas rurales y urbanas muestran diferentes combinaciones de potenciales

y retos de desarrollo. El desarrollo es específico al contexto. El debate sobre las "ciudades inteligentes" es muy dominante y siempre hace hincapié en la futura concentración de gran parte de la población mundial en las ciudades. Sin embargo, la necesidad de promover el desarrollo creativo en las zonas rurales sigue siendo una tarea importante para abrir los potenciales de desarrollo y encontrar nuevas soluciones para las zonas rurales. Esto también ayudará a superar las tendencias populistas que están arraigadas principalmente en las zonas rurales (véase el artículo 7, *Respuesta a la geografía del descontento)*. Se hacen pruebas piloto de los primeros enfoques de zonas rurales inteligentes, que se refieren a las oportunidades que la digitalización ofrece para el atractivo de "vivir y trabajar en el campo". Frente a esta tendencia a la digitalización, la necesidad de reforzar las redes innovadoras, los enfoques educativos y los experimentos de exploración en las zonas rurales está pasando a un segundo plano. Al mismo tiempo, se pasa por alto la oportunidad de crear sinergias creativas entre las zonas urbanas y las zonas rurales circundantes. Tenemos dos opiniones al respecto:

- Los enfoques de desarrollo inteligente en las zonas urbanas y rurales deben centrarse en el aprendizaje mutuo. La introducción de experiencias urbanas y soluciones creativas en las zonas rurales (por ejemplo, creación de laboratorios de innovación, espacios de trabajo conjunto, nuevos modelos de negocio, etc.) y conceptos rurales en la ciudad (espacios verdes, zonas de recreo, jardinería urbana, etc.) permiten la puesta en marcha de nuevas iniciativas de desarrollo creativo y sostenible y el fortalecimiento de redes de aprendizaje más "ricas".

- Los enfoques urbanos inteligentes a menudo no incluyen las zonas rurales del interior. Ya sea digital o no, el pensamiento espacial que incluye a la ciudad y su entorno en la estrategia de desarrollo también puede contribuir a reducir la tendencia a la urbanización. Los conceptos "inteligentes" urbano-rurales podrían ofrecer la oportunidad de integrar mejor los diferentes potenciales de calidad de vida y enfoques de desarrollo, así como de aprender unos de otros con mayor rapidez y eficacia.

Los espacios verdaderamente inteligentes no se basan principalmente en la digitalización, sino en estructuras diversas e innovadoras.

Mesopartner viene apoyando a actores que están interesados en fortalecer estructuras y sistemas innovadores en áreas locales y regionales. Como venimos trabajando principalmente en países en desarrollo, hemos notado la importancia de considerar procesos de desarrollo endógenos sensibles a la evolución y la complejidad. El discurso de desarrollo sobre "ciudades inteligentes" y "zonas rurales inteligentes" surgió esencialmente de la búsqueda de soluciones y tecnologías digitales para el desarrollo de las metrópolis. La búsqueda de soluciones fue impulsada por grandes empresas como IBM o por ciudades ya innovadoras. En estas metrópolis, la estrategia digital se basa en estructuras de innovación esenciales. Las principales "ciudades inteligentes", como Singapur, Ámsterdam o Londres, también se encuentran entre las diez primeras ciudades innovadoras en los rankings internacionales. Han conseguido establecer un sistema de innovación altamente interactivo. Las zonas rurales muy innovadoras también tienden a basar su desarrollo en personas calificadas y en el acceso a una buena capacitación y a acuerdos de red innovadores. Por lo tanto, el aspecto digital debe considerarse como un

elemento de un conjunto de enfoques implementados por esas ciudades y espacios y no como el único motor de la "inteligencia". El aspecto digital es más bien un complemento de una red intensiva de transferencia de conocimiento local, curiosidad general y una relación sistémica entre personas y organizaciones.

Muchas ciudades y zonas rurales de los países en desarrollo e industrializados carecen de las condiciones institucionales previas para la creación de estructuras innovadoras y creativas. Esto no sólo se refiere a las organizaciones formales como las instituciones de I+D o las instituciones de formación y educación, sino también a las redes de aprendizaje informal y de creatividad. Los enfoques de desarrollo y financiación de los donantes deben adaptarse más a la capacidad de absorción y las capacidades tecnológicas de un espacio, sus actores locales y sus organizaciones meso (véase el artículo 10, *Identificación de las organizaciones meso que fortalecen la capacidad tecnológica*).

En conclusión, los procesos de desarrollo local y la conformación de estructuras creativas e innovadoras dependen fundamentalmente de las condiciones y los esfuerzos de desarrollo endógenos. "Inteligente" no significa "digital", sino la capacidad de perseguir los esfuerzos propios de desarrollo, construir relaciones de aprendizaje y apoyar a las organizaciones creativas y sus relaciones entre sí. Mesopartner desea contribuir al debate sobre el desarrollo "inteligente" reforzando la relevancia de las consideraciones sistémicas e institucionales en nuestro trabajo.

Referencias

Jacobs, Jane, 1970.The Economy of Cities. Mass Market Paperback.

Frank Wältring (fw@mesopartner.com)
Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

09

Fortalecimiento de la capacidad tecnológica

Este artículo es un resumen de un documento de investigación encargado a Mesopartner por el Departamento de Comercio e Industria de Sudáfrica para las Estrategias de Política Comercial e Industrial (TIPS). Se trata del fortalecimiento de la capacidad tecnológica en los países en desarrollo como Sudáfrica en preparación para adaptarse a la naturaleza cambiante del trabajo, de la producción y del comercio.

La capacidad de una sociedad para descubrir nuevos conocimientos, o para adaptar, refinar y sintetizar lo que se percibe como relevante, se denomina capacidad tecnológica de una sociedad. Esta capacidad es un tema central en la promoción de los sistemas de innovación. Sin embargo, la promoción de los sistemas de innovación a menudo se enfoca demasiado en la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la investigación formales, mientras que el aprendizaje mediante la práctica, la innovación cotidiana y la resolución de problemas por parte de las empresas, los equipos, las comunidades y las redes de actores a menudo se pasan por alto. Mesopartner utiliza en conjunción el marco de la promoción de los sistemas de innovación y el marco del fortalecimiento del cambio tecnológico, porque así se pueden incorporar las mejoras en las redes de innovación y aprendizaje, el aprendizaje mediante la práctica, los flujos de conocimiento y la investigación y el desarrollo más estructurados.

Al igual que en los sistemas de innovación, la capacidad tecnológica de un país no sólo está determinada por unas condiciones marco propicias y una competencia suficiente a nivel de las empresas. Nuestro difunto socio, Jörg Meyer-Stamer, siempre nos recordó que éstas son formales necesarias, pero no suficientes. Una amplia gama de actores, organizaciones financiadas con fondos públicos, proveedores clave y compradores locales e internacionales exigentes, contribuyen a hacer posible esta capacidad tecnológica.

Hillebrand et al (1994) sostienen que la capacidad tecnológica se basa en cuatro pilares:

1. La capacidad de las empresas para imitar e innovar a nivel de producto, proceso y modelo de negocio. Esto depende en gran medida de la presión para competir, así como de la presión para colaborar entre sí.

2. Las condiciones del marco económico, político, administrativo y jurídico determinan si existen incentivos para desarrollar la capacidad tecnológica. En el pasado, a menudo no se reconocía que estos incentivos faltaban en muchos países en desarrollo.

