mesopartner
conecte los puntos

Reflexión Anual 2014

Índice

Perfil de Mesopartner 3

Prólogo: Asumir un nuevo desafío en desarrollo económico 4

1. Complejidad: ¿Por qué tanto alboroto? 8
2. Diseño y seguimiento de iniciativas de cambio para el abordaje de problemas complejos 12
3. Ciclos de vida de los paradigmas de DEL en los últimos 50 años 18
4. Comprender el efecto de la complejidad en nuestros instrumentos y herramientas 24
5. El método PACA y la complejidad: Reflexiones sobre Burundi 28
6. Sensibilidad a la complejidad en el abordaje de los temas de Mesopartner 32
7. La futura relevancia de las buenas y mejores prácticas 38
8. Facilitación y complejidad 42

La Beca Dr. Jörg Meyer-Stamer – Estado actual 46

Clientes estratégicos de Mesopartner 2013/2014 50

Países donde Mesopartner realizó actividades (2013/2014) 51

Los socios de Mesopartner 52

La administración de Mesopartner 58

Los asociados de Mesopartner en 2014 58

Las publicaciones de Mesopartner 2012 – 2014 60

PERFIL DE MESOPARTNER

Mesopartner es una empresa de conocimiento especializada en desarrollo económico, competitividad e innovación. Nuestro propósito estratégico es alcanzar reconocimiento global como una empresa innovadora en las áreas de desarrollo económico y 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), bancos de desarrollo, ONGs, redes de clústeres 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 económico regional y local, la promoción de clústeres 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 y realizamos eventos de aprendizaje de vanguardia destinados a ellos.

Prólogo

Asumir un nuevo desafío en desarrollo económico

En la comunidad del desarrollo existe un consenso cada vez mayor de que la forma en que se ha trabajado hasta ahora en el ámbito del desarrollo es demasiado simplista. Los enfoques que los profesionales en desarrollo utilizan para planificar y proyectar el cambio necesario, en forma, por ejemplo, de cadenas de impacto y otros instrumentos de planificación, y para controlar y evaluar lo que ha sucedido durante el transcurso de un proyecto, son esquemáticos en extremo y no reflejan suficientemente la realidad. El mundo no es lineal, se trata de algo más complejo. Además, es casi imposible planificar cada eventualidad, por eso necesitamos ser más flexibles al diseñar programas, sin dejar al mismo tiempo de garantizar a quienes los financian que esos programas no suponen un derroche de recursos. Por lo tanto, el pensamiento sistémico y la complejidad deben estar más fuertemente integrados a nuestro trabajo, a nuestros temas, y a nuestras herramientas y métodos.

En vista de esto, las principales organizaciones de desarrollo prevén un cambio de paradigma en el trabajo para el desarrollo. Una mejor comprensión

del contexto y de los patrones del desarrollo y la exploración de intervenciones múltiples para estimular la evolución natural de las economías adquieren mayor importancia a medida que los donantes comprenden que las intervenciones deben ser más sensibles a la complejidad de aquellas sociedades en las que desean ver la concreción de cambios positivos. En los últimos tres años, Mesopartner ha comenzado a participar activamente en el debate sobre nuevos enfoques sensibles a la complejidad en el desarrollo internacional y el modo en que estos afectan las prácticas del trabajo para el desarrollo. Varios socios y asociados han tomado parte en actividades de moderación y exploración con diversas redes de desarrollo internacional en relación con estos temas.

El evento de capacitación de tres días sobre Complejidad y el marco Cynefin, que realizamos con la firma Cognitive Edge antes del comienzo de la Summer Academy de 2013 en Berlín, marcó un hito para nosotros. Esta capacitación estuvo abierta a asociados, clientes y otros profesionales en desarrollo cercanos. El evento, con sus 16 participantes, resultó un acontecimiento fascinante que enriqueció nuestra

perspectiva sobre los esfuerzos internacionales para el desarrollo y estuvo en total consonancia con nuestra estrategia para el desarrollo de soluciones nuevas e innovadoras junto con nuestros clientes. Mesopartner ha participado en otros diversos eventos sobre la complejidad, la ciencia cognitiva y el análisis de redes sociales a fin de alcanzar una comprensión más profunda de estos temas.

Entre tanto, hemos comenzado a experimentar con el enfoque de la complejidad y el uso de la narración en el contexto de varios proyectos. Nuestra plataforma de conocimiento e intercambio pertinente es la página web de Percepción sistémica (www.systemic-insight.com). El Documento de Trabajo No. 16 de Mesopartner "Gaining systemic insight to strengthen economic development initiatives" [Adquirir percepción sistémica para fortalecer las iniciativas de desarrollo económico] resume nuestra visión del tema y fue recibido con gran reconocimiento por la comunidad del desarrollo.

Después del animado debate interno y externo, los integrantes de Mesopartner hemos decidido dedicar esta Reflexión Anual 2014, en su totalidad, al pensamiento complejo y a sus consecuencias prácticas en relación con nuestro trabajo en el ámbito del desarrollo económico. Ocho artículos de

esta publicación se ocupan de este nuevo paradigma y procuran explorarlo en mayor profundidad desde diferentes puntos de vista. Si bien algunas de las ideas son fáciles de aplicar y requieren pequeños cambios en nuestro modo de hacer las cosas, existen otras cuestiones que plantean retos mucho mayores en su aplicación práctica. Cabe señalar que en la actualidad estamos abocados a un proceso de búsqueda orientado a integrar en nuestro trabajo una forma de pensar sensible a la complejidad, que sea aplicable en campo. Esto significa que dentro de dos o tres años algunos de los artículos aquí presentados tal vez se escriban de otra manera. Pero por ahora reflejan el estado actual de nuestra exploración y comprensión.

Los primeros dos artículos de esta publicación tratan sobre los aspectos básicos de la complejidad, incluida una presentación del marco Cynefin, y explican la forma en que aquella afecta el diseño y el seguimiento de los proyectos de desarrollo. Analizamos asimismo la probabilidad de que el pensamiento complejo se convierta en un nuevo paradigma del desarrollo y cómo se vincula con la secuencia de paradigmas anteriores. Consideramos lo que la complejidad implica en relación con nuestras propias metodologías y herramientas preferidas, la necesidad de realizar ajustes y, en ese caso, qué clase de ajustes serían.

En el contexto de un proceso PACA realizado en Burundi, nuestro asociado Doug Hindson brinda un ejemplo muy concreto de cómo esta nueva forma de pensamiento revalida y cuestiona nuestra propia consultoría de procesos y enfoques de formación.

Por otra parte, reflexionamos sobre nuestros intentos de verificar y garantizar que el abordaje de los "temas" de Mesopartner adquiera mayor sensibilidad a la complejidad. Analizamos luego en qué medida las buenas y mejores prácticas seguirán siendo relevantes en el futuro, y si las técnicas y prácticas de facilitación en el ámbito del desarrollo económico deben o no ser sometidas a revisión crítica y adaptación.

Tal como lo demuestra esta Reflexión Anual 2014, Mesopartner ha comenzado a explorar las implicaciones de un paradigma de desarrollo complejo en relación con nuestro trabajo, nuestros enfoques, nuestros temas e instrumentos. Seguiremos trabajando sobre este fascinante e importante tema junto con nuestros clientes y colaboradores más innovadores, a quienes ofrecemos nuestro apoyo para que ellos también comiencen a hacer suyo el pensamiento complejo. Prevemos que a la larga, más temprano que tarde, este nuevo paradigma pasará a primer plano.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

01

Complejidad - ¿Por qué tanto alboroto?

Nuestro trabajo en el ámbito del desarrollo internacional nos enfrenta a diferentes tipos de problemas. Algunos son relativamente fáciles de solucionar y otros han demostrado ser difíciles de abordar. Muchos problemas persisten, aun cuando creemos haberlos resuelto. En especial, la pobreza, el desempleo, la inequidad, la violencia y otros problemas sociales parecen perdurar sin que se vislumbre una solución.

Hasta ahora, la mayoría de los problemas del desarrollo han sido abordados con la misma mentalidad. Los enfoques se guían por una percepción de relaciones de causa y efecto lineales, controlables y mensurables. Los especialistas presentan confiadamente sus soluciones con la lógica de que "si hacemos esto, pasará esto y el problema quedará resuelto". Para cada experto la solución por lo general se halla en su campo de especialización. Los insumos y las actividades se transforman en productos y resultados de manera aparentemente predecible, con indicadores muy específicos que habitualmente evalúan solo resultados muy restringidos. Los resultados luego se miden y se atribuyen al proyecto, y esta "prueba" se utiliza como inspiración para el futuro diseño de programas o la elección de políticas. Este enfoque es muy válido si se aplica a problemas de índole más simple; sin embargo, no se

puede generalizar esta lógica ni aplicarla a todas las situaciones.

Los problemas que se pueden abordar con un enfoque de planificación basado en los resultados son aquellos en que las relaciones de causa y efecto, y por lo tanto la solución de los problemas, son evidentes o bien detectables por medio del análisis. Si, por ejemplo, el rendimiento de los cultivos es bajo en una determinada región, los especialistas en agronomía pueden elaborar estrategias para superar este problema con la introducción de nuevas variedades o mediante el análisis de la composición del suelo a fin de recomendar la correcta utilización de fertilizantes.

Es posible definir resultados y establecer metas porque el incremento del rendimiento esperable es predecible con cierta precisión. El cambio – el aumento de la producción – se puede medir y atribuir claramente a la intervención.

Sin embargo, existen también situaciones en que desde el principio hay escaso consenso sobre el problema y mucha incertidumbre acerca de la solución y los resultados que se obtendrían. Se puede decir que una situación es compleja cuando son varias las hipótesis que podrían ofrecer una explicación coherente de lo que sucede. Si nos remitimos nuevamente al ejemplo del aumento de

la productividad agrícola, el modo de sostener las nuevas prácticas agrarias, trasladar los productos al mercado y traducir la mayor productividad en mayores ingresos no resulta tan evidente. Aun cuando consultemos a los especialistas, recibiremos una multiplicidad de opiniones y quizá también consejos contradictorios. El problema es complejo. Existen muchos posibles caminos a seguir y todos parecen tener alguna probabilidad de éxito. Participan muchos actores diferentes, con diferentes perspectivas. No podemos predecir con seguridad lo que sucederá. Las respuestas frente a una intervención podrían ser desproporcionadas o bien insignificantes. Es difícil o incluso imposible relacionar los cambios observados con las intervenciones, y por lo tanto atribuir las mejoras al proyecto. En estas situaciones, el enfoque de la planificación basada en los resultados no es eficaz. Los resultados no pueden definirse por adelantado porque no sabemos cuál sería un buen resultado ni cómo haríamos para lograrlo. Necesitamos un enfoque que se adapte mejor a la situación.

La capacidad de distinguir entre los diferentes tipos de problemas nos permite elegir una estrategia apropiada y adaptada a las circunstancias. Existe una variedad de enfoques en los que apoyarnos para evaluar la situación y elegir la mejor estrategia para los distintos aspectos de un problema. Con este fin, en Mesopartner hemos estado utilizando cada vez más el marco Cynefin.[1] Cynefin es un marco que se puede utilizar de manera participativa para darle sentido a una situación.

