mesopartner
conecte los puntos

2010

Reflexión Anual 2010

www.mesopartner.com

Índice

Perfil de Mesopartner 3
Prólogo 4
Conecte los puntos 7
1. El rompecabezas de la palabra de moda "verde" 8
2. Desarrollo económico local para la reducción de la pobreza 12
3. Perspectiva sistémica del desarrollo económico 16
4. La infraestructura de calidad sostiene la competitividad local 20
5. Facilitación creativa 24
Estructura de clientes de Mesopartner 2010 28
Nuestros clientes estratégicos 2010 29
La huella geográfica de Mesopartner 2010 30
Países donde Mesopartner realizó actividades en 2010 31
Los socios de Mesopartner 32
La administración de Mesopartner 38
Los asociados de Mesopartner 39
Publicaciones de Mesopartner en 2010 42
Actividades de Mesopartner en 2010 43

Perfil de Mesopartner

Mesopartner es una empresa de conocimiento especializada en desarrollo territorial, competitividad e innovación. Su propósito estratégico es alcanzar reconocimiento global como una empresa innovadora en las áreas de desarrollo territorial y la asociación con clientes estratégicos y asociados mediante la creación de capacidades y el coaching, así como 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 para el desarrollo, donantes de AOD (ayuda oficial al desarrollo), ONG y otras entidades) así como para consultores individuales y firmas de consultoría. Desde 2003, el conocimiento que hemos compartido y las herramientas que hemos generado han ayudado a las organizaciones para el desarrollo y a los interesados de numerosos países en 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 y cadenas de valor, el fortalecimiento de los sistemas locales de innovación y temas relacionados. Brindamos coaching a los profesionales y los dotamos de herramientas. Realizamos eventos de aprendizaje de vanguardia destinados a ellos.

Prólogo

El año 2010 fue para Mesopartner un periodo de reflexión y reorientación tras la muerte en 2009 del Dr. Jörg Meyer-Stamer, cofundador de la empresa. Ha sido también un momento de consolidación de las principales actividades de la sociedad. Nos hemos concentrado en aumentar nuestra fortaleza en ciertas áreas temáticas y en potenciar los vínculos con determinados clientes clave y con nuestros asociados.

Un elemento importante en nuestra reorientación fue la selección de un nuevo lema, la frase secundaria que acompaña el nombre de nuestra empresa. Durante años tuvimos la intención de modificar ese lema e introducir un nuevo logotipo y fueron varias las alternativas que analizamos con nuestro socio fallecido, el Dr. Meyer-Stamer. Todos coincidíamos en que desempeño económico local ya no era adecuado, simplemente porque no expresaba con precisión las principales actividades que actualmente realizamos. A fines de 2010 propusimos como lema la frase Conecte los puntos. Los antecedentes y el significado de este lema se explican más adelante en nuestras Reflexiones Anuales 2010. En lugar de ello, nuestra tarea está centrada en desarrollar metodologías, herramientas y conceptos que ayuden a nuestros clientes a conectar los puntos por sí mismos.

A la reseña que preparamos cada año le cambiamos el nombre de Memoria Anual por Reflexión Anual. La elaboración de este documento nos ayudó a reflexionar sobre lo que hicimos el año pasado en términos de temas, percepciones, aprendizaje y acciones de extensión geográfica. Resulta obvio que

nuestra publicación anual tiene poco que ver con las habituales memorias anuales de muchas compañías, confeccionadas a menudo para cumplir con una obligación legal y en las que estas presentan un resumen de sus resultados económicos y principales actividades.

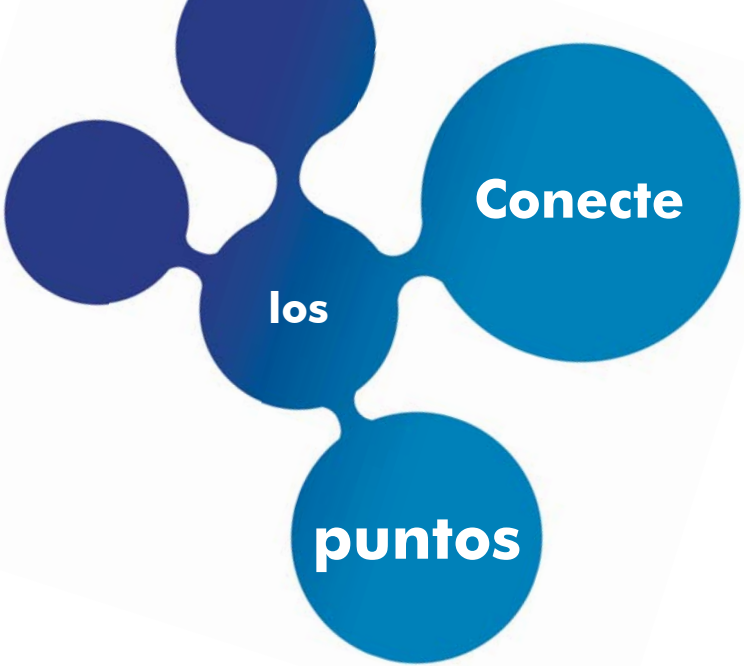
En cuanto al desarrollo de productos, en 2010 continuamos con la codificación de la metodología CALIDENA por encargo del PTB (Physikalisch-Technische Bundesanstalt: la Cooperación Técnica del Instituto Alemán de Metrología), elaborando el Manual de la Metodología Calidena y prestando apoyo al PTB para el desarrollo de un sitio web CALIDENA. CALIDENA es una metodología rápida de evaluación participativa que se emplea para identificar y promover actividades prácticas destinadas a fortalecer los servicios de calidad en el ámbito de las cadenas de valor. Además, Visión Mundial contrató a Mesopartner, en cooperación con la consultora sudafricana REAL Consult, para que desarrollara la metodología RAIGO (Evaluación Rápida de Oportunidades de Generación de Ingresos). Se llevaron a cabo cinco pruebas piloto en Asia y África, y se dispone actualmente de un Paquete de Recursos y un Manual en Versión Preliminar.

En 2010 se realizó la sexta International Summer Academy sobre Desarrollo Económico de Mesopartner en Duisburgo, Alemania. La Academia de verano es un evento anual de aprendizaje y puesta en común de experiencias para profesionales en desarrollo económico organizado y facilitado por Mesopartner. Para brindar

una idea más clara de lo que las Summer Academies de Mesopartner pueden brindar, hemos producido una filmación del evento realizado en 2010, que se puede bajar de http://youtu.be/bJOCZDDSbeI.

Asimismo, en 2010 los socios de Mesopartner y algunos de los consultores asociados recibieron capacitación y obtuvieron sus certificados en Capacity WORKS. Este es un nuevo modelo de gestión para el desarrollo sostenible de la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / Sociedad alemana para la cooperación internacional). La aplicación del modelo tiene por objeto aumentar la eficacia y la sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo realizados. Como la GIZ sigue siendo nuestro cliente más importante (véase el apartado Estructura de Clientes en este documento), organizamos una capacitación interna en Capacity WORKS e invitamos a un formador autorizado a una sesión de capacitación en Duisburgo. Utilizamos la fase de coaching posterior para reflexionar sobre algunos de nuestros proyectos que plantean un mayor desafío tomando en cuenta los cinco factores de éxito propuestos por Capacity WORKS, lo cual resultó útil y valioso no sólo para la GIZ, sino también para nuestros otros clientes.

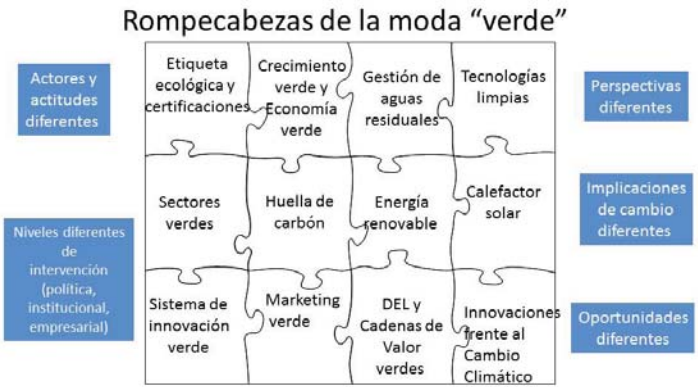
En 2010 desarrollamos, junto con nuestros asociados, un enfoque más fuertemente centrado en las competencias temáticas y los temas clave asignados a cada uno de los socios y asociados. En este documento se presenta una selección de artículos sobre algunos de estos temas, entre ellos DEL verde, DEL para la reducción de la pobreza, Pensamiento sistémico, Infraestructura de calidad y Facilitación creativa. Para cada artículo se indican los nombres de los autores y líderes temáticos. La selección de líderes temáticos garantiza que se capta el estado actual de los debates temáticos, que la empresa dispone rápidamente de un panorama actualizado de la bibliografía y los esfuerzos de investigación pertinentes y que a mediano plazo Mesopartner adoptará una posición respecto de estos temas a través de sus propias publicaciones (documentos de trabajo, presentaciones en PowerPoint, podcasts). Desde luego, estamos interesados en la exploración permanente de estos temas en forma conjunta con nuestros clientes y nuestras redes.