3. Apoyo directo por parte de organizaciones estatales orientadas a la tecnología o de tipos específicos de empresas de servicios intensivos en conocimiento, dependiendo del nivel de desarrollo existente, de la situación de la competencia y de las características de una rama tecnológica en el país en cuestión. Estas organizaciones difunden los conocimientos técnicos y especializados entre los distintos actores, ámbitos de conocimiento e industrias, y desempeñan un papel fundamental en el uso y la aplicación de conocimientos tácitos y explícitos.

4. Apoyo indirecto de los sistemas educativos públicos y privados. Además de una educación básica sólida, es importante contar con una formación técnica en cantidad y calidad adecuadas en la enseñanza secundaria y en las universidades. El sector privado desempeña a menudo un papel en la formación a corto plazo destinada a aplicaciones tecnológicas concretas. En general, el sector de la educación debe ser capaz de identificar y responder a los cambios en la aplicación, el desarrollo y el uso de la tecnología en la sociedad (véase también el artículo 11, *"Responder al cambio tecnológico promoviendo el aprendizaje y la mejora de las capacidades en la economía"*).

La estrecha interacción y la dinámica entre estos cuatro pilares crean capacidad tecnológica. Los pilares tres y cuatro se refieren al nivel meso y a su capacidad para fomentar o configurar los esfuerzos innovadores de las empresas. La tabla 1 proporciona algunos ejemplos de las funciones realizadas por estas instituciones meso.

Tabla 1: Ejemplos de funciones realizadas por instituciones tecnológicas y educativas

Ejemplos de funciones realizadas por instituciones tecnológicas	Ejemplos de funciones realizadas por instituciones educativas

• Provisión de infraestructura técnica, como la promoción de normas de calidad, medición y pruebas.
• Aseguramiento de la calidad, certificación y conformidad.
• Consultoría tecnológica y consultoría de gestión.
• Difusión de tecnología y conocimientos, demostración de tecnología.
• Extensión tecnológica y de fabricación.
• Consultorías de investigación y desarrollo, centros y organizaciones de investigación por contrato.
• Protección de la propiedad intelectual.
• Financiación de la investigación y el desarrollo, capital de riesgo.
• Evaluación de la tecnología.
• Revistas tecnológicas y comerciales centradas en la difusión, evaluación y periodismo técnico.
• Acceso a equipamiento escaso o especializado mediante el pago por uso.
• Ferias y exposiciones tecnológicas o de tecnología de producción.
• Servicios de prototipado, simulación y diseño.
	• Una educación primaria integral.
	• Enseñanza secundaria relacionada con la tecnología apropiada.
	• Exponer a los niños y jóvenes a las nuevas tecnologías, el pensamiento científico, la abstracción y la lógica.
	• Formación profesional.
	• En especial, la educación superior:
	  • diplomas científicos, tecnológicos, de innovación y de ingeniería
	  • gestión, resolución de problemas, liderazgo estratégico, diplomas en tecnología y gestión de la información
	  • la educación continua, el desarrollo de la fuerza laboral y la reconversión profesional.
	• Investigación académica.
	• Proporcionar pasantes, investigadores e instrumentos a la industria.
	• Desarrollar, formalizar y organizar la industria, el ámbito y los conocimientos especializados, los grupos de expertos, los investigadores y el conocimiento.
	• Atraer la financiación pública y privada que permita la búsqueda, deliberación y exploración de nuevos temas y el desarrollo de nuevas formas de conocimiento.

Entre las instituciones tecnológicas (columna de la izquierda del cuadro), las más fáciles de encontrar son las organizaciones formales que se crean mediante financiación pública, o las organizaciones creadas o apoyadas por la industria como medio para mejorar su competitividad. De particular interés para mejorar la capacidad tecnológica de una industria o de una región son las organizaciones que difunden el conocimiento tecnológico en la sociedad y ayudan a las empresas a resolver problemas, a dominar las nuevas tecnologías y a poner a disposición de la sociedad conocimientos y tecnologías escasos o especializados. Promueven la difusión de ideas que funcionarán en el contexto de la organización que busca ayuda. En general, responden a fallas temporales o persistentes del mercado, por ejemplo, superando indivisibilidades, reduciendo la asimetría de la información, reduciendo la selección adversa y superando las barreras de entrada. Por ejemplo, un servicio de extensión tecnológica podría ofrecer acceso a equipos y conocimientos técnicos escasos, brindando acceso así a una infraestructura crítica que las empresas más pequeñas no podrían permitirse por sí solas.

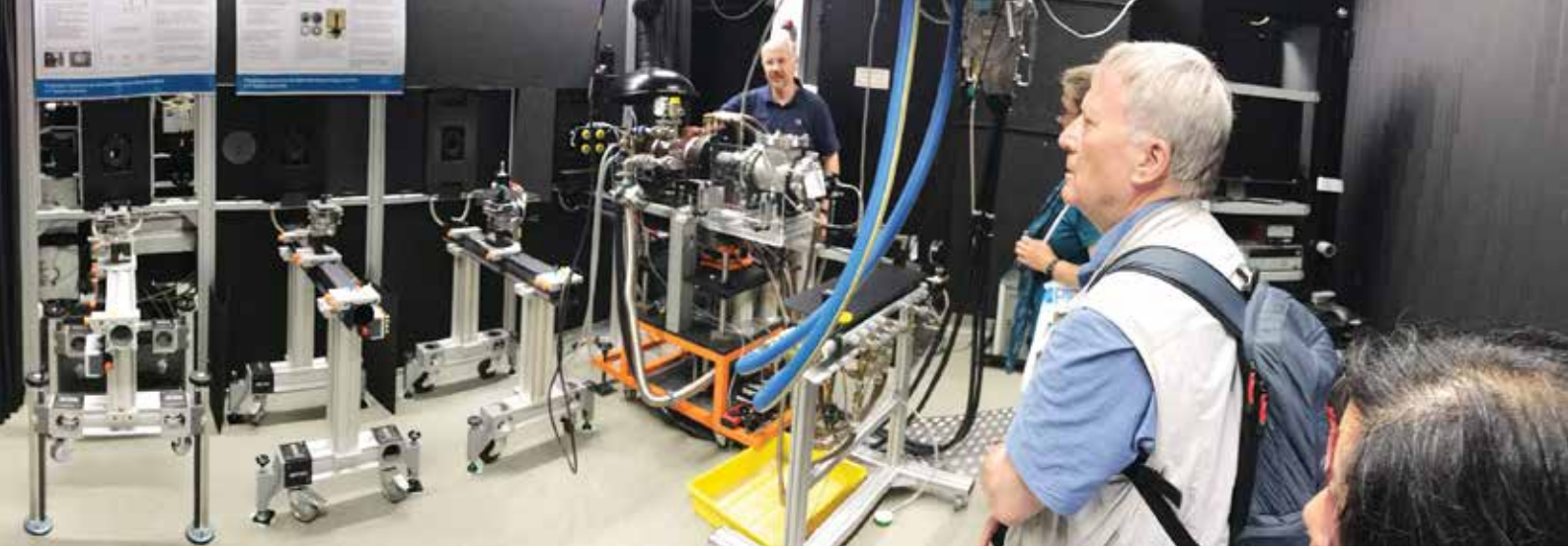
Mientras que algunos servicios pueden estar orientados a la oferta (por ejemplo, reglamentos técnicos, certificación o demostración de tecnología), otros pueden estar más orientados a la demanda (por ejemplo, consultoría tecnológica y de gestión, servicios de extensión tecnológica y organizaciones de investigación por contrato). Es posible que muchas organizaciones ni siquiera se identifiquen con el tema de la difusión de tecnología y que simplemente estén cumpliendo un requisito reglamentario. El desarrollo o la evaluación de conformidad con las normas es un ejemplo. Sin embargo, las normas (o incluso las patentes) transmiten información valiosa sobre el rendimiento, los procesos, los sistemas y los requisitos de rendimiento, y de este modo desempeñan un papel importante en la difusión del conocimiento,

la tecnología y la innovación en un país, una región o una industria.

