mesopartner
desempeño económico local

Memoria Anual 2008

www.mesopartner.com

ÍNDICE

Perfil de mesopartner	3
Prólogo	4
1. Innovación y desarrollo territorial	6
2. Una perspectiva territorial del desarrollo de la capacidad de emprendimiento	9
3. CALIDENA	12
4. DEL – Abordar los síntomas o la causa?	15
5. Facilitación de clusters más allá de la cooperación	18
6. Cooperación con Universidades y Cursos MAE (Maestría en Administración de Empresas)	20
7. Apliando la oferta de eventos internacionales de capacitación	22
Estructura de clientes de mesopartner 2008	24
Nuestros clientes estratégicos en 2008	25
Países donde los integrantes de mesopartner realizaron actividades en 2008	26
Los integrantes de mesopartner	27
La administración de mesopartner	34
Publicaciones de mesopartner en 2008	35
Actividades de mesopartner en 2008	36
El nuevo sitio web de mesopartner	39

PERFIL DE MESOPARTNER

mesopartner es una empresa de conocimiento especializada en desarrollo territorial, competitividad e innovación. Nuestro objetivo estratégico es alcanzar reconocimiento global como innovadores en las áreas de desarrollo territorial, asociación con clientes estratégicos y asociados a través de la creación de capacidad y el coaching, así como en el diseño de programas, el desarrollo y la captación de métodos y herramientas, la gestión del conocimiento y la resolución de problemas.

Operamos como proveedores de servicios para organizaciones de desarrollo (agencias de desarrollo, donantes de AOD y otras entidades) así como para consultores y firmas de consultoría. Desde 2003, el conocimiento que hemos compartido y las herramientas que hemos generado han ayudado a las organizaciones de desarrollo y a los interesados de numerosos países en proceso de desarrollo y transformación a llevar adelante el desarrollo territorial de una manera más efectiva y eficiente.

mesopartner ofrece el conocimiento que los actores locales necesitan para hacer frente al desafío de la innovación y el cambio. Generamos herramientas innovadoras en el ámbito del desarrollo territorial, el desarrollo económico local, la promoción de clusters, el fortalecimiento de los sistemas locales de innovación y temas relacionados. Brindamos coaching a los especialistas y los dotamos de herramientas. Realizamos eventos de aprendizaje de avanzada destinados a ellos.

PRÓLOGO

2008 fue un año de cambio e innovación para mesopartner en varios sentidos:

- El número de socios ha vuelto a aumentar en el transcurso del año con la incorporación de Colin Mitchell, con lo que se amplió la base de socios en África. No obstante, continuaremos operando como una micro-empresa multinacional y no encararemos una estrategia de crecimiento, sino que seguiremos cooperando estrechamente con asociados seleccionados.
- Hemos reformulado el objetivo estratégico de mesopartner, intensificando de ese modo nuestra focalización y orientación al cliente. El nuevo objetivo estratégico es obtener reconocimiento global como innovadores en materia de desarrollo territorial, la asociación con clientes estratégicos y asociados a través de la creación de capacidad y el coaching, así como en el diseño de programas, el desarrollo y la captación de métodos y herramientas, la gestión del conocimiento y la resolución de problemas.
- Hemos decidido cooperar, más intensamente que en el pasado, con un grupo seleccionado de clientes estratégicos. Un cliente estratégico se caracteriza por una relación (potencial) de larga duración, la contratación reiterada, el desarrollo de mutua confianza y colaboración en armonía con nuestro objetivo estratégico. Los clientes estratégicos no sólo comprenden organizaciones donantes, sino que cada vez más incluyen otras firmas consultoras, empresas multinacionales y universidades.

PRÓLOGO

- Ofrecemos y apoyamos soluciones metodológicas alternativas para nuestros clientes estratégicos. Puede ocurrir que los clientes que encaran o expanden la competitividad territorial prefieran algunos de los métodos probados como PACA, RALIS, la Brújula de la Competitividad o Génesis. Para otros clientes que desean centrar su esfuerzo en su mandato y competencia específicos, ofrecemos metodologías adaptadas a sus necesidades concretas y marcas propias, por ejemplo el desarrollo de CALIDENA. En ambos casos, la metodología seleccionada se basa en los antecedentes conceptuales y la extensa experiencia práctica de mesopartner.
- Hemos intensificado la 'regionalización' de las Academias DEL, organizando eventos en África y Asia, además de nuestro principal evento anual en Alemania. Esto permite la participación de un mayor número de especialistas interesados, que pueden así actualizar sus conocimientos y habilidades a menor costo y con menor tiempo de viaje.
- Hemos comenzado a publicar libros de mesopartner con el empleo de la opción de impresión a pedido. Esto incluye una variedad de documentos de trabajo de mesopartner, pero también manuales PACA y una nueva serie de monografías de mesopartner.
- Hemos decidido rediseñar por completo el sitio web de mesopartner, adoptando un formato más profesional, más amigable con el usuario y más intuitivo.

1 INNOVACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL

Existen pocas dudas de que la innovación es uno de los factores importantes que impulsan el éxito económico de una determinada localidad o región. La capacidad de innovar guarda estrecha relación con la competitividad de las empresas, y por tal razón los esfuerzos de desarrollo económico procuran promover y dar apoyo a la innovación. Pero ¿suele esto hacerse de la manera más prometedora? En nuestra experiencia, la respuesta es: no necesariamente.

Lo primero en que se piensa cuando se menciona el término "innovación" es en general la tecnología. El ritmo de la innovación en productos de consumo es cada vez más asombroso. Muchas personas viven esta misma experiencia en su lugar de trabajo. No es en absoluto equivocado percibir que la innovación se manifiesta en forma de nuevos productos y nuevos procesos, por ejemplo, nuevos y mejores métodos de fabricación. Por consiguiente, en el contexto del desarrollo territorial, los esfuerzos orientados a promover la innovación se centran habitualmente en los procesos y los productos. Se intenta ayudar a las empresas en sus esfuerzos por adquirir un perfil más innovador y ser así más competitivas. Sin embargo, con frecuencia la conclusión a la que arribamos es que la promoción localizada de la innovación se halla mal conceptualizada en cuatro sentidos distintos.

En primer lugar, se supone que toda empresa debe ser innovadora. Si bien esto es cierto en la mayoría de los casos, no se aplica a todas las empresas. Y lo que es más importante, no es posible predecir con facilidad la forma en que una determinada empresa tratará de innovar, y por tal razón resulta crucial comprender los incentivos que impulsan el esfuerzo de innovación en cualquier conjunto dado de empresas. Estos incentivos emanan del entorno macroeconómico, del modelo de integración en una cadena de valor determinada, del tipo de sector y otros factores.