Mesopartner elabora instrumentos y aporta a los profesionales en desarrollo recursos para diseñar procesos de intervención orientados a lograr el cambio dentro de sistemas socioeconómicos complejos. El lema Conecte los puntos ilustra la capacidad de asociar o relacionar una idea con otra, de lograr ver el "cuadro completo", la característica sobresaliente o las imágenes ocultas en una masa de datos y señales de mercado. No es posible conectar los diferentes puntos sin ver a la vez el cuadro completo (la totalidad) y los patrones que surgen entre los puntos. Esta es una habilidad cognitiva o reflexiva que se apoya en herramientas, pero se trata sobre todo de mirar las cosas desde una perspectiva nueva o diferente, intentando hallar el sentido de los patrones emergentes. Se trata de descubrir un ritmo en el ruido, o de reconocer diseños orgánicos. Se trata también de admitir que las tradicionales intervenciones unidimensionales, que no toman en consideración el sistema más amplio, no habrán de lograr un cambio significativo y positivo de las sociedades.

Elegimos esta idea como lema para alentar a nuestros clientes a conectar los puntos e ir más allá del mero diagnóstico para llegar a comprender los sistemas en los que trabajan. La utilizamos también para estimular la sensibilidad frente a las relaciones sistémicas que existen entre diversos factores económicos y sociales sin conexión aparente. Queremos impulsar a nuestros clientes a buscar los patrones subyacentes y abordar sus intervenciones mediante un proceso que sostenga el aprendizaje y la reflexión. Con este lema Mesopartner amplía su enfoque más allá del desarrollo territorial. Ésta no es una novedad; simplemente, ahora reconocemos que a menudo trabajamos como facilitadores de procesos que enlazan distintas fuentes de conocimiento y práctica, convirtiéndolos en procesos de cambio que por lo general vinculan sistemas diferentes sin aparente relación entre sí.

1 El rompecabezas de la palabra de moda "verde": Cómo estructurar las oportunidades que el cambio climático ofrece al desarrollo del sector privado



¿A qué nos referimos cuando hablamos de "crecimiento verde', 'DEL verde', 'tecnologías limpias' e 'innovaciones frente al cambio climático'? Para el profesional en desarrollo del sector privado éstas son a menudo expresiones de moda originadas en el rompecabezas de métodos que procuran captar los desafíos económicos, así como las oportunidades para una competitividad más sustentable. En 2010, los socios de Mesopartner comenzamos a profundizar nuestra reflexión sobre este tema en conjunto con nuestros clientes durante varios eventos y seminarios. Algunos de ellos fueron los eventos de capacitación realizados en el Centro Internacional de Formación (CIF) de la OIT en Turín, la Universidad Goethe en Frankfurt y nuestra *Summer Academy*. El tema surgió también con frecuencia durante nuestro trabajo de campo sobre sistemas de innovación y desarrollo territorial. Algunas de las preguntas que abordamos fueron las siguientes: "¿cómo podemos convertir los cambios climáticos en oportunidades para hacer negocios?" "¿cuáles son los respectivos requisitos de cambio sistémico a nivel de política local y nacional, así como institucional?" "¿qué podemos aprender en este sentido de las buenas prácticas concretas y realistas?" Desde una perspectiva práctica, también tuvimos que preguntar: "¿qué es el desarrollo económico verde?" y más específicamente "¿qué es el empleo verde?"

Las respuestas iniciales a estas preguntas alentaron a Mesopartner a buscar una estructuración más sistémica del 'desarrollo económico verde'. Primero, conviene separar los diferentes abordajes ocultos detrás del rompecabezas de la palabra de moda y diferenciar las diversas perspectivas sobre el desarrollo económico verde, a saber:

- Una **perspectiva tecnológica**, que pone especial énfasis en las nuevas tecnologías empleadas para reducir las emisiones y el consumo de energía (denominadas con frecuencia tecnologías 'limpias' o 'verdes'). Estas se basan a veces en productos de alta tecnología que se utilizan en muchos países industrializados para reducir los costos y el consumo, así como para mejorar la utilización de energías renovables. Pero no todas las tecnologías verdes tienen que ser de alta tecnología. También puede tratarse de productos de tecnología más básica que se adaptan muy bien a las condiciones locales (por ejemplo: la cocina solar). En los países en desarrollo, los proyectos de transferencia de tecnología muchas veces están vinculados con este tipo de conocimientos.
- Una **perspectiva de energía renovable**, muy orientada a la introducción de nuevas formas de producción de energía. Incluye la promoción estratégica de estrategias energéticas que aprovechen la energía de la biomasa, solar, eólica, hídrica, y oceánica. Todas ellas a menudo comprenden redes de innovación, intercambios sobre clusters y esfuerzos de promoción de cadenas de valor a nivel local y regional. Con frecuencia van de la mano con la integración de nuevas tecnologías, como la producción de biogás, los calentadores solares de agua y las redes de energía eólica, a productos y procesos ya existentes.
- Una **perspectiva de eficiencia energética y de recursos**, muy vinculada con el mejoramiento de la eficiencia de los recursos de las empresas, a lo largo de las cadenas de valor y las cadenas de suministro de las grandes empresas (véase las consideraciones sobre la 'huella ambiental'). Esto se relaciona con la reducción de costos y residuos, así como con la revisión de la cadena de valor interna de las empresas a fin de reconsiderar todas las etapas básicas, entre ellas el mejoramiento del diseño, la producción, el envasado y la distribución.
- Una **perspectiva de empleo y creación de capacidad** basada en 'empleos verdes' u oportunidades laborales que surgen y se demandan en áreas tales como eficiencia de recursos, energía renovable y tecnologías limpias.

Perspectivas y estructuras

Todas estas perspectivas poseen sinergias, pero al mismo tiempo surgen a menudo de diferentes modos de pensar (de ingenieros, ambientalistas, expertos en empleo, etc.). Incluyen a diversos actores y tienen diferentes requisitos, diferentes estrategias de intervención y diferentes abordajes de pensamiento sistémico.

En muchos países industrializados, como Alemania, existen laboratorios sociales dedicados a este tema. Los instrumentos y los programas de promoción se encuentran bien diferenciados según las diversas perspectivas anteriormente mencionadas. Al mismo tiempo, son pocas las expectativas de que todas estas diferentes actividades de promoción se puedan coordinar 'correctamente'. Por el contrario, grupos diferentes con distintas prioridades se hacen cargo de diversos problemas u oportunidades. Sin embargo, existen también esfuerzos de coordinación que buscan complementar los conocimientos durante la implementación de soluciones adecuadas. En muchos países en desarrollo estos laboratorios no existen. No obstante, los instrumentos de apoyo desarrollados en el mundo industrializado y sus experiencias también podrían ser utilizados en las estrategias de promoción de los países en desarrollo. Esto incluye la eficiencia de recursos de las PYMES, el diseño de análisis de biomasa o del flujo de materiales y las estrategias locales relacionadas, el abordaje de las respectivas cadenas de valor y programas de promoción. La intención de Mesopartner es continuar explorando este tema en el año 2011 para brindar su apoyo en la estructuración de diferentes enfoques y ayudar a identificar estrategias de intervención para los profesionales y los representantes de políticas en el campo. Esto nos proporcionará una comprensión más profunda y clara del modo en que la promoción de la innovación y las intervenciones sistémicas pueden contribuir a una metodología de la competitividad más sostenible e inclusiva.

Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

2 Desarrollo económico local (DEL) para la reducción de la pobreza

En los últimos años, Mesopartner ha tenido una participación cada vez mayor en el DEL orientado a la pobreza. Algunos clientes como Visión Mundial o la GIZ han solicitado específicamente esfuerzos e instrumentos orientados al DEL para la reducción de la pobreza. Por encargo de estos clientes, Mesopartner diseñó y realizó pruebas piloto de metodologías especializadas, tales como la Participación y Acción para la evaluación del potencial de generación de ingresos contra la pobreza – PACA (por su sigla en inglés) contra la pobreza (2009) y la Evaluación Rápida de Oportunidades de Generación de Ingresos– RAIGO (2010) con el fin de normalizar y codificar el análisis y los esfuerzos de promoción de DEL para la reducción de la pobreza.

