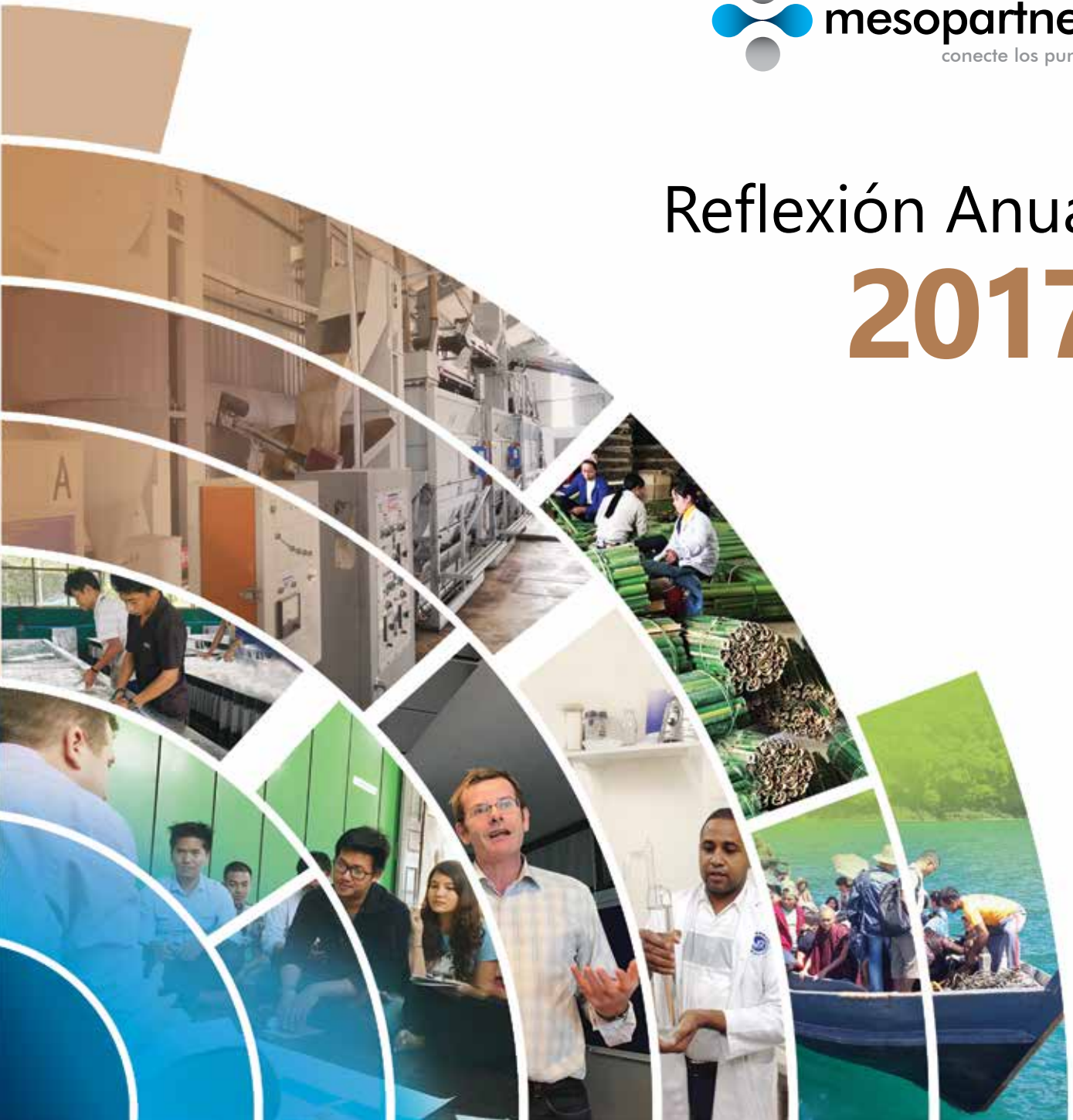
mesopartner
conecte los puntos

Reflexión Anual 2017



ÍNDICE

Perfil de Mesopartner 3

Prólogo 4

1. El nivel meso, el espacio meso y la relación con los territorios 8
2. ¿Qué son y por qué existen las organizaciones meso? 14
3. ¿Cómo identificar a las organizaciones meso? 20
4. Evaluación de las organizaciones meso para identificar oportunidades de mejoras 26
5. El papel del nivel meso para hacer posible la evolución económica 32
6. Las organizaciones meso deben ser innovadoras y anticiparse a las tendencias futuras 36
7. ¿Por qué a las organizaciones meso les resulta difícil el cambio? 40
8. La emergencia de un espacio meso – El caso país de Myanmar 46
9. Facilitación y cambio de las organizaciones meso 52
10. Cadenas globales de valor, competitividad sistémica y endogeneidad territorial. Apuntes metodológicos y relevancia para la política económica 56

Clientes estratégicos de Mesopartner (2016/2017) 60

Países donde Mesopartner actualmente realiza actividades (2016/2017) 61

Los socios 62

La administración de Mesopartner 68

Los asociados de Mesopartner en 2017 69

Publicaciones de Mesopartner 2016 – 2017 71

PEFIL DE MESOPARTNER

Mesopartner es una empresa de conocimiento especializada en desarrollo económico, competitividad e innovación. Nuestro propósito estratégico es alcanzar reconocimiento global como empresa innovadora en la práctica del desarrollo económico. Mediante la combinación de teoría, práctica y reflexión, hacemos posible que los clientes exploren opciones y los apoyamos en los procesos de toma de decisiones. Colaboramos con clientes estratégicos para generar conocimiento sobre un desarrollo económico contextualmente sólido.

Operamos como asesores y proveedores de servicios para organizaciones de desarrollo (agencias para el desarrollo, donantes de AOD (Ayuda Oficial al Desarrollo), bancos de desarrollo, ONG, redes de clústeres y otros destinatarios), responsables de la toma de decisiones en los sectores público y privado, así como consultores 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 vías de desarrollo y transformación a llevar adelante el desarrollo territorial y sectorial de manera más eficaz y eficiente.

Mesopartner ofrece el conocimiento que los actores locales necesitan para hacer frente al desafío de la innovación y el cambio en forma sistémica y sensible a la complejidad. Generamos herramientas innovadoras basadas en el desarrollo económico regional y local, la promoción de clústeres y cadenas de valor, el desarrollo de sistemas de mercado, el fortalecimiento de los sistemas locales de innovación y temas relacionados. Brindamos coaching a los profesionales en desarrollo y les damos instrumentos para el diseño de intervenciones en sistemas socio-económicos y realizamos eventos de aprendizaje de avanzada destinados a ellos. Facilitamos procesos de desarrollo y ofrecemos asesoramiento en materia de políticas.

PRÓLOGO

Con frecuencia nos preguntan: "¿Qué significa 'meso' en el nombre de la empresa?" La palabra 'meso' tiene un significado muy profundo para nosotros, por varias razones. En primer lugar, como uno de los cuatro niveles del concepto de *Competitividad sistémica*, meso es una dimensión clave de la interpretación sistémica de los procesos de cambio económico y social. En segundo lugar, es una idea central básica que atraviesa todo nuestro trabajo. Mesopartner se orienta principalmente al nivel meso y trabaja a través de instituciones de ese nivel, tales como asociaciones, agencias para el desarrollo económico local (DEL) y universidades, como respaldo al proceso de cambio y desarrollo económico.

En la Reflexión Anual de este año, analizamos el significado y la relevancia del nivel meso y de las alternativas de políticas meso como vehículos e instrumentos de estímulo a las actividades económicas y de fortalecimiento de las empresas del nivel micro. Centramos en particular nuestra atención en el papel y la importancia de las organizaciones de nivel medio desde una perspectiva de trabajo a la vez teórica y práctica.

Con el fin de abordar y articular el tema de las organizaciones meso, nos planteamos un conjunto de interrogantes que hemos decidido responder en la Reflexión Anual de este año, preferentemente por medio de un artículo en respuesta a cada pregunta. Como el tema es amplio y complejo, la selección no es por cierto

exhaustiva, pero se trata de interrogantes lo bastante diversos como para arrojar algo de luz sobre el tema desde distintos ángulos. Ellos son:

- ¿Qué significa meso? ¿Qué relación tiene con los sectores y los territorios?
- ¿Qué son y por qué existen las organizaciones meso?
- ¿Cómo se identifican y evalúan las organizaciones meso?
- ¿Cómo evolucionan las organizaciones meso y cuáles son los desafíos que enfrentan?
- ¿Por qué a las organizaciones meso les resulta difícil el cambio?
- ¿Cómo se fortalece la resiliencia y la capacidad de adaptación de las organizaciones meso y de sus redes?
- ¿De qué modo las persistentes fallas del mercado justifican la existencia de las organizaciones meso?
- ¿Existen buenos ejemplos de la evolución de las organizaciones meso o todo el espacio meso?

Comenzamos con una breve introducción del concepto de competitividad sistémica, la importancia del nivel meso (y del nivel meta), la política meso y el espacio meso, y su relación con los territorios. Explicamos la importancia del nivel meso para lograr regiones competitivas y un desarrollo económico sólido. En el Artículo 2, *'Qué son y por qué existen las organizaciones meso'*, exploramos con mayor profundidad el concepto de espacio meso y proporcionamos ejemplos de las típicas organizaciones de nivel meso que lo habitan, sus roles y actividades típicas en el cumplimiento de funciones básicas, avanzadas y especializadas. El artículo finaliza con una reseña de los desafíos que con frecuencia deben enfrentar estas organizaciones meso.

Nos ocupamos luego de la perspectiva de las empresas y del cliente típico de las organizaciones meso, y nos preguntamos si es posible hallar organizaciones meso cerca o incluso lejos de los mercados en los que aquellas operan. Proponemos algunas pautas para identificar las organizaciones meso y finalizamos el Artículo 3 con la presentación de una lista de preguntas que se pueden utilizar para identificar diferentes tipos de organizaciones meso.

El Artículo 4, *'Evaluación de las organizaciones meso'*, sostiene que existen cuatro dimensiones para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones meso, en función de las cuales cada organización meso puede y debe ser evaluada. Cuanto más desarrolladas estén estas dimensiones en una organización determinada, mayor será su capacidad para mejorar la competitividad del sistema económico en general. Actualmente realizamos experimentos orientados a convertir estas cuatro dimensiones en una herramienta de evaluación práctica y directa para las instituciones de nivel meso.

El Artículo 5, *'El papel del nivel meso para hacer posible la evolución económica'*, resume un esfuerzo de investigación realizado por Mesopartner en 2016 sobre lo que es realmente el cambio sistémico y cómo es posible lograrlo en una economía, con énfasis en el papel del nivel meso para posibilitar la evolución económica. Además de

otras escuelas de pensamiento, en este caso en particular nos basamos en la nueva economía institucional, ya que esta centra su enfoque en los mercados y en el modo en que estos surgen y operan en una sociedad moldeada por instituciones formales e informales.

El Artículo 6, *'Las organizaciones meso deben ser innovadoras y anticiparse a las tendencias del futuro'*, plantea la necesidad de que las organizaciones meso sean innovadoras y prevean las tendencias futuras. Existen por lo menos tres tipos de cambios sobre los cuales las organizaciones meso deben reflexionar permanentemente y a los que deben responder. Se trata del cambio constante de las políticas nacionales y globales, los cambios que ocurren en el nivel meso mismo y los cambios a nivel micro, donde las empresas operan, se crean y dejan de existir.