En segundo lugar, se supone que la innovación gira principalmente en torno de productos y procesos novedosos. Sin embargo, en el mundo real la innovación no tiene que ver solamente con aparatos y artefactos ingeniosos. Los esfuerzos de búsqueda de innovación en modelos de negocios son igualmente importantes, y las implicaciones que esto tiene para las localidades no se comprenden con claridad. Algunos lugares generan constantemente nuevos modelos de negocios, la mayoría de ellos rara vez lo hace. Pero no resulta del todo claro cuáles son exactamente las cualidades de una localidad que dan sustento a la innovación en modelos de negocios.

En tercer lugar, se supone que intensificar la interacción y la colaboración es la mejor manera de lograr que las empresas sean más innovadoras. Si bien existen frecuentes oportunidades de mejorar la eficiencia colectiva mediante la colaboración y la acción conjunta, es más importante no olvidar que la innovación se produce principalmente como respuesta frente a la presión de los competidores, también en el ámbito local. El desarrollo territorial debe así alentar la competencia en las localidades. Sin embargo, en el mundo real, a menudo no se logra estimular la competencia a nivel local.

En cuarto lugar, se supone que la promoción de la innovación puede hacer uso de instrumentos, o "buenas prácticas", sólidos y comprobados. Esta suposición ignora el hecho de que cada sistema territorial necesita hallar su propia manera de innovar, y que debe darse un esfuerzo constante de búsqueda de nuevas y mejores formas de hacerlo. El esfuerzo orientado a la innovación no debe dejar de lado la tarea de promoción de la innovación en sí misma.

En la mayoría de las localidades la innovación que se produce no es «totalmente original y novedosa». Distinguimos tres modelos de innovación:

- «El gran salto a la modernidad», en el que los productores pasan de métodos de producción tradicionales, que en algunos casos han sido utilizados durante siglos, al uso de herramientas y técnicas más modernas.
- «Correr en el lugar»: en este modelo las empresas innovan constantemente sin modificar su posición en la jerarquía de la cadena de valor de la que forman parte.
- «Innovación de avanzada», donde las empresas compiten sobre la base de una innovación totalmente original y novedosa.

Cada uno de estos modelos tiene consecuencias muy específicas para el tipo de sistema de innovación, y en particular para el tipo y la estructura de las organizaciones orientadas a promoverla. Cada modelo tiene asimismo consecuencias importantes en términos de enfoques y prioridades en el esfuerzo de innovación territorial.

Abordamos estas cuestiones con métodos como el RALIS y el Génesis. Éstos involucran un análisis realista de los incentivos que impulsan la innovación. Incluyen un análisis sistemático de los factores de ubicación que sustentan o socavan los esfuerzos de innovación de las empresas. Brindan una perspectiva de los mercados locales, las fallas del mercado, y formas prácticas de lograr que los mercados funcionen mejor y estimular así la competencia. Asimismo, ayudan a los actores locales a pensar de manera original y creativa cuando se trata de formular actividades prácticas para promover la innovación.

2 UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE EMPRENDIMIENTO

En muchas actividades orientadas al desarrollo de economías locales y regionales, la capacidad de emprendimiento o su pariente próximo, la promoción de la pequeña empresa, recibe atención destacada. Las estrategias de desarrollo territorial deben tomar en consideración formas que traten de fortalecer la capacidad de las localidades para competir por el talento y retenerlo. Se trata del talento para ser propietario o emprendedor, gerente o empleado calificado de empresas potenciales o ya existentes. Como especialistas en desarrollo tenemos un papel importante que cumplir, no sólo para cuestionar el pensamiento convencional sobre la promoción de la capacidad de emprendimiento y la pequeña empresa, sino también para promover posibles formas de utilización de las nuevas tecnologías por los emprendedores con el fin de estimular el desarrollo de las economías locales.

¿Por qué es necesario separar los conceptos de promoción de la pequeña empresa y promoción de la capacidad de emprendimiento cuando es tan frecuente que ambos términos se utilicen indistintamente? Si bien es posible argumentar con razón que los dos temas tienen amplias zonas en común, es importante tomar en cuenta las diferencias.

Comencemos por la promoción de la capacidad de emprendimiento. En primer lugar, una cultura de emprendimiento está modelada por la cultura y el entorno de iniciativa empresarial que existe en una localidad. Es posible utilizar instrumentos como la Competitividad Sistémica y el método RALIS para entender mejor las oportunidades o los factores que pueden influir sobre la capacidad de emprendimiento. La promoción de la capacidad de emprendimiento es importante porque los emprendedores son realmente muy hábiles para explorar nuevas ideas de negocios al asumir riesgos, buscar oportunidades y tecnologías y conseguir recursos. Con mucha frecuencia los nuevos emprendimientos de riesgo que ellos crean resuelven también otros problemas sociales, o abren mercados completamente nuevos. Los cibercafés, por ejemplo, ahora permiten a los dueños de pequeñas empresas y a los hogares, incluso en poblaciones pequeñas, conectarse con los mercados internacionales mediante el desarrollo de nuevas firmas por parte de emprendedores que han explotado el software, el hardware y la tecnología de negocios. Es importante reconocer que la capacidad de emprendimiento se da en empresas de todo tamaño, y no solamente en las pequeñas. Incluso las empresas grandes necesitan contar con buenos emprendedores que asuman riesgos, pongan en marcha nuevas unidades de

negocios o exploren nuevas oportunidades de mercado.

La promoción de la pequeña empresa considera a estas firmas como importantes creadoras de riqueza y puestos de trabajo a nivel local, y como proveedoras de bienes y servicios para consumidores y otras empresas. Si bien nuestro deseo es que los emprendedores experimenten y asuman enormes riesgos, queremos que las pequeñas empresas sean estables, sin dejar de ser competitivas e innovadoras. Un beneficio de la promoción de la pequeña empresa es que ésta a menudo es capaz de aprovechar oportunidades locales, en las que las economías de escala son demasiado pequeñas para atraer el interés de las empresas más grandes. Los dueños de las pequeñas empresas también tienden a crecer en competencia y capacidad con el paso del tiempo, lo cual los convierte en valiosos inversores locales en infraestructura social, justificando así el apoyo que se les brinda. Un desafío que plantea la promoción de la pequeña empresa es que a menudo se la confunde con un medio directo para mitigar la pobreza, y en estos casos se incorpora gente que carece de experiencia o aptitud para los negocios a toda una gama de actividades que con frecuencia fracasan. Es importante reconocer que sólo algunos propietarios de pequeñas empresas poseen verdadera capacidad de emprendimiento.