Pero ¿qué es exactamente el DEL para la reducción de la pobreza? La variedad de medidas para el desarrollo a nivel local se pueden agrupar en diferentes áreas tales como desarrollo económico, desarrollo social y planificación de la infraestructura. Cada área sigue una lógica diferente y aplica distintos principios. El desafío, en primer lugar, radica en distinguir las tres áreas de desarrollo a fin de evitar confusiones y comprender claramente de qué principios se hará uso para llevar a cabo una determinada tarea, para luego buscar sinergias y agrupar las áreas con criterio sistémico. El DEL para la reducción de la pobreza se ubica en algún punto entre el desarrollo económico y el desarrollo social. Sigue claramente reglas económicas y sin duda está orientado

al mercado, pero también persigue una misión orientada a lo social, que consiste en habilitar a las personas consideradas pobres en una determinada sociedad para que generen ingresos de manera comercial y sostenible. Sin embargo, para poder generar ingresos se requiere una cierta combinación de activos personales que hacen que alguien sea competitivo. En este caso, por activos se entiende todo aquello que una persona posee, desde la educación formal, experiencia y actitudes, hasta medios de transporte, tierra o capital financiero.

Pero ¿cómo pueden los pobres, entendiendo por tales a aquellas personas que carecen de bienes, realizar trabajos o actividades por cuenta propia para los cuales se requieren determinados activos? Esta obvia contradicción exige ser aclarada. Primero, es necesario que examinemos el concepto de pobreza. En general, se considera que alguien es pobre si no está en condiciones de satisfacer ciertas necesidades de consumo predeterminadas. Por lo general esto se ve reflejado en la línea de pobreza de un determinado contexto social. Sin embargo, no sólo importa el grado de pobreza indicado por la escala respectiva, sino también su profundidad, que indica cuánto por debajo de la línea de pobreza se encuentra ubicada una persona pobre. Se utilizan diversas categorías de pobreza, que por lo general señalan a los pobres en estado de vulnerabilidad situados en torno de la línea de pobreza. Por debajo de este umbral, en el escalón más bajo, se encuentran los indigentes que no poseen bienes de ningún tipo.

El DEL para la reducción de la pobreza se orienta a las personas que viven por debajo o en torno de la línea de pobreza, poniéndolos en contacto con mercados de factores y productos para que estén en condiciones de competir exitosamente en ellos. El DEL para la reducción de la pobreza apunta habitualmente hacia la oferta, por ejemplo elevando la calificación laboral de una persona pobre o mejorando el diseño o la calidad del producto elaborado por un artesano pobre. Apunta también a la demanda, al entender las necesidades de los empleadores potenciales o evaluar la demanda real del mercado de artesanías o productos agrícolas. Esto también implica, por supuesto, que el DEL para la reducción de la pobreza no sólo trabaja con los pobres, sino también con empresas firmemente afianzadas que se ubican muy por encima de la línea de pobreza y con instituciones de apoyo que deben tomar parte en el proceso.

El DEL orientado a la pobreza pone énfasis en la necesidad de lograr que los pobres participen directamente en el desarrollo económico a nivel local sin depender de procesos de derrame o transferencias sociales. Cuanto más descendemos en la escala de pobreza, mayor es la necesidad de medidas de desarrollo social para complementar las actividades de DEL. En el extremo inferior de la escala, resulta muy difícil abordar la indigencia sólo con instrumentos de DEL. Si fuera posible, primero se debería conseguir que los más pobres entre los pobres ascendieran un peldaño en la escala, trabajando sobre su empleabilidad. Esto se logra proporcionándoles un conjunto mínimo de calificaciones necesarias para realizar trabajos simples y al mismo tiempo mejorando los servicios básicos y la infraestructura de su entorno. Sólo entonces cualquier otro esfuerzo de promoción social a través de medidas de DEL tendrá sentido para ellos y producirá resultados.

Sin embargo, sería un error suponer que el mismo tipo de actividades aplicables al DEL en un contexto sin pobreza también da resultado en un contexto de pobreza. Por ejemplo, los emprendedores de subsistencia, que son reacios a asumir riesgos, no necesariamente desean un mayor crecimiento o especialización, y prefieren en cambio mantener el tamaño pequeño de sus operaciones, permanecer a resguardo de la burocracia o, mejor aún, que se les ofrezca un trabajo estable. Los empleadores que ofrecen trabajos de baja remuneración no buscan una mejora de la productividad sino más bien mano de obra barata que ocupe puestos que ya no es posible racionalizar más.

En conclusión, en los últimos años hemos aprendido que el DEL por debajo de la línea de pobreza necesita ser complementado con actividades sociales. La clave del éxito es una combinación inteligente de ambas áreas, unida al mejoramiento de la infraestructura. Cuanto más asciendan los pobres hacia la línea de pobreza, menor será la necesidad de transferencias sociales y apoyo directo, y mayor la eficacia que puedan adquirir las medidas de DEL. Toda medida de desarrollo que opere sobre la línea que divide el desarrollo económico del social debe tomar en cuenta que los micro-emprendedores y los trabajadores que siguen siendo pobres tienen distintas motivaciones y objetivos y a menudo una mentalidad diferente de aquellos que se hallan en mejor situación. El diseño de las actividades de desarrollo debe reflejar esta realidad. Mesopartner se propone realizar más investigaciones de campo que permitan encontrar modos más sistémicos de llevar adelante el DEL para la reducción de la pobreza.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

3 Una perspectiva sistémica del desarrollo económico de abajo hacia arriba

En la literatura académica y los debates de alto nivel en materia de políticas con frecuencia se da por sentado que el crecimiento económico es impulsado por las mejoras de la productividad. Sin embargo, en nuestra labor práctica, en especial en desarrollo económico local, este aspecto casi ni figura. En nuestro trabajo de campo nos enfrentamos con el hecho de que muchos funcionarios de gobierno y profesionales en desarrollo que emplean el término "crecimiento económico", por ejemplo, no lo comprenden ni conceptual ni prácticamente.

En primer término, es necesario aclarar qué significa crecimiento económico. Adopto al respecto una perspectiva amplia, que comprende el mejoramiento de la economía doméstica, el aumento de la población con acceso al mercado formal y la expansión de la producción y la base económica de una región o de un país en su totalidad.

Segundo, la productividad se podría describir en términos simples: mayor rendimiento con menores insumos. Existen algunos factores que impulsan la productividad, tales como un mejor uso de la tecnología, mayores niveles de calificación, sistemas de fabricación flexibles y la utilización inteligente del capital de trabajo. La productividad también debe verse en el contexto de los mercados, que constituyen la principal forma de asignación de recursos económicos en la mayor parte del intercambio comercial mundial. Cuando el desempeño de los mercados no es óptimo, las empresas gastan (o mejor dicho derrochan) grandes sumas de dinero en su búsqueda de proveedores, insumos, clientes, prestadores de servicios y trabajadores. Cuando el desempeño de los mercados es insuficiente, los precios son más altos, el valor es menor y las señales que indican qué producir, con qué calidad y en qué cantidad no funcionan. También los particulares invierten mucho tiempo en busca de insumos (oferta) o clientes (demanda) o bien, debido al gran costo

y esfuerzo que ello implica, ni siquiera lo intentan. En estas circunstancias sólo las personas muy adineradas podrán incrementar su riqueza, y las menos adineradas perderán o malgastarán sus recursos.

Cuando nos referimos al desarrollo económico local, la idea es estimular el crecimiento económico a nivel local o regional de algún modo en respuesta a las oportunidades, desafíos y patrones peculiares de la región. Si nos concentramos solamente en los pobres, estamos atendiendo un síntoma. Si bien es encomiable orientar nuestras intervenciones al alivio de la pobreza, es necesario comprender que las intervenciones más eficaces serán de naturaleza social con orientación a los síntomas.

Lo que a menudo falta en muchos países en desarrollo es una concentración explícita en el estímulo al crecimiento a través de la mejora de la productividad, el aumento de la inversión local y el abordaje de abajo hacia arriba de las falencias persistentes del mercado. Por supuesto que la estimulación del crecimiento y el abordaje de la pobreza no están completamente desvinculados, pero es importante reconocer que se trata de diferentes palancas de un sistema económico complejo. Por ejemplo, los programas de desarrollo de la calificación dirigidos a los pobres son intervenciones sociales importantes que posibilitan la incorporación de un mayor número de personas al mercado laboral,

pero no garantizan el aumento de la productividad o del crecimiento si no se vinculan de alguna manera con las necesidades o los desafíos que enfrentan los emprendimientos. Otra relación entre el estímulo al crecimiento y las intervenciones sociales es que en ocasiones el crecimiento de la productividad podría conducir a la pérdida de puestos de trabajo para aquellos cuya calificación no es la buscada o cuyo nivel de calificación es inadecuado. Por lo tanto, las intervenciones para el desarrollo económico suelen favorecer el desarrollo de la calificación ya que a veces este puede utilizarse tanto para abordar la mejora de la productividad como en beneficio de los trabajadores que se tornan redundantes porque su calificación o el nivel de esta no son los adecuados o han dejado de ser necesarios. Sin embargo, es importante considerar las diferencias entre estos dos métodos de desarrollo de las calificaciones, ya que uno atenúa los efectos del otro.

La realidad es que con frecuencia se producen intervenciones que parecen atractivas pero que resultan irrelevantes en términos de crecimiento económico.