El marco Cynefin se compone de cinco dominios:

- **El dominio de lo simple: el terreno de las mejores prácticas.** Este dominio se caracteriza por tener relaciones de causa y efecto claras y estables que son evidentes para todos. La respuesta correcta es obvia e indiscutible.
- **El dominio de lo complicado: el terreno de los especialistas.** En contextos complicados puede haber más de una respuesta acertada. Si bien las relaciones de causa y efecto son claras, con frecuencia no resultan evidentes. Por lo tanto se requiere análisis y pericia para abordar tales situaciones. La planificación basada en los resultados funciona bien en estos casos.
- **El dominio de lo complejo: el terreno de las respuestas emergentes.** En situaciones complejas, las respuestas acertadas deben surgir

[1] El marco Cynefin fue desarrollado por Dave Snowden de Cognitive Edge (http://cognitive-edge.com)

desde el interior del contexto. Los sistemas complejos están en flujo constante, y en lugar de procurar imponer un curso de acción, las intervenciones de los proyectos deben intentar cosas distintas y permitir que el camino a seguir se revele por sí mismo. La planificación rígida basada en los resultados no funciona en este dominio.

- **El dominio de lo caótico: el terreno de la respuesta inmediata.** Las situaciones caóticas se caracterizan por grandes turbulencias, relaciones de causa y efecto imposibles de determinar y la inexistencia de patrones manejables. Las intervenciones deben ser rápidas y decisivas y deben establecer algún tipo de orden.
- **El dominio del desorden.** El quinto dominio del Cynefin, el dominio del desorden, ubicado en el centro, contiene fundamentalmente todas las situaciones en las que existe desacuerdo o desconocimiento respecto de si el contexto es simple, complicado, complejo o caótico.

Ejemplos de los dominios de lo complicado y lo complejo son, respectivamente, la solución tecnológica para la baja productividad y la traducción de estas soluciones en resultados en términos de una reducción sustentable de la pobreza.

Si bien el marco Cynefin puede ser utilizado para la categorización, es más eficaz como modelo de creación de sentido en apoyo de quienes buscan dar sentido a su propia situación. Este proceso comienza con la recolección de fragmentos de datos acerca de una determinada circunstancia: por ejemplo, decisiones tomadas en el pasado o narraciones cortas de situaciones tomadas de un proyecto o una organización. En torno de estos fragmentos puede construirse entonces el marco Cynefin. De esta manera, los dominios y los límites entre ellos están dados por situaciones que funcionan como puntos de referencia para los participantes. En consecuencia, será más fácil para este grupo relacionar una situación nueva con alguno de los dominios al compararla con las que se utilizaron para construir el marco.

Figura 1: El marco Cynefin y sus cinco dominios (el desorden se ubica en el dominio gris del centro). Las flechas indican posibles movimientos de una situación entre los dominios (Fuente: Cognitive Edge)

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

02

Diseño y seguimiento de iniciativas de cambio para el abordaje de problemas complejos

Cuando enfrentamos la tarea de diseñar y hacer el seguimiento de iniciativas de cambio en contextos complejos, nos enfrentamos a determinados desafíos que no podemos abordar con los enfoques convencionales. Los enfoques tradicionales utilizados para el diseño y el seguimiento de proyectos se basan en la premisa de que es posible predecir una vía de cambio que comienza con la intervención del proyecto y sigue una línea clara de causa y efecto hasta que finalmente se alcanza la meta prevista. En consecuencia, los proyectos se diseñan alrededor de una "teoría del cambio", que a menudo se expresa en forma de un marco lógico, cadenas de resultados u otros modelos causales lineales[2]. Luego se definen los indicadores de rendimiento clave para las diferentes etapas de la cadena causal y se los mide periódicamente para ver cómo marcha el

[2] Aquí el término 'lineal' se utiliza en el sentido de secuencia (A -> B -> C) y no en el sentido matemático, por oposición a exponencial.

proyecto. Si bien muchos profesionales perciben las limitaciones de estos modelos causales y procuran modificar sus teorías para que resulten de mayor utilidad en escenarios complejos, siguen aferrados a la idea de que existen reacciones causales claras que el proyecto puede poner en movimiento y que los cambios posteriores pueden ser atribuidos a este. Si bien reconocemos que un proyecto es capaz de poner en marcha una reacción de cambio y que existen en el mundo muchos proyectos cuyos efectos han sido muy positivos, el cambio en un sistema complejo no ocurre conforme a una línea de causalidad evidente, ni es tampoco el proyecto –o cualquier otro elemento del sistema, para el caso- el único impulsor de este cambio.

¿Por qué es esto así? Cuando se abordan problemas complejos, el concepto simplista de causalidad lineal no es aplicable. En el dominio de lo complejo (véase "Complejidad: ¿Por qué tanto alboroto?"), las relaciones de causalidad no son claramente discernibles, ni tampoco estables. Cada acción sufre la influencia de muchos factores distintos y no la impulsa un único agente que asume la causalidad

exclusiva, como si se tratara de una bola de billar. Si una acción B fuera impulsada por un agente A, un cambio en A debería tener un efectivo predecible en B. Sin embargo, en situaciones complejas, existen muchas otras fuerzas que influyen sobre la reacción de B frente a los cambios en A de manera irrepetible. Cuando un emprendedor, por ejemplo, toma una decisión referida a su estrategia de negocios, esta decisión se ve influida por muchos factores diferentes, tales como su situación financiera, su entorno social, consideraciones políticas, etc.[3] También es muy probable que influya en ella el comportamiento de sus pares. Por lo tanto, una acción ejerce influencia sobre otras. De modo que en lugar de entender el cambio como una gran fuerza

individual que impulsa decisiones y comportamientos tal como la bola blanca da impulso a otra bola de billar, en los sistemas complejos intervienen muchas fuerzas que modulan la disposición del sistema del cual emerge el cambio. Pero, un momento, ¿qué significa esto? ¿Y qué consecuencias tiene para nuestra comprensión de la causalidad?

Primero, cuando observamos sistemas complejos, resulta más útil ver las fuerzas que influyen sobre

[3] Aun cuando en algunos casos pareciera que un solo factor o acontecimiento configurara una decisión, el modo en que se toma una decisión también depende mucho de la manera en que la persona involucrada llegó a esa situación. Por lo tanto, todos los factores que en el pasado influyeron sobre ella también tendrán influencia sobre la decisión que tome en el presente. El hecho de que la historia tenga importancia en los sistemas complejos hace que discernir la causalidad en estos tipos de sistemas sea aún más difícil.

dicho sistema como moduladoras, y no como impulsoras del cambio.[4] Entender cuáles son los moduladores en juego nos ayudará a comprender el comportamiento de diversos actores en el sistema. Segundo, los distintos moduladores dan al sistema una cierta disposición al cambio, es decir, una tendencia o propensión a moverse en una cierta dirección. Por lo tanto, es más conveniente pensar en la disposición al cambio de un sistema complejo que en la causalidad del cambio. No se trata de que una causa conduzca a un cambio determinado, sino de que la disposición del sistema permita (o no) que el cambio suceda. En consecuencia, nuestra intervención no deberá verse como la causa de un cambio, sino como parte de un coro de diferentes

fuerzas que en conjunto modulan la disposición de un sistema a cambiar hacia un estado que nos parece más deseable. En otras palabras, el verdadero cambio sistémico ocurre cuando podemos

influir sobre el camino evolutivo de un sistema. A su vez, esto garantiza que nuestra intervención sea sostenible y logre la escala deseada al abarcar la totalidad del sistema.

Una intervención de proyecto es solo un modulador entre muchos otros. De hecho, aunque dediquemos gran cantidad de tiempo a analizar un sistema complejo, por ejemplo un determinado sector económico de un país, no podremos conocer todos los factores que influyen en él ni de qué modo se manifestará la dinámica de sus interacciones. No podemos predecir qué influencia tendrá nuestra intervención sobre la disposición del sistema. Por lo tanto, no debemos tratar de que un proyecto impulse un cambio determinado. Por el contrario, la consecuencia que el pensamiento complejo tiene

[4] Para leer más sobre el concepto de moduladores versus impulsores, vea http://cognitive-edge.com/blog/entry/3199/drivers-and-modulators.

sobre el diseño de proyectos consiste en el desarrollo de una cartera de diferentes intervenciones que procuren sondear la disposición del sistema e influir sobre ella desde distintos ángulos. En este contexto sondear significa interactuar con el sistema para ver qué es lo que funciona y de qué manera reaccionan los actores, es decir, experimentar con distintas ideas. Debemos ver nuestro papel como el de quien apoya o introduce novedades en el sistema para que el sistema mismo cuente con mayores posibilidades a partir de las cuales evolucionar. Por lo tanto, no debemos desarrollar una teoría del cambio elaborada y coherente para el proyecto en su conjunto, sino que cada intervención deberá basarse en una "micro-hipótesis" acerca de la disposición del sistema que será puesta a prueba. Cada intervención debe tener coherencia lógica en sí misma, pero la cartera total de intervenciones debe ser tan variada como sea posible.

Lo Ideal es que un conjunto de sondeos ponga a prueba hipótesis contradictorias, ampliando así el espacio de soluciones que exploramos. Esto significa básicamente que averiguaremos qué funciona, qué no funciona y qué cosa es posible o plausible. De este modo aumentamos las alternativas y el aprendizaje dentro del sistema. Los sondeos deben diseñarse como experimentos que no afecten la seguridad del sistema aun cuando fallen, ya que algunos inevitablemente fallarán. Los experimentos "seguros aunque fallen" deben ser diseñados de

manera tal que, si el experimento no produce los resultados deseados, el daño afecte la menor cantidad posible de recursos y reputaciones. Los sondeos que fracasan son por lo menos tan importantes como los exitosos, ya que también brindan oportunidades de aprendizaje. Con este enfoque imitamos la vida real, dado que durante el proceso de cambio se generan experiencias que son valiosas para nosotros, y que no están basadas en un supuesto a priori acerca de lo que podría ser pertinente, valioso y digno de registrar.

¿Qué consecuencia tiene esto para el seguimiento? Para el seguimiento de una iniciativa de cambio sistémico, no podemos limitarnos a construir cadenas causales y utilizar indicadores de rendimiento clave a lo largo de estas. Es posible que las cadenas causales nos ayuden a reflexionar sobre la coherencia de intervenciones o sondeos específicos. Para la iniciativa en su conjunto necesitaremos además una red más amplia de sensores capaces de detectar los patrones cambiantes del sistema, más allá de nuestras cadenas causales. Por otra parte, es necesario que podamos captar estos cambios tempranamente, cuando aún se trata de señales débiles que los sistemas de seguimiento convencionales, concentrados en los valores medios, pasarían por alto. Esta red de sensores nos puede ayudar también a determinar la disposición del sistema y de qué modo esta va cambiando con el tiempo. Otro objetivo es hallar otros moduladores, tales como actores poderosos del sistema, y ver si podemos ejercer influencia directa sobre ellos. Si nos gusta la disposición del sistema y la dirección de cambio que va tomando, podemos intensificar nuestros esfuerzos en pos de ese cambio, y si no nos gusta, deberemos mitigar estos esfuerzos. También resulta claro que la información en tiempo real es crítica y debe ser incorporada directamente a las decisiones de gestión. La respuesta de un proyecto a esta información debe ser flexible y ágil.