Muchos creen que el desarrollo de la pequeña empresa conduce al crecimiento económico; sin embargo, existen escasos datos que sustenten esta afirmación. Los datos parecen indicar más bien que el crecimiento de las pequeñas empresas es consecuencia del crecimiento económico. Esto no menoscaba el hecho de que las pequeñas empresas tienen un papel importante que desempeñar en las economías locales, como proveedoras de bienes y servicios en los mercados locales.

No obstante, existen sólidas pruebas de que la capacidad de emprendimiento es una de las causas del desarrollo económico, en especial cuando se relaciona con la explotación de nuevas tecnologías. Es importante reconocer que la promoción de la capacidad de emprendimiento no debe adoptar sólo la forma de promoción de la pequeña empresa, sino que debe dirigirse también a organizaciones más grandes, a la explotación de nuevas tecnologías y a la experimentación con nuevas oportunidades de negocios.

3

CALIDENA

mesopartner es muy conocida por su inteligente creación de paquetes de herramientas y diseño de metodologías para especialistas en el terreno de la competitividad territorial. Métodos como Génesis, PACA o RALIS gozan del gran aprecio de numerosos clientes en la comunidad del desarrollo. Todos estos métodos pueden ser adaptados a las necesidades específicas de clientes determinados.

Con el método CALIDENA mesopartner dio inicio a una nueva forma de desarrollo de productos adaptados a las necesidades del cliente. CALIDENA fue diseñado para la Cooperación Técnica del Instituto Nacional de Metrología de Alemania (Physikalisch-Technische Bundesanstalt, PTB), con el objeto de brindar apoyo a la infraestructura de calidad en países en proceso de desarrollo y transformación. Está basado en un enfoque participativo de cadenas de valor y ayuda a adaptar la oferta de servicios de calidad a la demanda real de las empresas, en particular pequeñas y medianas (PyMES). El método CALIDENA es propiedad de nuestro cliente PTB.

El diseño de CALIDENA fue un esfuerzo conjunto del personal de PTB, sus socios locales y diversos consultores, entre ellos algunos integrantes de mesopartner. El equipo combinó el conocimiento existente sobre los sistemas nacionales de calidad con herramientas participativas para el análisis de cadenas de valor. Para cada eslabón de una cadena determinada, analizamos las capacidades y debilidades de los servicios relacionados con la calidad, incluida la certificación, inspección, pruebas de laboratorio, calibración, auditoría, consultoría y protección del cliente.

La secuencia del método CALIDENA es sencilla y directa. Comienza con un taller de tres días que combina aportes de capacitación con un diagnóstico inicial, lo cual da lugar a una imagen genérica de la cadena y un plan de acción orientado a mejorar el estado de las cosas. El seguimiento del taller incluye consultoría experta con el apoyo del PTB. Se invita a participar a todas las empresas que forman parte de la cadena de valor y a las instituciones de apoyo relacionadas con la infraestructura de calidad.

Hasta el momento, el método CALIDENA ha sido puesto a prueba en varios países de América Central. En Costa Rica y Guatemala aplicamos este método en la cadena de valor de las mermeladas, dulces y salsas picantes, orientándonos específicamente a los requerimientos de los supermercados regionales y los mercados de exportación. El ejercicio CALIDENA en el sector de fabricación de herramientas y matrices identificó oportunidades para pequeños talleres en el suministro a las industrias más grandes de la zona de comercio libre de Costa Rica. Por último, en Nicaragua evaluamos las oportunidades de exportación de madera y muebles fabricados mediante sistemas de producción sostenible. En todos los casos, la evaluación participativa de la cadena de valor contribuyó a iniciar un

proceso sostenible de interacción entre los actores de una determinada cadena de valor y los representantes de la infraestructura nacional de calidad.

La característica distintiva de este método es su enfoque centrado en las cuestiones vinculadas con la calidad en las cadenas de valor. Los principios básicos del método CALIDENA son la velocidad, la participación y los resultados. CALIDENA complementa otros métodos participativos para la promoción de cadenas de valor.

Los participantes en un ejercicio CALIDENA interactúan con otros actores públicos y privados que resultan pertinentes para el funcionamiento de la cadena de valor. Ellos comprenden la importancia de la calidad para tener éxito en los mercados demandantes y reciben información de primera mano sobre los requisitos de calidad de los clientes, el país de origen y el país de destino de los productos. El método CALIDENA ayuda a identificar los cuellos de botella de la calidad dentro de la cadena y genera propuestas de actividades concretas para mejorar la interacción entre los actores de la cadena de valor y la infraestructura de calidad del país.

El método CALIDENA ayudó al PTB a potenciar sus conocimientos especializados en metrología y otras cuestiones vinculadas con la infraestructura de calidad. Otros donantes como GTZ, el Banco Mundial y programas de la Unión Europea colaboraron en la implementación del método CALIDENA y lo integraron a la actividad de promoción de cadenas de valor en curso. De ese modo, la promoción de la marca de esta metodología puso énfasis en la competencia del PTB y destacó la cooperación de los donantes.

4 DEL - ABORDAR LOS SÍNTOMAS O LA CAUSA?

Vivir la experiencia del desarrollo económico y participar en él desde el inicio de una nueva era, tomar parte activa en la experimentación de nuevas cosas y nuevos enfoques y poder reflexionar sobre los resultados obtenidos con ellos constituye una oportunidad que no se da con frecuencia.

Luego de la transición a la democracia en 1994, el desafío crítico que se planteaba en Sudáfrica era cómo promover un desarrollo económico de base amplia en el plazo más breve posible. A nivel nacional esto no constituía un problema, ya que los máximos dirigentes, muchos de los cuales habían vivido en el exilio, habían hecho una fuerte inversión en educación y establecido vínculos internacionales con los líderes de pensamiento más destacados a nivel mundial acerca de lo que se requería para lograr la transformación de Sudáfrica. Ante sus ojos, el parlamento sudafricano aprobó numerosas políticas y leyes de excelencia. Sin embargo, el problema consistía en transformar las políticas en acciones a nivel regional y local, donde la educación había brillado por su ausencia y eran más comunes los nombramientos basados en el amiguismo político que en la competencia.

La respuesta local a este desafío era predecible y esencialmente pasó por tres etapas. La etapa uno consistió en traer consultores, la etapa dos en hacer una fuerte inversión en la capacitación de los funcionarios locales, y la etapa tres se ocupó por último de establecer relaciones y brindar coaching.

