

Memoria Anual 2004

mesopartner
desarrollo económico local

Perfil de mesopartner	Page 03
Introducción	Page 04
Desarrollo Económico local en Sudáfrica	Page 05
¿"Calidad suiza" fabricada en América Central ?	Page 09
¿Nuevos métodos de aprendizaje en Europa Sudoriental? Apoyo al DEL y a las PyMES en Macedonia	Page 14
¿Por qué trabajo con mesopartner y cuál es mi aporte? Primeras impresiones y desafíos de un recién llegado	Page 18
Los socios de mesopartner	Page 24
Experiencia laboral de mesopartner en 2.004	Page 26

© mesopartner
Por favor
dirija sus consultas a
Ute D. Mayer,
udm@mesopartner.com



mesopartner es una consultora especializada en desarrollo económico local y regional.

mesopartner desarrolla metodologías y herramientas innovadoras para enfrentar el desafío del desarrollo económico local y regional.



mesopartner brinda capacitación en herramientas innovadoras para el desarrollo económico local y regional a especialistas locales de países en vías de desarrollo o en proceso de transformación.



mesopartner presta servicios de asesoramiento y consultoría a gobiernos nacionales, regionales y locales sobre políticas e iniciativas de desarrollo territorial.



2004 fue el primer año completo de operaciones de **mesopartner**, una sociedad inscrita el 18 de julio de 2003 como "Partnerschaftsgesellschaft" (sociedad de responsabilidad limitada) conforme a las leyes de Alemania. Los aspectos más destacados del año 2004 fueron:

- la gran demanda de PACA, nuestro principal producto;
- el éxito del ejercicio RALIS realizado en la industria textil y de la indumentaria de Cabo Occidental, en Sudáfrica;
- el desarrollo de productos complementarios - la Brújula de la Competitividad Local para la medición del rendimiento de iniciativas de desarrollo económico local, y GENESIS, una metodología rápida de planeamiento estratégico;
- la gran demanda de los productos de capacitación de **mesopartner** para el desarrollo económico local y regional.

La idea central de esta memoria anual es la complementariedad. El abanico de productos de **mesopartner** no comprende sólo PACA. Ofrecemos un conjunto de productos complementarios que cubren el ciclo completo del desarrollo territorial: un diagnóstico para la acción rápida, la gestión de la ejecución, la capacitación de especialistas en DEL y una estrategia para el desarrollo territorial.

El perfil de **mesopartner** evoluciona hacia un modelo de desarrollo de productos / métodos y de capacitación. Los trabajos de consultoría convencional que se nos encomiendan insumen mucho menos de la mitad de nuestro tiempo. **mesopartner** está surgiendo como una microempresa multinacional, y nuestra intención es mantener este perfil. Frank Wältring se incorporó como nuestro cuarto socio en 2004. No pretendemos crecer mucho más. Preferimos construir redes de colaboración estrecha e intensa con especialistas en DEL y pequeñas empresas de otros lugares del mundo. Este modelo de red es, a nuestro entender, la mejor manera de organizarnos.

Desarrollo Económico Local en Sudáfrica



Sudáfrica es uno de los países en que el desarrollo económico local (DEL) es tarea obligatoria del gobierno local; es decir, de los distritos y municipios locales. Durante varios años el gobierno central mantuvo un programa denominado "Fondo para el Desarrollo Económico Local", destinado a aliviar la pobreza más que a desarrollar empresas y mejorar las condiciones para su localización. En 2003/2004 el gobierno central decidió dejar sin efecto este fondo, luego de que una evaluación pusiera de relieve sus decepcionantes resultados, y reformuló su modo de abordar el DEL, destacando la importancia de crear condiciones que favorecieran el desarrollo empresarial a nivel local.



Mesopartner ha sido contratada por una cantidad de organismos para brindar asesoramiento y apoyo en la asistencia técnica que éstos ofrecen en Sudáfrica para el desarrollo económico local. Los integrantes de mesopartner tuvieron algunas otras oportunidades de interactuar con los responsables de la toma de decisiones en ese país.



El programa de SDE/DEL desarrollado en Sudáfrica por la GTZ eligió PACA como su método preferido de abordaje del DEL. Este programa tiene por fin brindar capacitación y coaching a los especialistas sudafricanos en DEL, en particular a consultores. La idea es crear una reserva de especialistas capacitados en PACA que estén en condiciones de prestar servicios a los distritos y municipios locales. Debido a las modificaciones sufridas por la política de DEL y la incertidumbre que éstas generan a nivel local, la demanda de los municipios se va concretando con mucha lentitud. Sin embargo, otras organizaciones internacionales, en especial la UE, están muy interesadas en aplicar el método PACA en sus actividades de desarrollo económico local



y están generando una gran demanda de especialistas en él. En la primera fase del programa DEL desarrollado por la UE en la provincia de KwaZulu-Natal, los facilitadores locales de PACA llevaron a cabo con éxito cuatro Ejercicios PACA a nivel de distrito.

