



# 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

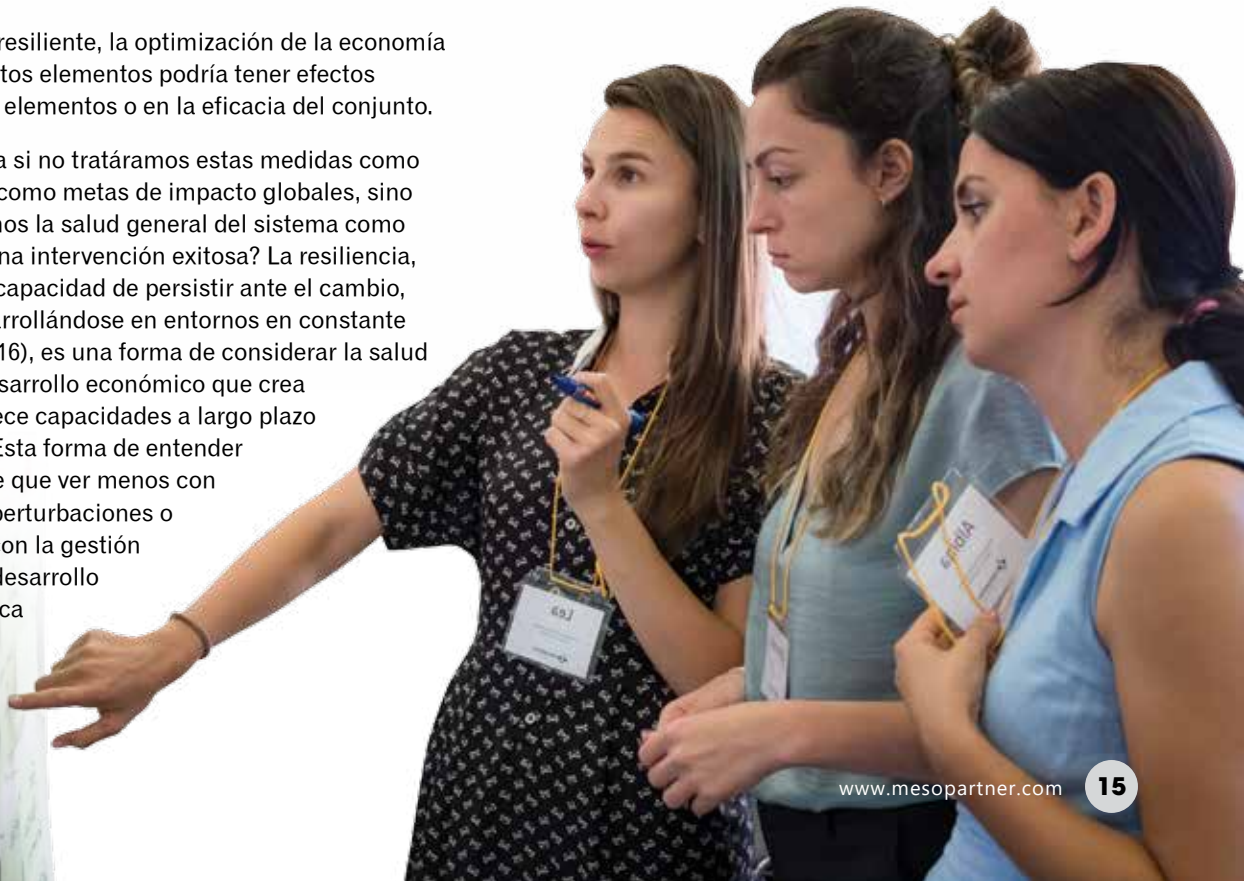
el nivel de impacto, generalmente relacionados con garantizar que los puestos de trabajo sean decentes, y que el crecimiento de los ingresos sea inclusivo. Pero los objetivos cuantitativos siguen formando parte de los marcos lógicos, y como dijo Donella Meadows, una conocida pensadora de sistemas: un 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)