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

03

Ciclos de vida de los paradigmas de DEL en los últimos 50 años

Hemos reflexionado durante muchas décadas sobre la forma de abordar el desarrollo económico en general y el Desarrollo Económico Local (DEL) en particular. Los paradigmas del desarrollo, en constante cambio durante los últimos 50 años, se basaron en diferentes cosmovisiones e interpretaciones acerca de la forma de promover negocios y fortalecer la competitividad en un entorno cambiante. Los paradigmas del desarrollo no son necesariamente erróneos o desacertados, pero podrían resultar insuficientes. Los primeros enfoques se basaron en supuestos más bien simplistas acerca de la manera de lograr el DEL. El fracaso de algunos proyectos y una mayor comprensión de las interdependencias y los elementos sistémicos del desarrollo tuvieron por resultado enfoques más holísticos. Los ciclos de vida del desarrollo representados gráficamente en la Figura 2 suponen que el enfoque sistémico actual, aún dominante, será sucedido por un paradigma de la complejidad, que ofrecerá un modo de intervención más prometedor en los sistemas complejos.

La siguiente descripción breve de cada paradigma destaca las interfaces entre las curvas en declinación y aquellas que van surgiendo del nuevo paradigma. Sin embargo, las distinciones entre los sucesivos paradigmas no son tan nítidas como parece sugerir el gráfico. Siempre hay elementos de períodos "anteriores" que siguen siendo relevantes en los "nuevos".

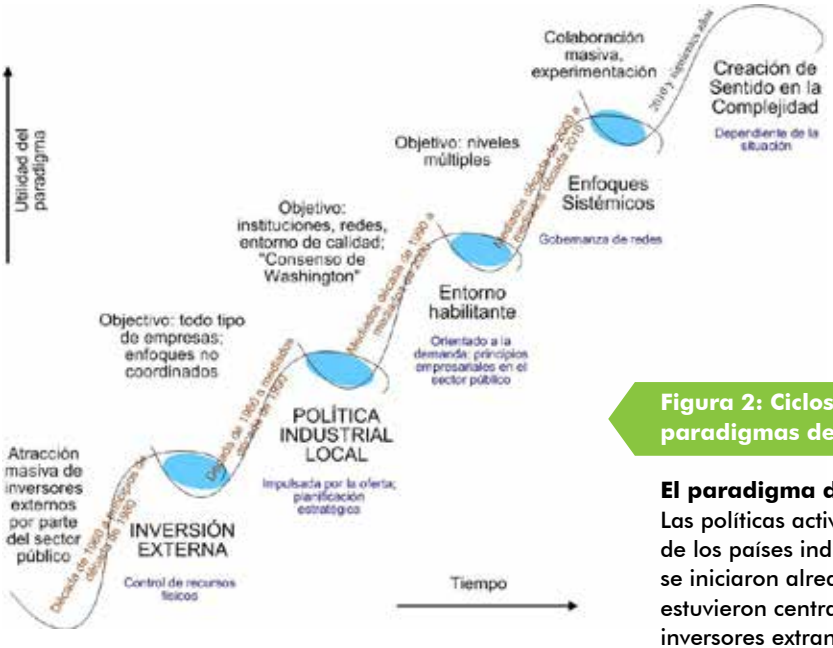


Figura 2: Ciclos de vida de los paradigmas de DEL

El paradigma de la inversión extranjera: Las políticas activas de promoción económica de los países industrializados y en desarrollo se iniciaron alrededor de los años 60, y estuvieron centradas en la atracción de inversores extranjeros por dos razones fundamentales. En muchos países en vías de desarrollo el modelo de la sustitución de importaciones seguía la lógica de "ponerse al día con el desarrollo industrial", atrayendo a empresas extranjeras hacia las regiones y promoviendo conglomerados industriales locales públicos y privados (en especial en industrias pesadas como la siderurgia o la industria química). En muchos países industrializados la atracción de grandes empresas hacia sectores de producción intensivos en mano de obra y de producción masiva (como la industria automotriz) aportó nuevas oportunidades de empleo a nivel local, sobre la base de fuertes subsidios, exenciones de impuestos o las ventajas de un mercado cerrado. Los modelos "fordistas" de producción y sustitución de importaciones entraron en crisis al principio de la década de 1980, al adquirir importancia la especialización y globalización de los procesos de producción y el desarrollo de productos. El paradigma de la inversión extranjera era demasiado simplista

y estaba dominado por la fe en la eficiencia y la competitividad de las grandes empresas. Las políticas industriales nacionales, con su enfoque de arriba hacia abajo, no tomaron en cuenta las actividades de desarrollo de abajo hacia arriba, la promoción de las ventajas competitivas locales ni las estructuras de las PyMES locales.

El paradigma de la política industrial local: La importancia de las PYMES y el desarrollo de las ventajas económicas locales ganaron terreno en los años 80. Las municipalidades y los gobiernos regionales comenzaron a promover a las PYMES centrándose en empresas de nueva creación, empresas ya existentes y también en nuevos inversores que tomaban en cuenta las potencialidades del DEL. Los esfuerzos se centraron más en la cantidad que en la calidad de las actividades de apoyo. Adquirió relevancia la planificación estratégica local, guiada aún por el sector público como fuerza impulsora del desarrollo, mediante el uso de instrumentos tales como los subsidios directos a empresas y la prestación de servicios impulsados por la oferta (como los servicios de consultoría financiados con fondos públicos, las líneas de crédito para promover la inversión y la investigación de mercado). Esto estuvo a menudo acompañado por esfuerzos de desarrollo de la infraestructura local, por ejemplo, el desarrollo de parques industriales locales. A fines de los 80 este modelo entró en crisis nuevamente. Los

enfoques aislados de promoción de las PYMES locales, que todavía se organizaban de arriba hacia abajo con predominio del sector público no tuvieron los efectos previstos en términos de generación de empleo y de ingresos. Faltó la participación del sector privado y una comprensión más profunda de las fallas del mercado, la dinámica de mercado y las fallas del Estado.

El paradigma de las redes de negocios y el entorno habilitante: El DEL de los años 90 fue promovido por dos principales áreas de intervención: la promoción de redes de negocios a nivel micro y la promoción del entorno habilitante a nivel macro. Este enfoque fue la consecuencia de la crítica al anterior paradigma de desarrollo, que había sufrido la fuerte influencia del Consenso de Washington y su énfasis en la liberalización, la desregulación y la reducción de la participación del Estado. Las instituciones públicas de apoyo a nivel meso fueron consideradas en su mayoría ineficientes, no orientadas suficientemente a la demanda, y candidatas ideales a la privatización.

A nivel de las empresas (micro), las actividades de promoción pasaron a estar más impulsadas por las redes y los enfoques de abajo hacia arriba, siguiendo las enseñanzas de los exitosos distritos industriales de Alemania, Italia y otros países. Adquirió relevancia la promoción de las redes de negocios en lugar de los emprendimientos individuales, así como un oído más atento al sector privado a fin de comprender las exigencias del mercado. Esto incluyó el mejoramiento de las relaciones en red entre las empresas locales existentes y las recién iniciadas, además de la promoción de inversores externos seleccionados.
El enfoque general se desplazó hacia el desarrollo de las ventajas competitivas locales, incluidos los proveedores de servicios intensivos en conocimiento. Paralelamente, ganaron importancia los factores del entorno habilitante. No todas las organizaciones donantes internacionales ni los gobiernos locales adherían acríticamente al Consenso de Washington, pero aun así buscaban un enfoque de DEL más orientado hacia la demanda. Por una parte, esto

incluía la facilitación de servicios empresariales privados y una mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos a las PYMES. Por otra parte, exigía un aumento de las competencias de la gestión pública y una disminución de las formalidades burocráticas a nivel del marco regulatorio (macro).

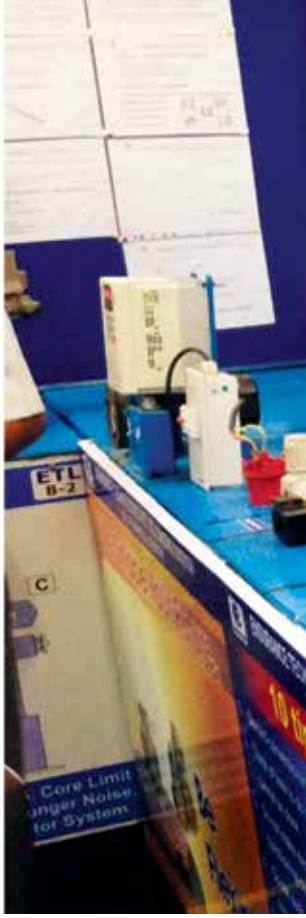
El surgimiento de los enfoques sistémicos: Aunque el anterior paradigma de DEL se centraba en la promoción del nivel micro (redes de negocios) y del nivel macro (entorno empresarial habilitante), la coordinación entre los dos niveles era más bien débil. La falta de atención a la compleja interrelación entre los niveles sistémicos, además del importante papel de las instituciones de apoyo, tanto empresariales como de conocimiento, en la coordinación y promoción de la información adquirieron importancia durante la primera década del nuevo milenio. El enfoque de clústeres en particular se convirtió en el nuevo foco del DEL, el cual incluía el fortalecimiento de los sistemas nacionales y locales de innovación, un mayor énfasis en la interdependencia de la capacidad de gestión pública y la promoción a nivel local y regional, y el mejoramiento de las estructuras de apoyo intensivas en conocimiento. Las intervenciones a través de políticas de nivel micro, meso y macro debían ir de la mano para promover las ventajas competitivas. Adquirieron relevancia los aspectos socio-culturales, al tomarse en consideración los patrones de comportamiento de los actores económicos y la importancia de los sistemas de valor local para el desarrollo económico. La gobernanza de redes surgió como palabra clave para expresar la necesidad de coordinación y el requerimiento de una dirección conjunta de los sectores público y privado. Al mismo tiempo, el paradigma estaba dominado por la idea de que una vía de interacción sistémica podía organizar el DEL de manera más eficiente.