Lo que a menudo sorprende es la importancia de los proveedores de equipos y de los compradores multinacionales en la difusión de nuevas tecnologías, conocimientos e innovaciones. Los proveedores de equipos que realizan demostraciones, comparaciones o incluso pruebas de uso de la tecnología pueden desempeñar un papel fundamental a la hora de fomentar la actualización y reducir los riesgos. Los clientes multinacionales pueden establecer normas privadas en función de criterios de rendimiento, o requerir tecnologías de proceso específicas, materiales u otro tipo de conformidad que puedan desempeñar un papel importante en la mejora de su base de proveedores locales.

El cuarto grupo de la lista anterior (columna derecha del cuadro 1) se denomina colectivamente “instituciones educativas”. Una vez más, las organizaciones formales como universidades, colegios, escuelas o centros de formación son las más fáciles de identificar y principalmente difunden el conocimiento formal hacia la economía en forma de educación, cursos e investigación académica. Este grupo incluye organizaciones públicas y privadas que participan en la educación y la escolarización, así como en la educación superior y la formación profesional.

La capacidad de los individuos y las organizaciones para aprender conceptos difíciles y abstractos depende en gran medida de este grupo. Estas organizaciones también fomentan a menudo la difusión informal de conocimientos a través de redes sociales y relaciones personales. A través de la investigación, el desarrollo, el análisis y las publicaciones, estas instituciones también señalan y difunden información que permite una mejor toma de decisiones en la sociedad. Estas organizaciones deben ser accesibles, flexibles y responder a las necesidades cambiantes de la sociedad. Sin embargo, sería un error centrarse únicamente en estas organizaciones, ya que se dedican principalmente al aprendizaje estructurado y a la difusión de conocimientos formales, mientras que las instituciones



tecnológicas participan en la difusión de conocimientos codificados y tácitos, que suelen ser más específicos al contexto.

En conclusión, si bien la capacidad tecnológica nacional puede describirse en términos muy agregados y medirse con indicadores de alto nivel, comprende muchas capacidades tecnológicas superpuestas y complementarias que existen en determinadas regiones, en torno a determinadas industrias o en torno a determinados mercados o ámbitos tecnológicos.

Sin embargo, la capacidad tecnológica no tiene que ver con la existencia de una organización o un programa en particular ni con el rendimiento de unas pocas empresas. Se trata más bien de una relación dinámica entre las políticas, los programas, las organizaciones y las empresas ya establecidas, así como las empresas emergentes. Esta capacidad también tiene que ser capaz de adaptarse, deben crearse nuevas organizaciones, debe abordarse la cuestión de la redundancia y debe medirse y gestionarse el rendimiento.

Por último, las organizaciones meso no pueden responder únicamente a lo que se expresa como una necesidad del sector privado o a las percepciones obtenidas del análisis de los datos estadísticos. El nivel meso también necesita ser evaluado en cuanto a cómo logra preparar a la sociedad y a las empresas para el futuro. En este sentido, la capacidad de las instituciones educativas para sentar una base sólida y permitir que las personas sigan capacitándose o diversificando sus habilidades es importante, pero la diversidad, la profundidad y la capacidad de respuesta de las instituciones tecnológicas resultan fundamentales.

Referencias

HILLEBRAND, W., MESSNER, D. & MEYER-STAMER, J. 1994. Strengthening technological capacity in developing countries. Lessons from German Technical Cooperation. Informes y documentos de trabajo 12/1994. Instituto Alemán de Desarrollo (GDI).

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

10 Identificación de las organizaciones meso que fortalecen capacidad tecnológica

Durante el último año, Mesopartner viene trabajando con las Estrategias de Política Comercial e Industrial (TIPS) y el Departamento de Comercio e Industria (la DTI) de Sudáfrica para desarrollar una estrategia que identifique y responda al cambio tecnológico discontinuo (véase el artículo 11 de esta Reflexión Anual, *Responder al cambio tecnológico promoviendo el aprendizaje y la mejora de las capacidades en la economía*). Como parte de esta investigación, desarrollamos un enfoque para mapear el panorama tecnológico de las organizaciones meso que pueden ayudar a las empresas sudafricanas y a los programas gubernamentales a adaptarse al cambio tecnológico.

Primero, desarrollamos un marco para identificar las organizaciones meso y sus funciones. Se evaluaron varias tipologías que podrían utilizarse para clasificar, medir y gestionar el rendimiento de las organizaciones que participan en la difusión de la tecnología o en la creación de capacidad tecnológica. Comenzamos con cuatro tipologías de difusión de tecnología pública propuestas por la OCDE (1997) que se basan en el enfoque operativo:

- **Impulsadas por la oferta:** programas para transferir y comercializar la tecnología de los programas gubernamentales de investigación a la empresa privada, tanto la tecnología punta como la baja tecnología. También implica la educación, el desarrollo de habilidades y las normas.
- **Impulsadas por la demanda:** estas iniciativas parten de un diagnóstico o de la perspectiva de las empresas y tienen por objeto responder a los retos u oportunidades a los que se enfrentan las empresas privadas. Éstas podrían tener por objeto colmar las lagunas específicas de rendimiento, tecnología y

capacidad de las empresas, y a menudo se centran en las empresas más pequeñas.

- **Basadas en redes:** a menudo son subnacionales o regionales, y tienen por objeto crear o fortalecer los efectos puente, las asociaciones entre empresas para promover los flujos de información y la difusión de la tecnología. Unos ejemplos son la promoción de clústers, el fortalecimiento de asociaciones industriales o empresariales y el fomento de la colaboración en torno al desarrollo de capacidades, la investigación y el desarrollo, o el desarrollo de infraestructuras compartidas.
- **Diálogo sobre capacidad tecnológica, adaptación y creación de infraestructura socio-técnica:** estas iniciativas intencionales tienen por objeto trabajar a nivel de todo el sistema para mejorar la capacidad de difusión de la tecnología del sistema nacional de innovación en el contexto del cambio y de las oportunidades económicas y tecnológicas mundiales y regionales. A menudo se trata de un diálogo y una reflexión sobre las razones por las cuales algunas iniciativas no están dando los resultados esperados, o algunas industrias no se esfuerzan por aumentar su innovación, su uso de la tecnología o su competitividad. Un ejemplo es el esfuerzo por parte de varios departamentos gubernamentales para colaborar en una estrategia nacional de digitalización, o el esfuerzo en torno a la economía minera y oceánica en Sudáfrica en los últimos años.

Algunas de estas organizaciones se crean para fomentar el comercio internacional. Un ejemplo es el Sistema Nacional de Acreditación de Sudáfrica (SANAS) y otras organizaciones que participan en la infraestructura técnica de Sudáfrica. Se podrían crear otras organizaciones nacionales para apoyar un cambio en la economía a través de un enfoque de la oferta, como el Centro Nacional de Producción Más Limpia, que proporciona apoyo técnico y capacitación al sector manufacturero. Los programas y funciones establecidos mediante políticas industriales, de innovación, educación o tecnología también deberían evaluarse como parte del marco.