En conclusión, para que el desarrollo económico de abajo hacia arriba dé resultado debemos comprender primero cómo funciona el sistema económico. Es preciso entender las restricciones al crecimiento y a un mayor rendimiento de los emprendimientos, en especial si la causa radica en las falencias persistentes del mercado o en la baja productividad. Para lograr que los emprendimientos sean más productivos, debemos atender cuestiones de productividad y competitividad en el contexto específico de la realidad local o regional. Al mismo tiempo, es necesario considerar aquellas cuestiones sociales que se vinculan directamente con un mayor rendimiento de los emprendimientos, tales como los programas de desarrollo de las calificaciones, la inversión local y el ahorro. Lo más importante es pensar de manera sistémica y procurar comprender las relaciones de causa y efecto dentro de un sistema complejo que conduzca al crecimiento y al desarrollo.

Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

4 La infraestructura de calidad sostiene la competitividad local

En el transcurso de los últimos años Mesopartner ha desempeñado un papel cada vez más activo en el campo de la Infraestructura de Calidad (IC). El término está relacionado con la metrología (ciencia de las mediciones), la normalización, las pruebas y ensayos y la gestión de la calidad (en el pasado se utilizaba la sigla MNEC), incluidas la certificación y la acreditación.

Del mismo modo que las demás estructuras técnicas que sostienen una economía, como los caminos, el suministro de agua, los sistemas cloacales, las redes de electricidad y las telecomunicaciones, la IC, debido a su carácter de bien público, por lo general no es suministrada por el propio mercado. No obstante, la prestación de los servicios utilizados directamente por los emprendimientos, como la certificación, la calibración y los laboratorios, está principalmente a cargo de empresas privadas.

En el mundo en desarrollo la creación y extensión de los organismos y servicios de IC reciben fuerte apoyo de los países industrializados como parte de sus esfuerzos para el desarrollo. Estos esfuerzos también están guiados por el propio interés de fomentar el surgimiento de socios comerciales. Quienes generalmente promueven y utilizan la IC en los países en desarrollo son las empresas de exportación. Para estas, poder contar con un suministro de servicios de calidad cercano es esencial para poder cumplir con las normas y pruebas que exigen sus compradores distantes. Si carecieran de la prestación local, los exportadores tendrían que comprar los servicios de calidad en el exterior a precios altos. Esto incrementaría los costos de las operaciones y reduciría las ventajas competitivas. Las grandes compañías multinacionales pueden solucionar este problema utilizando sus capacidades internas, pero las PYMES exportadoras locales por lo general no cuentan con dicha alternativa, y por lo tanto dependen más de la IC nacional.

El sector de las exportaciones es sólo una pequeña parte de una economía en desarrollo. La mayoría de las empresas operan en el mercado local, muchos de ellos en el sector informal. El comercio internacional y en especial las importaciones de mala calidad elevan la importancia de la IC para la protección de la industria local y sus consumidores. Además, el gobierno nacional necesita de tal infraestructura para verificar que las importaciones cumplan con sus reglamentaciones técnicas y garantizar un medio ambiente limpio y la salud y seguridad de la población. A diferencia de las normas privadas voluntarias, las reglamentaciones técnicas son obligatorias.

El objeto de la IC es responder a las necesidades de la economía en su totalidad. Esto no se puede lograr sólo por medio de los representantes de la IC, sino que requiere la interacción de varios actores locales, incluidas las firmas locales y sus socios comerciales del exterior. La existencia de una IC bien estructurada brinda importantes oportunidades para integrar a las empresas locales en Cadenas de Valor Globales (CVG), regionales y nacionales y fomentar sistemas de innovación y tecnología en cada país. En efecto, cuanto mejores sean las normas y los servicios de metrología de un país, más fácil será cumplir con los requisitos de las operaciones codificadas dentro de las redes del comercio internacional. Una firma local que produce para un gran comprador logra muchas veces acceder a las tecnologías y conocimientos más adelantados.

La integración de firmas individuales en CVG es algo que puede darse, pero resulta más probable cuando aquellas están agrupadas en clusters locales. La aglomeración de firmas locales en torno de un determinado producto o capacidad resulta especialmente eficaz y atractiva para los compradores globales cuando la cooperación y la competencia se dan juntas, lo que también se llama

coopetencia. Para que la interacción de los socios locales y globales sea viable, la IC y los servicios deben proporcionar normas adecuadas y procedimientos para evaluar su cumplimiento. En otras palabras, la IC es el enlace de comunicación entre los clusters locales y el comercio global.

La cooperación entre los productores o las industrias locales, los grandes compradores y los organismos de IC a menudo se produce espontáneamente y su principal impulso está dado por el interés del comprador, que así asegura su aprovisionamiento. Dentro de la realidad del mundo en desarrollo, la brecha entre las necesidades del actor multinacional y los pequeños productores o la industria informal de cada lugar es generalmente demasiado grande para que la cooperación sea viable por sí misma. Aquí les cabe a las instituciones de apoyo y organizaciones donantes el papel de sensibilizar a las PyMES locales e inducirlas al cumplimiento de las normas internacionales.

Los representantes de la IC cumplen un papel importante en este tipo de mejoramiento de la calidad de las industrias locales, al darles a conocer los datos técnicos relacionados con las normas. El hecho de que tales representantes sean independientes de compradores específicos ayuda a las firmas locales a obtener información imparcial acerca de las oportunidades y los riesgos de participar en cadenas de valor dirigidas por normas. Al mismo tiempo, los organismos de IC se benefician cuando las firmas locales se integran a las cadenas de valor y crean una demanda para los servicios de IC. La integración de PyMES locales estimula el crecimiento de una IC nacional competidora y también

mejora la adaptación de su oferta a las necesidades distintivas de un país en desarrollo.

Mesopartner participa crecientemente en proyectos que facilitan el diálogo entre los organismos de IC y los (potenciales) usuarios de servicios de calidad que pertenecen a diferentes cadenas de valor. En 2010 nuestra compañía prestó su asesoramiento a un proyecto regional de Cooperación Técnica realizado por el Instituto Alemán Nacional de Metrología (PTB) en los países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú). Uno de los objetivos del proyecto fue apoyar la orientación al cliente de los organismos de IC al facilitar la cooperación con cadenas de valor seleccionadas. Podrá encontrar más información en www.calidena.org, un sitio web creado y mantenido por Mesopartner por encargo del área de Cooperación Técnica del PTB.

Dr. Ulrich Harmes Liedtke (uhl@mesopartner.com)

5 Facilitación creativa

El término "facilitación" se utiliza con frecuencia en la jerga profesional del desarrollo, pero a menudo con distintos significados según el escenario y el contexto. En algunos casos se usa como sinónimo de capacitación y moderación, pero lo cierto es que existen diferentes tipos de facilitación. A menudo estas formas de facilitación diferenciadas exigen habilidades, métodos y herramientas levemente distintos, si bien algunas herramientas son de utilidad en diversos escenarios. Brevemente, los dos tipos de facilitación más diferenciados son los siguientes:

1. Facilitación de eventos o talleres – facilitación de corto plazo centrada en un determinado tema o asunto en donde el facilitador guía al grupo hacia la adquisición de una comprensión más cabal del asunto y/o el cumplimiento del objetivo trazado.

2. Facilitación de procesos – esta es una facilitación menos lineal que la de talleres, ya que involucra varios eventos, progresiones y posibles reajustes; en ella el facilitador guía la vinculación, la gestión, la comunicación, el establecimiento de prioridades y el compromiso, entre otras cosas, para que varias de las partes interesadas puedan alcanzar una meta u objetivo determinado.

El rol de la facilitación

Con frecuencia se compara la facilitación con el rol de la partera que presta asistencia en el proceso de parto – ella guía un proceso complejo y asegura el nacimiento sin inconvenientes de un bebé, pero sin participar en su producción ni hacerse responsable del niño recién nacido. Sin embargo, su guía durante el proceso debería conferir poder a la madre en el proceso de parto e infundirle confianza en su exitosa culminación.

Existen algunos factores que son importantes en el proceso de facilitación si se pretende obtener resultados óptimos, y estos factores están relacionados tanto con el facilitador como con el grupo y el problema involucrados en la facilitación. El facilitador proporciona un escenario estimulante y utiliza herramientas y métodos que alientan y posibilitan el compromiso activo y la participación del grupo. Esto incluye el uso de medios creativos para visualizar el hilo conductor de los intercambios grupales. El grupo está integrado por los participantes adecuados, que son personas capaces, competentes y dispuestas a compartir perspectivas e ideas. El proceso le pertenece al grupo, y este es el responsable de sus resultados y su implementación.

El problema es importante para el grupo y es complejo, pero existen oportunidades para su resolución, para lograr consenso y una mayor claridad. El problema se registra visualmente y el intercambio se orienta hacia la visualización y no hacia la persona que habla, de modo que el hilo conductor de la conversación debe ser visible y objeto de seguimiento constante.