La complejidad y la creación de sentido: ¿Está surgiendo hoy un nuevo paradigma que tomará en cuenta la compleja interacción de las dinámicas habitualmente involucradas en los procesos de desarrollo? Los intercambios actuales dentro de la comunidad del desarrollo comienzan a poner en duda el paradigma de desarrollo sistémico vigente. Se pone énfasis en sus limitaciones y sus desafíos y se buscan otros medios para comprender los sistemas económicos complejos e intervenir en ellos. Artículos anteriores de esta Reflexión Anual presentan marcos para la intervención en realidades complejas y reflexiones sobre por qué y cómo intervenir. Esto requerirá una mayor flexibilidad en la verificación y el sondeo de la dinámica de un sistema dado en lugar de procurar la identificación temprana de relaciones causales. Presupone la apertura de las organizaciones donantes y de los promotores del desarrollo a un nuevo cambio de paradigma y a la reconsideración de las cosmovisiones y prácticas de desarrollo del pasado.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)
Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

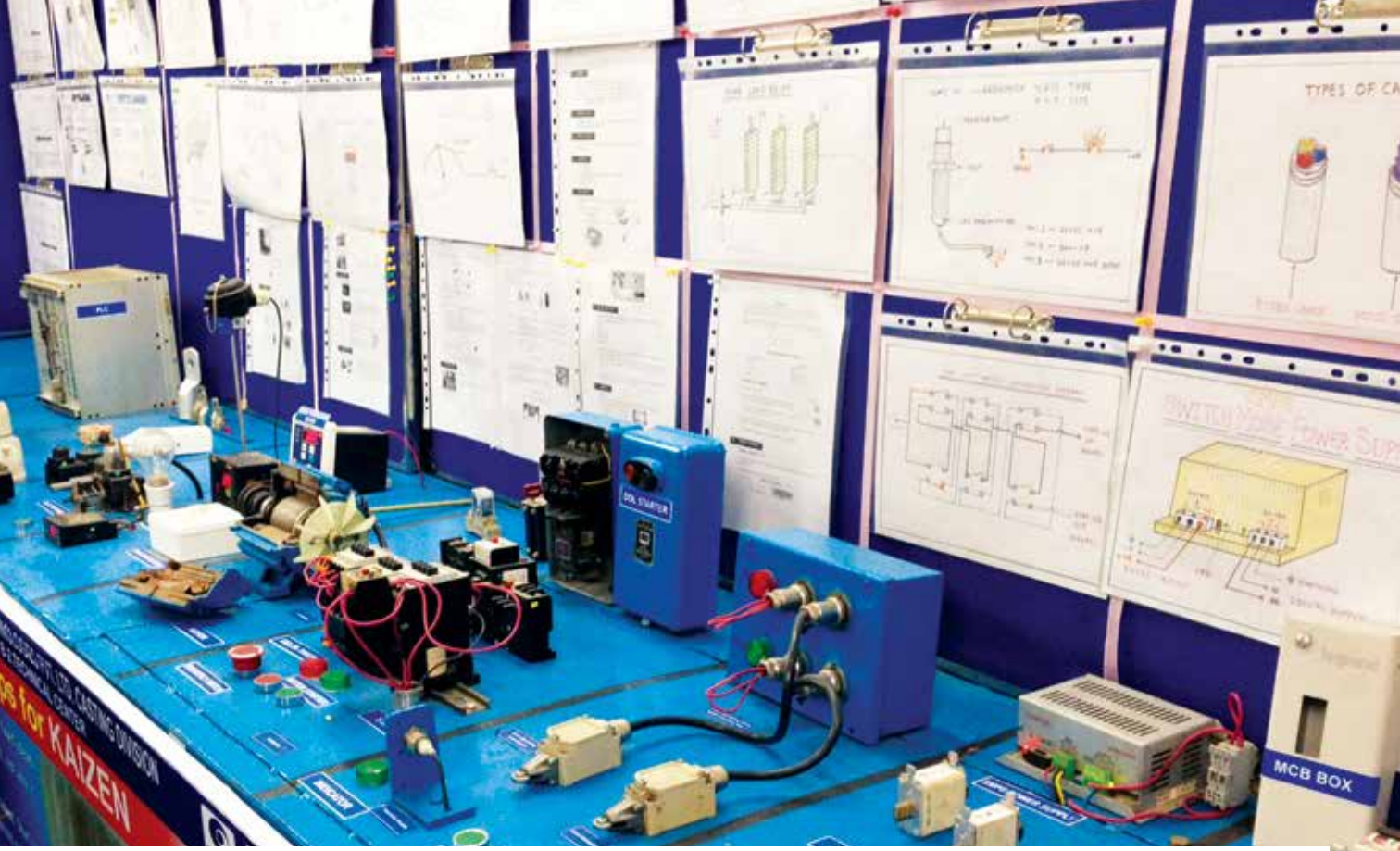
04

Comprender el efecto de la complejidad en nuestros instrumentos y herramientas



En sus primeros años, Mesopartner adquirió prestigio por contar con una cartera de herramientas analíticas fáciles de usar, agrupadas en metodologías como PACA, RALIS, la Brújula y otros métodos. Con el tiempo estos instrumentos se popularizaron como un medio para dotar a los profesionales de herramientas para la tarea de analizar las economías locales a fin de hallar maneras de mejorar la economía local y la colaboración entre los diferentes actores económicos. La belleza de muchos de estos instrumentos radica en que son lo bastante simples como para poder ser utilizados aún sin una comprensión profunda de cuestiones como la economía, la geografía, la teoría de la competencia, las teorías de la innovación o el buen gobierno.

Con el tiempo, Mesopartner y sus clientes adquirieron mayor interés no solo en dotar a los actores locales de herramientas que les permitieran ejercer mayor influencia sobre sus propias vías de mejoramiento, sino también en afectar la evolución de las economías por medio de políticas activas e intervenciones eficaces. Si bien un proceso participativo en una determinada localidad o industria es ideal para



movilizar a los actores e involucrarlos en un proceso más dinámico basado en su propia auto-evaluación, ese mecanismo no resulta tan eficaz para la creación de nuevas instituciones de nivel meso o la realización de ajustes estructurales en la economía, en caso necesario. Las interacciones entre los distintos sistemas económicos que aseguran la evolución de las economías en el largo plazo, las tecnologías y los sistemas sociales son complejos, interdependientes y muy sensibles no solo a su contexto singular, sino también a una gama de condiciones tales como la historia, las decisiones pasadas e incluso las suposiciones acerca del futuro. Es difícil para actores y facilitadores tomar todos estos asuntos en consideración al llevar a cabo un análisis.

El análisis económico depende a menudo de modelos simplificados porque los mercados y los sistemas sociales en que estos se insertan son complejos. La belleza de estos modelos es que son lo suficientemente simples como para permitirnos guiar a los actores en una evaluación participativa. Su debilidad radica en que constituyen una simplificación del mundo real, y por lo tanto excluyen

deliberadamente las interrelaciones complejas y los circuitos de devolución de información que podrían afectar el comportamiento de los sistemas con los que trabajamos. Cuando esto se combina con preferencias ideológicas o prejuicios a favor de determinadas soluciones (por ejemplo, el desarrollo rural, el empoderamiento de género), estos modelos simplificados pueden introducir mayor complejidad en una situación y excluir o pasar por alto alternativas viables o restricciones al desarrollo. Esto tiene por consecuencia que intentamos modificar (desarrollar) sistemas cuando ni siquiera sabemos con seguridad por qué motivo el sistema se encuentra atrapado en su estado actual. El pensamiento complejo y el escepticismo respecto de los modelos de causa y efecto simples y lineales nos han ayudado a tener una mejor comprensión de estos sistemas complejos.

Como facilitadores en estos contextos, debemos comprender las limitaciones de nuestros instrumentos y modelos. En situaciones complejas debemos confiar menos en nuestros instrumentos y modelos y centrarnos más en la dinámica de las relaciones y el comportamiento de los actores. Cuando nuestros actores invitan a alguien a participar en una reunión, por ejemplo, es tan importante entender por qué ciertas personas fueron invitadas como por qué otras fueran excluidas. Muchos de los instrumentos que gozan de alta estima en el ámbito del desarrollo (por ejemplo, la creación de un entorno habilitante, o de mercados que mitiguen la pobreza) dependen de la presencia de ciertos factores, mientras se ignoran otros que podrían ofrecer oportunidades viables para el desarrollo. El contexto y la historia de la sociedad son importantes en el presente y limitan las posibilidades futuras. Debemos facilitar más la exploración de ideas, limitaciones y posibilidades y depender menos del análisis especializado si queremos propiciar un cambio significativo. Por supuesto que se pueden utilizar técnicas de facilitación visual para orientar estas discusiones. Nuestro rol debe consistir en desafiar el pensamiento convencional de relaciones lineales entre

causa y efecto ayudando a los actores a comprender en primer lugar que sus enfoques pasados y presentes podrían estar ignorando alguna dinámica importante o basarse en supuestos ineficaces. Muchos de los métodos de facilitación visual que damos por sentados, como el mapa mental que se dibuja en un rotafolio o un simple análisis de FODA o una visualización hechos con un marcador, son todos instrumentos poderosos en las manos de un facilitador sensible a la importancia del diálogo, el relato y la complejidad. Estos mismos instrumentos son trampas en las manos de quienes no comprenden lo que la gente dice, las palabras que usan y los elementos que modelan sus perspectivas, porque las historias que ellos cuentan revelan muchas de las complejidades e interdependencias que existen bajo la superficie.

Nuestra recomendación para los procesos de diagnóstico y mejoramiento es asegurar que los profesionales sean muy claros acerca de sus propios supuestos (hipótesis) y que se utilicen instrumentos y herramientas múltiples para facilitar el diálogo y la exploración durante el diagnóstico. Nuestra intención no debe ser buscar el consenso entre los actores, sino entender la variedad en los sistemas en los que trabajamos. Cuanto mayor sea la variedad, más saludable será el sistema. Hacemos hincapié en la necesidad de identificar los casos atípicos del sistema y los comportamientos que nuestros instrumentos no puedan explicar, ya que ellos nos dirán de qué modo se podrán superar las limitaciones. Debemos ser mucho más humildes en el modo en que intentamos modificar el sistema a través de las intervenciones propuestas, reconociendo que existen importantes limitaciones y que no comprendemos la situación en su totalidad. Debemos desarrollar carteras de intervenciones que combinen acciones simples para abordar las deficiencias evidentes, al tiempo que ayudamos a los actores locales a experimentar con ideas nuevas o diferentes (introducir la novedad) en formas que no pongan en riesgo ni sus bienes ni su buen nombre.

En conclusión, los métodos como PACA, RALIS, la Brújula y las técnicas de facilitación todavía tienen una función que cumplir. Permiten un enfoque estructurado que posibilita el intercambio y ayuda a los actores a tomar conciencia de algunos de los factores que limitan su desarrollo. Sin embargo, en lugar de ver los instrumentos como soluciones, debemos utilizarlos para ayudar a los actores a identificar soluciones novedosas a su alcance y experimentar con ellas de maneras que no pongan en riesgo irreversible su buen nombre o sus recursos. Así, los ayudaremos a poner a prueba los límites que mantienen su sistema en el estado en que se encuentra.

Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

05

El método PACA y la complejidad: Reflexiones sobre Burundi

A la luz de los recientes intercambios en el seno de Mesopartner sobre la complejidad en relación con el Desarrollo Económico Local y Regional (DELR), este artículo analiza el ejercicio de Participación y Acción para la Competitividad desde Abajo (PACA) realizado en Burundi en Mayo–Junio 2013 en la comunidad de Gisozi.[5]

Sugerimos que el método PACA se anticipa a ciertos aspectos del pensamiento complejo en el DELR.

Algunas de la recetas para promover el cambio en sistemas complejos ya se encuentran presentes en el PACA. Su eficacia podría verse incrementada si se profundizan estos aspectos.