Cuando empezamos a identificar y mapear las organizaciones meso, nos dimos cuenta de que dos tipos

críticos de actores no eran capturados por la tipología que creamos:

- Actores privados que proporcionan bienes públicos o bienes mixtos, como la demostración de tecnología, la capacitación y la provisión de módulos tecnológicos en formatos de código abierto. Por ejemplo, Siemens en Sudáfrica ofrece al público instalaciones de demostración y cursos de formación técnica acreditados.
- Intermediarios o facilitadores en el sistema que intermedian las relaciones entre las distintas organizaciones meso y otros actores. Pueden hacerlo como parte de otro mandato, o pueden ser creados con este fin. Por ejemplo, en Sudáfrica hay una enorme crisis de educación y capacitación. Ha surgido una serie de organizaciones no gubernamentales que prestan importantes servicios al mercado y al sector público. Muchas de estas organizaciones llevan a cabo investigaciones, imparten formación a los profesores, desarrollan contenidos de formación en formato de código abierto, movilizan a las partes interesadas públicas y privadas en proyectos de colaboración y proporcionan información pública sobre las deficiencias del sistema educativo. Estas organizaciones son fundamentales para superar las fallas de coordinación y para reforzar los flujos de información entre los distintos actores en las diferentes esferas de la sociedad. Sin embargo, en un típico ejercicio de mapeo meso, es posible que estas organizaciones sean pasadas por alto o ignoradas porque el sector público o las contrapartes de la cooperación para el desarrollo podrían considerar que interfieren en funciones que debe proveer el sector público.

Las organizaciones internacionales, las consultorías y los programas también deberían considerarse en este marco. Por ejemplo, como parte de la ejecución de su comisión con varios clientes, Mesopartner a menudo desempeña un papel de intermediario que conecta a varias organizaciones meso, formuladores de políticas, investigadores y empresas líderes para fortalecer el diálogo o la toma conjunta de decisiones, o para apoyar la colaboración. También deberían incluirse otras organizaciones que asesoren a

las industrias y a los gobiernos y creen contenidos consultivos accesibles al público.

Un reto al que se enfrentan muchos países en desarrollo es que las organizaciones meso tienen que trabajar arduamente para crear capacidades que deberían existir desde hace varios años ya, al tiempo que tratan de mantenerse al día de los nuevos cambios internacionales y nacionales que requieren nuevas capacidades de gestión, recursos humanos, tecnologías y estrategias. No sólo el sector privado puede verse abrumado o paralizado por la competencia de opciones tecnológicas, sino que la gestión del sector público puede sufrir los mismos síntomas. Esto significa que en el marco se debe establecer una distinción entre ofertas básicas (o fundamentales) y ofertas orientadas al futuro o más avanzadas. No se trata de un tipo de organización adicional, sino podrían ser diferentes funciones proporcionadas por las mismas organizaciones.

Mientras que algunas organizaciones pueden ser más importantes para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas ya establecidas, otras pueden ser más relevantes para reducir las barreras de entrada a nuevas empresas e inversores. Incluso si las nuevas start-ups carecen de acceso al mercado o de experiencia tecnológica, en un entorno dinámico sus conocimientos nuevos y su capacidad tecnológica exclusiva pueden ponerlas en una situación de ventaja mayor que los operadores tradicionales.

Algunas organizaciones meso pueden ser difíciles de clasificar porque ofrecen diversos servicios a diferentes beneficiarios. Por ejemplo, las universidades suelen desempeñar un papel esencial en la reducción de los costos de acceso a los nuevos conocimientos, los conocimientos codificados y la investigación. Al mismo tiempo, una universidad puede ofrecer a la industria acceso a equipos escasos mediante el pago por uso, mientras que un laboratorio universitario puede ofrecer servicios de certificación o análisis a otro grupo de investigación. O un programa de investigación basado en una universidad puede ser un cliente sofisticado de una empresa privada especializada en equipos avanzados, mientras que la misma empresa puede depender de estudiantes de postgrado de la universidad. Algunas de estas relaciones e interdependencias son imposibles de trazar sin una visión profunda de cómo fluyen los conocimientos, las ideas tecnológicas y las personas entre las organizaciones de los sectores público y privado. Sin embargo, es posible que la misma organización aparezca en diferentes tipologías, en diferentes mercados atendidos o en múltiples funciones.

El próximo año tendremos que intentar de encontrar la forma de trazar un mapa de estas organizaciones sin que sea demasiado complicado y difícil de usar, mantener y adaptar.

Referencias

OCDE 1997. Diffusing technology to industry: government policies and programmes.

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

11 Responder al cambio tecnológico promoviendo el aprendizaje y la mejora de las capacidades en la economía

En el artículo 9 de esta Reflexión Anual, Fortalecimiento de la capacidad tecnológica, se mencionan dos subsistemas importantes a nivel meso. Los dos subsistemas están formados por las instituciones tecnológicas que difunden el conocimiento codificado y tácito (a través de los servicios tecnológicos) y las instituciones educativas que difunden principalmente el conocimiento formal y estructurado en forma de enseñanza e investigación.

En nuestra experiencia en el diagnóstico y la mejora de los sistemas de innovación, ambos subsistemas son importantes para mejorar las competencias y el uso del conocimiento en la economía, pero ofrecen diferentes vías de mejora para las empresas. Al considerar cómo las economías pueden aprender a hacer frente al cambio tecnológico discontinuo, o incluso a utilizarlo, los distintos papeles que cumplen estos dos subsistemas resultan de gran importancia.

Apoyo a las instituciones meso

La educación es importante para los individuos y es un requisito esencial en muchas ocupaciones. Existe una fuerte correlación entre el nivel de educación y la capacidad de aprender materias más difíciles, también denominada capacidad de absorción del individuo. Sin embargo, lo importante no es sólo la capacidad de absorción de una persona, sino también la autoridad y los medios para implementar los nuevos conocimientos. Por ejemplo, una persona bien educada atrapada en un nivel jerárquico de una organización en el que no tiene la autoridad para actuar de acuerdo con sus ideas puede ser impotente.

La capacidad de una organización para aprovechar la capacidad de absorción de las personas puede

considerarse como la capacidad de absorción de la organización. Volviendo al ejemplo anterior, en el caso de una persona que no puede actuar sobre la base de sus ideas, la capacidad de absorción de la organización socava la capacidad de absorción del individuo. Esto implica que si una jerarquía organizacional no es capaz de aprovechar la experiencia y el conocimiento de la fuerza laboral, entonces la capacidad de la organización para actuar sobre la base del conocimiento absorbido es limitada, a pesar de la presencia de individuos o equipos con altos niveles de capacidad de absorción.

Por lo tanto, una primera vía para cambiar una organización consiste en que el liderazgo aliente a los individuos a actuar sobre la base de lo que saben o han aprendido. De esta manera, los individuos cambian la organización a medida que aprenden cosas nuevas. Así es como el cambio de arriba hacia abajo, ordenado por la dirección, y el cambio de abajo hacia arriba a través del aprendizaje individual, pueden complementarse entre sí. Por lo tanto, la capacidad de absorción en las organizaciones tiene que ver tanto con la cultura y la capacidad de liderazgo como con la educación de la fuerza laboral.