Uno de los rasgos distintivos de este programa de la UE es el hecho de que contempla la creación de un Servicio de Seguimiento, Aprendizaje e Investigación. Jörg Meyer-Stamer fue contratado por la consultora belga ADE para realizar el diseño de este servicio, tarea que, de todos modos, se articuló perfectamente con las actividades ya encaradas por mesopartner:

- con el programa de SDE/DEL de la GTZ, mesopartner ensayó con éxito la Brújula de la Competitividad Local, herramienta para la medición del rendimiento de las iniciativas de desarrollo territorial.
- bajo contrato con InWEnt y en colaboración con la consultora sudafricana MXA, mesopartner participó en el programa de capacitación y aprendizaje de DEL comprendido en la iniciativa LOCATI.



- y luego, por supuesto, está PACA, que se puede describir como un método de investigación basado en la acción.

En cuanto al aprendizaje, su utilidad ha quedado comprobada no sólo para



organizar actividades de aprendizaje en el ámbito local, sino también para llevar al extranjero a los especialistas y responsables de la formulación de políticas con el fin de ponerlos en contacto con modalidades muy distintas de abordaje del DEL. La interacción de mesopartner con especialistas sudafricanos en DEL, entre otros, se concretó en dos oportunidades:

- durante el Viaje de Estudios de DEL realizado por InWEnt en Alemania, organizado en forma conjunta por Regionomica, IFOK y mesopartner. La gira de 2004 reunió a participantes de Perú, Sudáfrica, Sri Lanka, Tailandia y Vietnam.
- durante el curso de capacitación en DEL realizado por la OIT en Italia con participantes de varios países de África, Asia y Europa Oriental.

Mediante estos diversos tipos de interacción, **mesopartner** está desarrollando una comprensión profunda de la realidad del desarrollo económico local en Sudáfrica, que luego utiliza para adaptar metodologías y desarrollar nuevas herramientas que respondan a las necesidades locales.

19.2 vueltas al mundo

En 2004 los socios de mesopartner volaron un total de 407.569 millas



¿"Calidad suiza" fabricada en América Central?

Costa Rica, un país pequeño, tiene fama de ser la Suiza de América Central. Sin embargo, ¿qué significa realmente ser un reflejo de Suiza? En primer lugar, democracia, neutralidad, prosperidad y estabilidad política.

Hoy en día, Costa Rica emula también la proverbial "Calidad Suiza." Sin embargo, no se puede hablar de la precisión del tiro de ballesta de Guillermo Tell, ni de famosos relojes ni de navajas de color rojo adornadas con una cruz blanca. En una época en que rigen acuerdos de libre comercio, la actividad comercial de Costa Rica enfrenta un serio desafío para fabricar productos que respondan a normas internacionales, para contar con la posibilidad de exportar a Estados Unidos o Europa. Al mismo tiempo, la economía, los consumidores y el gobierno intentan protegerse de las importaciones baratas que ingresan a Costa Rica provenientes de Asia, estableciendo normas de calidad muy estrictas.



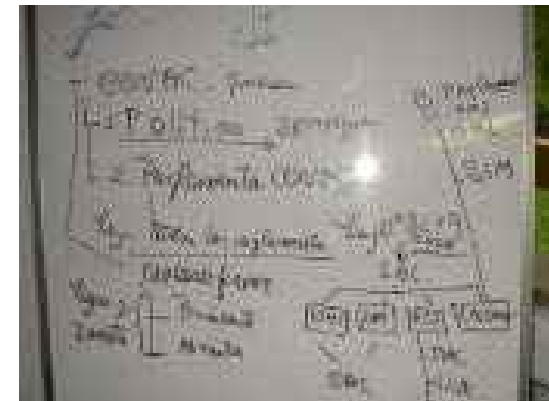
El Sistema Nacional de Calidad

Estas actividades vinculadas a la cultura de la calidad en Costa Rica tuvieron su punto de partida el 21 de mayo de 2002, fecha en que se dictó una ley por la que se creó el denominado "Sistema Nacional de Calidad". Con esta ley y contando con entes independientes a cargo de la metrología, la estandarización, el ensayo y la calidad (MSTQ), el sistema de calidad costarricense tiene ahora a su disposición importantes instituciones que son únicas en toda la región. Sin embargo, la base institucional no es suficiente, para establecer una cultura de la calidad. Para lograrlo, parece requerirse una estrecha cooperación y el trabajo conjunto en red de todos los protagonistas relevantes.

El Instituto Alemán de Metrología (PTB) se propone brindar apoyo al sistema de calidad de Costa Rica a través de un proyecto que procura mejorar la cooperación entre todos los participantes y producir, por supuesto, resultados visibles. Debido a su vasta experiencia en procesos participativos y orientados a los resultados, **mesopartner** fue contratada para llevar a cabo el programa. Se diseñó un proyecto de un año de duración y estuvo a cargo del Dr. Ulrich Harmes-Liedtke.