En los últimos 12 años Burundi ha venido luchando para recuperarse de una prolongada guerra civil. Después de las negociaciones de paz, el apoyo al desarrollo se centró primero en la ayuda de emergencia y luego en garantizar la seguridad alimentaria. Ahora los donantes vuelven a dirigir su atención al desarrollo de los emprendimientos y del mercado. Este es el campo en que el ejercicio de PACA procuró hacer un aporte.

[5] Hindson D (2014). El DEL y los sistemas complejos: La aplicación del PACA y el Marco Lógico en Burundi, Abril 2014, documento de reflexión para Mesopartner.

Un artículo de esta reflexión anual titulado "Complejidad: ¿Por qué tanto alboroto?" explica el marco Cynefin. Este marco es un "recurso de creación de sentido". Promueve una "auto-concientización descriptiva" entre los actores en lugar del asesoramiento de un especialista. Se centra en sistemas adaptativos complejos (SAC) en donde la acción individual y colectiva da por resultado una "auto-organización" que produce "tendencias emergentes" a nivel del sistema, idea que es afín a la del "DEL orgánico" de la metodología PACA.

Basándose en este pensamiento, Jenal and Cunningham (2013) brindan las siguientes pautas:

1. Abrir la discusión interactiva y dar lugar al disenso.
2. Manejar las condiciones de partida y monitorear los emergentes mediante el uso de sondeos.
3. Promover la auto-regulación.

¿En qué grado es coincidente el ejercicio de PACA? ¿De qué manera se puede fortalecer el PACA aún más?

PACA es en esencia una metodología participativa, de abajo hacia arriba. Así fue como se llevó a cabo en Burundi. Se puso gran cuidado en identificar a un anfitrión, un promotor y un equipo que satisficieran la mayoría de los criterios de PACA. Se utilizaron los términos "personne lumière" (el que ilumina el camino) y "personne ferment" (el que fermenta el cambio) en lugar de "promotor". Estos son términos autóctonos, libres de la connotación de que "el ganador se lleva todo". El equipo era grande (dieciocho personas) y representaba a un amplio sector, lo que favoreció una interacción intensa y una deliberación profunda, pero a expensas de una cobertura más completa del trabajo de campo. Trabajar con equipos más grandes puede ser una alternativa para futuros ejercicios de PACA.

En el enfoque de la complejidad se aconseja a los facilitadores no "interferir" en la interpretación de los datos. La experiencia con PACA demuestra que la mejor manera de lograrlo es generar los datos a partir del proceso mismo y no reunirlos todos de antemano. En Gisozi se utilizó el diamante de Porter, las Cinco Fuerzas, el mapeo de Cadenas de Valor y otras herramientas. Esto facilitó la discusión profunda. Se cuestionó la primacía otorgada a la

rivalidad dentro del diamante de Porter y las Cinco Fuerzas. Conscientes de los efectos devastadores del conflicto, los participantes insistieron en la preeminencia de las relaciones de cooperación. La vaca sagrada de la competencia debe ser repensada en estos escenarios, y quizás en otros también.

La auto-concientización de los facilitadores puede ser tan importante como la "auto-concientización descriptiva" de los actores. Los facilitadores aportan no solo herramientas de proceso, sino también actitudes, teorías y experiencias previas que pueden ser de utilidad o no. Todos estos elementos son cuidadosamente examinados por los actores.

Retrospectivamente, el trabajo de campo reveló una cantidad de tendencias "emergentes", algunas positivas, otras negativas, por ejemplo, la producción doméstica orientada al mercado y las interferencias burocráticas. Sin embargo, en estos contextos no se puede decir que la emergencia está "libre del poder central", de acuerdo con la definición de Dave Snowden. Hasta los estados frágiles tienen una intervención. Los donantes también intervienen. El método PACA debe reorientarse hacia las tendencias emergentes, pero es necesario reflexionar sobre el significado de "emergencia" en el DELR. Ninguna localidad está totalmente libre de todo poder central por mucho tiempo.

El término "sondeo" está ausente en el léxico del PACA, pero las "ganancias rápidas" se aproximan a los sondeos en pequeña escala y "seguros aunque fallen" que se contemplan. El equipo se mostró reacio a aceptar la lógica de la ganancia rápida: había grandes expectativas de que el PACA atrajera el apoyo de las organizaciones donantes en gran escala. Dispuesto a tomar parte en el proceso pero no convencido de su lógica, el equipo convino en aplicar los tres criterios, ¡pero otorgó a 25 proyectos una calificación individual máxima de 27 puntos! Se requiere una mayor reflexión sobre el modo de aplicar la lógica de la ganancia rápida en situaciones de post-conflicto. Las ganancias rápidas tienen la aptitud potencial de construir confianza y capacidades al tiempo que funcionan como sondeos, pero es preciso tomar mejor en cuenta las expectativas.

El término "auto-regulación" no aparece en los manuales de PACA, pero la estructura que se configuró en Gisozi fue un mecanismo de auto-regulación con otro nombre. Se dedicó un día y medio a su creación, el doble del tiempo normalmente asignado. Si empleamos el lenguaje de la complejidad, podríamos decir que el M&E de ciclo corto de PACA hace posible un ajuste rápido de las tendencias emergentes. Contribuye a crear la espiral ascendente que es el objetivo compartido tanto por PACA como por el enfoque de la complejidad.

Hay signos de que Gisozi avanza por este camino. Es posible que necesite más apoyo sensible a la complejidad para mantener el impulso.

Douglas Hindson
(dh@mesopartner.com)

06

Sensibilidad a la complejidad en el abordaje de los temas de Mesopartner

Cuando en Mesopartner combinamos el trabajo por contrato con la investigación de acción significativa, a dicha área de trabajo la denominamos un "tema". Al tomar en cuenta la complejidad se introduce una nueva conciencia y sensibilidad en la aplicación no sólo de nuestros temas, sino también de nuestros métodos e instrumentos. Nuestra comprensión de la complejidad plantea un desafío a nuestro abordaje de los temas actuales y exige una conciencia activa.

Abordar los temas de Mesopartner con sensibilidad al pensamiento complejo es algo que depende en forma crucial del contexto de nuestros clientes y de su flexibilidad para adaptarse a ciertas reglas, preferencias o supuestos. No son los temas los sensibles a la complejidad, sino su aplicación. La falta de sensibilidad a la complejidad, por ejemplo, se define como una selección rígida de los grupos destinatarios o una determinación exacta de los resultados, como ser un incremento del 5% en el crecimiento, un aumento del empleo en 6.000 puestos de trabajo o un aumento del 30% en la cantidad de empresas cuyas propietarias son mujeres. Cualquier programa que albergue la ilusión de poder alcanzar tales metas específicas en forma directa y exacta desconoce la complejidad.

En cada uno de nuestros temas existen diversos elementos que son evidentes o simples, como las cuestiones de oferta y demanda que pueden detectarse con la utilización de instrumentos tales como las 5 fuerzas de Porter. Existen muchos otros elementos que son complicados; por ejemplo, en la Infraestructura de calidad (IC), la cuestión de cuán sofisticada debe ser la IC en un determinado país para un subsector específico. La mejora de la IC se vuelve compleja, sin embargo, cuando analizamos las interconexiones, por ejemplo, entre el gobierno, la industria y los consumidores, o cuando no sabemos con seguridad si efectivamente existen o no relaciones causales entre nuestras observaciones. Podría ser contraproducente intentar optimizar las funciones de los órganos y las normas de IC, ignorando los factores ambientales relevantes. La utilización del enfoque de Cadenas de valor (CV) en la IC la hace ya más sensible a la complejidad, porque los problemas de otras partes del sistema que afectaron a un cierto subsector tendrán ahora una mejor oportunidad de ser percibidos. En efecto, el abordaje de la IC mediante un enfoque de CV, como la metodología "Calidena", hará posible poner en cuestión algunos supuestos de

causa y efecto muy estrechos que tal vez prevalezcan en el campo técnico o en el entorno de la ingeniería.

La predisposición de nuestros clientes a adquirir mayor sensibilidad frente a la complejidad es un determinante mucho mayor del grado de flexibilidad con que podemos utilizar nuestros procesos para una mejor adaptación al contexto. Cuando se trata de Sistemas de innovación, por ejemplo, la regla general es examinar la relación entre la presión competitiva y los tipos de innovación o estudiar la relación entre los flujos de conocimiento y la innovación. Existen lugares donde la gente es muy innovadora sin la presencia de ninguna institución o donde se hacen innovaciones sin que se le atribuya un rol a las instituciones educativas. Esta es definitivamente una situación compleja, porque hay más de una hipótesis coherente –con su respectiva base teórica- capaz de ofrecer una explicación plausible de lo que sucede. Por este motivo cada sistema de innovación debe ser analizado desde adentro con un enfoque que permita realizar ensayos y sondeos para una mejor comprensión de las interrelaciones y los procesos. Las áreas donde las políticas industriales no logran alcanzar sus objetivos y donde la traducción del conocimiento en innovación es insuficiente deben ser analizadas de forma más intensiva y se debe comprender mejor la razón subyacente en cada caso.

Mediante esfuerzos de investigación Mesopartner procura activamente que sus métodos sean más sensibles a la complejidad. Incluso tratándose del tema Percepción sistémica, diseñado específicamente para estudiar la complejidad en el desarrollo, continuamos diseñando experimentos para aprender algo nuevo sobre la complejidad. Un proceso RALIS, por ejemplo, podría utilizar un enfoque narrativo de creación de sentido como parte del tema Percepción sistémica.

Tales esfuerzos de investigación conducen a que nos preguntemos si estamos dispuestos o no a aceptar (1) que no contamos con todas la teorías correctas, (2) que preferimos ciertas teorías por encima de otras y

(3) que debido a las preferencias de nuestros clientes tampoco podemos poner a prueba todas las diferentes teorías para ver cuál de ellas funciona.

Tener las teorías correctas a nuestra disposición es importante, por ejemplo cuando se trata de esfuerzos destinados a promover el Desarrollo Económico Verde. La identificación de estrategias integrales de adaptación o mitigación para reducir el cambio climático y su impacto a nivel local es ciertamente un desafío complejo. Requiere una comprensión más profunda no solo de la climatología, sino también de los sistemas de valores y la receptividad social de las medidas de adaptación y mitigación frente al cambio climático a nivel nacional y sub-nacional. Los sondeos tempranos deben determinar qué podría funcionar y qué no en una cierta situación, y qué y quiénes verdaderamente posibilitan o socavan el Desarrollo Económico Verde a fin de considerar activamente esas fuerzas y actores.

En todos los temas, pero en especial en Desarrollo Económico Local y Regional (DELR), Desarrollo de Cadenas de Valor y Política Industrial de Abajo hacia Arriba, debemos contar con una profunda comprensión de aquello que motiva o desmotiva a los actores para coordinar, cooperar y compartir

recursos. Para lograr una mejor comprensión de esta cuestión, debe incluirse la narración de relatos en el proceso de investigación con los actores relevantes. En la fase de análisis, debemos integrar la evaluación de los casos atípicos que se comportan de una manera diferente de lo establecido y que podrían ser señales débiles tempranas que tal vez jueguen un papel importante en el futuro. Esto es útil para considerar estrategias alternativas de desarrollo e intervención.