Sin embargo, cambiar una organización a través de la educación de la fuerza laboral existente puede llevar mucho tiempo. Una

segunda vía para mejorar las organizaciones, que suele ser más rápida, consiste en trabajar con instituciones tecnológicas que prestan servicios de extensión tecnológica, servicios intensivos en conocimiento, etc., a las empresas. Por ejemplo, la implementación de un sistema de gestión como la ISO 9001 mejorará los numerosos procedimientos y sistemas de gestión de una empresa, independientemente de los niveles de formación de su personal y de las capacidades estratégicas de sus líderes. La presión ejercida por un cliente exigente que solicita un tipo particular de certificación, como la ISO 9001, puede anular las dudas o las deficiencias de la gestión. Esto también se aplica a otros tipos de apoyo intensivo en conocimiento brindado por instituciones tecnológicas. Por ejemplo, si la dirección de la organización decide dirigirse a un centro de transferencia de tecnología o de investigación para obtener asistencia en un problema tecnológico, el asesoramiento, si se acepta, se llevará a cabo de arriba hacia abajo. Esto podría incluso ocurrir si la dirección no entiende completamente los tecnicismos o la ciencia que hay detrás de la solución. Además de mejorar los

sistemas y procesos de la empresa, estos car
también mejoran la capacidad de absorción de
organización a pesar de que los niveles de educ
capacidad de la dirección no cambian.

Lo ideal es que estas vías ocurran en paralelo y se complementen entre sí. Sin embargo, la educación básica, y especialmente la enseñanza secundaria técnica, sigue siendo muy importante, ya que sienta las bases para que los individuos absorban el conocimiento.

Cuando el cambio tecnológico requiere competencias fundamentalmente nuevas

En el artículo 8 de la Reflexión Anual de 2018, *El cambio discontinuo visto a través de la óptica de la Competitividad Sistémica,* se identificaron dos tipos de cambio tecnológico:

- El cambio tecnológico que mejora las competencias. Los usuarios actuales de una determinada tecnología pueden expandir su experiencia, sus capacidades y sus conocimientos previos. El cambio podría ser incremental o radical, pero el ámbito tecnológico antiguo y sus conocimientos técnicos no se pierden por completo, sino que se mantienen.
- El cambio tecnológico que destruye las competencias. En este caso, la experiencia, las capacidades y los conocimientos del pasado se han quedado obsoletos debido a las nuevas tecnologías, que requieren un conjunto de competencias muy diferentes y, a menudo, una mentalidad muy diferente para funcionar. Además, estas tecnologías pueden depender de otros subsistemas, y por lo tanto este cambio también puede tener efectos en otras áreas de la organización o de la industria.

La importancia del aprendizaje en el lugar de trabajo y de la formación continua es especialmente grande cuando el cambio tecnológico disruptivo fomenta las competencias, a medida que las personas puedan

dominar las nuevas tecnologías que complementan o incluso aprovechan lo que ya saben.

La historia es otra cuando el cambio tecnológico destruye las competencias. En este caso, la educación y la experiencia de los trabajadores no los prepara para el futuro, ya sea porque carecen de la experiencia y los conocimientos adecuados, o porque sus puestos de trabajo se vuelven completamente innecesarios debido al cambio. En este caso, los trabajadores afectados deben ser rápidamente recapacitados o reemplazados. Esto no es fácil, porque la reeducación se ve a menudo obstaculizada en muchos países en desarrollo, debido a la seguridad social insuficiente, que no cubre el tiempo necesario para recapacitarse, o a la falta de opciones educativas flexibles. Se necesitan años para obtener una nueva capacitación, y a menudo se opta demasiado tarde por este camino.

Este tipo de recapacitación no sucede muy a menudo en los lugares de trabajo, incluso cuando el cambio tecnológico inminente es evidente. En Sudáfrica, las grandes empresas que retiran trabajadores suelen enviar a los afectados a recibir formación empresarial, pero esto difícilmente da lugar a la creación de nuevas empresas exitosas. Sólo aumenta el número de trabajadores autónomos o empresas informales que se basan en la necesidad y no en la elección.

Esto significa que para preparar a los países en desarrollo para un cambio tecnológico disruptivo, se debe prestar atención tanto a la capacidad de absorción de las personas y de las organizaciones como a la creación de un sistema de recapacitación y de formación continua.

Apoyo a las instituciones meso

Desde una perspectiva de desarrollo, centrarse en el fortalecimiento de las instituciones tecnológicas en un país en desarrollo podría proporcionar un enfoque más eficiente para mejorar las industrias y las organizaciones sin importar los niveles de educación. Por lo tanto, es importante comprender que estas instituciones se ven desafiadas estructural y económicamente por el cambio tecnológico discontinuo. Cada vez más,

los grupos de reflexión, los intermediarios y las ONG desempeñan un papel en ayudar al sistema educativo a responder al cambio, a preparar a los trabajadores para nuevas carreras o a ayudar a los jóvenes a encontrar la manera de elegir y seguir un determinado camino. Los programas de desarrollo deben tener esto en cuenta y trabajar con todas las instituciones posibles del sistema, en lugar de creer que las organizaciones públicas son las únicas que pueden ofrecer funciones a nivel meso para apoyar el desarrollo tecnológico.

Al mismo tiempo, la educación todavía tiene un gran papel que desempeñar. Se necesita más innovación en los sistemas para detectar las competencias que pueden ser destruidas o las capacidades que deben ser desarrolladas. Hay que encontrar formas de reeducar rápidamente a las personas que están atrapadas en ocupaciones que pueden verse amenazadas por el cambio tecnológico. Esta educación debe ser integral, y los requisitos de ingreso deben ser suficientemente bajos pero de suficiente calidad para asegurar que las personas puedan dominar las nuevas habilidades, conocimientos y visiones del mundo. También es importante que esta educación sea ampliamente accesible, tanto desde el punto de vista de la duración de los cursos como desde el punto de vista geográfico, para que los desocupados de las zonas rurales puedan tener acceso a vías alternativas.

Esto significa que ambos tipos de instituciones, tanto las tecnológicas como las educativas, deben recibir atención. Lo ideal sería que existiera una amplia gama de caminos para los individuos, equipos y organizaciones.

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

12 Los ODS: Los requisitos para un enfoque de promoción más innovador e int erdisciplinario a nivel local

En 2016, los 193 estados miembros de la ONU firmaron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también llamados "Agenda de Transformación 2030". A diferencia de su predecesor, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los ODS no sólo se centran en proporcionar metas para los países en desarrollo, sino también para los países industrializados. Sin el apoyo de estos últimos, el impacto de los ODS será muy bajo.

En general, en Mesopartner consideramos que los ODS tienen un potencial real para contribuir a un desarrollo económico más innovador y equilibrado a nivel local y mundial. Pero para hacer una contribución práctica real, los ODS necesitan ajustarse a las condiciones locales. La promoción de los ODS en Alemania, a diferencia de un país en desarrollo, requiere parámetros diferentes. Sin embargo, en ambos casos deben formar parte de los principales procesos de toma de decisiones y marcos de análisis. Este artículo reflexiona sobre los principales retos y requisitos de los ODS para que sean realmente relevantes para la práctica en los países industrializados, tomando como punto de referencia la experiencia alemana.