En el Artículo 7, *'¿Por qué a las organizaciones meso les resulta difícil el cambio?'*, se analiza por qué las organizaciones meso suelen tener dificultades para cambiar. Las respuestas se encuentran, entre otras, en su contexto social, sus estructuras de incentivos y también en la falta de espacio para la experimentación.

En la Reflexión Anual se analizan dos casos de estudio. El primero presenta el desarrollo de un espacio meso en Myanmar, país que inició un proceso de transformación económica, social y también institucional recién en 2012, después de décadas de aislamiento. El segundo

estudio de caso está tomado de Bosnia y Herzegovina, donde un proyecto de un donante internacional apoyó a rediseñar su estrategia, pasando a trabajar a través de una organización meso local con un enfoque de facilitación, y logró un éxito notable.

Nuestra serie de artículos parte de la *competitividad sistémica* como concepto clave, y finaliza también con este concepto. Nuestro escritor invitado, Enrique Dussel Peters, de México, analiza brevemente la base metodológica que ofrecen los enfoques de la cadena de valor global, la competitividad sistémica y la endogeneidad territorial y su significación para la política económica.

Esperamos que esta Reflexión Anual despierte el interés de sus lectores y sea disparadora de interesantes debates sobre la importancia del nivel meso y de las instituciones que lo habitan. El tema de este año nos resultó útil para consolidar nuestro propio aprendizaje, y ahora podremos concentrarnos en nuestro desarrollo futuro y en la colaboración con aquellos que comparten nuestros intereses.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

01

El nivel meso, el espacio meso y la relación con los territorios

Ya a principios de la década de los 90 muchos estudiosos comprendieron que la competencia entre empresas aisladas, el libre comercio sin restricciones y el estado como ente de regulación y supervisión en la mayoría de los casos no conducían al éxito y la competitividad económica de países o regiones. Se constató, de hecho, que los países más exitosos eran aquellos que se mostraban activos en dar forma a sus ventajas competitivas y de localización mediante un esfuerzo colaborativo entre los sectores público y privado y la sociedad en sentido amplio (Esser et al., 1996). El pensamiento reciente sobre teoría económica confirma asimismo la importancia de ir más allá de la competencia a nivel

micro y de las políticas genéricas a nivel macro para lograr el cambio económico. Nash (2012: 15), en un resumen de las ideas generadas en el campo emergente del Nuevo Pensamiento Económico, señala que *'los mercados no operan como sugieren los libros de texto neoclásicos... pero, al mismo tiempo, la presunción de que el Estado puede simplemente intervenir para corregir las "fallas del mercado" introduciendo normas regulatorias de alcance general o medidas fiscales genéricas no llega a captar la complejidad de la actividad económica. El papel preciso del Estado tiene muchos más matices y es de una complejidad mucho mayor, y es necesario que las herramientas de políticas reflejen este hecho.'*

Las investigaciones realizadas sobre economías exitosas y nuestra propia experiencia de trabajo muestran que los lugares y países dinámicos cuentan con una estructura institucional que permite a los actores tanto privados como públicos organizar procesos de aprendizaje y toma de decisiones rápidos y eficaces y ofrecer un entorno de apoyo específico a los negocios en función de requerimientos que surgen y se modifican de continuo (Esser et al., 1996). De aquí que la práctica vinculada con el desarrollo económico no pueda depender exclusivamente de la creación de un entorno macroeconómico estable para mejorar la competitividad y el desempeño de las empresas del nivel micro.

Para reflejar esta comprensión y entender la dinámica del cambio económico (o su ausencia), se requieren otras dos categorías de análisis, además de los niveles macro y micro de la ortodoxia económica neoclásica.

- En primer lugar, las economías se encuentran profundamente enraizadas en las sociedades, en su respectiva localización y en la cultura dominante. Es necesario que la sociedad alcance un acuerdo acerca de los principios básicos que orientan el desarrollo económico. Los actores relevantes (formadores de políticas, empresas, la sociedad civil y también los particulares) deben tener la posibilidad de organizarse y orientar sus fortalezas al objetivo común de mejorar la competitividad como medio para lograr el desarrollo económico. Esto se refleja en el "nivel meta", que en cierto modo establece el tono general de todos los esfuerzos que apuntan al desarrollo.
- En segundo lugar, se necesita una categoría adicional, que se sitúa conceptualmente entre la microeconomía de las empresas interactuantes y el marco de las condiciones macroeconómicas. A esto denominamos "nivel meso", que da forma al entorno específico en el que operan las empresas. El nivel meso es aquel donde los actores tanto públicos como privados del ámbito nacional, regional y local intervienen para fomentar los negocios y donde se implementan en forma conjunta políticas de objetivo específico, iniciativas de apoyo y proyectos concretos para promocionar las ventajas del lugar y aumentar la competitividad relativa.

Esser y sus colegas (entre ellos, Jörg Meyer-Stamer, el ya desaparecido socio fundador de Mesopartner) desarrollaron el marco de la Competitividad Sistémica, que se construye alrededor de cuatro niveles del sistema (micro, meso, macro y meta – véase la Figura 1). La competitividad sistémica se entiende, por lo tanto, como la capacidad de un territorio para mejorar el bienestar en forma continua.

El mensaje principal de este marco es que cada uno de los cuatro niveles debe ser encarado con medidas específicamente orientadas al desarrollo económico. El nivel meso es de particular importancia para fortalecer la competitividad de un territorio y/o un determinado subsector, y con frecuencia ha sido subestimado o ignorado por las iniciativas de desarrollo económico. En muchas economías en desarrollo, el nivel meso es muy débil o incluso inexistente.

Ni el mercado por sí solo ni un estado desarrollista con un gobierno centralizado pueden estructurar el entorno económico local y fortalecer eficazmente los factores propios del lugar. Las organizaciones meso, tales como las agencias de desarrollo local, centros de extensión, bancos de desarrollo o instituciones educativas, desempeñan un papel importante en el proceso de promoción del desarrollo económico local. Ellas se ocupan de suministrar información y coordinar y generar conocimiento. Si trabajan bien, significa que comprenden las necesidades del sector empresarial, así como las demandas de políticas estratégicas. Esto les da, por un lado, capacidad para devolver a los diseñadores de las políticas de objetivo específico la información y los requerimientos de apoyo provenientes del ámbito empresarial. Por el otro, ofrecen programas de apoyo con orientación específica para superar el desempeño insuficiente del mercado en consonancia con el entorno de políticas más

Figura 1: El marco de la Competitividad Sistémica

amplio. Así, la dinámica, la diversidad y la capacidad de adaptación de estas organizaciones son factores críticos para mejorar la competitividad de un territorio. Esto es especialmente cierto en una época en que la globalización ha incrementado la movilidad de bienes, personas e ideas, y el conocimiento tácito y el aprendizaje local se vuelven cada vez más importantes para la creación de ventajas de localización dinámicas.

En el desarrollo económico financiado por donantes, al programa de desarrollo se le asigna generalmente la función de impulsar el cambio. Mesopartner ha venido sosteniendo que las organizaciones territoriales de nivel meso deben asumir el papel de actores principales que con su impulso promueven y hacen posible el cambio económico. Los programas de desarrollo deben apoyarlas y fortalecerlas y trabajar a través de ellas, en lugar de asumir su rol.

Política meso y espacio meso

Para una mejor comprensión del nivel meso, es importante diferenciar entre la política meso y el espacio meso.

La política meso diseña y pone en práctica intervenciones de objetivo específico destinadas a atender el desempeño insuficiente de la economía, fortalecer el entorno de apoyo a las empresas y dar forma al cambio estructural. Las intervenciones pueden ser concebidas y ejecutadas tanto por actores públicos como privados. El criterio que define una política meso es su selectividad. Las políticas fiscal, monetaria, cambiaria y comercial son políticas genéricas. Afectan a todos los actores económicos de la misma manera y son, por lo tanto, elementos que corresponden al nivel macro. Las políticas meso, por el contrario, son selectivas y deben basarse en una comprensión exhaustiva de los requerimientos del mercado y las empresas. Se orientan específicamente a

grupos acotados de actores económicos. Ejemplos típicos son la política tecnológica (que se dirige selectivamente a empresas o sectores innovadores) y la política regional (que se orienta selectivamente a la promoción de regiones atrasadas y de los actores económicos ubicados en ellas). El Recuadro 1 ofrece una lista de políticas meso típicas.

Recuadro 1: Políticas meso típicas

El espacio meso se define como el conjunto de organizaciones públicas y privadas cuya tarea es fortalecer la competitividad de una localidad. El espacio meso es principalmente el resultado de la implementación de la política meso, más bien que el fruto de procesos de mercado espontáneos y carentes de coordinación.

Política de infraestructura
Política educacional
Política tecnológica
Política de estructura industrial
Política ambiental
Política regional
Política de importación
Política de exportación

No obstante, las estructuras auto-organizadas surgidas de la colaboración entre actores públicos y privados a nivel micro también son actores importantes en el espacio meso. Para más información sobre el espacio meso, véase el Artículo 2 *'Qué son y por qué existen las organizaciones meso'*

Cabe señalar que los cuatro niveles de la Competitividad Sistémica no corresponden a niveles administrativos. Macro no significa que las cosas suceden solo a nivel nacional. De igual modo, existen políticas meso y organizaciones meso en todos los niveles de la administración: el supranacional (por ejemplo, la Unión Europea), el nacional, el regional y el local. Pero aun cuando una política meso haya sido diseñada a nivel supranacional o nacional, como es el caso de la política agrícola de la Unión Europea, estas políticas se implementan en gran medida a nivel sub-nacional, en el lugar en que se hallan los beneficiarios finales, en este caso los agricultores europeos.

De modo que sin importar que una política meso se haya establecida en el ámbito supranacional, nacional o regional, ella se expresa por lo general en estructuras de prestación locales, bajo la forma de organizaciones meso especializadas o con una función específica que actúan a nivel territorial y constituyen una parte importante del espacio meso.

Vínculo entre el nivel meso y el territorio

La política meso y el espacio meso no son conjuntos de políticas y actores coherentes, y menos aún constantes. Ambos responden a su contexto específico y deben surgir de la realidad y la historia de cada territorio. No existen, por lo tanto, soluciones universales. Es preciso que los promotores del desarrollo entiendan quién es quién en un territorio, qué políticas meso específicas se promueven en ese momento y en qué medida las actividades en curso de las organizaciones meso y el diseño de las políticas meso favorece (o perjudica) el desarrollo. Esta dependencia del contexto vincula intrínsecamente la Competitividad Sistémica con el abordaje territorial. Este vínculo resulta aún más claro en relación con el nivel meta de la Competitividad Sistémica. El nivel meta refleja la capacidad de los actores públicos y privados de una economía para organizarse y colaborar de un modo que haga posible explotar el potencial de un conjunto diverso de actores a fin de contribuir al proceso de desarrollo. Esta capacidad puede variar enormemente en diferentes lugares, según el tipo de ubicación (urbana, semiurbana, rural, remota, etc.), su historia (pacífica, conflictiva, etc.), sus características demográficas y las influencias externas, como la inmigración o las políticas externas dominantes.