Los socios sudafricanos de mesopartner habían tenido la oportunidad de desempeñar las tres funciones en diversas municipalidades de Sudáfrica en el transcurso de los últimos catorce años, y ahora, con la ventaja de una mirada retrospectiva, es posible considerar los méritos de cada uno de estos enfoques y ofrecer material para la reflexión a aquellos que tienen la responsabilidad de producir el desarrollo económico local en sus localidades.

En el caso del enfoque basado en consultores, rara vez se produce una verdadera transferencia de capacidad. Con frecuencia, son los consultores quienes piensan los proyectos y éstos están orientados a generar más trabajo para el consultor antes que a brindar una solución sostenible al problema de capacidad subyacente y a la posibilidad de que los asalariados locales puedan hacer mejor su trabajo.

El enfoque de la capacitación constituyó un significativo paso adelante en tanto efectivamente creó capacidad a nivel local. Aún así, esta capacidad a veces tenía menos que ver con la posibilidad de hacer el trabajo y más con la habilidad para conceptualizar mejor los proyectos e informar y dirigir a los consultores. El enfoque de la capacitación significó también la rápida promoción de la gente capacitada o su transferencia fuera del ámbito donde resultaban más eficaces, en una clara manifestación del Principio de Peter, que afirma que en una jerarquía todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia.

El enfoque del coaching es una innovación más reciente y ha sido adoptada por varias localidades con resultados sorprendentes. Para comenzar, resulta claro que la capacidad se desarrolla en todos los sectores de la organización y no en compartimientos aislados. En segundo lugar, se ha producido un marcado aumento de la confianza en sí misma de la gente que trabaja en DEL, que se muestra crecientemente capacitada para interactuar con una diversidad de actores. Tercero, y probablemente lo más significativo, surge una cultura de equipo que conduce a la interacción dinámica y a la resolución de problemas. En cuarto lugar, la organización en su conjunto aumenta su posibilidad de adaptación, aprende más rápido y por lo tanto está en mejores condiciones para responder a desafíos imprevistos.

La diferencia fundamental entre los tres enfoques radica en que los primeros dos representan soluciones superficiales relativamente rápidas, y generan habilidades y competencias individuales que frecuentemente operan en contra de los intereses de la organización en el largo plazo. El coaching, por otro lado, se concentra en la organización en su conjunto, desarrolla capacidades más amplias y garantiza que el conocimiento acumulado es adquirido por la organización y no solamente por determinadas personas, lo que constituye un resultado enteramente más sostenible y preferible en el largo plazo.

5 FACILITACIÓN DE CLUSTERS MÁS ALLÁ DE LA COOPERACIÓN

"¡El objetivo de las iniciativas de clusters es aumentar la competitividad, no sólo la cooperación!" Esta declaración fue realizada por un emprendedor en uno de los talleres de iniciativa de cluster facilitados por mesopartner en Alemania en 2008. En colaboración con la Agencia de Innovación de la región de Baden Württemberg (mfg), en Alemania, mesopartner facilitó distintas iniciativas de clusters de alta tecnología para el diseño de propuestas de concursos, desarrollo de estrategias e identificación de acciones concretas. Las iniciativas estuvieron centradas, por ejemplo, en computación visual, medios de comunicación, biotecnología o tecnología de identificación por radiofrecuencia (IRF). Una lección importante que muchos participantes aprendieron en estos talleres fue: "¡No mezclar medios con fines en las iniciativas de clusters!"

Durante la última década, la promoción de clusters se ha convertido en el enfoque dominante para el marketing de DEL y localidades en Alemania y la Unión Europea (UE). Los clusters de la UE están focalizados principalmente en ramas intensivas en conocimiento.

Los clusters se definen como redes orientadas a la innovación formadas por empresas, entidades públicas municipales y regionales y también instituciones de investigación y apoyo económico orientadas a aplicaciones. El enfoque está de moda porque parece prometer un marco más interactivo y sistémico que pone énfasis en el propio interés en el beneficio de los distintos actores.

Hasta aquí la teoría. La pregunta es ¿por qué algunas redes logran desarrollar productos innovadores, mientras que otras no lo logran? ¿Por qué algunas iniciativas de clusters tienen una verdadera orientación a los negocios, mientras que otras se atascan en la investigación? Parecería que numerosas iniciativas se centran principalmente en actividades de cooperación (los medios), sin un objetivo claro como sería desarrollar ventajas competitivas concretas para los negocios y aumentar la competitividad de la localidad (los fines).

El proceso de facilitación guiada de las redes hacia el aumento de la competitividad es una de las fortalezas de mesopartner. Por esta razón mesopartner celebra cada vez con mayor frecuencia contratos con Agencias de Desarrollo alemanas como mfg, por ejemplo como integrante de la junta directiva de concursos de redes de innovación, en actividades de desarrollo de capacidades para administradores de clusters o para talleres de estrategia que incluyen iniciativas de clusters. Específicamente, nuestros socios nos piden que promovamos enfoques de facilitación innovadores, que introduzcamos herramientas participativas y analíticas, y que logremos que los actores se orienten en conjunto hacia los negocios y la acción.

La promoción de clusters en Alemania demanda crecientemente efectos más intensos y concretos a partir de iniciativas con el fin de avanzar más allá de las actividades de cooperación primaria. Este desplazamiento del énfasis requiere un enfoque más fuertemente centrado en el aprendizaje y el cambio por parte de todos los interesados que participan en iniciativas de clusters. La demanda y la tendencia hacia enfoques más orientados a la competitividad en el desarrollo de clusters van en aumento y mesopartner se mantendrá en la avanzada de la innovación en clusters y la facilitación del cambio, tanto en Alemania como a nivel internacional.

6 COOPERACIÓN CON UNIVERSIDADES Y CURSOS MAE

Desde 2007 y todavía más en 2008, mesopartner ha participado crecientemente en la enseñanza de temas relacionados con el DEL en universidades y cursos de MAE (Maestría en administración de empresas) en Alemania, Vietnam y Japón. Al interactuar con estudiantes de postgrado, mesopartner aporta formatos prácticos, experiencias de campo y perspectivas conceptuales innovadoras a sus planes de estudio. Esta actividad docente se extiende también a nuestra red de expertos y de aprendizaje y crea 'embajadores' de enfoques exitosos para el desarrollo económico.

En junio de 2008, mesopartner realizó una actividad de capacitación de una semana de duración sobre gestión del cambio regional en la Universidad Asia Pacífico, en Beppu, Japón. En colaboración con la Universidad de Ciencias Aplicadas de Trier, APU ofrece actualmente un Curso de Maestría en Gestión Internacional del Flujo de Materiales (IMAT / www.imat-master.de). Gestión del Cambio es uno de los módulos del programa IMAT. A mesopartner le correspondió la tarea de introducir el pensamiento sistémico y la gestión del cambio y vincularlos con el desarrollo económico regional y la gestión del flujo de materiales. De este modo, se esperaba elevar el intercambio sobre gestión del cambio de la perspectiva individual y organizacional al nivel regional.