La reacción alemana a los ODS a primera vista

A primera vista, parece que Alemania ha adoptado un enfoque práctico con respecto a los ODS. La Estrategia Nacional de Sostenibilidad, que se actualizó en 2018, proporciona indicadores concretos para que Alemania contribuya a los ODS. Al mismo tiempo, se creó un Consejo para el Desarrollo Sostenible en el que expertos de la ciencia y la sociedad civil asesoran a la Cancillera alemana. Para asegurar la participación, el Consejo ha creado cuatro redes de sostenibilidad de ONG (llamadas RENN) con 20 ONG de apoyo en toda Alemania para promover eventos de sensibilización, información y acciones sostenibles a nivel regional y local (véase https://www.renn-netzwerk.de). La mayoría de estas

ONG ya habían participado en el proceso participativo de la Agenda 21 Local de las Naciones Unidas, que fue inaugurado por la ONU en 1992 bajo el lema “Pensar global, actuar localmente”.

Si se observan estos procesos de institucionalización alemanes, se pueden observar muchas tendencias positivas:

- Los ODS cobran importancia a nivel nacional.
- Ha surgido y se ha fortalecido un movimiento.
- El proceso ha adquirido relevancia a nivel municipal, haciéndose visible a través del diseño de estrategias locales de sostenibilidad en algunas ciudades y la creación de una red nacional de ciudades sostenibles.

Desafíos para la promoción de los ODS a nivel local

Sin embargo, existen desafíos que dificultan la integración de la perspectiva de los ODS en las buenas prácticas para poder utilizar su marco para iniciar procesos innovadores. Estos desafíos incluyen:

- **La implementación de los ODS requiere fuentes de conocimiento más interdisciplinarias.** La implementación de los ODS requiere la integración y fusión de diferentes conocimientos. En la actualidad hay muchas tendencias que contribuyen a la reflexión sobre soluciones municipales y regionales sostenibles. Estas reflexiones a menudo utilizan palabras de moda como “Ciudad inteligente”, “Ciudad sostenible”, “Ciudad resiliente”, “Ciudad post-crecimiento”. Todos ellos conllevan perspectivas muy diferentes sobre cómo promover formas más sostenibles e inclusivas en las localidades. En Alemania el debate sobre los ODS no aprovecha la riqueza del pensamiento de una manera más interdisciplinaria y no está suficientemente conectado con la búsqueda actual de soluciones urbanas innovadoras. Además, el trabajo de los ODS en la práctica parece estar promovido principalmente por actores que estuvieron involucrados en el proceso de la agenda local en la década de los 90, con un fuerte énfasis en fomentar los valores sociales y ecológicos, pero sin considerar los enfoques digitales y más basados en el conocimiento

y la ciencia. Lo que hay que hacer es fortalecer la diversidad de los actores (véase también el artículo 2, *Apuntando a la resiliencia, no al crecimiento*) y lograr una orientación más impulsada por la innovación y la creatividad. Esto requiere la promoción y vinculación de más innovaciones sociales, ecológicas y económicas de manera proactiva. También requiere la participación de organizaciones de conocimiento, institutos de ciencias aplicadas, así como de expertos en el ámbito digital y de la innovación.

- **La implementación de los ODS está atrapada en el pensamiento de la planificación y carece de una orientación real de implementación.** Las diferentes estrategias de sostenibilidad nacionales y locales están diseñadas como documentos de planificación. Aunque se basan en debates públicos con diferentes partes interesadas, en última instancia se asemejan a los planes estratégicos: "Una vez escritos de forma participativa entre muchas personas y publicados con gran éxito mediático, son dejados de lado, para no ser vistos nunca más." Sabemos por nuestra propia práctica que la implementación de estrategias ambiciosas requiere incentivos concretos, así como dinámicas de grupo y de red. Sin embargo, las estrategias a menudo carecen de un diseño de proyecto viable y de iniciativas concretas.
- **Impulso y enfoque de experimentación insuficientes en la búsqueda de soluciones innovadoras de ODS.** Alemania está promoviendo la revolución energética con el objetivo de convertir las energías renovables en la principal fuente de suministro de energía. Las actividades de la agenda de los ODS locales parecen estar desempeñando un papel bastante marginal en la contribución sustancial a este debate. En cambio, las iniciativas se centran más en los actos de sensibilización de los jóvenes y del público y menos en el desarrollo continuo de la investigación y la innovación.
- **Falta de participación del sector privado.** En Alemania, el proceso de fortalecimiento de las estrategias y acciones de sostenibilidad es promovido por el sector público o por organizaciones sociales y medioambientales. El sector privado no está muy involucrado como actor impulsor, aunque

tiene el potencial de promover la transferencia de conocimientos, las capacidades tecnológicas y modelos de negocio más sostenibles. Aunque se invita al sector privado a participar en las reflexiones públicas, las empresas y sus asociaciones no se han convertido en impulsores. Sin una mayor participación del sector privado, la verdadera transformación no será una fuerza motriz. Hemos publicado un documento de discusión sobre esta reflexión (Wältring, F. & Cunningham, S. 2017. Germany´s potential contribution to knowledge and innovation transfer to developing countries. Bremen 2017, documento encargado por la GIZ).

- **Falta de coordinación y cooperación entre los ministerios a nivel nacional y entre los departamentos municipales a nivel local.** La Estrategia Nacional de Sostenibilidad de 2018 hace hincapié en la necesidad de una mayor coordinación y cooperación entre los ministerios y de esfuerzos más amplios por parte de cada ministerio para diseñar sus propios criterios y acciones de sostenibilidad. Los mismos requisitos son necesarios a nivel local. Los intentos de definir una estrategia local para los ODS a menudo son guiados por el departamento de medio ambiente, pero falta coordinación con los departamentos sociales y económicos. La promoción de una coordinación más creativa en este nivel podría abrir la puerta a innovaciones transversales.

La necesidad de promover iniciativas de aprendizaje interdisciplinario

Desde nuestra perspectiva profesional de DELR, existe una fuerte necesidad de utilizar las herramientas existentes del DELR y de los sistemas de innovación, así como las iniciativas de aprendizaje y los experimentos seguros para fallar. Esto requiere la promoción de innovaciones ecológicas, sociales y económicas para fortalecer los requisitos de los ODS a nivel local, nacional y global; de lo contrario, los ODS siguen siendo objetivos globales sin ninguna acción local real.

Continuaremos esforzándonos por contribuir a una búsqueda más interdisciplinaria y orientada a la innovación de iniciativas de aprendizaje sobre los ODS en los próximos años.

Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

Clientes estratégicos de Mesopartner (2018/2019)

Albert Luthuli Centre for Responsible Leadership, Universidad de Pretoria, Sudáfrica

Alvarium Consultancy Company, Armenia

Universidad Central de Tecnología (CUT) y su Centro de Prototipado Rápido y Fabricación (CRPM), Estación Tecnológica de Desarrollo de Productos y otras unidades de investigación e innovación, Sudáfrica.