Fuentes:

ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D. & MEYER-STAMER, J. 1996. *Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development.* London: Frank Cass. [La competitividad sistémica: Nuevos patrones de gobernanza para el desarrollo industrial. Londres: Frank Cass.]

NASH, D. 2012. Introducción. En: Complex New World: Translating New Economic Thinking into Public Policy. Dolphin, T. & Nash, D. (Eds.): Institute for Public Policy Research. [Introducción. En: Nuevo Mundo Complejo: Traducción del nuevo pensamiento económico a la política pública. Dophin: Instituto para la investigación de políticas públicas.]

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)
Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

02

¿Qué son y por qué existen las organizaciones meso?

El Artículo 1 explicaba la importancia del nivel meso para lograr la competitividad de las regiones y un desarrollo económico sólido. Distinguía también entre política meso y espacio meso. El presente artículo se refiere al espacio meso, que es el grupo de organizaciones públicas y privadas cuya tarea es fortalecer la competitividad de una localidad. El espacio meso es una expresión de la política meso presente y pasada, en combinación con las estructuras auto-organizadas surgidas de la colaboración entre los actores públicos y privados del nivel micro.

La Tabla 1 contiene una lista de las organizaciones típicas del espacio meso. Sin embargo, a menudo no es tarea fácil decidir qué organizaciones pertenecen a este espacio. Un banco comercial corriente, por ejemplo, es parte del nivel micro porque básicamente es una empresa más, que opera en un mercado competitivo, mientras que los bancos centrales son elementos del nivel macro. No obstante, las organizaciones que ofrecen microcréditos con patrocinio oficial o los bancos locales con respaldo estatal son parte del nivel micro porque se trata de operaciones comerciales, pero son también instrumentos de la política meso y, por lo tanto, pertenecen al espacio meso.

El espacio meso es una entidad dinámica. Algunas organizaciones de este nivel son habitantes permanentes del espacio meso porque nunca se organizarán como operaciones comerciales. Esto se aplica a las organizaciones proveedoras de bienes públicos, como la educación o la infraestructura pública, o que prestan servicios con muy fuertes efectos externos. Muchas de las organizaciones del nivel meso solo pertenecen provisoriamente a ese espacio, como es el caso de los proveedores de servicios de pruebas y ensayos y de garantía de calidad. Estos servicios pueden ser asumidos por proveedores privados. Otro ejemplo son los servicios de promoción e incubación de nuevas empresas, que a menudo son semipúblicos o reciben elevados subsidios en las etapas iniciales del desarrollo económico, y solo después -y en determinadas condiciones- se convierten en empresas autosustentables.

Tabla 1 Organizaciones típicas del nivel meso

Públicas	Híbridas / Públicas o privadas	Privadas
Centros de investigación y desarrollo	Laboratorio de metrología	Cámaras
Educación pública e institutos de formación	Agencias de certificación	Asociaciones industriales
Agencias para la promoción de PyMES	Incubadoras	Fundaciones
Bancos de desarrollo	Parque industrial con infraestructura especializada, por ej.: cámara frigorífica	ONG
Institutos de metrología	Agencia de desarrollo local	
Organismos de acreditación		
Extensión industrial o agraria		

La política meso no se ocupa solamente del espacio meso, sino que podría también orientarse, por ejemplo, a promover el concepto de cuarta revolución industrial, que tiene que ver con la conectividad, el intercambio de datos, la digitalización, etc. Esto exige cambios en la forma en que una sociedad piensa estos aspectos (nivel meta). Al mismo tiempo, a nivel micro, requiere que las empresas comiencen a pensar de otra manera sobre cómo conectar sus emprendimientos y procesos a Internet, y cómo integrar a los diversos proveedores a sus sistemas internos para permitir el intercambio de datos (nivel micro). Esto muestra claramente que los distintos niveles del marco de la Competitividad Sistémica (véase el Artículo 1 'El nivel meso, el espacio meso y la relación con los territorios') se encuentran dinámicamente interconectados.

Una organización meso puede ser una entidad jurídica completamente independiente, o bien asumir la forma de un programa implementado por una organización anfitriona. Los organismos de normalización, por ejemplo, suelen ser entidades jurídicas, con el estado como principal accionista. Un centro de transferencia de tecnología de una universidad podría ser una entidad jurídica autónoma o estar configurado como un programa.

Crear un espacio meso competente es un modo de fortalecer la competitividad de una región. No todas las políticas meso conducen automáticamente a la creación de una organización meso o al agregado de una tarea nueva a una organización ya existente. Una política meso cuyo objetivo sea priorizar el desarrollo de empresas locales por medio de contrataciones públicas, por ejemplo, no requiere necesariamente una organización nueva; bastaría simplemente con definir los criterios utilizados en los procesos de la respectiva contratación.

El papel de las organizaciones meso

La política meso por sí sola no modifica las estructuras de incentivos y el desempeño a nivel micro. Para que se presten ciertos servicios, es necesario crear una organización específica o agregar una nueva función a una entidad ya existente. Es habitual que el mercado no preste naturalmente estos servicios, ya sea porque su función es proveer bienes de carácter público o porque es necesario desarrollar antes la confianza en una institución. Por todas estas razones, las empresas individuales carecen de incentivos para invertir en ellos. La Tabla 2 muestra una lista de las actividades típicas de las organizaciones meso.

Si bien estos ejemplos de actividades típicas se orientan a los actores del nivel micro, las organizaciones meso también desempeñan un papel importante en la promoción del cambio de políticas y en la conformación de las estrategias del sector público (tanto a nivel meso como macro), en función de cómo perciben los incentivos y el comportamiento de las empresas. Con mucha frecuencia estas organizaciones deben equilibrar los requerimientos de los actores del nivel micro con las prioridades de los formuladores de políticas o los aportantes de fondos.

Tabla 2 Actividades típicas de las organizaciones meso

	Tecnología	Educación y formación	Finanzas	Infraestructura	Comercio exterior	Capacidad de emprendimiento	Asociaciones empresariales
Funciones básicas	Medición, estándares, normas, garantía de calidad	Educación secundaria y superior en disciplinas básicas	Crédito, capital de inversión	Infraestructura básica: vial, obras sanitarias, electricidad, telefonía	Operaciones básicas de comercio exterior	Concientización acerca del potencial de la capacidad de emprendimiento	Servicios elementales Incidencia política ad hoc
Funciones avanzadas	Transferencia de tecnología	Formación técnica en disciplinas especializadas	Banca de desarrollo Micro-finanzas Banca de préstamos con garantía	Infraestructura confiable, eficiente y de alta calidad	Financiación de exportaciones Seguros de crédito a la exportación	Formación de emprendedores, capacitación en habilidades empresariales Facilitación del mercado de servicios de desarrollo empresarial	Servicios especializados Creación de redes empresariales
Funciones especializadas	Actividades especializadas de I&D	Cursos de formación altamente especializada y de alta calidad	Financiación innovadora especializada Capital de riesgo	Infraestructura innovadora especializada	Asesoramiento y apoyo en investigación de mercado, diseño, embalaje, etc.	Incubación de empresas, aceleración empresarial	Servicios integrales Participación activa en la política de localización

Es habitual que las organizaciones meso integren diversas redes de organizaciones. Para buscar oportunidades de mejoras o encarar restricciones limitantes, estas organizaciones habitualmente deben trabajar junto con otros interesados, realizar todo tipo de procesos de diagnóstico y elaborar procesos de mejora para el corto, mediano y largo plazo. Un ejemplo lo constituyen los organismos de normalización, que asisten a las empresas en el cumplimiento de normas internacionales y nacionales.

Los desafíos de las organizaciones meso

Con frecuencia a las organizaciones meso les resulta difícil aprender y adaptarse para responder a los continuos cambios que se producen en el entorno económico, la estructura industrial, las condiciones marco y el mercado. Esto puede deberse a una gestión con exceso de control y atención a los detalles por parte de quienes aportan los fondos o diseñan sus políticas, a la falta de recursos, al uso de indicadores demasiado estrechos para la gestión y evaluación de los resultados, o a que se proponen hacer demasiado (o demasiado poco).

Otro desafío para una organización meso es la posibilidad de que pierda su propósito y deba luchar para sobrevivir, debido a que una determinada falla en el desempeño del mercado, que era su tarea resolver cuando inicialmente fue creada, resultó ser solo transitoria. Ahora los servicios de la organización puede prestarlos una empresa privada de nivel micro, o bien las empresas ya no los demandan. Cuando la organización cuenta con financiación externa, se da típicamente una tendencia a mirar hacia adentro y seguir operando como de costumbre, pero sin beneficiar ya al sector empresas.

La orientación hacia adentro es un problema general de las organizaciones meso que reciben financiación externa y que por lo tanto pueden ofrecer sus servicios a las empresas a precios muy bajos o incluso sin cargo. En esos casos el mercado no puede evaluar debidamente la calidad de los servicios, el diseño de estos no toma en cuenta las necesidades reales de las empresas y los esfuerzos de comercialización se descuidan.

Es preciso que las organizaciones de nivel meso y el sistema de apoyo al que pertenecen se pongan a la altura de estos desafíos y evalúen cuidadosamente qué cambios y adaptaciones se requieren para seguir creando valor para el sector empresas con un alto nivel de eficiencia y efectividad. Es necesario, por lo tanto, que las organizaciones meso sean capaces de innovar y adaptarse para responder a demandas en cambio constante. (Véase el Artículo 6 *'Las organizaciones meso deben ser innovadoras y anticiparse a las tendencias del futuro'*).

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)
Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

03

¿Cómo identificar a las organizaciones meso?

Si bien resulta bastante fácil hallar empresas en la mayoría de los lugares y ramas de actividad económica, no es tan fácil a veces encontrar organizaciones meso que suministren servicios de tecnología, educación u otro apoyo cuya importancia es clave. Además, una organización meso no es siempre una entidad independiente; podría funcionar en el marco de otra organización, como sería el caso de una incubadora de tecnología que opere bajo la tutela de una universidad.

En este artículo proponemos algunas pautas para identificar las organizaciones meso. Utilizamos el ejemplo de un caso tomado de Myanmar a fin de mostrar cómo se desenvuelve este proceso en la práctica. El proyecto "Generación de oportunidades para el caucho en Myanmar" (GRO, Myanmar), implementado por CARE Myanmar, recibe financiación de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. Este proyecto trabaja para mejorar el sector del caucho, centrándose en el Estado Mon, en el sudeste de Myanmar, con el objeto de mejorar la situación de los pequeños agricultores y recolectores de caucho.

Organizaciones meso cerca de los mercados

Como muestra el Artículo 2, 'Qué son y por qué existen las organizaciones meso', las organizaciones meso desempeñan una variedad de roles que son directamente relevantes para los mercados. El servicio que prestan estas organizaciones se puede utilizar para identificarlas. Ellas modelan la forma en que operan los mercados, ya sea al proporcionar financiación y crear infraestructuras esenciales o al prestar directamente servicios relevantes para el mercado, como investigación y control de la calidad. Y lo que es más importante, su objetivo principal es el desarrollo, no el aspecto comercial. Esta es una de las diferencias clave entre las organizaciones meso y las empresas ordinarias de nivel micro.