Durante los últimos dos años mesopartner ha venido dictando conferencias para Cursos Internacionales de Maestría en Desarrollo Regional en universidades alemanas. En el curso de MAE sobre Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (PyMES) en la Universidad de Leipzig (www.sept.uni-leipzig.de) mesopartner ofrece perspectivas prácticas y teóricas sobre análisis de cadenas de valor, desarrollo de clusters, enfoques de DEL orientados a los negocios y técnicas de facilitación a estudiantes provenientes principalmente de países en desarrollo.

En 2008, mesopartner intensificó su colaboración con la Universidad de Leipzig y la Universidad de Tecnología de Hanoi a través de cursos sobre cadenas de valor en el curso MAE sobre Desarrollo de PyMES dictado en Hanoi, Vietnam, que goza de prestigio internacional. En el Curso de Maestría sobre Planificación Espacial (www.raumplanung.uni-dortmund.de/geo/typo3/) de la Universidad de Dortmund, mesopartner cubre temas como gobernanza económica y enfoques del desarrollo regional orientado a redes, a la acción y a la implementación, que difieren de los formatos tradicionales orientados a la planificación.

7 APLIANDO LA OFERTA DE EVENTOS INTERNACIONALES DE CAPACITACIÓN

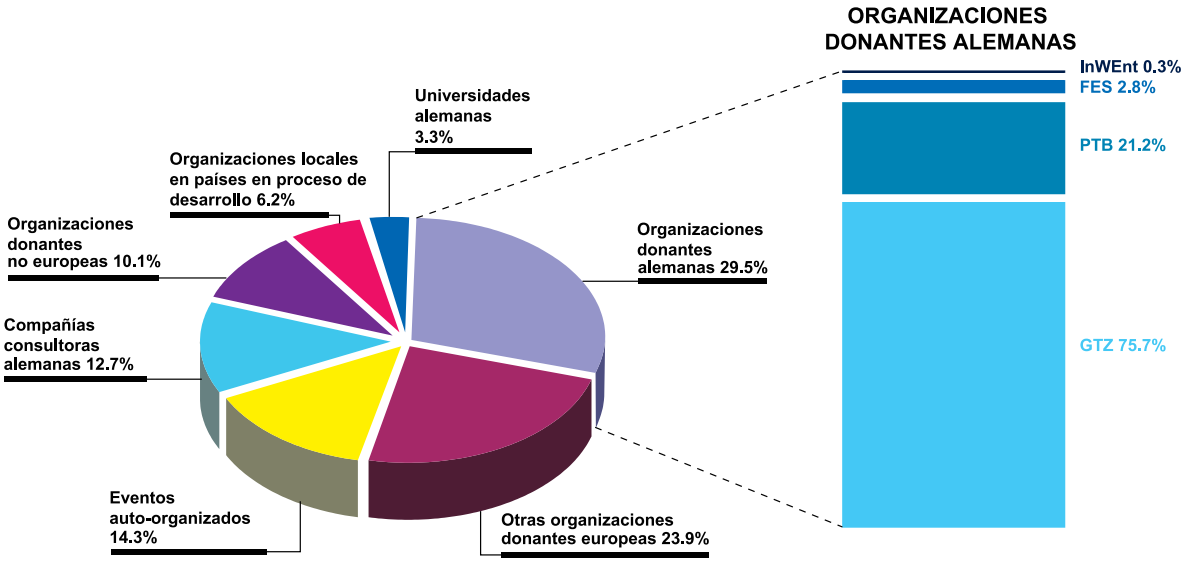
Desde 2005, el evento insignia de mesopartner ha sido la LED Summer Academy (Academia de Verano de DEL) anual, que siempre organizamos en julio en Alemania. La Academia de Verano de DEL es un evento de capacitación altamente interactivo que se apoya en las experiencias de los participantes y al mismo tiempo brinda un panorama de las herramientas prácticas que se han aplicado con éxito al DEL en diversos países. Empleamos esta plataforma para introducir nuevos métodos, herramientas y conceptos que hemos desarrollado en ese ámbito, y tratamos de utilizar estos eventos para ampliar la capacidad de reflexión de los especialistas en DEL.

La Academia de Verano de DEL se orienta a especialistas experimentados en desarrollo económico local y regional. Es habitual que muchos de los participantes trabajen con organizaciones donantes o con sus contrapartes en países en desarrollo. Sin embargo, los costos de viaje a Alemania son elevados, y por esa razón no todos los candidatos interesados pueden asistir al evento que se realiza en este país. Por ese motivo, mesopartner ha comenzado a 'regionalizar' la Academia de DEL y lanzarla en aquellas regiones en las que habitualmente trabajamos. Esto permite también adaptar la Academia de DEL a las prioridades y problemáticas del contexto regional.

La primera Academia de mesopartner fuera de Alemania tuvo lugar en Sudamérica en 2006, y fue la Academia de Verano de Buenos Aires realizada en marzo de ese año. Sin embargo, en 2008 identificamos una demanda aún más fuerte de este tipo de eventos regionales de DEL. Esto nos alentó a organizar Academias de DEL en África y Asia, ambas en torno del lema 'desarrollar o estimular economías locales competitivas'.

La Academia de África se llevó a cabo en septiembre de 2008 en Pretoria, Sudáfrica, y la Academia de Asia en diciembre de 2008 en Hanoi, Vietnam. Ambas Academias regionales siguieron el modelo de nuestra exitosa Academia de Verano de Desarrollo Económico Local, pero su formato y contenido fueron levemente diferentes. La demanda de inscripción en ambos eventos fue alta y en los dos casos alcanzamos fácilmente el número previsto de participantes. Al final de ambas Academias, estábamos seguros de haber fortalecido y ampliado las habilidades de los participantes. Éstos parecían también estar muy satisfechos con su experiencia de aprendizaje. He aquí algunos de sus comentarios:
"Iluminadora y enormemente participativa."
"¡La academia utiliza un marco simple para presentar ideas complejas"
"Su método de capacitación merece ser tomado como modelo."
"¡Muy innovadora!"