Oficina de Proyectos Climáticos en Rheine, Alemania

Compete Caribbean Partnership Facility (CCPF), Barbados

CROSQ - CARICOM (Organización Regional de Normas y Calidad), Barbados

Iniciativa Dorf.Land.Zukunft (Pueblo, Campo Futuro) Elte, Alemania

Departamento de Comercio e Industria, Sudáfrica

Dexis Consulting Group, Estados Unidos de América

EDA Agencia de Desarrollo Banja Luka, Bosnia y Herzegovina

Enhancing Youth Employment (EYE) Kosovo implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation

GIZ Eschborn

GIZ Programa de Buena Gobernanza, Perú

GIZ Programa de desarrollo inclusivo de la economía (INCLUDE), Nepal

GIZ Fondo Regional Abierto para el Empleo Económico y Juvenil en Centroamérica (FACILIDAD)

GIZ Proyecto Sectorial Política Económica Sostenible y Promoción del Sector Privado, Bonn

GIZ Desarrollo de Sistemas de Mercado de Habilidades en el Este de Sudán

GIZ Programa de Desarrollo Económico Sostenible Uzbekistán

GIZ Proyecto Normas Sociales y Laborales en el Sector Textil y de la Confección en Asia (SLSG)

HELVETAS Swiss Intercooperation, Suiza

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Programa de apoyo a la iniciativa empresarial y a las PYMEs, Myanmar

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Proyecto LAB, Ginebra

Universidad Jacobs de Bremen

Gobierno Local de Metelen, Ciudad en Alemania

Oxford Policy Management, Reino Unido

PTB, Physikalisch-Technische Bundesanstalt, Instituto Nacional de Metrología, Cooperación Técnica Internacional, Alemania

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Oficina de Cooperación Suiza Dhaka, Bangladesh

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, red de empleo e ingresos, Berna, Suiza

Estrategias de política comercial e industrial (TIPS), Sudáfrica

Universidad de Tecnología de Tshwane, Facultad de Ingeniería y Medio Ambiente Construido, Sudáfrica

Universidad de las Naciones Unidas de Bonn, Instituto de Medio Ambiente y Seguridad Humana (UNU-EHS)

Universidad de Leipzig, Alemania

WEST GmbH-Wirtschaftsförderung del Distrito de Steinfurt

Grupo del Banco Mundial, Macroeconomía, Comercio e Inversión (MTI), Washington DC

También ofrecemos una variedad de servicios de coaching, asesoramiento y facilitación en forma directa a empresas y otras organizaciones que no están en el listado.

Países donde trabajamos en 2018

Alemania
Argentina
Barbados
Belice
Bosnia y Herzegovina
Brasil
Camboya
Canadá
Escocia
Indonesia
Jamaica
Kosovo
Líbano
Moldavia
Myanmar
Nepal
Pakistán
Perú
Reino Unido
República Democrática del Congo
República Dominicana
Sudáfrica
Suiza
Trinidad y Tobago
Uzbekistán
Vietnam

¡Los Socios!

Shawn Cunningham

Ulrich Harmes-Liedtke

Marcus Jenal

Christian Schoen

Frank Wältring

Shawn Cunningham

sc@mesopartner.com

Nació en 1973. Doctorado (2009) y MBA (2001) de la Escuela de Negocios Potchefstroom, Universidad North-West, Sudáfrica.

Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica.

Principales campos de especialización:

- Investigación, innovación y colaboración multidisciplinarias y transdisciplinarias
- Asesoramiento y coaching a líderes empresariales, académicos y de gobierno para la toma de decisiones en contextos de complejidad e incertidumbre
- Facilitación de procesos que posibilitan la búsqueda, el descubrimiento, la experimentación y la innovación
- Capacidad tecnológica y modernización a través de la promoción de la ciencia, la tecnología y los sistemas de innovación

Experiencia laboral:

Desde 2008: Socio en Mesopartner

2015 a la fecha: Miembro del cuerpo docente a tiempo parcial (Gestión de Innovación, Estrategia & Tecnología), Escuela de Negocios Stellenbosch, Formación Ejecutiva

2010 a la fecha: Investigador asociado (Sistemas y Políticas de Innovación) del Instituto para la Investigación Económica sobre la Innovación, Universidad Tecnológica de Tshwane, Sudáfrica

2003 – 2007: Especialista superior del Programa de Desarrollo Económico Local y Servicios de Desarrollo Empresarial de la GTZ en Sudáfrica

2001 – 2002: Se desempeñó en una agencia sudafricana de desarrollo (Programa del centro nacional de asesoramiento para la fabricación)

1996 – 2001: Dueño de su propia empresa en el sector informática

Ulrich Harmes-Liedtke

uhl@mesopartner.com

Nació en 1965. Doctor (PhD) en Ciencias Políticas y Economía (Bremen 1999), Máster en Economía (Hamburgo 1991).

Tiene su base de trabajo en Chascomus, Argentina.

Principales áreas de especialización:

- Desarrollo económico territorial
- Promoción de clústeres y cadenas de valor
- Normas e infraestructura de la calidad
- Política industrial
- Economía verde
- Coaching y desarrollo metodológico

Experiencia laboral:

Socio fundador de Mesopartner (2003)

1997 – 2002: ISA Consult GmbH, Bochum (Alemania), consultor sénior

1996 –1997: Fundación CIREM, Barcelona (España), consultor junior

1991 – 1994: Universidad de Bremen, proyecto de investigación sobre desarrollo regional en Europa, investigador.

Marcus Jenal

mj@mesopartner.com

Nació en 1980. Máster (MSc) en Ciencias Ambientales del Instituto Federal Suizo de Tecnología (ETH), Zürich, 2007.

Tiene su base de trabajo en Gateshead, Reino Unido

Principales áreas de especialización:

- Exploración y aprendizaje continuos en equipos y organizaciones
- Toma de decisiones adaptativa en condiciones de incertidumbre
- Monitoreo y evaluación de iniciativas de cambio sistémico
- Investigación narrativa y creación de sentido participativa
- Desarrollo de sistemas de mercado
- Facilitación de redes de conocimiento y comunidades de práctica

Experiencia laboral:

Desde 2015: Socio de Mesopartner

2014-2017: Conducción, monitoreo, evaluación de impacto y evidencias, el BEAM Exchange

2011 a la fecha: Miembro del equipo de apoyo de la red de empleo e ingresos de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

2011-2015: Consultor independiente en desarrollo de sistemas de mercado y enfoques sistémicos

2009-2011: Oficial de programa en Intercooperation (actualmente HELVETAS Swiss Intercooperation), Bangladesh

Christian Schoen

cs@mesopartner.com

Nació en 1965. Maestría en Economía (Bayreuth / Munich, 1991).

Tiene su base de trabajo en Hanoi, Vietnam

Principales áreas de especialización:

- Desarrollo económico local y regional
- Desarrollo de clústeres y cadenas de valor
- Desarrollo económico verde
- Desarrollo de sistemas de mercado
- Infraestructura de la calidad
- Encuestas de clima empresarial/de inversiones y rankings de competitividad
- Evaluaciones de programas y proyectos

Experiencia laboral:

Socio fundador de Mesopartner (2003)

2002 – 2003: Consultor independiente

2001 – 2002: Fraunhofer Gesellschaft eV, Yakarta (Indonesia), coordinador del proyecto PERISKOP y consultor sénior

1999 – 2000: Fraunhofer Management GmbH, Munich (Alemania), consultor sénior

1992 – 1999: Dorsch Consult Ingenieurgesellschaft mbH, Munich (Alemania), consultor.

Frank Wältring

fw@mesopartner.com

Nació en 1968. Maestría en ciencias sociales con especialización en economía (Duisburg, 1999).