Facilitación creativa

La facilitación creativa lleva los elementos de la facilitación un paso más adelante, al utilizar herramientas y métodos de visualización, documentación y moderación que provocan la imaginación y la creatividad de los participantes. Para dar señal de esto, es de importancia crítica que el facilitador aborde la visualización con valor para motivar a los participantes a ser creativos.

Foto que representa el proceso creativo

Se pone énfasis en la importancia del diálogo y la deliberación por oposición al debate, y se pueden destacar teorías sobre el modo en que los adultos eligen, filtran e interpretan la información y luego actúan en función de ella mediante el uso de la Escalera de inferencias, que ayuda a los facilitadores a observar sus procesos de reflexión y los obliga a suspender el juicio, y al hacerlo, a permanecer abiertos y en condiciones de facilitar con mayor integridad. La Escalera de inferencias describe el proceso de reflexión que recorremos, por lo

general sin darnos cuenta, para llegar a una decisión o una acción a partir de un dato.

El uso de matrices y polaridades resulta útil en los intercambios exploratorios en donde se ponen a prueba y se evalúan los valores, suposiciones, paradigmas y datos. Asimismo, el esbozo de la naturaleza sistémica de los hechos, patrones, significados y sistemas es un método de facilitación creativa que se utiliza para analizar de qué modo operan los sistemas mediante el uso de circuitos de devolución de información y demoras temporales, además del concepto de consecuencia involuntaria. Como los facilitadores a menudo intervienen en el sistema, una técnica útil consiste en lograr que el sistema conozca su propio comportamiento a fin de tener mayor conciencia y capacidad para resolver problemas y generar cambios.

La utilización de escenarios es otro método de facilitación creativa que permite a los participantes crear vívidas imágenes del futuro y forzar la reflexión sobre cuestiones inciertas, y al hacerlo, planificar en función de diferentes probabilidades.

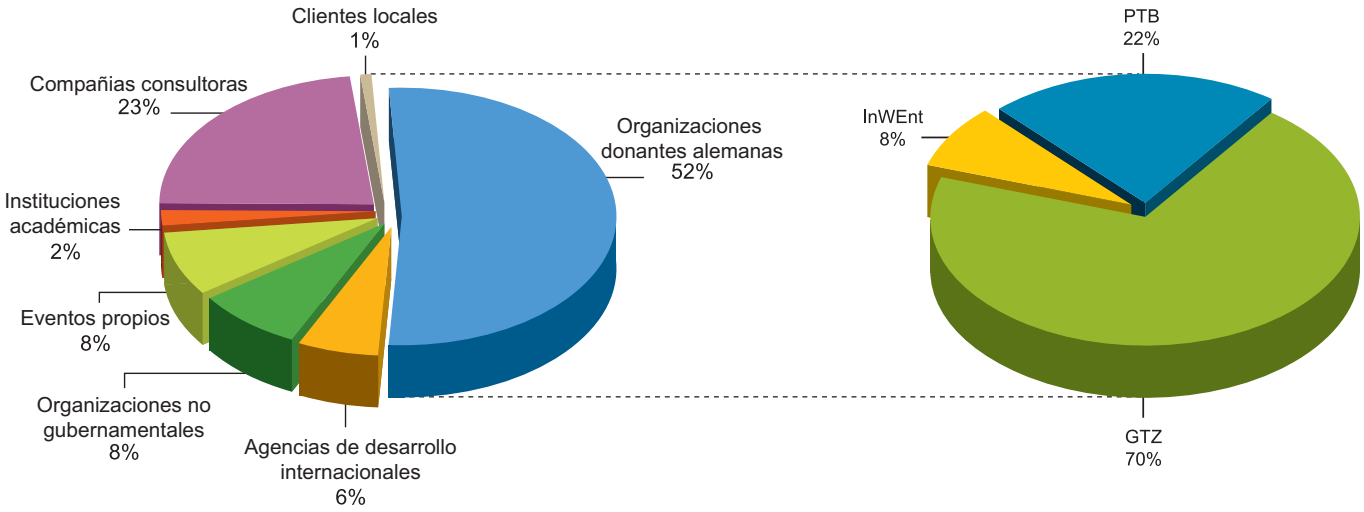
Mesopartner, en asociación con InWEnt, desarrolló y puso a prueba una capacitación en facilitación creativa orientada a desmitificar la creatividad y eliminar los mitos relacionados con la creatividad de los adultos. Se explicó el proceso creativo y se analizaron estrategias para mejorar la creatividad.

Esquema de los objetivos de la capacitación

Conclusiones

Contar con buenas habilidades para la facilitación es fundamental en los complejos procesos de cambio y desarrollo social, económico y político de nuestra época, en particular aquellos que involucran a diversos grupos y actores. Los facilitadores se enfrentan constantemente al desafío de construir competencias que les permitan facilitar el diálogo y la cooperación, así como crear escenarios conducentes a la generación de confianza, la creación de redes sociales, el análisis conjunto y la cooperación entre los diversos actores. Esto requiere la utilización de métodos y herramientas creativas que posibiliten una comprensión más profunda, la cual contribuirá a generar posibles soluciones nuevas a las incógnitas y los desafíos.

Estructura de clientes de Mesopartner 2010 (ingresos generados)

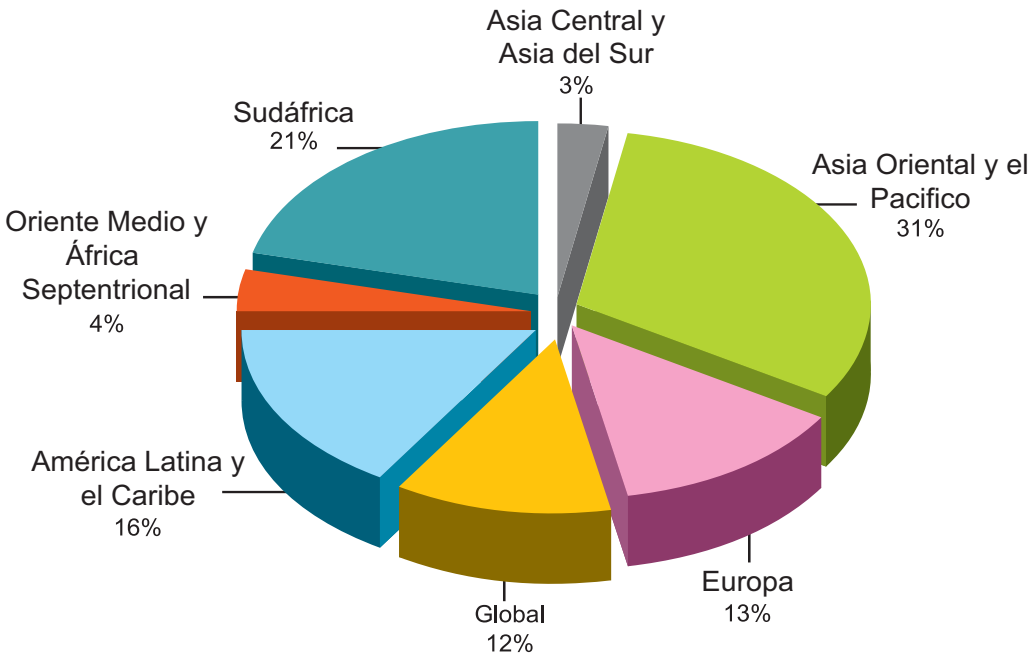


Clientes estratégicos de Mesopartner

GTZ Programa de desarrollo del empleo y la calificación (ESDS*), Sudáfrica
GTZ Programa de promoción del sector privado (PSP SMEDSEP*), Filipinas
GTZ Promoción del sector privado (Métodos innovadores para proyectos de sectores, Eschborn)
GTZ Programa para el crecimiento económico, Namibia
GTZ Programa de desarrollo económico regional (RED*), Indonesia
GTZ Apoyo al proyecto de reducción de la pobreza, Vietnam
GTZ Programa para el desarrollo económico sostenible en Centroamérica (DESCA), El Salvador
GTZ Programa para el desarrollo económico sostenible, Ghana
Industrial Development Corporation – Agencia División Sudáfrica
Banco Interamericano de Desarrollo, Representación Perú
Instituto para la investigación económica sobre la innovación, Universidad Tecnológica de Tshwane, Sudáfrica
Organización Internacional del Trabajo (OIT), Centro Internacional de Formación, Turín
Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra
Organización Internacional del Trabajo (OIT), Líbano, Filipinas y Vietnam
Cooperación técnica internacional del Instituto Alemán de Metrología (PTB, Physikalisch-Technische Bundesanstalt), Alemania
InWEnt Programa Locati, Sudáfrica
Consejo sudafricano de exportación electrotécnica
Agencia de innovación de tecnología (TIA*), Sudáfrica
Estación de tecnología en electrónica, Universidad Tecnológica de Tshwane, Sudáfrica
PACPYMES Programa de cooperación bilateral con la Unión Europea, Uruguay
Agencia de Desarrollo Regional de Antioquia, ADRA, Medellín, Colombia
Visión Mundial Australia, Canadá y Sudáfrica