Estructura de clientes de mesopartner 2008 (horas de trabajo remuneradas)



NUESTROS CLIENTES ESTRATÉGICOS

- Business Middelburg (Busmid*), Sudáfrica
- Programa de apoyo a la competitividad y promoción de exportaciones de la pequeña y mediana empresa (PACPYMES),
- Cooperación de la Unión Europea con Uruguay
- UE - Vietnam – Programa de apoyo al sector privado de Vietnam (VPSSP*)
- GTZ – Sede central, Departamento de desarrollo del sector privado en Eschborn/Alemania
- GTZ – Programa de desarrollo rural de Mpumalanga (MRDP*), Sudáfrica
- GTZ – Sociedad para el crecimiento económico (PEG*), Namibia
- GTZ – Proyecto para la reducción de la pobreza, Vietnam
- GTZ – Programa de promoción del sector privado (SMEDSEP*), Filipinas
- GTZ – Programa de desarrollo económico regional (RED*), Indonesia
- GTZ – Programa para el fortalecimiento de la gobernanza local (SLGP*), Sudáfrica
- GTZ – Programa de estaciones de tecnología (Servicio de desarrollo de empleos y competencias, ESDS*), Sudáfrica
- OIT, Organización Internacional del Trabajo, Centro Internacional de Capacitación, Turín
- Corporación de desarrollo industrial (IDC), Sudáfrica
- Agencia de innovación Mfg Baden-Württemberg. Alemania
- InWEnt, Creación y desarrollo internacional de la capacidad, Alemania
- Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB), Cooperación técnica, Alemania
- SEPT Universidad de Leipzig, Alemania
- Secretaría sudafricana de comunidades de desarrollo (SADC)
- World Vision Australia, Canadá y Sudáfrica

PAÍSES DONDE LOS INTEGRANTES DE MESOPARTNER
REALIZARON ACTIVIDADES EN 2008

Argentina	Costa Rica	Japón	Santa Lucía
Alemania	El Salvador	Jordania	Sudáfrica
Armenia	Filipinas	Macedonia	Trinidad y Tobago
Australia	Guatemala	Namibia	Ucrania
Botswana	Indonesia	Nicaragua	Uruguay
Cambodia	Italia	Palestina	Vietnam
Colombia			

LOS INTEGRANTES DE MESOPARTNER

SHAWN CUNNINGHAM

sc@mesopartner.com

Nació en 1973. Es licenciado en administración de empresas (MBA - Northwest University, Sudáfrica, 2001). Actualmente cursa el último año de su doctorado sobre fallas del mercado en el área de servicios empresariales.

Principales áreas de especialización:

* Desarrollo económico local
* Promoción de clusters y cadenas de valor
* Desarrollo del mercado de servicios empresariales
* Innovación y transferencia de tecnología
* Diseño y consultoría en procesos
* Promoción de la pequeña empresa

Experiencia laboral:

- 2008 hasta la actualidad – Socio de mesopartner
- 2003-2007 – Experto senior del Programa de desarrollo económico local y servicios de desarrollo empresarial de la GTZ en Sudáfrica
- 2001-2002 – Se desempeñó en la agencia sudafricana de desarrollo NAMAC (National Manufacturing Advisory Centre Programme – Programa del centro nacional de asesoramiento para la fabricación)
- 1996-2001 – Trabajó por cuenta propia en el sector de tecnología informática

ULRICH HARMES-LIEDTKE

uhl@mesopartner.com

Nació 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
* Mediación y resolución de conflictos
* Infraestructura de calidad

Experiencia laboral:

- Socio fundador de mesopartner
- 1997-2002 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

Nació 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
* Política industrial
* Sistemas de innovación
* Promoción de PyMES

Experiencia laboral:

- Socio fundador de mesopartner
  Consultor externo, prestó servicios a GTZ, InWEnt, FES, Fraunhofer Society, CEPAL, ADB, OIT, UNCTAD y otros.
- 1998-2001 Gerente de Proyecto del INEF (Instituto para el Desarrollo y la Paz), Universidad de Duisburgo
- 1988-1998 Becario del Instituto Alemán de Desarrollo

COLIN MITCHELL

cm@mesopartner.com

Nació en 1953. Estudió contabilidad y auditoria,
y completó su pasantía de capacitación en 1979.

Principales áreas de especialización:

* Desarrollo y estrategia económica local y regional
* Creación de agencias de desarrollo regional
* Transformación organizacional basada en escenarios
* Conceptualización de proyectos y planes de negocios
* Evaluación y desarrollo de cadenas de valor

Experiencia laboral:

- Desde 1998 – Consultor independiente en desarrollo. Asesoró y prestó servicios a organizaciones tales como GTZ, UE, USAID, DFID, IDC, gobiernos provinciales y municipales de Sudáfrica.
- Con anterioridad a 1998 en el sector privado:
- Desarrolló instrumentos financieros, tales como fondos de pensión y beneficios para el personal.
- Realizó estudios de factibilidad y preparó casos de negocios para el desarrollo de emprendimientos.
- Llevó a cabo la planificación de recursos de fabricación para la industria automotriz

CHRISTIAN SCHOEN

cs@mesopartner.com

Nació en 1965. Es licenciado en economía (Munich 1991).

Principales áreas de especialización:

* Desarrollo económico local y regional
* Promoción de clusters y cadenas de valor
* Promoción de PyMES
* Prospección tecnológica y territorial
* Encuestas de clima empresarial y ranking de competitividad

Experiencia laboral:

- Socio fundador de mesopartner
- 2001-2002 Fraunhofer Gesellschaft e.V., Yakarta (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

Nació en 1968. Es licenciado en ciencias sociales con especialización en economía (Duisburgo 1999).

Principales áreas de especialización:

* Desarrollo económico local y regional
* Gestión de clusters y redes
* Promoción de cadenas de valor
* Promoción de PyMES
* Servicios de desarrollo empresarial

Experiencia laboral:

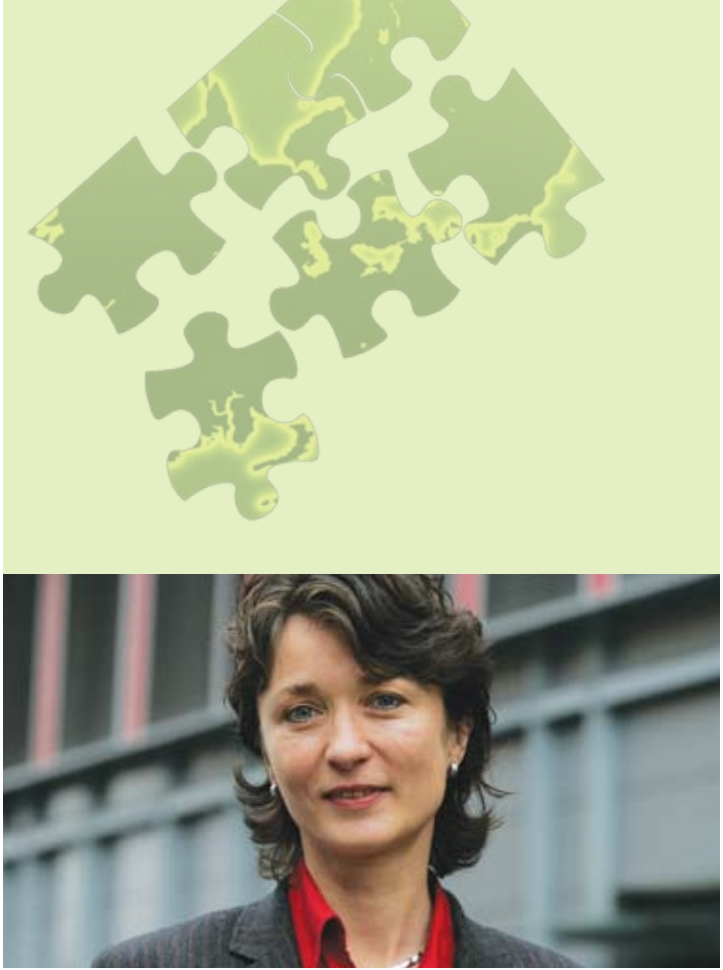
- Desde 2004 Socio de mesopartner
- 2003-2004 Especialista en desarrollo del sector privado en la sede central de la GTZ, en especial en el sudeste de Europa
- 2001-2003 Profesional junior del programa de desarrollo del sector privado de la GTZ en Honduras
- 1999-2001 Investigador del proyecto conjunto del INEF/IDS sobre clusters locales y cadenas de valor globales, Instituto para el Desarrollo y la Paz, Universidad de Duisburgo

LA ADMINISTRACIÓN DE MESOPARTNER

UTE D. MAYER
udm@mesopartner.com

Desde 2004, mesopartner cuenta con el apoyo de Ute Dorothea Mayer, asistente de proyectos. Ciudadana alemana radicada en Argentina desde 2002, domina con fluidez el inglés y el español, y le complace mucho prestar sus servicios y su asistencia a todos aquellos que interactúan con mesopartner.

Además de ocuparse de las tareas administrativas, una de sus principales funciones es organizar las convenciones de mesopartner, la 'Summer Academy' que se realiza en Alemania y las Academias de Verano en los países de América Latina. Ute es la persona de contacto que responderá a todas sus preguntas referidas a las Novedades PACA, los eventos internacionales y la administración de mesopartner.



PUBLICACIONES DE MESOPARTNER EN 2008

* mesopartner (editores / 2008), Milestones in a process of innovation, change and development, A birthday anthology, mesopartner monographs (Hitos en un proceso de innovación, cambio y desarrollo. Una antología conmemorativa, monografías de mesopartner) – Edición especial octubre de 2008
* Meyer-Stamer, Jörg (2008), Value Chain Promotion, Principles and Practice at National and Territorial Level (Promoción, principios y práctica de las cadenas de valor a nivel nacional y territorial). Monografía de mesopartner N°3
* Meyer-Stamer, Jörg (2008), The Compass of Local Competitiveness (La Brújula de la Competitividad Local), Manual versión 0.9 / Versión manual 0.9
* Meyer-Stamer, Jörg (2008), Building Competitive Rural Locations, Local economic development around agriculture and agriprocessing: Cases and concepts (Creación de localidades rurales competitivas, desarrollo económico local en torno a la agricultura y el procesamiento agroindustrial: Casos y conceptos). Monografía de mesopartner N°2
* Meyer-Stamer, Jörg (2008), Creating Prosperous Towns, How to launch and sustain local economic development in developing and transformation countries (La creación de poblaciones prósperas. ¿Cómo emprender y sostener el desarrollo económico local en país en proceso de desarrollo y transformación?) Monografía de mesopartner N°1
* Meyer-Stamer, Jörg, & Haar, Jerry (editores / 2008), Small Firms, Global Markets. Challenges in the New Economy (Pequeñas firmas, mercados globales. Desafíos de la nueva economía). Palgrave, 2008.
* Para obtener mayores detalles sobre las publicaciones de 2008 ingrese a http://www.mesopartner.com/nc/publications/
* Los libros de mesopartner pueden pedirse en http://stores.lulu.com/mesopartner La lista de los libros que recomendamos se encuentra en la tienda de Amazon de mesopartner en http://astore.amazon.com/mesopartner-20

ACTIVIDADES DE MESOPARTNER EN 2008

ARGENTINA	Apoyo a la preparación de proyectos sobre evaluación de conformidad de la eficiencia energética de artefactos electrónicos para el hogar para los países miembros del MERCOSUR PTB, 0,03 meses equipo
ARGENTINA	Actividad docente en el curso de maestría en Desarrollo Local de la Universidad Nacional de General San Martín UNSAM, 0,1 meses equipo
ARMENIA	Actividades de capacitación con la Academia de DEL Armenia PEM, 0,25 meses equipo
AUSTRALIA	Actividades de capacitación con personal de World Vision Australia World Vision Australia, 0,5 meses equipo
CAMBODIA	Taller interno de estrategia de DEL para World Vision Cambodia World Vision Australia, 0,25 meses equipo
AMÉRICA CENTRAL	Desarrollo y aplicación piloto de un método de apoyo a la infraestructura nacional de calidad y cadenas de valor. Diversas actividades en Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Nicaragua PTB, 1 mes equipo
COLOMBIA	Capacitación de actores de DEL con la metodología PACA en Antioquia ADRA, 0,25 meses equipo
EL SALVADOR	Capacitación en desarrollo económico local en La Palma GTZ, 0,3 meses equipo
ALEMANIA	International Summer Academy (Academia de Verano internacional) sobre desarrollo económico local evento de mesopartner, 1,5 meses equipo
ALEMANIA	Gira de exposición al DEL con especialistas de DEL sudafricanos GTZ / Icon, 1 mes equipo
ALEMANIA	Conferencias sobre DEL para alumnos del curso de maestría internacional SEPT, 0,1 meses equipo
ALEMANIA	Talleres sobre iniciativas de clusters en Baden Württemberg mfg, 0,25 meses equipo
ALEMANIA	Conferencias sobre DEL para alumnos del curso de maestría internacional SPRING Dortmund, 0,1 meses equipo
INDONESIA	Desarrollo de una estrategia de difusión y replicación para el programa de 'Desarrollo económico regional' / Capacitación en la Brújula de la Competitividad de la GTZ GTZ, 0,9 meses equipo
ITALY	Capacitación en desarrollo económico local para el Centro de capacitación de Turín OIT, 0,1 meses equipo
JAPÓN	Capacitación en desarrollo económico local para el Centro de capacitación de Turín OIT, 0,1 meses equipo
JORDANIA	Moderación de una conferencia de la OIT sobre DEL OIT, 0,25 meses equipo