En un contexto de Desarrollo pro-pobres el despliegue de una gama de intervenciones que sean "seguras aun cuando fallen" es aún más importante, ya que el fracaso de las medidas de desarrollo puede tener consecuencias dramáticas para las personas pobres y para sus comunidades. La búsqueda de actividades económicas por debajo o en torno del umbral de la pobreza casi nunca se da en el dominio de lo simple o lo complicado. Sin embargo, en situaciones complejas, aquellas actividades de desarrollo específicas que intentan garantizar el sustento o elevar el nivel de ingresos y que se aplicaron con éxito en otros lugares no siempre dan resultado. Esto depende, nuevamente, de una diversidad de factores, tales como las normas culturales, los parámetros específicos del sub-sector, las demandas cambiantes del mercado, los tipos de motivación de los emprendedores, experiencias con anteriores esfuerzos de desarrollo y otras cuestiones. Por lo tanto, es necesario realizar sondeos con una gama de intervenciones posibles para evitar efectos negativos no buscados que podrían significar una falsa inversión, ausencia de ingresos y en el peor de los casos hambre y consecuencias aún más dramáticas.

En conclusión, los clientes y los colaboradores que están dispuestos a aceptar que existe más de una manera de lograr un determinado objetivo o que un determinado objetivo podría incluso no ser tan deseable son ya mucho más receptivos a un enfoque guiado por el pensamiento complejo. Por lo tanto, para algunos clientes y colaboradores, los enfoques sensibles a la complejidad serán muy sensatos. Otros, en especial aquellos que se aferran estrictamente a su propia lógica, no estarán tan abiertos a considerar que debemos experimentar más antes de diseñar estrategias de intervención y determinadas medidas de apoyo.

Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Christian Schoen (cs@mesopartner.com)
Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

07

La futura relevancia de las buenas y mejores prácticas

Hoy en día los profesionales en desarrollo reconocen la complejidad cada vez mayor de su campo de trabajo y aceptan que no existen soluciones simples universales. Nadie pone en duda la afirmación de que el contexto es importante. Por otra parte, hay mucho conocimiento acumulado sobre lo que ha dado resultado en el pasado y – más aún - sobre lo que no dio resultado. No queremos por lo tanto empezar de cero cuando trabajamos en un nuevo proyecto en una región o sector. Habitualmente utilizamos conceptos y técnicas que han demostrado su utilidad en diferentes contextos. La aplicación de este tipo de buenas o mejores prácticas es eficaz y nos evita tener que reinventar la rueda en cada nuevo proyecto.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Internacional de Desarrollo (BID) abordó este desafío en su estrategia para el Desarrollo Económico Regional (DER) a fin de identificar lo que se suele conocer como principios de mejores prácticas. Durante un período de casi veinte años el FOMIN acumuló experiencia en la promoción de servicios de desarrollo empresarial, clústeres industriales y Desarrollo Económico Local. En cada una de estas áreas un estudio identificó los

problemas subyacentes y las soluciones asociadas, algunas pruebas de los resultados obtenidos, las condiciones habilitantes que hicieron posible cada enfoque, los factores impulsores que distinguían cada enfoque de los demás y un conjunto de principios de mejores prácticas.[6]

Estos principios de mejores prácticas se utilizaron como información de base para desarrollar un enfoque basado en modelos que debería ser útil al FOMIN para cooperar con otras instituciones nacionales u organizaciones internacionales de desarrollo a fin de adquirir mayor escala en sus intervenciones. Al mismo tiempo, el FOMIN resalta la necesidad de contextualizar la aplicación de cada enfoque basado en modelos de modo que responda a las particularidades de cada sistema productivo en el que el organismo interviene.

[6] Romis, M. (2013). Marco analítico para las estrategias de DER en América Latina: una taxonomía de los enfoques y los principios de mejores prácticas. Washington.

En el 2013, el FOMIN encargó al consorcio constituido por Mesopartner y SISTME llevar a cabo un estudio temático sobre el DER y asesorarlo sobre su estrategia futura en esta área. Propusimos diferenciar los modelos de intervención de acuerdo con los distintos tipos ideales de territorios. Cada tipo de territorio se caracteriza por diferentes desafíos económicos y escenarios institucionales. Esta tipología podría ser útil para definir estrategias de intervención específicas.

Sin embargo, aun cuando utilice esta tipología, una organización internacional de desarrollo deberá proceder con cuidado al aplicar un enfoque contextualizado basado en modelos. Siempre existe el riesgo de centrarse demasiado en el modelo y perder de vista patrones contradictorios. Por lo tanto, recomendamos que en todos los procesos de intervención se incorpore una fase que nos permita adquirir una comprensión más profunda de las realidades locales. Aquí nos planteamos el siguiente interrogante, que también planteamos a nuestros colegas y a los actores locales: ¿qué es lo que verdaderamente está sucediendo? Esta pregunta nos ayuda a revisar nuestras propias creencias y sistema de valores, y nos brinda la oportunidad de desafiar nuestro marco basado en modelos.

En el estudio temático que realizamos para el FOMIN comenzamos a experimentar con las narraciones de profesionales y formadores de políticas en DER. Se recogieron alrededor de 200 relatos en el Foro Global de Desarrollo Económico Local de Foç de Iguaçu (Brasil) y mediante una encuesta complementaria realizada en línea. Los participantes de este ejercicio calificaron sus propios relatos utilizando lo que se suele llamar significantes. El resultado del ejercicio se presentó en un taller en Washington D.C. y ayudó al FOMIN a comparar sus propios puntos de vista con otros complementarios y alternativos. Para los clientes, el hecho de no depender de los consultores, sino interpretar ellos

mismos el material narrativo, identificar los patrones y darles un sentido fue una nueva experiencia. Esta técnica se denomina "desintermediación" y ayudó a los clientes a alcanzar una comprensión más profunda de las complejidades del DER.

En conclusión, aprovechar las experiencias, documentar las lecciones aprendidas e identificar los principios de mejores prácticas es útil. Pero debemos cultivar nuestra capacidad de cuestionar y poner en duda esas experiencias y adquirir sensibilidad frente a la realidad concreta que hallamos en una nueva situación.

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

08

Facilitación y complejidad

Durante mucho tiempo Mesopartner ha sido reconocida por sus herramientas, métodos y técnicas de fácil uso y seguimiento destinadas a facilitar los procesos de Desarrollo Económico Local y Regional (DELR). El prestigio de la compañía fue en gran parte resultado de la utilización de herramientas y técnicas de facilitación que fomentan la participación y el compromiso, principalmente por medio de la utilización de la metodología de las tarjetas. Con esta metodología fue posible abreviar prolongadas deliberaciones y discusiones en pos de una orientación más nítida de los participantes hacia aportes más concisos que respaldaran la toma de decisiones.

En esta metodología se dio mucha importancia a la formación de clústeres y fundamentalmente al descubrimiento de aquellas cuestiones con mayor consenso y convergencia mediante la pegatina de puntos, la aplicación del principio de Pareto y la utilización de otros medios que indicaran una armonía de ideas. Si además este consenso estaba en consonancia con las ideas y el enfoque del facilitador, mejor todavía. En consecuencia, muchos de los talleres y procesos parecían concluir con resultados positivos, pero con frecuencia el cambio obtenido después del taller era limitado o inexistente.

A medida que la complejidad de nuestro mundo se nos hace más evidente y Mesopartner se adentra con mayor profundidad en el pensamiento complejo, la compañía se encuentra ante el desafío de comenzar a explorar el valor adjudicado a las herramientas y métodos de facilitación actualmente utilizados. Este es también el momento oportuno para reflexionar en general sobre la facilitación y más específicamente sobre la facilitación en el contexto de la complejidad, cuestionando el rol del facilitador, así como la relevancia de las herramientas y los métodos en el contexto de la complejidad.

Lo que se vuelve aún más crítico es la importancia de animar a los participantes a explorar su mundo en lugar de depender del facilitador o el especialista para dar sentido o dirección a los resultados de una sesión o un proceso facilitado. Las herramientas y técnicas participativas que alientan la deliberación y el intercambio en los que comienza a emerger la riqueza del contexto se vuelven más perceptivas y constructivas, a diferencia de aquellas que buscan llegar a acuerdos demasiado pronto y al hacerlo no profundizan en las perspectivas divergentes y crean un consenso superficial. Es el diálogo robusto el que

permite que se expresen los puntos de vista y las perspectivas divergentes, se verbalicen los mitos y las creencias existentes y se pongan de manifiesto las emociones. En dichas sesiones, aquello que no se dice se vuelve audible. La dependencia exclusiva de la utilización de tarjetas, cuando las declaraciones escritas no se usan como oportunidad para abrir la discusión, desaprovechará estos importantes matices. Se perderá la oportunidad de profundizar para ganar en percepción y hallar un sentido en el significado de la palabra escrita y, por lo tanto, se tenderá a descontextualizar lo dicho. Por eso, los facilitadores deben desarrollar herramientas y técnicas que planteen un desafío a los participantes y alienten el descubrimiento del significado y la comprensión.

Como ya se ha dicho, muchos de los enfoques tradicionales de facilitación estuvieron motivados por el impulso de buscar armonía y consenso,

pero el pensamiento complejo agrega valor a la exploración de la diversidad y el disenso. Sin embargo, esto también conduce a una mayor posibilidad de que surja el conflicto, lo que resultará en un proceso que no es "limpio y ordenado", sino posiblemente desordenado e incómodo, tanto para los participantes como para el facilitador. No obstante, los facilitadores deben tener la capacidad de discernir el valor y la riqueza que el conflicto emergente agrega al proceso, en lugar de buscarlo como un fin en sí mismo. De esta manera, los facilitadores deberán poder administrar el conflicto de manera que no lastime, apreciar la revelación de los puntos de vista en conflicto, manejarlos, facilitar su negociación y resolución, y, por último, extraer un significado útil del proceso. El meollo de todo esto es la comprensión que el facilitador tenga de su propia respuesta frente al conflicto y su comodidad con él, ya que ella afectará la integridad de la facilitación de un proceso en el que surja el conflicto.

En su trabajo Bramble Bushes in a Thicket, los autores, Cynthia F. Kurtz y David J. Snowden hacen la distinción entre un enfoque de liderazgo idealista

y uno naturalista que también es válido para la facilitación. Advierten contra los enfoques idealistas en los que el facilitador presenta un futuro estado ideal a ser logrado, en contraposición a un enfoque naturalista que busca comprender la adecuación del estado actual a fin de estimular su evolución. Señalan que los enfoques idealistas tienden también a premiar "el conocimiento, el análisis y la interpretación de los especialistas, mientras que los enfoques naturalistas resaltan el carácter intrínsecamente incognoscible de las complejidades actuales y futuras, y por lo tanto hacen hincapié en el valor de la facilitación y de hacer posible la emergencia del significado sobre el terreno". También destacan el hecho de que los enfoques idealistas tienden a separar el diagnóstico de la intervención, mientras que los enfoques naturalistas consideran el diagnóstico como parte integral de la intervención y que todas las intervenciones brindan una oportunidad para un nuevo diagnóstico.