Estructura del sistema de calidad

Para lograr una mayor comprensión de todas las partes interesadas, el consultor pidió a los directivos de las instituciones responsables y a los representantes empresarios, en conversaciones mantenidas por separado, que le presentaran su visión de la constelación de interesados utilizando para ello figuras de madera colocadas en distintas posiciones. Fue la primera vez que mesopartner empleó este método de consultoría organizacional sistémico-dinámica. Aunque la constelación presentada fue muy diferente en cada uno de los casos, ellas permitieron captar ciertas percepciones básicas que facilitaron la comprensión del sistema de calidad. Resultó interesante observar que el cambio se había iniciado desde afuera, a través de acuerdos de libre comercio y actividades desplegadas por las instituciones internacionales de MSTQ. Los organismos del Sistema Nacional de Calidad se encontraban aislados de las demás instituciones del país, lo que explica las dificultades para difundir la conciencia de la calidad a nivel de la población en su conjunto. Para los consumidores costarricenses, la calidad (todavía) no era una cuestión a tener en cuenta; lo que percibían, en cambio, era el riesgo de un aumento en el precio de los productos.



Cadenas de valor de los sectores clave

Para difundir la idea de la calidad más allá del círculo interno, se seleccionaron sectores clave internacionalmente competitivos. Para cada sector de la industria, representantes del sector y expertos en servicios de calidad elaboraron un gráfico de la cadena de valor y exploraron posibilidades concretas de una mejora en la calidad. Además de numerosas y sustanciales propuestas de acción, los participantes acordaron seguir trabajando con regularidad en estos temas en el futuro.



Método participativo

Un ejemplo destacado de asesoramiento en Costa Rica fue el taller realizado con representantes del Consejo Nacional de Calidad. El efecto de un sistema de calidad eficaz se ejemplificó con el caso de la revisión técnica de automotores. Se pidió a los participantes que escribieran en tarjetas cuáles eran, a su entender, los factores que determinarían el éxito (o el fracaso) del sistema nacional de calidad. Luego se colocaron las tarjetas en paneles. Si bien al principio los moderadores tuvieron algunas dudas acerca del nivel de aceptación que el método participativo, con el empleo de las tarjetas "mesocard", habría de tener entre los políticos de alto rango y representantes empresarios presentes, muy pronto quedaron convencidos ante el abrumador entusiasmo de los ejecutivos. En sus conclusiones finales, los ministros participantes manifestaron su deseo de plantear el tema en la próxima reunión de gobierno, programada para principios de 2005.

La Brújula de la Calidad

La lluvia de ideas acerca de los factores críticos para el éxito creó las bases para la denominada Brújula de la Calidad de Costa Rica. Esta adaptación del tablero de mando integral permite la evaluación de los avances logrados por los Sistemas Nacionales de Calidad. Al mismo tiempo, permite promover con precisión el desarrollo del sistema de calidad mediante acciones concretas. De esta manera, paso por paso, la visión de una cultura de la calidad en Costa Rica puede hacerse realidad.





Los avances del Sistema Nacional de Calidad se manifiestan habitualmente como un aumento tangible de la eficiencia. Un ejemplo típico se relacionó con la costumbre, compartida por los empleados de los Ministerios a cargo de dictar reglamentaciones técnicas, de visitar con regularidad la biblioteca del instituto de normalización para copiar en forma manuscrita las normas. Esta actividad, que tanto tiempo insumía, se justificaba con el argumento de que los respectivos Ministerios no contaban con el presupuesto necesario para adquirir los documentos que contenían tales normas.

Durante el taller los empleados de los Ministerios tuvieron la valentía de hablar de esta práctica. Finalmente, el jefe del instituto de normalización, un organismo que depende del sector privado, se declaró dispuesto a entregar fotocopias gratuitas como gesto de colaboración entre las autoridades. Esta concesión mejoró la situación de escasez de recursos humanos y, lo que es más importante, aumentó notablemente la confianza entre los actores.

Una idea fundamental en los proyectos de consultoría es que cada país debe desarrollar su propia concepción de la calidad. El intento de limitarse a imitar otros sistemas que han tenido éxito está condenado al fracaso inmediato. Después de todo, hasta los sistemas más exitosos deben adaptarse a nuevas realidades. También Suiza tuvo que despedirse de su marca registrada de "perfección absoluta", simbolizada por la ballesta de Guillermo Tell. Hoy, las empresas suizas se esfuerzan por lograr una "Gestión de Calidad Total" bajo el lema "tan bueno como sea necesario, pero lo más barato posible".

En el futuro, Costa Rica podrá medir el progreso de su propia Cultura de la Calidad con la ayuda de la Brújula de Calidad que se acaba de diseñar.



Países en donde los socios de mesopartner desarrollaron su actividad en 2004:

Albania	Cuba	Macedonia	Sudáfrica
Argentina	Ecuador	Montenegro	Sri Lanka
Armenia	Egipto	Namibia	Suiza
Chile	Alemania	Nepal	Venezuela
Colombia	Ghana	Perú	Viet Nam
Costa Rica	Italia	Serbia	



¿Nuevos métodos de aprendizaje en Europa Sudoriental?