Muchas organizaciones meso asumen una combinación de estos roles. Por ejemplo, una asociación de turismo puede desempeñar un papel importante al reducir los costos de coordinación y aumentar el atractivo y la imagen de marca de una zona, y cumplir al mismo tiempo una función en el mejoramiento de los estándares y la calidad de los servicios de un lugar. Una asociación agrícola podría jugar un papel al ayudar a los agricultores a conseguir acceso a mejores insumos o a negociar mejores precios o al abrir mercados para aquellos que tengan dificultades en acceder a ellos. Una agencia de desarrollo local puede atraer inversores y asistir en la simplificación o agilización del planeamiento y la coordinación de nuevas obras de infraestructura. Un laboratorio de investigación o un centro de tecnología pueden reducir los costos que para los emprendedores locales tiene el acceso a profesionales graduados, equipos escasos o nuevos conocimientos.

Puede ocurrir que las organizaciones meso tengan relaciones con cadenas de valor o clústeres determinados, o promuevan la competitividad de las empresas en general. Los emprendedores pueden identificar de inmediato a muchas de estas organizaciones ya que les brindan un valioso apoyo, como asesoramiento técnico o de gestión y acceso a tecnologías escasas o conocimientos especializados para el acceso a un mercado. Es posible que algunas organizaciones meso ni siquiera se vean a sí mismas como actores del desarrollo. Una asociación de agricultores puede ofrecer a sus miembros, por ejemplo, un círculo de maquinarias compartidas como forma de controlar los costos y hacer el mejor uso posible de equipos y conocimientos especializados. Esto es útil para superar la indivisibilidad de la inversión de capital, esa falla del mercado a la que muchos pequeños agricultores deben hacer frente. Esa parte de su labor sería "meso", mientras que la venta de semillas a sus miembros es una operación de mercado de nivel micro.

En el proyecto de Myanmar, el equipo del Proyecto GRO pudo identificar fácilmente a las empresas que operaban en el nivel micro. Luego lograron identificar algunas organizaciones meso, así como a los responsables de la toma de decisiones a nivel macro y las directivas políticas de amplio alcance. Esto permitió al equipo reconocer patrones recurrentes de desempeño insatisfactorio del mercado. Todo esto se reflejó en un mapa de Competitividad Sistémica, en el que los casos de desempeño insatisfactorio identificados se representaron en tarjetas rojas (véase la foto siguiente).

Organizaciones meso alejadas de los mercados

Aunque las organizaciones meso que prestan apoyo a las empresas en forma directa son relativamente fáciles de hallar, el desafío es identificar a aquellas organizaciones que en apariencia no brindan apoyo directo. Son las que suministran bienes públicos, como son los servicios de desarrollo de habilidades, hacen posible exigir el cumplimiento de los contratos, construyen y mantienen obras esenciales de infraestructura, realizan investigaciones, garantizan estándares o mejoran la

capacidad de gestión. Puede que no sean visibles en un determinado lugar o cerca de las empresas en un mapa de la cadena de valor, pero desempeñan entre bastidores un papel importante en la regulación de la conducta de los actores. Pueden reducir los costos de acceso al conocimiento, la calificación y la información; fomentan la competitividad y la innovación, prestan asesoramiento a los formuladores de políticas sobre el modo de mejorar las condiciones marco o financian y desarrollan obras esenciales de infraestructura económica que reducen los costos de transporte, operación y búsqueda. Estas organizaciones cuentan a menudo con financiamiento público proveniente de organismos nacionales y fondos para subsidios o canalizado a través de programas de desarrollo específicos.

Luego de identificar las cuestiones de desempeño clave, el equipo del proyecto GRO de Myanmar intentó determinar cuáles de las organizaciones meso existentes tendrían posibilidad de responder a las cuestiones señaladas en las tarjetas rojas. El equipo procuró también identificar fuentes de conocimiento, información y asesoramiento que pudieran ayudar a las empresas a mejorar ("upgrade") la eficiencia o el acceso al mercado y a superar de ese modo las ineficiencias identificadas en las tarjetas rojas. Dado que no lograron hallar organizaciones apropiadas en el Estado Mon, realizaron una búsqueda de programas con financiamiento nacional que operaran en otros estados. Así fue como hallaron una universidad que identificaron como un actor clave en el sector del caucho y que brindaba asesoramiento, servicios y formación a nivel nacional. De las entrevistas y reuniones con los emprendedores/as y agricultores/as no surgía claramente que esta universidad fuera un proveedor clave de conocimiento y asesoramiento, y por lo tanto el flujo de conocimientos e información en el sistema del caucho era limitado. El equipo del proyecto GRO pudo concentrarse de inmediato en los medios para poner a los actores locales en contacto con la universidad y sus redes a fin de abordar algunos de los problemas registrados en las tarjetas rojas del mapa.

A veces las organizaciones meso mismas no se identifican siquiera con mercados, empresas o con el desarrollo, como en el caso de un laboratorio de pruebas químicas de una universidad que las realiza esporádicamente para recuperar costos, o la universidad del caso de Myanmar, que no se veía a sí misma como un apoyo para el sector del caucho, sino apenas como una universidad agrícola que ofrecía formación.

En ocasiones son compañías u organizaciones las que ponen en práctica un programa meso, por la sencilla razón de que sus operaciones se ven afectadas por el mal desempeño de las empresas

que las rodean. Una empresa puede, por ejemplo, contar con un centro de capacitación o brindar servicios de extensión a potenciales proveedores.

¿Dónde encontrar las organizaciones de nivel meso?

En el marco de la competitividad sistémica, el nivel meso se sitúa entre el nivel de las políticas macro, donde se formulan las políticas genéricas, y el nivel micro, donde los emprendedores operan entre sí a través de los mercados, las redes y las jerarquías (véase el Artículo 1 'El nivel meso, el espacio meso y la relación con los territorios'). Esto, sin embargo, no se corresponde con una ubicación geográfica. De hecho, las organizaciones de nivel medio pueden estar ubicadas en cualquier lugar, desde zonas rurales muy remotas (por ejemplo, un instituto de investigación agrícola) hasta la ciudad capital (por ejemplo, el organismo de acreditación de la infraestructura referida a la calidad). Una organización meso que reciba financiamiento de un organismo nacional podría estar ubicada a nivel nacional o directamente en un territorio, por ejemplo, una incubadora de tecnología en una ciudad que recibe fondos de una dependencia del estado nacional.

Las organizaciones meso no están atadas a determinados territorios, y cada vez más las organizaciones internacionales y supranacionales se convierten en actores importantes. Pueden adoptar la forma de organismos regionales de normalización, fondos regionales de inversión y hasta obras regionales de infraestructura, como un corredor de transporte entre dos países. El proyecto GRO de Myanmar, que es un programa de investigación internacional, fue identificado como una organización que podía prestar servicios al mercado local del caucho. El equipo de CARE que llevó adelante el proyecto invitó a investigadores y profesionales de la organización internacional a visitar Myanmar, y se negociaron actividades conjuntas de investigación e intercambio de conocimientos entre un organismo de investigación de Myanmar y la organización internacional.

Existen también en algunos países organizaciones meso que alcanzan un nivel de excelencia en su tarea y atraen la atención de emprendedores extranjeros. Entre ellas se cuentan instituciones de investigación, instituciones dedicadas a la industria o la tecnología, universidades y organismos de normalización. Una fábrica de caucho de propiedad tailandesa en Myanmar, por ejemplo, tiene acceso a organizaciones meso de Tailandia y otros lugares, lo cual le otorga una ventaja distintiva

respecto de las empresas de origen local que desconocen la existencia de estas organizaciones meso fuera de Myanmar.

Qué preguntas plantear para identificar organizaciones meso

A continuación incluimos algunas preguntas que se pueden utilizar para identificar los diferentes tipos de organizaciones meso.

Preguntas para formular a las empresas

- ¿A quiénes acuden cuando se encuentran atascadas o tropiezan con problemas que no pueden resolver?
- The lack of which organisations, i.e. if they were no longer available to your company, would hamper your on-going efforts to improve your competitiveness, innovation and market access?
- ¿La ausencia de qué organizaciones, en el supuesto que ya no sean disponibles para su empresa - , entorpecería los esfuerzos que ustedes actualmente realizan para mejorar su competitividad, innovación y el acceso al mercado?
- ¿Dónde buscan los recursos, equipos, servicios técnicos y conocimientos que no poseen dentro de sus organizaciones o que no existen en la región?

Preguntas para formular a las organizaciones meso

- ¿Qué otras organizaciones brindan a las empresas servicios, asesoramiento técnico, infraestructura y acceso a tecnología o al perfeccionamiento profesional, lo cual les permite utilizar o aprovechar las propuestas o servicios de esta organización?
- ¿A qué partes de la cadena de valor o a qué industrias o empresas brindan ustedes servicios?
- ¿Cuáles son las tendencias que actualmente modelan el mundo de las empresas, y qué hacen ustedes para adaptarse a ellas?

Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)
Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

04

Evaluación de las organizaciones meso para identificar oportunidades de mejoras

Las organizaciones meso se crean para promover el desarrollo económico y mejorar la competitividad de una región al dar respuesta a una variedad de fallas de mercado y de desempeño permanentes y transitorias a nivel micro. Si bien estas organizaciones son el resultado de políticas meso diseñadas con un objetivo específico, su éxito, para ser efectivo, depende asimismo de otras acciones en materia de políticas. Si bien es posible que las organizaciones meso quizá contribuyan a que las empresas identifiquen más fácilmente modos de enriquecer su tecnología o sus conocimientos,

existe todo un abanico de otros rasgos interconectados del sistema económico en su conjunto que determinan el clima de inversión y a través de él las condiciones marco de los esfuerzos de mejora a nivel de las empresas.

Cuatro dimensiones para mejorar el desempeño de las organizaciones meso

Nuestra experiencia en el apoyo brindado a la dirección de las organizaciones meso muestra que existen cuatro dimensiones que es preciso evaluar para identificar las oportunidades de adaptar o mejorar la influencia que ejercen esas organizaciones sobre la competitividad sistémica del sistema económico en su conjunto.

La **primera dimensión** se refiere a la oferta de los servicios de la organización y el eje en el que están centrados. Es frecuente que esta dimensión quede bajo el dominio del **"empuje desde la oferta"**, ya que los mercados de desempeño insuficiente rara vez demandan el tipo de servicios que permite a las empresas mejorar su nivel. Los pequeños proveedores, por ejemplo, por lo general no demandarían que una organización meso trabaje en conjunto con compradores críticos en la normalización de productos; sin embargo, si se la implementara con éxito, una norma así podría conducir a una mejora en toda la cadena de valor. Los aspectos clave a considerar desde esta perspectiva son:

- La profundidad tecnológica de la organización meso en relación con la industria a la que presta servicios.
- El alcance del mercado objetivo al que se orienta (solo un eslabón de una cadena de valor o todas las empresas que necesitan una tecnología determinada).
- La claridad con que se describen los beneficios, costos y aplicaciones de todos los servicios de la organización.

Por último, aun cuando se "empujen" estos servicios mediante su oferta al mercado para hacer posible una mejora, sigue siendo importante verificar si la organización meso evalúa o no el impacto de los servicios que ofrece a nivel de las empresas y si es capaz o no de adaptar esa oferta en función de la información que recibe como respuesta.