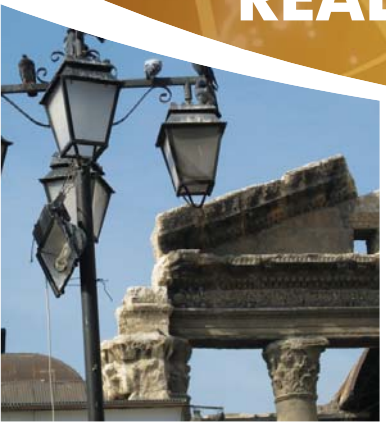
* por su sigla en inglés

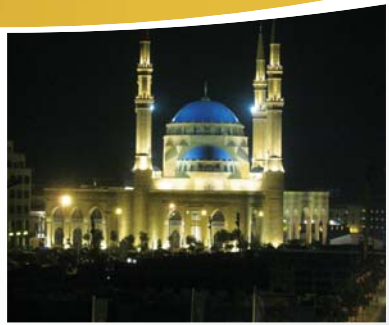
La huella geográfica de Mesopartner 2010



PAÍSES DONDE MESOPARTNER

REALIZÓ ACTIVIDADES EN 2010





ALBANIA
ALEMANIA
ARMENIA
BOLIVIA
BOSNIA Y HERZEGOVINA
BOTSWANA
CAMBOYA
COLOMBIA
EL SALVADOR
ETIOPÍA
FILIPINAS
FRANCIA
GHANA
INDONESIA
ITALIA
KIRGUISTÁN
LÍBANO
MÉJICO
NAMIBIA
PERÚ
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO
RUANDA
SENEGAL
SIRIA
SRI LANKA
SUAZILANDIA
SUDÁFRICA
SUIZA
TANZANIA
TAILANDIA
TIMOR ORIENTAL
VIETNAM

Los socios de Mesopartner

SHAWN CUNNINGHAM

sc@mesopartner.com

Nació en 1973. Se doctoró en 2009 en administración de empresas (Northwest University, Sudáfrica, 2009). Es master en administración de empresas (MBA - Northwest University, Sudáfrica 2001). Su tesis doctoral versó sobre fallas del mercado de servicios empresariales intensivos en conocimiento que afectan el sector manufacturero.

Principales áreas de especialización:

* Desarrollo del sector privado
* Sistemas de innovación y transferencia de tecnología
* Desarrollo económico local y regional
* Promoción de clusters y cadenas de valor
* Promoción de la pequeña empresa
* Servicios empresarios intensivos en conocimiento
* Diseño y facilitación de procesos
* Desarrollo y coaching de profesionales

Experiencia laboral:

- 2008 a la fecha – Socio de Mesopartner
- 2010 a la fecha – Investigador asociado del Instituto para la investigación económica sobre la innovación, Universidad Tecnológica de Tshwane
- 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
- Shawn también mantiene un blog (http://www.cunningham.org.za) donde comparte algunas ideas y percepciones de su campo profesional.

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). Tiene su base de trabajo en Argentina.

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

Ulrich mantiene un blog en español (http://cheulrico.wordpress.com/) donde comparte algunas ideas y percepciones sobre el desarrollo económico local y temas relacionados.

COLIN MITCHELL

cm@mesopartner.com

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

Principales áreas de especialización:

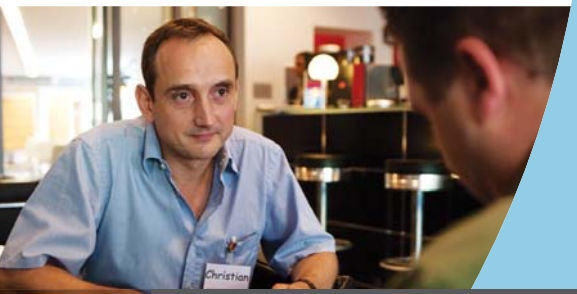
* Desarrollo y estrategia económica local y regional
* Creación de agencias de desarrollo regional
* Transformación organizacional basada en escenarios
* Conceptualización de proyectos y planes de negocios
* Evaluación y desarrollo de cadenas de valor

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
* Desarrollo de clusters y cadenas de valor
* Metodologías de DEL para la reducción de la pobreza
* 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.

ANNELIEN CUNNINGHAM
ac@mesopartner.com

Annelien Cunningham (MBA) presta servicios regionales de apoyo administrativo y de contenido a Mesopartner en África con dedicación parcial. Sus principales tareas incluyen la organización de eventos regionales tales como las Academias Africanas, los viajes de estudio de DEL a Alemania y otros diversos eventos de creación de capacidad realizados en Sudáfrica. Su formación empresarial le permite brindar a Mesopartner apoyo relacionado con los contenidos y el trabajo de campo en Sudáfrica.

Salvo que se indique lo contrario, rogamos dirigir cualquier pregunta a Ute. Debe establecerse comunicación con Annelien sólo en los casos en que su nombre figure como persona de contacto.

LOS ASOCIADOS DE MESOPARTNER

ZINI GODDEN

zinigod@hotmail.com

Nació en 1966. Realizó la maestría en administración pública y gestión del desarrollo en la Universidad de Witwatersrand, 2006.
Tiene su base de trabajo en Sudáfrica.

Principales áreas de especialización:

* Capacitación y creación de capacidad
* Seguimiento y evaluación
* Facilitación de procesos de gestión de programas y proyectos
* Investigación y desarrollo organizacional

Experiencia laboral:

- 2000 a la fecha – Consultora independiente, capacitadora, facilitadora
- 2011 – Coordinadora de capacitación del programa CHANCE (Chamber and Advisory Network and Cooperation for Women Enterprises) de la GIZ de apoyo a empresarias
- 2006 – 2010 – Gestión de programas – Programa DEL de InWEnt (Locati)
- 2004 – 2005 - Programa nacional de capacitación para el programa Soul Buddyz Club de Soul City
- 1996-2000 - Gestión de programas con apoyo de los Países Bajos, Programa de desarrollo para jóvenes, Programa de géneros y Programa de gobernanza local
- 1995 - Centro independiente para el enriquecimiento empresarial, capacitación en desarrollo empresarial, crecimiento y apoyo empresarial para el sector de la pequeña y mediana empresa.

DOUGLAS HINDSON

doug.hindson@gmail.com

Nació en 1946. Se doctoró en estudios del desarrollo en la Universidad de Sussex, 1983.
Tiene su base de trabajo en Francia.

Principales áreas de especialización:

* Desarrollo local y regional
* Desarrollo económico local
* Violencia, paz y reconstrucción

Experiencia laboral:

- Desde 2007 Asociado de Mesopartner
- 2002 - 2010 Asociado, Macintosh, Xaba y Asociados
- 2001 – 2010 Socio, Hindson Consulting
- 1980 – 2000 Docente en diversas universidades, habiendo alcanzado el cargo de profesor investigador

VALÉRIE HINDSON

valhindson@gmail.com

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

Principales áreas de especialización:

* Gestión de proyectos en la administración pública
* Capacitación y facilitación de DEL
* Evaluación de programas de desarrollo local
* Desarrollo del sector privado

Experiencia laboral:

- Desde 2009 – Asociada de Mesopartner
- Desde 2002 - Hindson Consulting, Consultor
- 1996 – 1999 – Ministerio de Infraestructura, Transporte y Turismo, División de Asuntos Económicos e Internacionales, Chargée de mission para África y el Medio Oriente, París, La Défense
- 1994 – 1996 – Ministerio de Infraestructura, Transporte y Turismo, encargada de la Unidad de Planeamiento, Lozère, Francia

ANKE KAULARD

ak@kauco.de

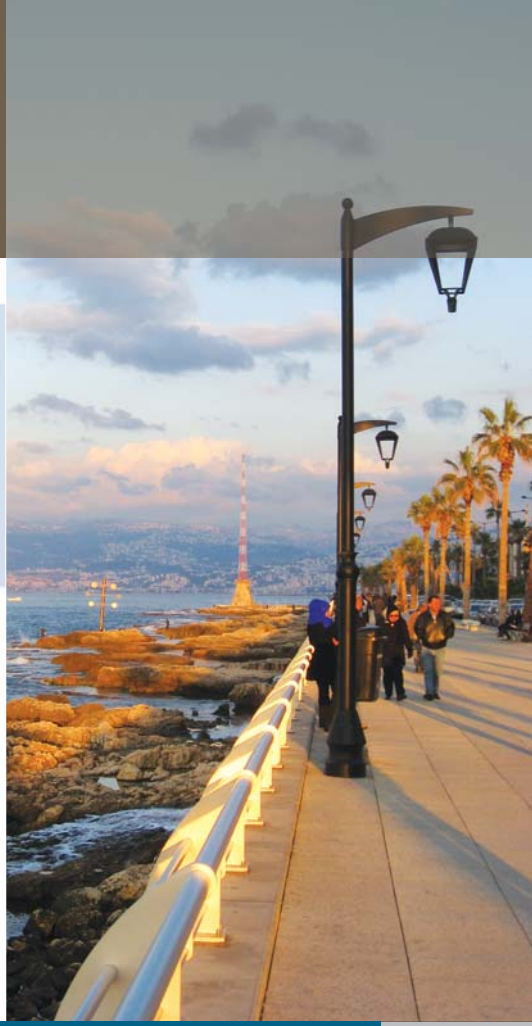
Nació en 1975. Graduada universitaria en ciencias regionales latinoamericanas con especialización en economía y ciencias políticas (Universidad de Colonia, Alemania, 2003)
Tiene su base de trabajo en Perú y Alemania.