Apoyo al DEL y a las PYMES en Macedonia

El Desarrollo Económico Local (DEL) parece ser un nuevo término que se ha puesto de moda en Europa Sudoriental. Ha adquirido importancia en los últimos años a raíz de la mayor democratización, los esfuerzos tendientes a la descentralización y el interés por la integración con la Unión Europea. Hasta ahora las experiencias participativas de DEL se han concentrado en el planeamiento estratégico local, a menudo bajo el dominio, todavía, del Estado. En 2004 mesopartner fue contratada para trabajar en Macedonia en la promoción de nuevos conceptos de DEL y apoyo a las PYMES, orientados a la empresa.



¿Está dando Macedonia un gran paso hacia nuevas formas de promover el DEL? Los primeros intentos de las organizaciones donantes y las ONG locales demuestran su interés en aplicar nuevos conceptos. **mesopartner** fue contratada por la Agencia Europea de Reconstrucción (EAR), a través de la consultora italiana Gruppo Soges que ha venido asesorando al Ministerio de Economía en materia de políticas y en particular ha prestado apoyo a su Departamento de PYMES, con el objeto de promover políticas de descentralización exitosas de DEL y para PYMES. La puesta en práctica de estas políticas requiere una estructura de apoyo institucional orientada a la empresa, la aplicación de conceptos innovadores de DEL y apoyo a las PYMES y plataformas de comunicación y cooperación entre los interesados en el DEL ya existentes. Se pidió a **mesopartner** dos aportes específicos. El primero, una evaluación del desempeño de los servicios regionales de apoyo a las empresas: las PyMES necesitan que se evalúe y diseñe una estrategia sustentada en distintos escenarios y que se elabore un plan de acción para el Departamento de PyMES

que establezca el modo de cooperar en el futuro con un sinnúmero de entidades de apoyo (julio / septiembre de 2004). El segundo aporte consistió en un análisis de las actividades de DEL existentes con el propósito de crear mayor conciencia de los nuevos conceptos e iniciar un proceso de coordinación entre los correspondientes interesados (noviembre / diciembre 2004).

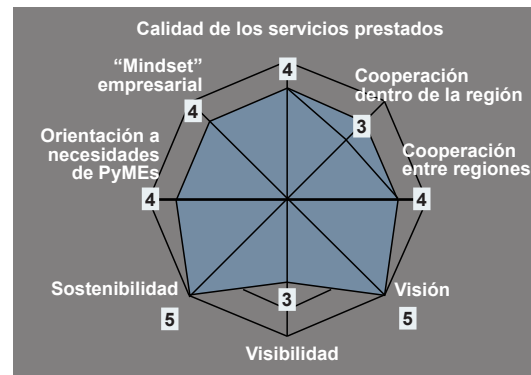


La evaluación de los servicios regionales de apoyo a las empresas en Macedonia se basó en una investigación de la documentación existente sobre estudios e informes ya realizados, entrevistas estructuradas mantenidas con interesados nacionales y regionales, talleres estructurados realizados con empresarios a nivel regional y técnicas de benchmarking. La evaluación se fundamentó en principios básicos tales como 'facilitar el desarrollo de mercado de SDE', 'evitar distorsiones de mercado' y 'la forma sigue a la función' ('form-follows-function').

Durante la última década el desarrollo de las PyMES y más recientemente el desarrollo económico local en Macedonia contó principalmente con el apoyo de organizaciones donantes multilaterales y bilaterales. Al igual que en todos los países de Europa Oriental y Sudoriental, el programa PHARE de la UE respaldó la creación de varias entidades de apoyo a las empresas en la República de Macedonia. Otras organizaciones donantes en el país, como el DFID del gobierno británico y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación,

aplicaron enfoques similares, creando diversos centros de apoyo a las PYMES y proveedores de SDE. Además, el Banco Mundial estableció ocho incubadoras del desarrollo en distintas partes del país. Todos esos centros de apoyo a la actividad empresarial tal vez tengan potencial para jugar un papel importante en el respaldo a las PYMES y las iniciativas de DEL. Pero por el momento la mayor parte de sus posibilidades institucionales son débiles. Después de haber recibido subsidios durante muchos años, estos centros muestran carecer de sustentabilidad financiera. En los últimos años las organizaciones donantes han ido retirando gradualmente su financiamiento, abandonando a muchos de estos centros que ahora deben luchar por su supervivencia. Algunos centros de apoyo a la actividad empresarial buscan activamente y con éxito proyectos y nuevos clientes, mientras que en otros se observa una conducta vacilante y pasiva. La mayoría de los centros carecen de vínculos sólidos con las empresas locales y los servicios que prestan frecuentemente no son compatibles con las necesidades de éstas. **mesopartner** proveyó una estrategia así como un plan de acción y seguimiento que muestran de

qué manera sería posible desarrollar estos servicios empresariales para convertirlos en prestadores de servicios para empresas con una base de mercado, mejorando asimismo su desarrollo financiero y organizacional, además de sus servicios. Las técnicas de benchmarking, basadas en un conjunto de factores de éxito críticos, proporcionaron una base sólida para comparar las debilidades y fortalezas de los diferentes servicios de apoyo a la empresa. La estrategia de desarrollo para los centros regionales de respaldo a la actividad empresarial comprende conceptos como la introducción de sistemas de comprobantes para SDE así como futuras oportunidades para proyectos resultantes del proceso de descentralización y las consiguientes actividades de DEL en el futuro próximo.