La **segunda dimensión** es la capacidad de respuesta de la organización meso frente al **"arrastre desde la demanda"** generada en el nivel micro o, en otras palabras, lo bien que responde la organización meso a los cambios y variaciones en la demanda de las empresas. Esto incluye el hecho de que la organización tenga o no acceso a la combinación adecuada de profesionales, tecnologías y redes para asesorar a los

clientes. Que una organización meso tenga capacidad de respuesta frente a las necesidades de los clientes significa con frecuencia que sea capaz de cerrar la brecha entre la vanguardia tecnológica o de innovación y el nivel de los clientes. Esto quiere decir que las organizaciones meso deben estar en condiciones de adaptar su oferta al contexto de los clientes. Una forma posible de medirlo es saber si los clientes sienten o no que reciben valor por su dinero. Esta dimensión debe considerar también si existen evidencias de que el nivel micro mejora su capacidad para la toma de decisiones, su competitividad y su capacidad de innovación, mejorando así su habilidad para superar las fallas del mercado, o si las empresas siguen dependiendo del apoyo permanente del nivel meso. La brecha entre lo que la organización meso ofrece y las demandas o necesidades de los clientes suele quedar de manifiesto

cuando se realiza el diagnóstico de un territorio, un sistema de innovación o una cadena de valor. Las organizaciones meso bien administradas adaptan en forma regular su oferta en función de la devolución de información y la observación de las empresas que tienen como objetivo.

Una **tercera dimensión** examina la **adaptabilidad del equipo de gestión** de la organización meso y el modo en que administra los recursos de que dispone. En primer término es necesario entender qué destrezas se combinan en la estructura de dirección y si existe o no un equilibrio suficiente entre el conocimiento técnico especializado y las habilidades de gestión más amplias. Cuanto más amplio sea el conjunto de destrezas y

habilidades de la estructura de gestión, mayor será la capacidad de cambio y adaptación de las organizaciones meso. Puede ser importante evaluar si el equipo de gestión está en condiciones de dirigir a un grupo variado de profesionales que no siempre piensan igual.

La capacidad para reunir los fondos necesarios para hacer frente a los requerimientos operacionales presentes y futuros es importante, ya que tiene que ver no solo con las operaciones, remuneraciones y compromisos de corto plazo, sino también con la posibilidad de pensar en función de plazos más largos y realizar inversiones en capacidades y recursos futuros. El predominio de un enfoque centrado en el corto plazo puede debilitar la capacidad de una organización meso para detectar cambios imprevistos en la tecnología y el mercado y responder a ellos. En ese caso, la organización se vuelve tan incapaz de responder al cambio como las empresas a las que debería de prestar servicios.

Las organizaciones meso que tienen capacidad de adaptación exploran el horizonte, otros dominios tecnológicos y otros sistemas de mercado en busca de señales de cambio que podrían tener la posibilidad de afectar su contexto. Observan la economía local para identificar a los pioneros que ensayan enfoques novedosos para superar las restricciones limitantes del sistema o explotan las oportunidades emergentes, y se unen a ellos. Cuanto más amplia sea la exploración y más numerosas las alternativas que ensayen, mayores

serán sus posibilidades de prestar apoyo a las empresas en proceso de cambio. Asimismo, es importante evaluar cómo se produce el cambio en la organización meso misma. ¿Lo usual es que lo inicie la dirección en función de un proyecto, o los equipos pueden poner en marcha sus propias intervenciones de mejora sobre la base de su percepción y comprensión del contexto? ¿La organización está dirigida por la jerarquía o se trata de una organización de conocimiento en la que el cambio es algo natural?

La **cuarta dimensión** se refiere a la **configuración institucional y el gobierno** de la organización meso, el grado de transparencia de su gestión y si las industrias que atiende pueden o no realizar aportes a su estrategia, sus decisiones de inversión y su desempeño. Al mismo tiempo, la organización debe mantenerse bajo el gobierno independiente de actores externos. Los aportantes de fondos, los socios industriales clave o los asesores no deberían poder manipular la dirección estratégica de la organización en función de sus propios objetivos. Es frecuente que las organizaciones meso actúen con la asistencia de una organización central (por ejemplo, una universidad) o dependan de subsidios del estado para su financiamiento. Puede ocurrir incluso que hayan sido creadas inicialmente con otro propósito o para otra función, y que ahora deban cambiar para conservar su relevancia o influir de determinada manera en el sistema económico. Esto podría causar tensión entre lo que se requiere, por un lado, para que la organización conserve su relevancia en la región, y por el otro, para que quienes la financian estén satisfechos con la orientación que ella ha adoptado y el efecto que produce.

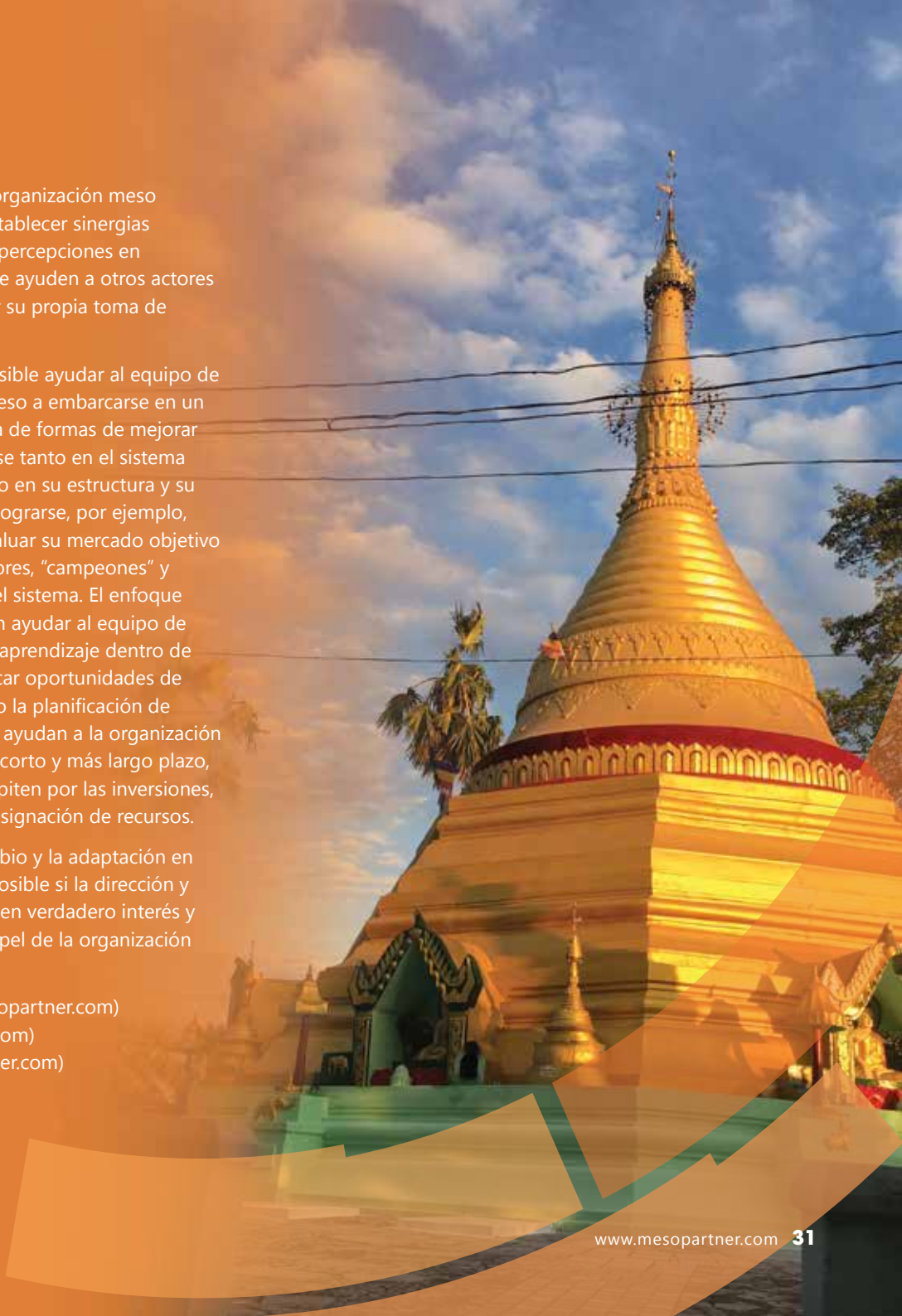
Los dos últimos criterios incluidos en esta dimensión se refieren a la coordinación, en sentido vertical con los responsables de la toma de decisiones, y en sentido horizontal con otras organizaciones meso. Es necesario

entender cuán bien se asocia la organización meso con otras organizaciones para establecer sinergias y cuán capaz es de convertir sus percepciones en recomendaciones de políticas que ayuden a otros actores del sistema económico a mejorar su propia toma de decisiones.

Según nuestra experiencia, es posible ayudar al equipo de dirección de una organización meso a embarcarse en un viaje de descubrimiento en busca de formas de mejorar su oferta de servicios, centrándose tanto en el sistema que rodea a la organización como en su estructura y su desempeño interno. Esto puede lograrse, por ejemplo, ayudando a la organización a evaluar su mercado objetivo y a salir en busca de los innovadores, "campeones" y compradores más sofisticados del sistema. El enfoque interno consiste por lo general en ayudar al equipo de dirección a mejorar la cultura de aprendizaje dentro de la organización meso y a identificar oportunidades de mejoras. Instrumentos tales como la planificación de escenarios resultan útiles, ya que ayudan a la organización a equilibrar los objetivos de más corto y más largo plazo, así como las demandas que compiten por las inversiones, la contratación de personal y la asignación de recursos.

En última instancia, lograr el cambio y la adaptación en una organización meso solo es posible si la dirección y la red más amplia de actores tienen verdadero interés y la intención real de mejorar el papel de la organización dentro de una red más amplia.

Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)
Christian Schoen (cs@mesopartner.com)



05

El papel del nivel meso para hacer posible la evolución económica

En 2016 Mesopartner recibió de BEAM Exchange el encargo de realizar una investigación sobre lo que es el cambio sistémico y el modo de lograrlo en una economía. Esta misión nos dio la oportunidad de ahondar en los tres cuerpos de material bibliográfico que hemos explorado y al que hemos recurrido en forma continua en los últimos años:

- La economía evolutiva, ya que refleja el modo en que actualmente se entiende la evolución y el cambio en una economía.

- La nueva economía institucional, porque se centra específicamente en los mercados y en la forma en que surgen y operan en una sociedad moldeada por instituciones formales e informales
- La teoría de la complejidad y el cambio social, para reflejar cómo se comprenden en general la conducta y el cambio en los sistemas sociales, y cómo podemos describirlos e intervenir en ellos.

La economía evolutiva y la nueva economía institucional tienen en común su énfasis en la dinámica, la incertidumbre y la racionalidad limitada, cuestiones que la teoría económica neoclásica tradicional no ha reflejado bien.

El cambio económico como proceso evolutivo

La economía es un sistema evolutivo. Su comportamiento y variación a lo largo del tiempo pueden explicarse por medio de los tres espacios que evolucionan junto con ella: las tecnologías físicas, las **tecnologías sociales** y los planes de negocios.