Principales áreas de especialización:

* Desarrollo económico local y regional
* Análisis y promoción de cadenas de valor
* Diseño de métodos participativos y manuales de capacitación
* Gestión del cambio

Experiencia laboral:

- Desde 2009 a la fecha - Asociada de Mesopartner y consultora independiente de la CFI, el DED, InWEnt, la Universidad Sedes Sapientiae Lima, Peru, Visión Mundial, etc.
- 2007 - 2009 – Asesora del DED para una red de gobiernos locales rurales en Perú
- 2003 - 2007 – Coordinadora de proyectos para el desarrollo económico local en la oficina regional andina de InWEnt en Perú



DEEPABANDHU RATNAYAKE

2000.dr@gmail.com

Nació en 1963. Posee una licenciatura en agricultura, Sri Lanka, 1986. Doctorado en economía, Sri Lanka, 1992. Diploma de postgrado en desarrollo y política regional, Sri Lanka, 1999
Tiene su base de trabajo en Sri Lanka.

Principales áreas de especialización:

* Desarrollo económico local y regional
* Análisis y promoción de cadenas de valor
* Gestión del turismo

Experiencia laboral:

- 2008 a la fecha - Asociado de Mesopartner
- 2007 - 2008 – Experto independiente en DEL
- 2006 - 2007 – Coordinador de programas, ESSP, GTZ
- 2001 - 2005 - Coordinador de desarrollo económico local y regional, ESSP, GTZ
- 2000 - 2001 - Coordinador de programas, DZPDP, GTZ
- 1995 - 2000 - Experto en capacitación y agroindustria, DZPDP
- 1990 - 1995 – Experto en desarrollo comunitario, APVP, Comisión Europea

PUBLICACIONES DE MESOPARTNER EN 2010

CUNNINGHAM, S., SCHOEN, C. & GODDEN, Z. 2010. Revisiting the Hexagon of LED as a framework to strengthen LED initiatives (Recuperación del hexágono de DEL como marco para fortalecer iniciativas de DEL). Pretoria: Mesopartner.

CUNNINGHAM, S. & EL MOHAMADI, A. 2010. Improving the performance of sectoral innovation systems in South Africa through Technology Stations located at Universities (Mejoramiento del desempeño de los sistemas de innovación sectoriales en Sudáfrica a través de estaciones tecnológicas ubicadas en universidades). Reflections on the role and potential of the Tshumisano Technology Stations Programme (Reflexiones sobre el rol y el potencial del Programa de Estaciones Tecnológicas Tshumisano), Pretoria: GTZ ESDS.

CUNNINGHAM, S. & WÄLTRING, F. 2010. Improving the innovation systems surrounding value chains (Mejora de los sistemas de innovación en torno a las cadenas de valor). Eschborn: GTZ Métodos innovadores para proyectos sectoriales del sector privado y grupo de trabajo sobre promoción de sistemas de innovación.

CUNNINGHAM, S. & WEGMANN, M. 2010. Reducing Red Tape. A facilitation and management manual (Reducción de la burocracia. Un manual de facilitación y gestión). Pretoria: GTZ y Mesopartner.

CUNNINGHAM, S., JACOBS, S.J. & VORSTER, K. 2010. An appraisal of the role and potential of the Technology Station in Electronics at TUT in the electronics innovation system (Una evaluación del rol y el potencial de la estación de tecnología en electrónica de la Universidad Tecnológica de Tshwane en el sistema de innovación en electrónica. Pretoria: Estación de tecnología en electrónica.

HARMES-LIEDTKE, U. 2010: The Relevance of Quality Infrastructure to Promote Innovation Systems in Developing Countries (La importancia de la infraestructura de calidad para la promoción de los sistemas de innovación en los países en desarrollo), Documento de trabajo 3/2010, Cooperación técnica del PTB, Braunschweig.

HARMES-LIEDTKE, U., BUBLATZKY, H., PANIAGUA, B. 2010: The Calidena Methodology Handbook (El manual de la metodología Calidena), Guía 5. Cooperación técnica del PTB, Braunschweig.

Para obtener mayores detalles sobre las publicaciones ingrese a http://www.mesopartner.com/nc/publications/

¡Mesopartner ha producido y subido un video de la International Summer Academy sobre DEL de 2010! Se puede ver en http://youtu.be/bJOCZDDSbeI.

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 2010

ALBANIA	Misión de evaluación y diseño de programas GTZ, 1 mes de equipo
ARMENIA	Facilitación de una escuela de invierno sobre DEL en el Oriente Medio Visión Mundial, 0,5 meses de equipo
ARMENIA	Capacitación de seguimiento y facilitación de talleres regionales de DEL GTZ, 0,25 meses de equipo
BOLIVIA	Evaluación participativa de la cadena de valor del palmito utilizando el método CALIDENA, Cochabamba PTB, 0,25 meses de equipo
BOSNIA Y HERZEGOVINA	Moderación de la reunión de la red de los Balcanes de la GTZ sobre desarrollo del sector privado GTZ, 0,2 meses de equipo
CAMBOYA	Co-facilitación de la escuela de verano de DEL en Asia Visión Mundial, 0,5 meses de equipo
CAMBOYA	Co-diseño de la metodología de Evaluación Rápida de Oportunidades de Generación de Ingresos (RAIGO), dirección de un ejercicio RAIGO en un programa de desarrollo de un área urbana Visión Mundial, 0,45 meses de equipo
COLOMBIA	Capacitación de capacitadores y evaluación participativa de problemas de calidad en la cadena de valor del cacao y el chocolate utilizando el método CALIDENA, Bogotá PTB, 0,75 meses de equipo
COLOMBIA	Presentación y taller de megaproyectos y DEL en una conferencia de la Cámara de Comercio, Medellín, y capacitación de profesionales en DEL, Antioquia Agencia de Desarrollo Regional de Antioquia (ADRA), 0,25 meses de equipo
COSTA RICA, PERÚ	Análisis de la Infraestructura de Calidad de Centroamérica y el Caribe PTB, 0,7 meses de equipo
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO	Promoción de Desarrollo económico Local y Regional dentro de la iniciativa de desarrollo espacial del Bajo Congo Departamento de Comercio e Industria, Sudáfrica, 1,25 meses de equipo
ECUADOR	Análisis de la cadena de valor del café orgánico utilizando el método CALIDENA PTB, 0,3 meses de equipo
ECUADOR, COLOMBIA	Análisis de la Infraestructura de Calidad en Ecuador y Colombia PTB, 0,3 meses de equipo
FRANCIA	Diseño de currículum: Iniciativa de creación de capacidad en DEL de Visión Mundial WV, 0,18 meses de equipo
FRANCIA	Documento de trabajo para el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización: Lecciones a partir de cinco evaluaciones finales de programas de desarrollo local de la República Democrática Popular de Laos FNUDC, 0,45 meses de equipo