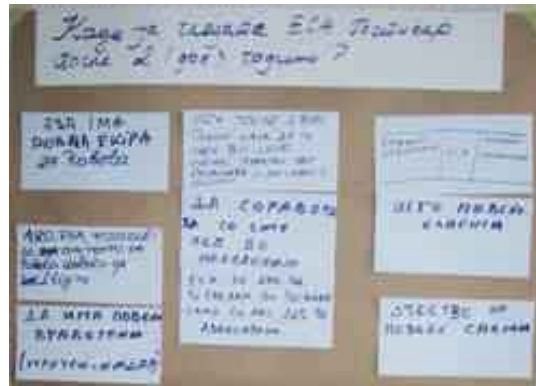


Muchas organizaciones donantes en Macedonia han desplazado sus actividades hacia el apoyo a los municipios en proceso de descentralización. Los esfuerzos se concentran principalmente en la creación de oficinas de DEL, capacitación en DEL para el personal y elaboración de planes estratégicos para la ejecución de las iniciativas de DEL. La posición de estas oficinas de DEL dentro de la organización no está claramente definida en la mayoría de los municipios y el procedimiento de planeamiento estratégico suele llevar mucho tiempo. Las primeras iniciativas de DEL se orientan centralmente a proyectos de infraestructura o de índole social, con escasa participación del sector privado.

Actualmente, es frecuente que las actividades, se superpongan y estén aisladas. Muchas veces el DEL se interpreta como Desarrollo Local (DL), de modo que las racionalidades del desarrollo social y urbano se confunden con un enfoque empresarial. La coordinación entre las diversas instituciones locales a menudo es débil, al igual que el intercambio de experiencias de aprendizaje. Mientras que muchos

representantes del gobierno nacional consideran que el DEL es responsabilidad exclusiva de los municipios, las autoridades locales siguen mostrando una actitud mental orientada al planeamiento, en la que la cooperación y la comunicación con el sector empresario no constituye la prioridad principal. Sin embargo, las organizaciones donantes se concentran principalmente en los municipios como grupo destinatario del desarrollo económico local.

Después de una evaluación previa de los servicios de apoyo a la actividad empresaria, **mesopartner** llevó a cabo varios talleres y mantuvo entrevistas con los interesados en DEL para analizar las actividades de DEL en curso, promover el intercambio de experiencias y enriquecer el debate con el aporte de conceptos y metodologías innovadoras de DEL. Los participantes de estos talleres fueron representantes de organizaciones donantes, municipios, servicios de apoyo a la empresa y el Ministerio de Economía.



Estos talleres demostraron claramente la necesidad de que cada interesado asumiera su responsabilidad en el proceso de DEL, en lugar de pedir el apoyo del gobierno. Al mismo tiempo, los talleres destacaron la necesidad de la cooperación y comunicación entre los actores locales, regionales y nacionales involucrados en este proceso. **mesopartner** promovió el debate y el resultado de los talleres aportando información sobre los requerimientos básicos de las iniciativas exitosas de DEL, en combinación con experiencias de "buena práctica" recogidas en la Unión Europea y en países en proceso de transformación.

La devolución de los interesados sobre la evaluación así como los diferentes talleres fue muy positiva. Esta era la primera vez que estos actores percibían los intereses y preocupaciones de los demás, en combinación con nuevos aportes y referencias conceptuales. Esto demostró a las claras la falta de comunicación, pero también puso de relieve la potencialidad oculta y la necesidad de comunicación para que el desarrollo económico local se logre.

Luego de las actividades iniciales de los proyectos encarados en 2003 (Bulgaria, Serbia) y las tareas de consultoría en la República de Macedonia que se describen precedentemente, **mesopartner** comenzó en 2004 a trabajar también en otros países de Europa Sudoriental, por ejemplo en Albania y Montenegro. Y la demanda crece. Si bien estos países muestran distintos grados de avance en sus procesos de democratización y descentralización, todos tienen algo en común: la búsqueda de soluciones de DEL que encierren la promesa de nuevas perspectivas y experiencias exitosas. Para ellos, desarrollo económico local no es simplemente una expresión que está de moda. Mucho más que eso, estos países están en el proceso de tomar conciencia de que un nuevo paso en el desarrollo económico requerirá poner en práctica iniciativas de DEL más concretas y orientadas a la acción y a la empresa.



Nota: Se puede bajar una versión abreviada del "Informe de Evaluación sobre los Servicios Regionales de Apoyo a la Empresa" del sitio de Internet (- Section '3. Reports'). Los diversos materiales resultantes del primer trabajo sobre

apoyo a PyMES realizado por mesopartner están disponibles en (- Section '2.5 SME Support Agencies'). Prevemos que el informe sobre la misión DEL así como otros materiales sobre el mismo tema se podrán encontrar en el mismo sitio de Internet a fines de febrero o marzo de 2005.