MACEDONIA	Desarrollo de una estrategia de DEL en Pelagonia PREDA/ 1 mes equipo
NAMIBIA	Servicios especializado de apoyo y capacitación prestado al programa de crecimiento económico de la GTZ para Namibia. Creación de capacidad para especialistas en DEL de Namibia GTZ Namibia, 0,5 meses equipo
PALESTINA	Aplicación de cadenas de valor y PACA GTZ, 1 mes equipo
PHILIPINAS	Capacitación y coaching sobre la Brújula de la Competitividad Local GTZ, 0,5 meses equipo
SANTA LUCÍA TRINIDAD Y TOBAGO	Asesoramiento metrológico sobre la preparación de un informe sobre cadenas de valor e integración regional en la CARICOM BID/ I2biz, 0,5 meses equipo
SUDÁFRICA	Apoyo prestado a la Cámara de Comercio de Middelburg sobre la implementación de intervenciones basadas en un estudio sobre el clima empresarial local. Facilitación de diversos talleres y desarrollo de una estrategia para el desarrollo de capacidades regionales. Cámara de Comercio de Middelburg, 1,5 meses equipo
SUDÁFRICA	Actividades de apoyo y capacitación con programas de la GTZ para el fortalecimiento del componente DEL de la gobernanza local, incluidos varios eventos de capacitación, coaching y apoyo a especialistas de DEL, apoyo conceptual y desarrollo metodológico para el personal del proyecto. GTZ SLGP DEL, 1,5 meses equipo

SUDÁFRICA	Servicios de asesoramiento experto y capacitación prestados al programa Tshumisano de la GTZ. Ejercicio de RALIS en la industria metalúrgica de la fundición con la Estación de Tecnología de Fundición de Metales de la Universidad de Johannesburgo. Coaching y apoyo a gerentes del proyecto de transferencia de tecnología. GTZ Tshumisano, 1,5 meses equipo
SUDÁFRICA	Capacitación en Brújula y DEL GTZ / Icon, 0,5 meses equipo
SUDÁFRICA	Capacitación en Génesis y desarrollo del método GTZ / Icon, 1 mes equipo
SUDÁFRICA	Primera Academia Africana sobre creación de economías locales competitivas evento de mesopartner, 1,5 meses equipo
ÁFRICA MERIDIONAL	Trabajo de asesoramiento sobre transferencia de tecnología con la Secretaría de la SADC (Comunidad de Desarrollo de África Meridional) GTZ / GFA, 1,5 meses equipo
ÁFRICA MERIDIONAL	Apoyo técnico al desarrollo económico de la Región de Amathole N2 Agencia de Desarrollo Regional Aspire, 1,5 meses equipo
ÁFRICA MERIDIONAL	Gira de estudios orientada al sector privado para funcionarios internacionales de DEL InWEnt, 0,5 meses equipo
ÁFRICA MERIDIONAL	Desarrollo del marco conceptual para establecer una agencia de desarrollo regional Iniciativa de Inversión Midlands, 1,5 meses equipo

ÁFRICA MERIDIONAL	Evaluación del mercado de procesamiento agroindustrial Programa Gijima de DEL de la UE, 1,0 meses equipo
ÁFRICA MERIDIONAL	Marco conceptual para una conferencia nacional sobre colaboración regional para el DEL GTZ e IDC, 1,5 meses equipo
UCRANIA	Misión para el diseño del programa de DEL GTZ, 0,75 meses equipo
URUGUAY	Advice and Coaching for the Regional Development Agency of Rio Negro within the PACPYMES program European Union/ Inypsa, 1,25 staff months
URUGUAY	Evaluación intermedia del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas de Valor (PACC) UNDP/ IADB/ DIPRODE, 0,5 meses equipo
VIETNAM	Desarrollo y aplicación piloto de la metodología 'Evaluación de potenciales de ingresos pro-pobres' en la provincia de Thanh Hoa GTZ, 1 mes equipo
VIETNAM	Conferencias sobre cadenas de valor para alumnos del curso internacional de maestría SEPT Leipzig/Universidad de Tecnología Hanoi, 0,2 meses equipo
VIETNAM	Asesor Provincial Senior del programa de apoyo al sector privado de la UE-Vietnam en la sede de Da Nang Unión Europea, 2,6 meses equipo
VIETNAM	Capacitación en Brújula y PACA Unión Europea, 1.5 meses equipo
VIETNAM	Ejercicio de PACA en la provincia de Long An; actividades de seguimiento PACA del cluster Non Nuoc Stone Unión Europea, 1 mes equipo
VIETNAM	Primera Academia Asiática sobre la creación de economías locales competitivas evento de mesopartner, 1,5 meses equipo

EL NUEVO SITIO WEB DE MESOPARTNER

En 2008 mesopartner decidió rediseñar por completo su sitio web (www.mesopartner.com). Dos fueron los motivos que impulsaron tal decisión.

Primero, nuestro modo de trabajar cambió. El sitio anterior estaba organizado en torno de "productos». Se dirigía principalmente a potenciales clientes interesados en utilizar un producto determinado de mesopartner como parte de su intervención para el desarrollo. Sin embargo, no ponía de manifiesto nuestra amplia experiencia en el diseño e implementación de procesos de desarrollo territorial en estrecha interacción con clientes determinados, ni destacaba nuestro enfoque fuertemente centradoen la creación de capacidad.

Segundo, un análisis estadístico de las visitas realizadas al anterior sitio web reveló que más de la mitad de los visitantes nunca avanzó más allá de la página inicial, con su "diseño de tarjetas mesocard". Aunque algunos usuarios elogiaron el diseño tan original del sitio, parece ser que a muchos otros les resultó confuso y no supieron bien cómo acceder.

El nuevo sitio web tiene un diseño más convencional, amigable e intuitivo. Brinda una enorme cantidad de información importante, que se actualiza con regularidad, mucha de la cual en realidad no estaba disponible en el sitio anterior. La respuesta al nuevo sitio ha sido abrumadoramente positiva.

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

Las fotos son originales, sacadas por
mesopartner o por participantes de
las actividades de mesopartner.

Impreso in Junio 2009

Diseño: Golden Sky, Vietnam
Tel: +84 4 38634030