El pensamiento complejo presupone que los facilitadores se abstendrán de orientar el pensamiento de los actores hacia un resultado predeterminado, y que deberán en cambio permitir que los integrantes de los sistemas asuman la responsabilidad de decidir qué cosa es importante dilucidar y lograr. El facilitador puede agregar mucho valor encontrando maneras creativas de devolver a los participantes un reflejo de su realidad actual de modo que les sea posible "ver" oportunidades cercanas que están a su alcance, la así llamada "fruta madura" que podría catalizar la acción. El pensamiento complejo exige que los facilitadores creen entornos en donde esto pueda ocurrir; por ejemplo, al facilitar la identificación de la heurística y ampliar la reflexión sobre alternativas y polaridades: esto obliga a las personas a pensar y mapear metáforas y a ver aquellas ganancias rápidas y obvias, pero con frecuencia inadvertidas, que generan energía y motivación.

Dado que Mesopartner reconoce el pensamiento complejo como una manera diferente de abordar los procesos de desarrollo económico, tiene sentido para la compañía explorar modos de contribuir a desarrollar y refinar una facilitación robusta en el contexto de este nuevo paradigma.

Zini Godden (zg@mesopartner.com)

La Beca Dr. Jörg Meyer-Stamer – Estado actual

El objetivo de la Beca JMS es tender un puente entre la investigación y la práctica en el ámbito del desarrollo. Lleva el nombre del Dr. Jörg Meyer-Stamer, influyente pensador, formador y consultor en temas de desarrollo, además de socio fundador de Mesopartner, que falleció temprana e inesperadamente en 2009. Sus colegas académicos y socios de negocios decidieron preservar el legado de Jörg prestando apoyo a jóvenes investigadores y profesionales en desarrollo.

Hasta el momento la Beca JMS ha sido adjudicada a cinco jóvenes investigadores. Tres documentos se han publicado hasta ahora en el sitio web de la Beca (http://www.jms-scholarship.com/publications/):

1. The value and limitations of success stories in understanding and promoting Local Economic Development (LED) – Lessons from selected case studies in Ecuador [El valor y las limitaciones de los relatos de éxito en la comprensión y promoción del Desarrollo Económico Local (DEL): Lecciones tomadas de estudios de casos en Ecuador]. La primera beca fue otorgada a Brian Wallis, especialista en DEL, que trabajó bajo la supervisión del Prof. Dr. Peter Knorringa, titular de la cátedra de Sector Privado y Desarrollo del Instituto de Estudios Sociales (ISS) de la Universidad Erasmus de Rotterdam.

2. Software firms and local development in Bolivia [Empresas de software y desarrollo local en Bolivia] de Claudia Ricaldez. Este trabajo está basado en la tesis de maestría de la autora dentro del Programa SEPT y fue supervisado por el Prof. Utz Dornberger, de la Universidad de Leipzig. Refleja su investigación de la competitividad nacional de la industria boliviana del software, con especial foco local en las ciudades de Cochabamba, Santa Cruz y La Paz. La Sra. Ricaldez utilizó un marco de análisis sistémico y brindó una percepción más profunda de la actual dinámica del sector desde una perspectiva local y nacional.

3. Experiences with seeking intervention in a complex system – Application of the viable system model (VSM) in a complex sugarcane production and supply system [Experiencias de búsqueda de intervención en un sistema complejo: Aplicación del modelo de sistema viable (MSV) en un sistema complejo de producción y suministro de caña de azúcar] de la Dra. Sandra Hildbrand. La autora basó su investigación en su tesis doctoral presentada en la Universidad de KwaZulu-Natal, Sudáfrica. La Dra. Hildbrand llevó a cabo este proyecto durante su

período como becaria de investigación postdoctoral en la misma universidad, bajo la supervisión del Prof. Dr. Shamim Bodhany.

Actualmente se encuentran en curso dos proyectos de investigación:

Evaluation of the efficiency of regional innovation systems and the effectiveness of the associative subsystems [Evaluación de la eficiencia de los sistemas de innovación regional y la efectividad de los subsistemas asociativos] de Xabier Alberdi, España. Esta beca está patrocinada por el Programa SEPT de la Universidad de Leipzig. El estudio está basado en un enfoque novedoso para medir la eficiencia de los sistemas de innovación regional en función de la identificación de un conjunto relevante de brechas en la gestión, la innovación y el sistema. Con el apoyo de la beca, Xabier se pregunta de qué manera las organizaciones de nivel meso pueden actuar como catalizadoras de la innovación y reducir estas brechas detectadas. Su objetivo es generar conocimientos prácticos y relevantes en términos de políticas, que

puedan ser aprovechados por los actores clave de los sistemas de innovación regional del País Vasco (entre otros lugares). La mayor eficiencia de los sistemas de innovación podría ser relevante para poner de nuevo en marcha las economías de Europa meridional. El supervisor del trabajo de investigación de Xabier es el Dr. Mario Davide Parrilli, Investigador Sénior de Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad.

A principios de 2014 la 5ta Beca Jörg Meyer-Stamer fue adjudicada a Federica Nieri. Su supervisora es la Profesora Elisa Guilani, del Departamento de Economía y Gestión de la Universidad de Pisa, Italia, donde la Sra. Nieri completó recientemente su maestría en Marketing e Investigación de Mercado. El título de su proyecto de investigación es Diffusion of sustainable practices in industrial clusters [La difusión de prácticas sustentables en clústeres industriales]. En la propuesta de su proyecto la autora señala que a las grandes mega-marcas y minoristas les preocupa cada vez más su buen nombre ambiental

y social. Exigen de sus proveedores el cumplimiento de los códigos y normas correspondientes, pero en realidad ninguno de los dos socios cumple siempre con sus reglas auto-establecidas y auto-impuestas. Si bien el comportamiento de los actores globales de las cadenas internacionales de valor había sido investigado exhaustivamente, la conducta de las firmas internacionales de clústeres en materia de derechos humanos es un terreno relativamente desconocido.

En conclusión, durante sus primeros cuatro años, la Beca JMS ha evolucionado para conformar un instrumento de investigación de excelencia pequeño, pero relevante, en temas de desarrollo económico. Todos los proyectos de investigación están en armonía con la investigación y los esfuerzos prácticos del propio trabajo del Dr. Meyer-Stamer y tienen por objeto ayudar a vincular los debates sobre el desarrollo en los hemisferios norte y sur. Para Mesopartner esta es una herramienta de comunicación relevante entre el trabajo de desarrollo práctico de la compañía y su investigación académica de vanguardia.

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

Clientes estratégicos de Mesopartner 2013/2014

Federación del Aluminio, Sudáfrica

Departamento de Ciencia y Tecnología, Sudáfrica
EDA, Bosnia

Engeli Desarrollo de negocios, Sudáfrica

GFA Programa de competencias verdes, Sudáfrica

GIZ Fortalecimiento de capacidad para el desarrollo del sector privado, Myanmar

GIZ Proyecto para la promoción del desarrollo económico verde (ProGED*), Filipinas

GIZ Programa para el crecimiento económico, Namibia

GIZ Programa de desarrollo económico regional (RED*), Indonesia

GIZ SADC Programa del Protocolo de Finanzas e Inversiones (FIP*)

GIZ SADC Programa de capacitación para el comercio
Industrial Development Corporation – Agencia División Sudáfrica

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra, Suiza

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Centro Internacional de Formación, Turín, Italia

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Oficina Regional para Asia y el Pacífico, Bangkok, Tailandia

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Proyecto de oportunidades comerciales y servicios de apoyo a las empresas (BOSS*), Timor Oriental

Cooperación técnica internacional del Instituto Alemán de Metrología (Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB)), Alemania

Instituto Mekong, Proyecto de desarrollo de capacidad para un crecimiento más inclusivo y equitativo en la Subregión del Gran Mekong (GMS*), Tailandia

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington

Red nacional de tecnología para la industria de la fundición, Sudáfrica

Practical Action, Reino Unido

Agencia de Innovación de Tecnología (TIA*), Sudáfrica

Universidad Tecnológica de Tshwane, Sudáfrica

Universidad Tecnológica de Vaal, Sudáfrica

* por sus siglas en inglés

Países donde
Mesopartner realizó actividades

2013 2014

Alemania
Antigua y Barbuda
Argelia
Argentina
Armenia
Bolivia
Bosnia- Herzegovina
Brasil
Burundi
Colombia
Costa Rica
Croacia
Egipto
Estados Unidos de América
Filipinas
Finlandia
Granada
Guatemala
India
Indonesia
Jordania
Laos
Marruecos
México
Mongolia
Myanmar
Nepal
Perú
Reino Unido
Sudáfrica
Suiza
Tailandia
Timor Oriental
Trinidad y Tobago
Túnez
Vietnam

Los socios de Mesopartner

Shawn Cunningham
Zini Godden
Ulrich Harmes-Liedtke
Christian Schoen
Frank Wältring

SHAWN CUNNINGHAM

sc@mesopartner.com

Nació en 1973. Se doctoró en administración de empresas (North-West University, Sudáfrica, 2009). Es master en administración de empresas (North-West University, Sudáfrica, 2001). Posee títulos en gestión del cambio, gestión de proyectos y gestión estratégica.

Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica.

Principales áreas de especialización:
Desarrollo del sector privado, incluida la mejora de políticas de abajo hacia arriba
Sistemas de innovación y transferencia de tecnología
Desarrollo económico local y regional
Promoción de clústeres y cadenas de valor
Diseño y facilitación de procesos
Desarrollo y coaching de profesionales

Experiencia laboral:
2008 a la fecha: Socio de Mesopartner
2011 a la fecha: Becario de investigación postdoctoral en la Universidad Tecnológica de Vaal
2010 a la fecha: Investigador asociado del Instituto para la investigación económica sobre la innovación, Universidad Tecnológica de Tshwane
2003 – 2007: Especialista sénior 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

ZINI GODDEN

zg@mesopartner.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 Pretoria, Sudáfrica.

Principales áreas de especialización:
Desarrollo económico local y regional
Facilitación de eventos y procesos
Monitoreo y evaluación
Capacitación en liderazgo y para el desarrollo personal

Experiencia laboral:
Desde 2013: Socia de Mesopartner
2011 – 2013: Apoyo a la red de cámaras y asesoramiento y la cooperación de mujeres empresarias (CHANCE) de la GIZ
2011: Coordinación del programa para la promoción del desarrollo económico local y regional (DELR) y el comercio de la GIZ
2008 – 2010: Gestión de la iniciativa Locati (Iniciativa de capacitación para la competitividad local) de InWEnt
2004 – 2009: Consultora en desarrollo económico local: MXA
1996 – 2003: Gerente del programa para el desarrollo de la juventud, el programa de gobierno local y el programa de género con el apoyo de los Países Bajos.