1016

Cantidad de participantes en cursos de capacitación dictados por mesopartner en 2004





¿Por qué trabajo con mesopartner y cuál es mi aporte? Primeras impresiones y desafíos de un recién llegado

Desde octubre de 2004 soy un nuevo socio de **mesopartner**. Todos los que se dedican a brindar asistencia para el desarrollo saben lo difícil que resulta explicar el trabajo que hacen a personas que nunca tuvieron contacto con este medio. Pero cuando sus mismos ex colegas los miran con suspicacia y preguntan "¿Y cómo es eso de que **mesopartner** no tiene oficinas?", y a continuación, con mucha frecuencia, "Bueno, y qué más hay de peculiar en tu nuevo trabajo?", uno comienza a comprender que se trata de algo realmente excepcional. ¡Y de un verdadero desafío! Muy atractivo, además, porque el ambiente de trabajo ofrece una diversidad de experiencias de aprendizaje: internamente, dentro de un pequeño equipo y una red de expertos, y externamente, con los colegas del ámbito local e internacional. A continuación encontrarán las primeras impresiones de un recién llegado, y algunas respuestas.

"**Aprender haciendo**". Ese fue mi lema durante mis primeros meses como miembro de **mesopartner**. No es casualidad que esta frase sea también la "contraseña" de nuestra metodología y nuestros principales productos, como PACA, GENESIS, RALIS o el Café DEL. Esta es asimismo la lógica de **mesopartner** como equipo.

Mesopartner ofrece la oportunidad de trabajar en un pequeño equipo de experimentados profesionales con experiencia no sólo en DEL y en países en desarrollo, sino también en otros campos de desarrollo del sector privado y en países industrializados. ¿Pero cómo explicar que sólo veo a mis colegas con intervalos de tres a seis meses, y al mismo tiempo tengo la impresión de que en ninguno de mis trabajos anteriores la comunicación y el intercambio de información jamás han sido tan intensos y orientados a los resultados?

Por un lado, **mesopartner** es una especie de empresa virtual. Por el otro, es todo lo contrario. Parece una paradoja, pero sólo si se lo mira desde afuera. En realidad, la lógica que está detrás es muy clara y directa. Nuestra comunicación se realiza principalmente a través de mensajes de correo electrónico y el uso del "chat". Quienes están acostumbrados al intercambio del correo electrónico saben el tiempo que lleva contestar todos los mensajes. Pero si prácticamente toda la correspondencia interna de la empresa se canaliza por esta vía, las comunicaciones deben ser concretas y orientadas a los resultados. De lo

contrario, nos veríamos perdidos en un aluvión de datos, situación que probablemente todos hemos vivido en algún momento. Al mismo tiempo, esta forma de comunicación nos da la flexibilidad de oportunidades y ubicación geográfica que necesitamos para desarrollar nuestro trabajo diario.

Cada uno de nosotros participa en distintas redes y proyectos sobre el terreno. Por lo tanto, esto que suena a paradoja es en realidad una importante sinergia. Nos permite trabajar en relación estrecha con nuestros colegas locales e internacionales, nos da la oportunidad de comparar las realidades de diversos países y lugares, y al mismo tiempo nos proporciona una plataforma de apoyo, intercambio y desarrollo muy



El enfoque: cercanía con las necesidades y los resultados

El Desarrollo Económico Local (DEL) se basa en el establecimiento de redes. Quienes trabajan en este campo deben encontrar la manera de promover la cooperación entre diferentes actores con intereses diversos y con una formación cultural y personal aún más diversa. A diferencia de otros enfoques, el de mesopartner está orientado hacia la acción y la empresa. Si bien los métodos participativos y de evaluación rápida no son nuevos, el rasgo distintivo de mesopartner es la combinación de elementos existentes con otros nuevos, realizada de una manera muy innovadora. El equipo ha desarrollado nuevos manuales de capacitación, herramientas, formatos de talleres y productos, cuya aplicación en la práctica ha sido exitosa. Observar la motivación y los procesos de aprendizaje y de reflexión de los participantes en los talleres y cursos de capacitación y los resultados que logran los colegas locales al aplicar la metodología nos da la confianza de que ellos saben apreciar el valor de estos productos.



La metodología: reflexión y aprendizaje como principios básicos

El desarrollo económico local aplica una lógica que avanza desde abajo hacia arriba. En la actualidad, muchas agencias de cooperación para el desarrollo concentran su apoyo a nivel medio y macro, y con frecuencia mantienen una débil comunicación con el grupo destinatario. La tendencia internacional actual al seguimiento de los efectos procura contrarrestar esta experiencia. Nuestra metodología de DEL nos permite un contacto estrecho y una interacción intensa con un grupo de personas muy diversas que trabajan a distintos niveles en el ámbito político, económico e institucional. Nuestro objetivo es comprender sus problemas, brindarles apoyo para la identificación de oportunidades económicas y acompañarlos en la transformación de estas oportunidades en resultados concretos. Estos pasos se combinan con un procedimiento permanente de reflexión conjunta con los colegas para comprender los desafíos del desarrollo económico local de manera más directa y sistémica.