- Las **tecnologías físicas** consisten en métodos y procesos de transformación de la materia, la energía y la información de un estado a otro, en pos de una o varias metas; estas tecnologías permiten crear productos y servicios que tienen valor para el comercio.
- Las tecnologías sociales son métodos, diseños y formas para la organización de personas, en pos de una o varias metas; estas tecnologías allanan el camino para la colaboración y el comercio de productos y servicios. Por ejemplo, la posibilidad de organizar a un grupo de personas en un orden jerárquico, como una empresa u otra organización, es una tecnología social.
- Los **planes de negocios** o estrategias de negocios son desarrollados por empresas y otras organizaciones que compiten por recursos, aceptación y buena acogida en la economía. Los planes de negocios cumplen la función crítica de fusionar las tecnologías físicas y sociales en una misma estrategia, para luego expresar operativamente el diseño resultante en el mundo real.

La evolución es una receta de aplicación general sumamente poderosa que sirve para hallar soluciones innovadoras a problemas complejos. La evolución se alimenta de una diversidad de alternativas, entre las cuales selecciona aquellos diseños que se adaptan al fin buscado y luego los amplifica para que adquieran predominio en su entorno local, siendo este un entorno en constante cambio. En las economías de mercado, los mercados y las organizaciones aportan importantes mecanismos de selección. La evolución es un algoritmo de aprendizaje omnipresente que se adapta a entornos cambiantes y acumula conocimientos a través del tiempo.

Las instituciones dan forma al camino de la evolución

Diversos tipos de instituciones formales e informales desempeñan un papel crítico en la evolución de la economía. Ellas respaldan la creación de diversidad, generan parte de la presión hacia la selección y permiten el traslado de los recursos desde los diseños que resultan inadecuados hacia aquellos que son adecuados con el fin de amplificarlos. Las instituciones constituyen "las reglas de juego", tanto a nivel de las interacciones personales como a nivel de las interacciones entre organizaciones, empresas y estado. Al igual que en el caso de la política meso, no todas las instituciones toman la forma de una organización. Asimismo, las reglas formales e informales, las normas y las convenciones forman parte del paisaje institucional (que es en esencia el nivel meta del marco de la Competitividad Sistémica).

Mesopartner is member of the TCI network and participated in its 2016 global Conference at Eindhoven, Netherlands. © TCI

La capacidad de estas instituciones para ser ellas mismas sensibles a su contexto evolutivo y para introducir diversidad en el sistema o responder a ella, en particular a través de las políticas y los servicios de nivel meso, es una cuestión crítica para la economía. Esta sensibilidad aumentará el número de caminos de desarrollo que una sociedad tiene a su disposición. Cuanto mayor sea la cantidad de alternativas y más fuertes los incentivos para que empresas y organizaciones experimenten y se comprometan a la competencia creativa, más competitiva y resiliente será la economía en su conjunto.

En muchos contextos de desarrollo, es necesario que las instituciones hagan más para impulsar este proceso evolutivo y contribuyan a articularlo y hacerlo posible. Sin embargo, el cambio en estas instituciones es un proceso difícil y de largo plazo. Recibe impulso a partir del cambio en las creencias dominantes de una sociedad.

El cambio y la complejidad institucional

Las teorías sobre el modo en que ocurre el cambio en las personas y las sociedades, tales como la economía conductual, la ciencia cognitiva, la teoría del cambio social, la antropología y otras disciplinas, ofrecen una comprensión de la forma en que cambian los sistemas de creencias, y junto con ellos las instituciones formales e informales. Nos brindan ideas sobre el apoyo que los agentes de cambio pueden prestar a dirigentes y formuladores de políticas para plasmar un proceso de cambio que genere modificaciones en las creencias y las instituciones.

Entender el cambio social como un sistema adaptativo complejo nos permite recurrir a las ciencias de la complejidad para comprender mejor la dinámica del cambio. Estas ciencias ofrecen una descripción poderosa

de la dinámica evolutiva y la dinámica de las estructuras institucionales emergentes, así como de los cambios en las creencias, actitudes y percepciones de los actores económicos que dan forma a estas instituciones. La ciencia de la complejidad y su práctica nos proporcionan también pistas importantes acerca de cómo pueden los agentes del cambio describir la dinámica de los sistemas complejos, tomar parte en ella y darle forma.

Principios para los agentes de cambio

A partir de nuestra investigación definimos el siguiente conjunto de principios para el cambio económico. Estos principios son válidos tanto para las organizaciones y los programas internacionales de desarrollo, como para las organizaciones meso mismas, ya que les permiten mejorar el potencial evolutivo de su economía regional. Ellos son:

1. **Pasar de modificar la asignación (de recursos) a hacer posible la evolución.** No diseñar soluciones, sino optar por permitir el autodescubrimiento de lo que es posible a partir del punto en que se encuentra el sistema en este momento.
2. **Pasar de la falla del mercado a la aptitud del mercado.** Los mercados son facilitadores de una búsqueda y un proceso de descubrimiento descentralizados orientados a la búsqueda de ideas y soluciones que funcionen bien en una sociedad.
3. **Fortalecer la variedad al abrazar la diversidad.** La variedad fortalece el proceso evolutivo al proporcionar ideas entre las cuales elegir. La capacidad de crear variedad fortalece la resiliencia.
4. **Crear y mantener una conciencia de la situación.** Elaborar y mantener un mapa cognitivo que permita la creación conjunta de sentido, y adaptar la estrategia y las operaciones sobre la base de las percepciones.
5. **Administrar lo complicado y explorar lo complejo.** Lo complicado se puede administrar, planificar y ordenar; lo complejo debe explorarse por medio del aprendizaje y la adaptación.
6. **Fortalecer las organizaciones que fomentan y apoyan el autodescubrimiento.** Es preciso habilitar a las instituciones locales para que se adapten mejor al contexto y las capacidades específicas. Los facilitadores del desarrollo pueden apoyar procesos y posibilitar el aprendizaje y la adaptación.
7. **Vincular permanentemente el desarrollo de arriba hacia abajo con el de abajo hacia arriba.** Las organizaciones meso que funcionan bien combinan la demanda expresa de abajo hacia arriba con las estrategias aplicadas de arriba hacia abajo. Los facilitadores del desarrollo pueden ayudar a conectar e integrar mejor el control ejercido de arriba hacia abajo y la demanda expresada de abajo hacia arriba.

El cambio sistémico se produce cuando la gama de oportunidades económicas de los actores del mercado aumenta en tanto que el paisaje institucional se mantiene adaptable para responder a los desafíos futuros. Para lograr esto es necesario que se produzcan muchísimos cambios a nivel meso y meta. Desde el punto de vista meta, el cambio sistémico se logra con mayor facilidad cuando los actores o redes de actores capaces de ejercer mayor influencia toman conciencia del proceso de cambio evolutivo y de su papel en él. A nivel meso, es preciso que estos actores sean capaces de tomar parte en el potencial de evolución de la economía y de descubrirlo y plasmarlo en forma colectiva. Este proceso cobra mayor eficacia cuando se hace de manera transparente y participativa; idealmente, todos los niveles de la sociedad deberían tener acceso a este proceso.

Nuestra investigación dio como fruto dos publicaciones: un informe técnico más detallado y un documento de trabajo más corto. Ambos trabajos pueden consultarse en www.beamexchange.org. Se dispone de información más detallada en la sección de publicaciones de la Reflexión Anual.

Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Marcus Jenal (mj@mesopartner.com

06

Las organizaciones meso deben ser innovadoras y anticiparse a las tendencias futuras

El futuro ya está aquí, solo que no está distribuido equitativamente - William Grant

Es necesario que las organizaciones meso sean innovadoras porque su estilo de gestión y su utilización creativa de los recursos infunden dinamismo, optimismo y nuevas ideas en el sistema. Pero no deben ser creativas e innovadoras sólo para servir de ejemplo a las empresas locales, sino que también es preciso que adapten y actualicen sus servicios frente

a las nuevas exigencias y los cambios en su entorno. Deben innovar, no solo en la manera de diseñar y ofrecer sus servicios a las empresas de la región, sino también en el modo de hacer posible que estas se vuelvan más innovadoras y competitivas en un mercado global dinámico.

Las organizaciones meso se encuentran en una posición única que les permite anticiparse a las tendencias futuras y adaptarse a ellas tempranamente. Desde esta ventajosa perspectiva, que les permite moverse entre los diferentes actores del mercado, están en condiciones de percibir pequeños cambios en la forma de hacer las cosas, identificar a los pioneros que superan las restricciones con ideas innovadoras o detectar nuevas capacidades en el sistema. Asimismo, deben verificar continuamente lo que sucede fuera de la región, de qué modo las tendencias nacionales e internacionales podrían tener influencia en ella, y lo que esto significa en relación con los servicios que ofrecen.

Cuando las organizaciones meso adquieren mayor capacidad para detectar cambios en los demás y adaptarse a ellos, la dinámica del sistema en su conjunto mejora. Las organizaciones meso desempeñan un papel importante en la difusión del conocimiento acerca de nuevas oportunidades, cambios en las condiciones o innovaciones, y al mismo tiempo necesitan ser capaces de adaptar los servicios que ofrecen a una demanda cambiante. Reducen así las barreras que obstaculizan las mejoras y aumentan la presión para que las empresas utilicen nuevas capacidades y recursos a fin de ganar en competitividad.

No alcanza, sin embargo, con que las organizaciones meso detecten pequeños cambios después de que han ocurrido. Es preciso también que estas organizaciones se anticipen a las trayectorias y escenarios futuros, y brinden orientación y apoyo a las empresas en su proceso de descubrimiento de lo que es posible dentro de su contexto. Esto significa que los servicios ofrecidos por las organizaciones meso no pueden plasmarse solo en función de lo que las empresas existentes están dispuestas a intentar o demandar, sino que deben evaluar constantemente cuáles son los requisitos para el acceso de empresas nuevas y qué capacidades, recursos y fuentes de conocimiento podrían ser necesarias para que las empresas existentes se adapten o bien para que se creen otras nuevas en un entorno dinámico y competitivo.

Entre los diversos métodos de búsqueda del futuro que pueden ayudar a las organizaciones meso a prepararse para el porvenir se encuentra el desarrollo de escenarios y la hoja de ruta tecnológica. Al mismo tiempo, las organizaciones meso que se mantengan en contacto o sigan de cerca a inconformistas e innovadores también obtendrán una exposición a lo que es posible a pesar de las condiciones o los obstáculos de un mercado específico. Prepararse para un futuro impredecible significa que las organizaciones meso deben crear deliberadamente una variedad de opciones basadas en lo que prevén, aun cuando la demanda de estas nuevas ideas sea en ese momento escasa o inexistente. Esto supone identificar a los pioneros dispuestos a ensayar nuevas posibilidades, y a experimentar o invertir en ellas.

Las organizaciones meso no hacen esto en forma aislada. Deben trabajar en redes con otras organizaciones y empresas que también se esfuerzan para aumentar su competitividad o la de la región. Puede ser necesario que la organización meso ayude a otros equipos de gestión que integran su red de manera que ellos mismos se vuelvan más sensibles al cambio.