ULRICH HARMES-LIEDTKE

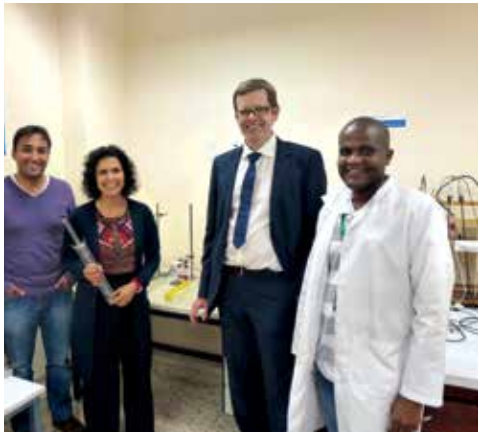
uhl@mesopartner.com

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 Chascomús, Argentina.

Principales áreas de especialización:
Desarrollo económico local y regional
Promoción de clústeres y cadenas de valor
Normas e infraestructura de calidad
Coaching y desarrollo de metodologías

Experiencia laboral:
Socio fundador de Mesopartner (2003)
1997 – 2002: ISA Consult GmbH, Bochum (Alemania), consultor sénior
1996 –1997: Fundación CIREM, Barcelona (España), consultor junior
1991 – 1994: Universidad de Bremen, proyecto de investigación sobre desarrollo regional en Europa, investigador



CHRISTIAN SCHOEN

cs@mesopartner.com

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

Tiene su base de trabajo en Hanoi, Vietnam

Principales áreas de especialización:
Desarrollo económico local y regional
Desarrollo de clústeres y cadenas de valor
Encuestas de clima empresarial y ranking de la competitividad
Metodología de DEL para la reducción de la pobreza
Desarrollo económico verde

Experiencia laboral:
Socio fundador de Mesopartner (2003)
2001 – 2002: Fraunhofer Gesellschaft e.V., Yakarta (Indonesia), coordinador y consultor sénior del proyecto PERISKOP
1999 – 2000: Fraunhofer Management GmbH, Munich (Alemania), consultor sénior
1992 – 1999: Dorsch Consult Ingenieurgesellschaft mbH, Munich (Alemania), consultor.

FRANK WÄLTRING

fw@mesopartner.com

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

Tiene su base de trabajo en Bremen, Alemania

Principales áreas de especialización:
Desarrollo económico local y regional
Promoción de clústeres e innovación local
Promoción de cadenas de valor
Promoción de PYMES
Desarrollo económico verde
Política industrial de abajo hacia arriba

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 clústeres locales y cadenas de valor globales, Instituto para el Desarrollo y la Paz, Universidad de Duisburgo

La administración de Mesopartner

ANNELIEN CUNNINGHAM

ac@mesopartner.com

Nació en 1974. Es master en administración de empresas, North-West University, Sudáfrica.

Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica

Annelien presta servicios de apoyo administrativo y de contenido a Mesopartner. Sus principales tareas incluyen la organización de eventos tales como la Summer Academy en Berlín, el mantenimiento del sitio web, la administración de las bases de datos de los clientes y la comunicación con ellos. Su formación empresarial le permite brindar a Mesopartner apoyo relacionado con los contenidos y el trabajo de campo.

Los asociados de Mesopartner en 2014

DOUGLAS HINDSON

dh@mesopartner.com

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

VALÉRIE HINDSON

vh@mesopartner.com

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

MARCUS JENAL

mj@mesopartner.com

Nació en 1980. Es licenciado (MSc) en ciencias ambientales del Instituto Federal Suizo de Tecnología, 2007.
Tiene su base de trabajo en el Reino Unido.

VARAZDAT KARAPETYAN

vk@mesopartner.com

Nació en 1974. Se doctoró en economía política en la Universidad Estatal M.V. Lomonósov de Moscú, 1996. Tiene su base de trabajo en Armenia.

ANKE KAULARD

ak@mesopartner.com

Nació en 1975. Licenciada en Ciencias Regionales de América Latina con especialización en economía y ciencias políticas (Universidad de Colonia, Alemania, 2003).
Tiene su base de trabajo en Perú y Alemania.

ZDRAVKO MIOVCIC

zm@mesopartner.com

Nació en 1958. Es master en gestión con especialización en la resolución de problemas de desarrollo (Universidad para la Paz de la ONU, Centro Europeo para la Paz y el Desarrollo, Belgrado, 1991). Tiene su base de trabajo en Bosnia-Herzegovina y Serbia.

COLIN MITCHELL

cm@mesopartner.com

Nació en 1953. Estudió contabilidad y auditoría. Tiene su base de trabajo en Sudáfrica.

Publicaciones de Mesopartner 2012–2014

CUNNINGHAM, S.

2012. Foundry Sector Slowly Starting to Respond to Localisation Signals (El sector de la fundición comienza a responder lentamente a las señales de localización). Artículo de revista. Localización para África. Johannesburgo: On the Wire Media.

CUNNINGHAM, S.

2012. The fundamentals of innovation system promotion for development practitioners. Leveraging a bottom-up understanding for better systemic interventions in innovation systems (Fundamentos de la promoción de sistemas de innovación para profesionales en desarrollo. Aprovechamiento de una comprensión de abajo hacia arriba para lograr mejores intervenciones sistémicas en los sistemas de innovación). Monografía 5 Mesopartner. Mesopartner.

CUNNINGHAM, S.

2012. Guidelines to strengthen customs to business dialogue in SADC member states (Pautas para el fortalecimiento de las aduanas hacia el diálogo empresarial en los estados miembros de la SADC). Gaborone: Comunidad para el Desarrollo del África Meridional (SADC) Secretaría.

CUNNINGHAM, S.

2012. Private Sector Involvement Strategy for the SADC Customs Programme (Estrategia para la participación del sector privado para el programa de aduanas de SACD). Comunidad para el Desarrollo del África Meridional (SADC) Secretaría.

CUNNINGHAM, S.

2012. Stimulating innovation systems by moving from innovation to innovation systems (Estimulación de los sistemas de innovación al pasar de la innovación a los sistemas de innovación). Publicación sobre la innovación de la revista Management Today, Vol. 30, número 8: pp. 22-25.

CUNNINGHAM, S.

2012. Using local demand to stimulate innovation (La utilización de la demanda local para estimular la innovación). Artículo de revista. Localización para África. Johannesburgo: On the Wire Media.

CUNNINGHAM, S.

2013. Comparing the priorities of private sector localisation with public sector localisation (Comparación de las prioridades de localización del sector privado con las del sector público). En Localización para África. Johannesburgo: On the Wire Media.

CUNNINGHAM, S.

2013. Diagnosing innovation systems: RALIS field guide for practitioners (Diagnóstico de sistemas de innovación: Guía práctica de RALIS para profesionales). Mesopartner.

CUNNINGHAM, S.

2013. Insights from connecting foundries to markets and buyers (Percepciones a partir de la conexión de fundiciones con mercados y compradores). Conferencia de fundición de metales, Kwa Maritane, Sudáfrica.

CUNNINGHAM, S.

2013. Using Social Network Analysis methods to assess the valve manufacturing sector in South Africa (Utilización de los métodos de análisis de redes sociales para evaluar el sector de fabricación de válvulas en Sudáfrica). VUT.

CUNNINGHAM, S. & JENAL, M.

2013. Gaining systemic insight (Adquisición de la percepción sistémica). Documento conceptual. Mesopartner.

CUNNINGHAM, S., WILLIAMS, G. & DE BEER, D.

2014. Advanced manufacturing and jobs in South Africa: An examination of perceptions and trends (Manufactura avanzada y empleos en Sudáfrica: Un examen de percepciones y tendencias). Actas de conferencia. Conferencia internacional sobre el crecimiento del empleo y la igualdad dirigido por el sector manufacturero. Johannesburgo: DST.

HINDSON D.

2014. LED and complex systems: Applying PACA and the Logical Framework in Burundi (El DEL y los sistemas complejos: La aplicación del PACA y el Marco Lógico en Burundi), Abril 2014, Documento de reflexión para Mesopartner.

JENAL M. & CUNNINGHAM, S.

2013. Gaining systemic insight to strengthen economic development initiatives: Drawing on systems thinking and complexity theories to improve developmental impact (Adquisición de la percepción sistémica para fortalecer las iniciativas de desarrollo económico: Aprovechamiento del pensamiento sistémico y las teorías de la complejidad para mejorar los efectos en el desarrollo), Documento de trabajo 16 versión 2 de Mesopartner, Noviembre.

MESOPARTNER. SISTME.

2014. Thematic study of regional economic development in Latin America and the Caribbean – Evaluation of the interventions by the Multilateral Investment Fund and presentation of strategic guidelines (Estudio temático del desarrollo económico regional en Latinoamérica y el Caribe – Evaluación de las intervenciones del Fondo Multilateral de Inversiones y presentación de lineamientos estratégicos), Marzo 2014.

OSORIO-CORTES, L., JENAL, M. & BRAND, M.

2013. Monitoring and measuring change in market systems: The systemic M&E principles in the context of the Kenya Markets Assistance Program (Seguimiento y medición del cambio en los sistemas de mercado: Los principios sistémicos de M&E en el contexto del programa de asistencia a los mercados de Kenya) . Estudio de caso. The SEEP Network.

OSORIO-CORTES, L. & JENAL, M.

2013. Monitoring and measuring change in market systems – Rethinking the current paradigm (Seguimiento y medición del cambio en los sistemas de Mercado: Replanteo del paradigma actual). Documento de síntesis, 31 de enero de 2013. The SEEP Network.

SCHOEN, C.

2014. Greening Local and Regional Economic Development– A conceptual framework for integrating a green economic development perspective into the local and regional economic development (LRED) approach (Ecologización del Desarrollo Económico Local y Regional: Un marco conceptual para integrar una perspectiva del desarrollo económico verde al enfoque de Desarrollo Económico Local y Regional (DELR). Nota conceptual preparada para GIZ ProGED, Filipinas, Abril 2014.

WÄLTRING, F. & MIOVCIC, Z.

2014. How can regional development policies and RDAs best support the economic dimension of growth and job creation? (¿De qué manera podrán las políticas de desarrollo regional y las agencias de desarrollo regional prestar su mejor apoyo a la dimensión económica del crecimiento y la creación del empleo?) Documento de referencia para la 4ta Conferencia internacional sobre la superación de disparidades regionales realizado en Chisinau, Republica de Moldavia, Mayo 2014.

WÄLTRING, F.

2013. Guide to gender-sensitive Value Chain Analysis (Guía para el análisis de Cadenas de Valor sensibles al género), GIZ 2013.

WÄLTRING, F.

2014. Management Handbook for Business Associations in Myanmar (Manual de gestión para asociaciones empresariales en Myanmar), GIZ, Junio 2014.

WÄLTRING, F. & DORNBERGER, U.

2014. Insight study on the German Early Stage Investing, Incubation and Business Angel System in Germany (Estudio de percepción sobre la etapa temprana alemana de inversión, incubación y el sistema de ángeles inversores en Alemania), GIZ 2014.

Para obtener mayores detalles sobre las publicaciones 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

Franziskaner
WEISSBIER

mesopartner
conecte los puntos

© Mesopartner

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

Editado por Christian Schoen
cs@mesopartner.com

Diseño: Golden Sky, Vietnam
www.goldenskyvn.com

Impreso en el mes de julio 2014

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

ISSN 2567-7756