Al principio, PACA, uno de nuestros principales productos, fue criticado con el argumento de que era una metodología de DEL demasiado simplificada y se ocupaba principalmente de actividades de corto plazo, dejando abierta la cuestión de lo que ocurriría luego de las evaluaciones rápidas y las primeras iniciativas de DEL, y haciendo crecer la motivación de los interesados locales. **mesopartner** no tiene respuestas perfectas para estas preguntas. Pero agrega algunos otros interrogantes críticos y los aborda: ¿Cómo pueden manejarse las expectativas? ¿Cómo se hace para mantener el impulso? ¿Cómo se logra mejorar el proceso de seguimiento? Toda organización donante y toda firma consultora debe formular y responder preguntas similares. En lugar de ocultar o eludir estos interrogantes, **mesopartner** los pone en la agenda y los discute, no sólo con la "Comunidad de Práctica", de reciente creación, sino también con colegas de organizaciones donantes y organismos internacionales. Al mismo tiempo, **mesopartner** mejora continuamente sus propios productos, al mismo tiempo que desarrolla y combina otros nuevos.

Cada trabajo nuevo trae consigo nuevos desafíos. Es especialmente la combinación de elementos conceptuales, analíticos, orientados a los efectos y a la acción, así como la moderación y la mediación, lo que requiere el dominio de habilidades especiales. La asistencia para el desarrollo sólo puede ser proporcionada con éxito mediante la interacción estrecha con diversas personas y la capacidad de reflexionar sobre los propios puntos de vista. La diferencia que el concepto de **mesopartner** supone es que pone el acento en la comunicación directa entre las personas: no como un fin en sí mismo, sino más bien como un medio para alcanzar resultados de desarrollo económico tangibles. Asimismo, este concepto no sólo comprende el DEL en sí mismo, sino también un proceso reiterado de aprendizaje que abre un



espacio para un modo nuevo y diferente de hacer las cosas, manejándolas con mayor flexibilidad.

Después de 5 meses de trabajo, la falta de una oficina compartida ya no es un desafío, aunque sería agradable ver a mis nuevos colegas más a menudo. No obstante, a veces todavía me siento abrumado por la cantidad de mensajes de correo electrónico que inundan mi bandeja de entrada. Para tranquilizarme en esos momentos, recuerdo nuestro lema, "aprender haciendo" y procuro guiarme por él: ¡Aprender y responder!

¿Alguna otra pregunta? ¡Envíeme un mensaje electrónico!

Frank Wältring, fw@mesopartner.com



Ulrich Harmes-Liedtke

uhl@mesopartner.com

Nacido en 1965, se doctoró en ciencias políticas y económicas (Bremen 1999) y es licenciado en economía (Hamburgo 1991).

Principales áreas de especialización:

- Desarrollo económico local y regional
- Promoción de clusters y cadenas de valor
- Promoción del empleo
- Mediación

Experiencia laboral:

- Socio fundador de mesopartner
- 1997-2001 ISA Consult GmbH, Bochum (Alemania), consultor senior
- 1996-1997 Fundación CIREM, Barcelona (España), consultor junior
- 1991-1994 Universidad de Bremen, proyecto de investigación sobre desarrollo regional en Europa, investigador



Jörg Meyer-Stamer

jms@mesopartner.com

Nacido en 1958, se doctoró en ciencias políticas (Hamburgo 1995) y es licenciado en ciencias políticas y económicas (Hamburgo 1986).

Principales áreas de especialización:

- Desarrollo económico local y regional
- Promoción de clusters y cadenas de valor
- Competitividad sistémica
- Promoción de PyMES

Experiencia laboral:

- Socio fundador de mesopartner
- Consultor independiente para GTZ, InWEnt, FES, OIT, Sociedad Fraunhofer, CEPAL, ADB, UNCTAD, etc.
- 1998-2001 A cargo del del INEF (Instituto para el desarrollo y la paz), Universidad de Duisburgo
- 1988-1998 Becario del Instituto Alemán de Desarrollo



Christian Schoen

cs@mesopartner.com

Nacido en 1965, es licenciado en economía (Munich 1991).

Principales áreas de especialización:

- Desarrollo económico local
- Análisis y promoción de clusters
- Promoción de PyMES
- Transferencia de tecnología , sistemas de innovación
- Perspectivas tecnológicas futuras
- Estudios de factibilidad

Experiencia laboral:

- Socio fundador de mesopartner
- 2001-2002 Fraunhofer Gesellschaft e.V., Jakarta (Indonesia), coordinador y consultor senior del proyecto PERISKOP
- 1999-2000 Fraunhofer Management GmbH, Munich (Alemania), consultor senior
- 1992-1999 Dorsch Consult Ingenieurgesellschaft mbH, Munich (Alemania), consultor



Frank Wältring

fw@mesopartner.com

Nacido en 1968, es licenciado en ciencias sociales con especialización en economía (Duisburgo 1999).