Observamos por lo menos tres tipos de cambios que deben ser objeto constante de reflexión por parte de las organizaciones meso y a los que estas deben responder:

- Cambios continuos en las políticas nacionales y globales que pueden tener un efecto directo o indirecto sobre el sistema económico. ¿Tienen conciencia las empresas de estos cambios y están preparadas para ellos? ¿Estos cambios aumentan o disminuyen el atractivo de ciertos tipos de mercados, tecnologías o estrategias? ¿Serán necesarias nuevas destrezas, capacidades o servicios? Con este cambio se relaciona la capacidad de la organización meso

para comunicar a los formuladores de políticas y a los inversionistas relevantes las tendencias que prevé o detecta, comunicando al mismo tiempo estos cambios políticos a las empresas.

- Cambios a nivel micro, en el que se crean, se forman y compiten las empresas. Esto requiere que las organizaciones meso detecten cambios en el modo de cómo sus servicios son usados, y que sean sensibles a los cambios en el desempeño a nivel de las empresas.
- Cambios en el nivel meso mismo. Con el transcurso del tiempo, la cantidad y diversidad de las organizaciones meso tiende a aumentar. Esto ofrece más oportunidades para la especialización y el desarrollo en profundidad, pero podría significar también que las empresas se sientan más fácilmente confundidas o abrumadas por la cantidad de alternativas a su alcance. Los cambios en el nivel meso podrían también ofrecer oportunidades para la colaboración entre distintas organizaciones en el abordaje de asuntos relacionados o para el aprovechamiento de sinergias.

Ayudar a las organizaciones meso a aumentar su capacidad de adaptación requiere que la conducción interna de estas organizaciones reflexione con frecuencia en conjunto con otros sobre los pequeños y grandes cambios que detectan en su contexto y fuera de él. Adquirir más sensibilidad y capacidad de respuesta frente a estos cambios puede requerir modificaciones en la estructura de gobierno de las organizaciones meso, pero podría demandar también una base de conocimiento experto especializado más diversificada, ya que las personas provenientes de distintas disciplinas tienden a interpretar las situaciones de diferente manera.

Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Marcus Jenal (mj@mesopartner.com

07

¿Por qué a las organizaciones meso les resulta difícil el cambio?

Los mercados y la demanda cambian constantemente. El proceso de cambio estructural permanente de las industrias, servicios y regiones demuestra la realidad de los ciclos de la vida económica. Las empresas sienten estos cambios directamente y su desafío es adaptarse a ellos. Debido a las fallas de mercado y de coordinación, necesitan el apoyo de las organizaciones meso para lograr acceso a la información, la tecnología y el conocimiento. Sin embargo, el cambio económico no solo requiere el cambio continuo de las empresas, sino también el permanente cambio institucional de

las organizaciones meso que les dan apoyo. Si estas últimas no se anticipan a las cambiantes exigencias del mercado y adaptan a ellas sus servicios y enfoques de promoción, se arriesgan a perder su objetivo inicial.

Diversos puntos de partida para cambiar las organizaciones meso y sus desafíos

A nuestro entender el trabajo realizado por las organizaciones meso es un buen punto de partida para promover el cambio sistémico. Estas organizaciones pueden desempeñar un rol decisivo como puente y apoyo para las empresas (véase también las cuatro dimensiones para la evaluación de las instituciones meso en el artículo titulado: *Evaluación de las organizaciones meso para identificar oportunidades de mejoras*). Las regiones más competitivas muestran un intenso flujo de conocimientos entre organizaciones y empresas. A fin de aumentar su capacidad de respuesta, hemos prestado apoyo a organizaciones meso de diferentes maneras por medio de:

- La cooperación con ciertas industrias, lugares o cadenas de valor con el propósito de promover la innovación, la competitividad o los flujos de conocimiento impulsados por las redes entre empresas e instituciones de apoyo.
- El respaldo de organismos oficiales para el desarrollo de políticas de nivel meso más específicas e impulsadas de abajo hacia arriba (véase el Artículo 2 *'¿Qué son y por qué existen las organizaciones meso?'*) y de sistemas de financiamiento para las organizaciones meso.
- El asesoramiento directo en desarrollo organizacional a determinadas organizaciones, como universidades, centros tecnológicos, asociaciones, etc.
- La promoción de vínculos entre diferentes organizaciones meso y las empresas, basados en la identificación de la demanda de apoyo por parte de estas.

Las organizaciones meso están enraizadas en su contexto social

En lugar de abordar las organizaciones meso con un manual de desarrollo organizacional, nuestro enfoque del cambio institucional se basa más bien en la complejidad y el pensamiento sistémico. Vemos las organizaciones meso como artefactos culturales, ya que reflejan el contexto social del cual surgen. Sus sistemas de creencias están modelados por sus respectivos entornos y emergen de ellos; su desarrollo depende de la trayectoria ya recorrida. Schein (2004) lo expresa así: *"Si logramos comprender la dinámica de la cultura, será menos probable que experimentemos perplejidad, irritación y ansiedad al tropezar con el comportamiento poco familiar y en apariencia irracional de las personas en las organizaciones, y tendremos una comprensión más profunda no solo del motivo por el cual diversos grupos de personas u organizaciones pueden ser tan dispares, sino de la razón por la que es tan difícil cambiarlos."*

Comprender y apoyar el cambio dentro de estas organizaciones y en relación con ellas requiere una percepción clara de las fuerzas que las impulsan, de su propia definición de roles y de su visión de sí mismas, además de la comprensión de la cultura de cooperación y aprendizaje de la organización. ¿De qué manera se

insertan en su entorno? ¿Cómo se realiza el intercambio de conocimientos, y cómo se articula el aprendizaje y la cooperación con otras organizaciones y el sector empresarial?

Los diversos desafíos que habitualmente se experimentan al encarar el cambio institucional son los siguientes:

- Es posible que las organizaciones meso **se vean a sí mismas como proveedores clave de conocimiento**, y no tanto como organizaciones de aprendizaje. A veces carecen de una percepción real del sector de negocios y de otras organizaciones de apoyo y no tienen comunicación con ellas. Esto se manifiesta especialmente en sociedades con una estructura de políticas jerárquica, organizada de arriba hacia abajo, en la que las estrategias de abajo hacia arriba y el aprendizaje son más bien débiles.
- En regiones donde muchas organizaciones meso cuentan con apoyo oficial, estas se convierten con frecuencia en unidades de gestión de proyectos y sistemas de financiamiento en lugar de ser organizaciones de aprendizaje. Adaptan sus enfoques y mecanismos de apoyo en función de la financiación disponible y no del aprendizaje conjunto. En estas organizaciones meso los equipos se ven a sí mismos como administradores o tecnócratas en lugar de facilitadores de redes o transmisores de conocimientos. La dependencia respecto del financiamiento de los proyectos y de las perspectivas de obtener fondos en el futuro dificultan mucho la realización de cambios en la autopercepción.

- **Las organizaciones meso son dependientes de la trayectoria recorrida**. En algunas sociedades encontramos estructuras jerárquicas en donde "mando y control" constituyen la cultura organizacional dominante y la obediencia de los empleados es una expectativa clave. El intercambio de aprendizaje en un entorno de este tipo es bastante limitado.

Las organizaciones meso actúan bajo el impulso de los incentivos

En muchos casos, las organizaciones meso necesitan apoyo externo porque proveen servicios no comerciales y bienes públicos para hacer frente a fallas del mercado y de coordinación. Por lo tanto, los incentivos influyen sobre la orientación de las organizaciones meso y la configuración de sus prioridades.

Ciertas estructuras de incentivos contribuyen a generar una cultura resistente al cambio en las organizaciones meso:

- **Visión lineal de la política de nivel meso y la implementación de programas:** El financiamiento de muchas organizaciones meso se basa en indicadores cuantitativos de sus prestaciones. Esta metodología les impide aprender en forma conjunta con las empresas y los proveedores de conocimiento.
- **Estado de supervivencia:** En muchos países y regiones en vías de desarrollo se observa la ausencia de políticas meso y programas de apoyo. En una situación así, las organizaciones meso deben sobrevivir principalmente mediante la venta de sus servicios, sin la flexibilidad necesaria para el cambio.
- **Enfoque de oferta versus mercado:** Las organizaciones meso con frecuencia tienden a interpretar su función como la oferta de servicios, sin considerar la demanda real de las empresas.

- En este caso carecen de una comprensión más profunda de las temporales o permanentes fallas de mercado y de coordinación que enfrentan las empresas y cómo abordarlas. Esta situación se diferencia de un enfoque deliberado basado en el empuje de la oferta y orientado a anticipar las necesidades de innovación (véase el Artículo 4: *'Evaluación de las organizaciones meso para identificar oportunidades de mejoras'*).
- **Falta de presión competitiva para el intercambio de conocimientos:** Para tener éxito en el logro de ventajas competitivas para empresas o lugares, es necesario promover el intercambio de conocimientos. A menudo hallamos que el intercambio de conocimientos entre organizaciones meso y organismos de gobierno es débil por falta de confianza, financiación insuficiente o el carácter aislado de las intervenciones de las políticas de nivel meso. Esto socava cualquier esfuerzo orientado a la apertura y el cambio que realicen esas organizaciones.
- **Investigación básica versus perspectiva aplicada e impulsada por la demanda:** Es frecuente que organizaciones del tipo de las universidades se orienten

más bien hacia la investigación básica. Adoptar un enfoque dirigido hacia la investigación aplicada en colaboración con el sector empresarial exige un cambio total de orientación y mentalidad. La investigación aplicada también puede involucrar un enfoque proactivo apoyado en el empuje de la oferta y basado en la previsión de potenciales mercados futuros.

El cambio requiere una comprensión más profunda y espacio para la experimentación

En conclusión, podemos decir que en las organizaciones meso están en juego importantes intereses propios. Lo que debemos tener en cuenta para entender mejor el diseño de la práctica del desarrollo y de los programas de apoyo es que no todas las organizaciones meso están interesadas en el cambio o en participar en procesos de cambio. Es necesario que los donantes, los profesionales en desarrollo organizacional y otros consultores sepan ponerse en el lugar de las organizaciones con las cuales se asocian en un esfuerzo por comprender cómo las modela el sistema y cómo ellas se ubican dentro de él. La experimentación también es necesaria. La apertura al cambio surge en el marco de los procesos y cuando se ensayan diferentes alternativas (véase el Artículo 4 *'Evaluación de las organizaciones meso para identificar oportunidades de mejoras'*).

Referencia

Schein, E. H. 2004: *Organizational culture and leadership [Cultura organizacional y liderazgo]*. The Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco.

Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

08

La emergencia de un espacio meso - El caso país de Myanmar

Como es habitual en países como Myanmar, que recién en 2012 inició un proceso de transformación luego de décadas de aislamiento, las oportunidades de negocios abundan. Al mismo tiempo, existe una grave escasez de destrezas empresariales, experiencia en gestión de negocios, espíritu empresarial y estructuras de apoyo de nivel meso. Es posible observar, sin embargo, la aparición de un nivel meso, que surge de iniciativas locales y recibe a la vez el impulso del apoyo brindado por las organizaciones internacionales de desarrollo. Esto convierte a Myanmar en un buen caso para estudiar la emergencia del nivel meso.