Tiene su base de trabajo en Bremen y Elte, Alemania

Principales áreas de especialización:

- Promoción de sistemas locales de innovación en áreas rurales y urbanas
- Promoción de los conceptos de ciudad inteligente y área rural inteligente que implican aspectos de digitalización
- Aprendizajes desde y con Alemania: transferencia de conocimiento a partir de enfoques innovadores en el ecosistema alemán a través de viajes de estudio, visitas y documentos de investigación
- Promoción del desarrollo económico local
- Promoción de clústeres y cadenas de valor
- Promoción de instrumentos de apoyo innovadores como polos de innovación, espacios de coworking y laboratorios de investigación

Experiencia laboral:

Desde 2004: socio de Mesopartner

2016 – 2018: Profesor de Economía del Desarrollo y Economía de la Innovación en la Universidad Jacobs de Bremen

2007 a la fecha: Profesor de la materia de Competitividad Regional de la maestría de SEPT [Programa internacional de promoción y capacitación para la pequeña y mediana empresa] de la Universidad de Leipzig en Leipzig, Hanoi y Ciudad Ho Chi Minh

2003 – 2004: Especialista en desarrollo del sector privado en la sede central de la GTZ, con un foco especial en el sudeste de Europa

2003 – 2018: Consultor en principales áreas de especialización en países en desarrollo, UE y Alemania

2001 – 2003: Profesional junior en el programa de desarrollo del sector privado de la GTZ en Honduras

1999 – 2001: Investigador del proyecto conjunto de INEF/IDS sobre clústeres locales y cadenas de valor globales, Instituto para el Desarrollo y la Paz, Universidad de Duisburg.

ADMINISTRACIÓN DE MESOPARTNER

Annelien Cunningham

ac@mesopartner.com

Nació en 1974. Es máster en Administración de Empresas, por la Universidad North-West, Sudáfrica

Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica

Annelien brinda servicios de apoyo administrativo, gerencial y de contenido a Mesopartner. Sus principales tareas incluyen la organización de eventos tales como la Academia de Verano en Berlín, el mantenimiento del sitio web, la administración de la base de datos de los clientes y la comunicación con ellos. Está a cargo de la gestión de Mesopartner África y presta apoyo en la implementación de varios proyectos. Su formación empresarial le permite brindar a Mesopartner apoyo relacionado con los contenidos y el trabajo de campo.

Los Asociados de Mesopartner en 2019

ZDRAVKO MIOVCIC
zm@mesopartner.com

Nació en 1958. Maestría en gerencia con especialización en resolución de problemas de desarrollo (Universidad de las Naciones Unidas para la Paz, ECPD Belgrado, 1991). Fundador y Director de Eda - Agencia de Desarrollo Empresarial en Bania Luka. Tiene su base de trabajo en Bosnia-Herzegovina y Serbia.

DOUGLAS HINDSON
dh@mesopartner.com

Nació en 1946. Doctorado en Estudios del Desarrollo, Universidad de Sussex, 1983. Tiene su base de trabajo en Francia.

VALÉRIE HINDSON
vh@mesopartner.com

Nació en 1969. Diplomada en el Instituto de Estudios Políticos (Sciences Po Aix), Francia, 1992. Tiene su base de trabajo en Francia.

VARAZDAT KARAPETYAN
vk@mesopartner.com

Nació en 1974. Especialista en Economía Política, se doctoró en la Universidad Estatal M.V. Lomonosov de Moscú, 1996. Tiene su base de trabajo en Armenia.

ANKE KAULARD
ak@mesopartner.com

Nació en 1975. Se graduó en ciencias regionales de América Latina con especialización en economía y ciencias políticas (Universidad de Colonia, Alemania, 2003) y actualmente, es doctoranda de sociología en la Pontificia Universidad Católica del Perú en cooperación con la FU Berlín. Tiene su base de trabajo en Perú y Alemania.

Mesopartner Publications 2018

CUNNINGHAM, S. 2018a. The difference between the terms Fourth Industrial Revolution and Industrie 4.0 matters. https://www.railwaysafrica.com/news/the-4th-industrial-revolution-and-africas-railways. Artículo de revista. Railways Africa. Johannesburgo: Rail-link Communications cc.

CUNNINGHAM, S. 2018b. Innovation as culture rather than as a technique or function. Magazine Article. Thought Thursdays. Stellenbosch: University of Stellenbosch Business School - Executive Education. http://www.usb-ed.com/WatchReadListen/Pages/Innovation-as-culture-rather-than-as-a-technique-or-function.aspx.

CUNNINGHAM, S. 2018c. Mapping the meso space that enables technological change, productivity improvement and innovation in the manufacturing sector. Paper 3 of 4, Pretoria: Trade and Industry Policy Strategy (TIPS) y en nombre del Departamento de Comercio e Industria de Sudáfrica. www.tips.org.za

CUNNINGHAM, S. 2018d. WEF and the Fourth Industrial Revolution in South Africa. Paper 2 of 4, Pretoria: Trade and Industry Policy Strategy (TIPS) y en nombre del Departamento de Comercio e Industria de Sudáfrica. www.tips.org.za

GOVERNMENT OF THE REPUBIC OF TRINIDAD AND TOBAGO AND MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY. 2018. National Quality Policy for Trinidad and Tobago 2018 - 2030. Port of Spain:

HARMES-LIEDKTE, U. and WAELTRING, F. 2018. Agencias Regionales de Desarrollo en Alemiania, Experiencias inspiradoras para el desarrollo regional en Perú. Lima: de Presidencia de Consejo Ministros (PCM).

HARMES-LIEDTKE, U. 2018. Desarrollo económico-territorial para el sur-sureste de México. In Cadenas Globales de Valor - Metodología, teoría y debates. Dussel Peters, E. (Ed.), Mexico City: UNAM.

HARMES-LIEDTKE, U. and ORDANO, C. 2018. La dimensión territorial de la infraestructura de la calidad. Desarrollo y Territorio (4) pp. 30-41.

JENAL, M. 2018. Local Economic Development. An overview. Swiss Agency for Development and Cooperation.

SCHOEN, C. 2018a. Assessment of Skills Gaps and Potential for Entrepreneurship Development in the Tourism Value

Chain in Hpa-An, Myanmar. Participatory Value Chain Analysis Report. International Labour Organization and Mesopartner.

SCHOEN, C. 2018b. Assessment of Skills Gaps and Potential for Entrepreneurship Development in the Tourism Value Chain in Hsipaw, Myanmar. Participatory Value Chain Analysis Report. International Labour Organization and Mesopartner.

SCHOEN, C. 2018c. Assessment of Skills Gaps and Potential for Entrepreneurship Development in the Tourism Value Chain in Mawlamyine, Myanmar. Participatory Value Chain Analysis Report. Organización Internacional del Trabajo y Mesopartner.

SCHOEN, C. and AUNG, M. 2018d. Rapid Assessment on Occupational Safety and Health (OSH) in the Agriculture Sector in Myanmar. Proyecto SafeYouth@Work de la Organización Internacional del Trabajo.

TIPS. 2018. Framing the concepts that underpin discontinuous technological change, technological capability and absorptive capacity. Eds, Levin, Saul and Cunningham, Shawn. 1/4, Pretoria: Trade and Industry Policy Strategy (TIPS) y en nombre del Departamento de Comercio e Industria de Sudáfrica. www.tips.org.za

WAELTRING, F. and NEYER, B. 2018. Digitalisierung und innovative Vielfalt setzen Landkreise unter gesunden Wettbewerbsdruck. Artículo de revista. Magazin „Der Landkreis". Alemania: Der Landkreistag.

mesopartner
connect the dots

Todas las fotos son originales,
tomadas por Mesopartner o por
la fotógrafa profesional Britta Radike
britta.radike@gmx.de

Editado por Christian Schoen
cs@mesopartner.com

Diseño: Golden Sky, Vietnam
www.goldenskyvn.com

Por favor, dirija sus consultas a:
Christian Schoen
cs@mesopartner.com

ISSN 2567-7756

www.mesopartner.com

Mesopartner Reflexión Anual 2019