Principales áreas de especialización :

- Desarrollo económico local
- Promoción de PyMES
- Servicios de desarrollo empresarial

Experiencia laboral:

- 2003-2004 Especialista en desarrollo del sector privado en la sede de la GTZ, con enfoque especial en Europa Sudoriental
- 2001-2003 Joven profesional en el programa de desarrollo del sector privado de la GTZ en Honduras
- 1999-2001 Investigador del proyecto conjunto de INEF/IDS sobre clusters locales y cadenas de valor globales, Instituto para el Desarrollo y la Paz, Universidad de Duisburgo



Región	Proyectos
Argentina	Lecturas para la Maestría de Desarrollo Local <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,25 meses equipo • Universidad Nacional de San Martín, Pcia. Buenos Aires
Armenia	Participación y Acción para la Competitividad Local (PACA) capacitación y seguimiento <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: PEM/GTZ
Chile	Participación y Acción para la Competitividad Local (PACA) capacitación <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,5 meses equipo • Financiado por: GTZ/GFA
Chile	Servicios de consultoría a la Red "Desarrollo Económico Local en Latinoamérica" (DELLA) <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,25 meses equipo • Financiado por: SNV
Colombia	Programa de apoyo a la descentralización y desarrollo de municipios por la libertad <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 2 meses equipo • Financiado por: GTZ
Costa Rica	Servicios de consultoría al Sistema Nacional de Calidad <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: PTB
Cuba	Talleres DEL <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,5 meses equipo • Financiado por: la Fundación Friedrich-Ebert
Ecuador	Descentralización y modernización del Estado <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1,5 meses equipo • Financiado por: GTZ

Región	Proyectos
Egipto	Presentación de conceptos generales de desarrollo económico local <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,25 meses equipo • Financiado por: Institute for Housing and Urban Development Studies (Instituto de estudios para la vivienda y el desarrollo urbano)
Alemania	Taller de capacitación PACA con participantes de países de los Balcanes <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,5 meses equipo • Financiado por: InWEnt
Ghana	Capacitación en DEL para funcionarios públicos nacionales y regionales en preparación para la introducción de PACA <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,5 meses equipo • Financiado por: GTZ
Honduras	Capacitación en DEL para un grupo de trabajo sobre empleo regional y promoción económica de la GTZ <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,5 meses equipo • Financiado por: GTZ
Montenegro	Capacitación y consultoría sobre el concepto de cluster <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,25 meses equipo • Financiado por: GTZ
Montenegro	Capacitación PACA para facilitadores comunitarios <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,5 meses equipo • Financiado por: IRD / USAID
Macedonia	Evaluación de servicios regionales de apoyo a empresas, incubadoras y oficinas de DEL; desarrollo de estrategias y evaluación de necesidades de PyMES <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1,5 meses equipo • Financiado por: Ag. Europea de Reconstrucción

Región	Proyectos
Nepal	Conducción de una misión de DEL para el desarrollo de un futuro enfoque estratégico de DEL <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: GTZ
Nicaragua	Promoción integrada de PyMES <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: GTZ
Nicaragua	Servicios de consultoría sobre el diseño de programa de PRODELFI <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,5 meses equipo • Financiado por: GTZ
Perú	CONCADEL. Sensibilización y motivación de actores locales para el DEL - "Café DEL" <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,5 meses equipo • Financiado por: InWEnt
Perú	Capacitación PACA de actores locales del gobierno local en diez distritos de Lima <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes de contratación de personal • Financiado por: EU-PROPOLI
Serbia	Talleres de capacitación PACA / Apoyo a Ejercicios PACA <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: GTZ
Serbia	Taller de capacitación PACA / Apoyo a Ejercicios PACA <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: ACDI/VOCA / USAID
Sudáfrica	Evaluación Rápida de Sistemas de Innovación Locales (RALIS) Taller de capacitación / Apoyo a Ejercicios RALIS <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: GTZ

Región	Proyectos
Sudáfrica	Talleres de capacitación PACA, apoyo a Ejercicios PACA, coaching de facilitadores PACA, apoyo para la formulación de políticas de DEL <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 3 meses equipo • Financiado por: GTZ
Sudáfrica	Programa de capacitación DEL de LOCATI <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 3 meses equipo • Financiado por: InWEnt
Sudáfrica	Diseño del Servicio de Seguimiento, Aprendizaje e Investigación del programa DEL de KwaZulu-Natal <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: ADE / EU
Sri Lanka	Capacitación y seguimiento PACA <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: GTZ
Suiza	Capacitación en perspectivas tecnológicas futuras y presentación escrita de escenarios <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 0,25 meses equipo • Financiado por: Universidad de St. Gallen
Viet Nam	Introducción de conceptos de DEL en Vietnam / cursos de capacitación DEL a nivel nacional y provincial <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1,5 meses equipo • Financiado por: GTZ
Viet Nam	Taller de capacitación PACA, apoyo a Ejercicios PACA <ul style="list-style-type: none"> • 2004, 1 mes equipo • Financiado por: GTZ

© mesopartner
Por favor
dirija sus consultas a
Ute D. Mayer,
udm@mesopartner.com