ACTIVIDADES DE MESOPARTNER EN 2010

ALEMANIA	Co-facilitación de la LED Summer Academy en Duisburg Evento de Mesopartner, 1,25 meses de equipo
ALEMANIA	Dirección del curso EP 06, Sustainable economy and social/ecological responsibility (Economía sostenible y responsabilidad social/ecológica) InWEnt/V-EZ, 0,125 meses de equipo
ALEMANIA	Documento de trabajo sobre modos de mejorar los sistemas de innovación en torno a las cadenas de valor GTZ, 1 mes de equipo
ALEMANIA	Conferencias en la Universidad de Leipzig, Maestría Internacional SEPT Universidad de Leipzig, 0,25 meses de equipo
ALEMANIA	Publicación de un libro de lectura sobre sistemas de innovación a partir de una conferencia sobre este tema dictada por el Grupo de trabajo de organizaciones donantes alemanas. GTZ, 0,5 meses de equipo
ALEMANIA	Conferencia dictada en la Universidad Goethe de Frankfurt Universidad Goethe, 0,2 meses de equipo
ALEMANIA	Viaje de exposición a clusters en Alemania GTZ, 0,1 meses de equipo
GHANA	Capacitación en DEL para empleados del Instituto para estudios de gobierno local Ghana, 0,5 meses de equipo
HONDURAS	Evaluación de la infraestructura de calidad en Centroamérica PTB, 0,5 meses de equipo
INDONESIA	Aporte de conocimientos especializados en el ámbito de encuestas de clima empresarial en Java Central y Kalimantan Occidental GTZ / Swisscontact, 2 meses de equipo
INDONESIA	Facilitación/moderación y diseño de una conferencia de InWEnt sobre incubación de empresas InWEnt, 0,25 meses de equipo
ITALIA	Dictado de una sesión de la Summer Academy 2010 sobre desarrollo del sector privado – Métodos integrados e inclusivos OIT, 0,25 meses de equipo
ITALIA Y SUIZA	Tutoría del curso de desarrollo de empresas a través de cadenas de valor y SDE. Co-facilitación de un evento presencial y dirección de una actividad de capacitación de cinco días para agencias de las Naciones Unidas. Asistencia a la OIT en el desarrollo de un plan para el desarrollo de capacidades de cadenas de valor. OIT, 1,25 meses de equipo
ITALIA	Revisión de la implementación de proyectos especiales para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización: Diseño de un método de evaluación para los programas de desarrollo local del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización FNUDC, 0,45 meses de equipo
LÍBANO	Capacitación en desarrollo económico local en Tyre OIT, 0,25 meses de equipo

ACTIVIDADES DE MESOPARTNER EN 2010

LÍBANO	Co-facilitación de la capacitación de capacitadores en Análisis participativo de cadenas de valor (PVCA) en Beirut OIT, 0,5 meses de equipo
LÍBANO	Capacitación en Desarrollo Económico Local en Tyre OIT, 0.25 meses de equipo
MÉJICO	Introducción de conceptos de DEL a la organización y la participación y acción para las ventajas competitivas (PACA) Visión Mundial, 1,8 meses de equipo
NAMIBIA	Facilitación de capacitación DEL básica en Otjiwarongo, Namibia 0,25 meses de equipo
PERÚ	Desarrollo y coordinación de estudios de posgrado en desarrollo económico regional Universidad ESAN, 3 meses de equipo
PERÚ	Prestación de servicios de facilitación y consultoría para elevar de categoría las cadenas de valor de energía renovable Green Energy SAC (dentro de un proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo), 0,75 meses de equipo
PERÚ	Implementación de un curso de capacitación de capacitadores y elaboración de un manual para aumentar la concientización sobre los productos bio-orgánicos SENASA (departamento del Ministerio de Agricultura), 0,4 meses de equipo
PERÚ	Prestación de servicios de consultoría a gobiernos locales en gestión de servicios municipales y talleres de DEL Universidad Católica Sedes Sapientiae, 0,5 meses de equipo
PERÚ	Conferencias a postgraduados en DEL Oficina del Consejo de Ministros, 0,25 meses de equipo
PERÚ	Facilitación del taller de planificación del proyecto del PTB – Comunidad Andina de Naciones (CAN) sobre desarrollo de la Infraestructura de Calidad, Lima PTB, 0,25 meses de equipo
PERÚ	Diseño y elaboración del plan de desarrollo económico regional de la asociación del gobierno local – Valle Santa Catalina ONG CEDEPAS, 0,75 meses de equipo
PERÚ	Validación de la promoción de cadenas de valor del gobierno regional de Junín Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 1,5 meses de equipo
PERÚ	Análisis de la cadena de valor del cacao y el chocolate utilizando el método CALIDENA PTB, 0,5 meses de equipo

ACTIVIDADES DE MESOPARTNER EN 2010

PERÚ	Facilitación del taller de planificación del proyecto del PTB – Comunidad Andina de Naciones (CAN) sobre desarrollo de la Infraestructura de Calidad, Lima PTB, 0,5 meses de equipo
FILIPINAS	Cursos de capacitación de DELR y de la Brújula de la competitividad local. Redacción de un borrador de estrategia de institucionalización de DELR GTZ, 1,6 meses de equipo
FILIPINAS	Facilitación de un taller de orientación de DEL para 5 programas de la OIT en las Filipinas OIT, 0,1 meses de equipo
RUANDA	Evaluación final del programa de desarrollo local del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización FNUDC, 1,36 meses de equipo
SENEGAL	Facilitación de un taller para empleados de Visión Mundial sobre el Hexágono de DEL Visión Mundial, 0,1 meses de equipo
SUDÁFRICA	Asistencia brindad a la Estación de tecnología en química para refinar su estrategia de negocios en respuesta a un análisis de cadenas de valor GTZ, 0,25 meses de equipo
SUDÁFRICA E INTERNACIONAL	Creación de capacidad, que incluye cinco días de capacitación en la región MEER y escuela de verano en Sudáfrica. Visión Mundial, 1,5 meses de equipo
SUDÁFRICA	Realización de una evaluación rápida del sistema de innovación del sector de electrónica en Sudáfrica con la Estación de tecnología en electrónica como anfitrión GTZ y Universidad Tecnológica de Tshwane, 1 mes de equipo
SUDÁFRICA	Ampliar el estudio del sector de electrónica a los sectores de la electricidad, las comunicaciones y la informática, prestando asistencia a las asociaciones industriales para desarrollar estrategias y haciendo aportes a la política industrial para abordar falencias en los mercados sectoriales Investigación de Mesopartner, 2 meses
SUDÁFRICA	Revisión de la Estación de tecnología de fundición de metales de la Universidad de Johannesburgo sobre la implementación de una evaluación RALIS realizada en 2008. Universidad de Johannesburgo, 0,5 meses de equipo
SUDÁFRICA	Desarrollo y co-facilitación de un evento de capacitación en "Facilitación Creativa" InWEnt, 0,5 meses de equipo
SUDÁFRICA	Organización de varios eventos de capacitación de un día sobre Fallas de mercado, Promoción de cadenas de valor y Sistemas de innovación Eventos de Mesopartner, 0,5 meses de equipo

ACTIVIDADES DE MESOPARTNER EN 2010

SUDÁFRICA	Facilitación de varios eventos de alto nivel en torno a la tecnología, innovación, relaciones entre la industria y la universidad y competitividad sistémica Eventos de Mesopartner, 0,25 meses de equipo
SUDÁFRICA, NAMIBIA Y SUAZILANDIA	Moderación de varios talleres para PTB en torno a la Infraestructura de Calidad en regiones africanas y de la Comunidad de desarrollo de África Austral (SADC) PTB, 0,5 meses de equipo
SUDÁFRICA	Apoyo a GTZ ESDS con asesoramiento técnico, capacitación y coaching en apoyo a sistemas de innovación y transferencia de tecnología GTZ ESDS, 1 mes de equipo
SRI LANKA	Proceso práctico de desarrollo de cadenas de valor con gerentes del programa de desarrollo de áreas (ADP) en todo el país Visión Mundial, 0,5 meses de equipo
SRI LANKA	Realización de una serie de programas de desarrollo económico regional en las provincias septentrionales y orientales Gobierno de Sri Lanka y ONGs, 2 meses de equipo
SRI LANKA	Desarrollo de estrategias para el desarrollo de actividades de subsistencia CARE Sri Lanka, 0,5 meses de equipo
SRI LANKA	Dictado de conferencias para alumnos de postgrado sobre seguimiento, evaluación y aprendizaje Instituto de Postgrado de Agricultura, Universidad de Peradeniya
SRI LANKA	Desarrollo de productos no convencionales de turismo en destinos regionales Agencia de desarrollo económico regional, 4 meses de equipo
SIRIA	Co-facilitación de un Análisis participativo de cadenas de valor (PVCA) Ejercicio sobre el sector lechero de la gobernación de Alepo OIT/PNUD, 0,6 meses de equipo
SIRIA	Facilitación/moderación y diseño de una Conferencia del Oriente Medio sobre sistemas de innovación GTZ, 0,25 meses de equipo
TIMOR ORIENTAL	Evaluación final del programa de desarrollo local del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización FNUDC, 1,45 meses de equipo
VIETNAM	Dirección de equipo para actividades de desarrollo de capacidades en métodos de planificación participativa (PACA para la reducción de la pobreza) en la provincia de Thanh Hoa GTZ, 4,6 meses de equipo
VIETNAM	Talleres de capacitación DEL en las provincias de Nghe An, Thanh Hoa y Phu Tho OIT, 0.4 meses de equipo
VIETNAM	Conferencia en la Universidad Tecnológica de Hanoi, curso de Maestría alemana SEPT Universidad de Leipzig, 0,25 meses de equipo

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

Todas las fotos son originales,
sacadas por mesopartner o por la fotógrafa professional
Britta Radike
britta.radike@gmx.de

Editado por Christian Schoen
cs@mesopartner.com

Diseño: Golden Sky, Vietnam
www.goldenskyvn.com

impreso en el mes de Agosto 2011 sobre papel certificado FSC

Reconocimiento- Compartir bajo la misma licencia (CC-BY-SA)