Un entorno difícil para las empresas

La actual situación del entorno empresarial en Myanmar se ve reflejada en los índices y relevamientos internacionales. En el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial de 2014, Myanmar se ubicó en el puesto 134 entre un total de 144 países (Foro Económico Mundial, 2014), y en 2015 mejoró solo ligeramente su ubicación al alcanzar el puesto 131 (Foro Económico Mundial, 2015). El informe del Banco Mundial denominado *Doing Business* confirma que, entre todos los países comprendidos en él, en Myanmar sigue siendo muy difícil poner en marcha una empresa (el país ocupó el puesto 177 entre 189 en 2015).

Hasta hace poco, el espacio meso en Myanmar era en gran parte inexistente o estaba al menos notoriamente subdesarrollado en todas las áreas de actividad típicas de las organizaciones meso (véase el *Artículo 2 '¿Qué son y por qué existen las organizaciones meso?'*): tecnología, educación, finanzas, infraestructura, facilitación del comercio, promoción de nuevas empresas y organizaciones empresariales.

El sector financiero ha mejorado en los últimos años, pero aún no se ha desarrollado por completo y por lo tanto no puede cumplir adecuadamente su función de intermediario. En especial, la definición de garantía, sumamente rígida, dificulta el acceso a las fuentes formales de financiación. El sector educativo y de formación no satisface los estándares regionales o internacionales. Existe un grave desajuste entre la oferta de formación técnica y la demanda real de calificación del sector empresarial. Para muchas empresas es difícil encontrar mano de obra con el nivel y tipo de formación adecuados, algo que unido a la subinversión en bienes de capital ha llevado al país a tener uno de los niveles más bajos de productividad laboral de Asia. El entorno regulatorio y administrativo de las empresas es muy incierto y poco propicio, siendo esta una de las razones de la falta de inversiones de capital.

Además, las empresas luchan con problemas de infraestructura económica básica (suministro de energía, suministro de agua, sistema de cloacas, transporte), así como con la mala calidad de los servicios de tecnología de la información y la comunicación. En general, el estado de la infraestructura sigue siendo deficiente y hasta el momento el progreso logrado ha sido lento. De acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, Myanmar ocupaba el puesto 113 entre un total de 160 países en 2016 (habiendo subido desde el puesto 145 que ocupaba en 2014). La inflación registrada en el precio de la tierra y el acceso legal a esta impiden a las empresas operar en lugares de su elección.

Hay importantes organizaciones de nivel meso que no están presentes o se encuentran en una etapa incipiente, como los proveedores de sistemas de apoyo público o privado a las empresas. Estas

tampoco disponen de sistemas de apoyo profesional, sobre todo fuera de los principales centros urbanos, o bien desconocen su existencia o su calidad. Existen solo unas pocas organizaciones empresariales profesionales que podrían potencialmente ofrecer a sus miembros servicios y poder de lobby. La mayoría de las asociaciones están impulsadas de arriba hacia abajo, y se orientan más por los intereses del estado que por los de sus empresas asociadas. El centro para PyMEs, que opera en el ámbito del Ministerio de Industria, y sus dependencias regionales de reciente creación tienen hasta el momento una capacitación insuficiente y carecen de la experiencia necesaria para proveer un servicio público de apoyo a las empresas o para coordinar la prestación de estos servicios por los proveedores privados. La promoción de nuevas empresas, es decir, la facilitación del paso inicial de una

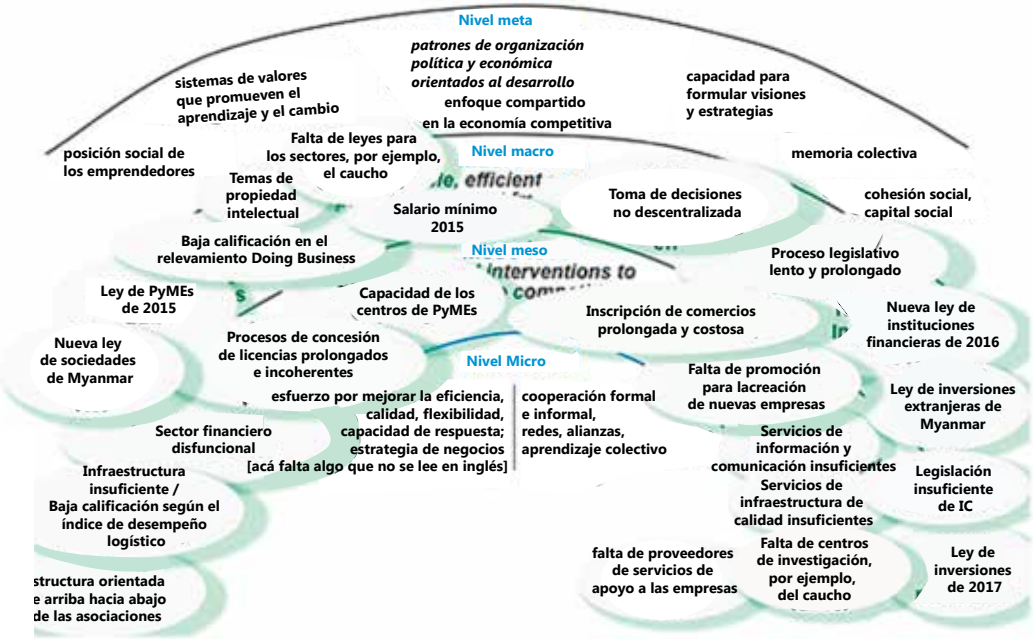


Figura 2: Elementos de nivel meso y macro en Myanmar (2017)

empresa a partir de la idea del negocio hasta su puesta en marcha, es casi inexistente y por el momento solo cuenta con el apoyo de compañías privadas con financiación de donantes internacionales.

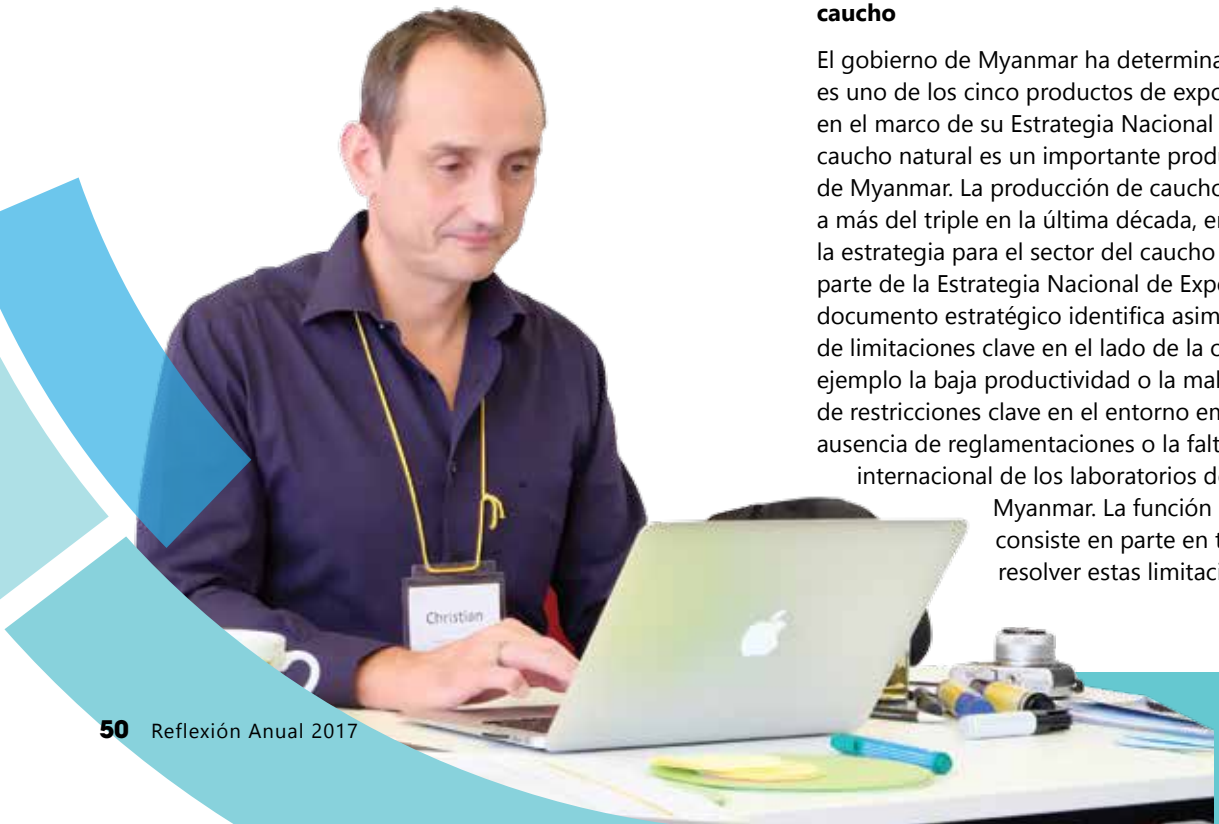
La Figura 2 muestra algunas de los elementos que registramos en nuestro reciente trabajo de campo en Myanmar. Dos iniciativas dirigidas a mejorar el nivel meso se explican con mayor detalle en las secciones siguientes. El caso Myanmar también recibe un tratamiento más extenso en el Artículo 4 'Evaluación de las organizaciones meso', desde la perspectiva del desarrollo organizacional.

Nivel meso en crecimiento 1: creación de una infraestructura de calidad

La infraestructura de calidad de Myanmar nos brinda un ejemplo típico de un estrato de instituciones meso en desarrollo. La infraestructura de calidad abarca todos los aspectos de metrología, normalización, pruebas y ensayos y gestión de la calidad (MNPC), incluidas la certificación y la acreditación. Comprende instituciones meso tanto públicas como privadas, así como el marco regulatorio macro dentro del cual estas operan. La infraestructura de calidad es de vital importancia para garantizar la calidad de los productos y de sus procesos de elaboración, y tiene por lo tanto gran influencia en la competitividad de las empresas en los mercados. La infraestructura de calidad es un prerrequisito fundamental para la protección de la salud y el medio ambiente en el mercado interno y una precondición para el éxito de la participación en el comercio global. Luego de décadas de aislamiento, la infraestructura de calidad de Myanmar era casi inexistente, pero ha comenzado a plasmarse en los últimos años con el apoyo de organizaciones internacionales de desarrollo, tales como el PTB (Instituto alemán de metrología), la GIZ (Sociedad alemana para la cooperación internacional), la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional) y la ONUDI.

El desarrollo de un sistema de infraestructura de calidad requiere la intervención de todos los niveles de la competitividad sistémica. A nivel micro, es necesario estimular la demanda de servicios de este tipo y que las empresas reconozcan su valor. A nivel meso, es preciso desarrollar las diversas organizaciones del área de la MNPC, incluidas la certificación y la acreditación, lo que supone asimismo desarrollo organizacional y de capacidades. De esto se encarga el Departamento de Investigación e Innovación, que depende del Ministerio de Educación de Myanmar. A nivel macro, todo el marco legal está ausente, o bien desactualizado. Se trata aquí, esencialmente, de las leyes de metrología y de normalización y acreditación, y todas las reglamentaciones respectivas. Estos instrumentos legales, actualmente en revisión, determinan cómo se articulan las políticas, organizaciones y servicios de infraestructura de calidad, cuál será su conjunto de funciones y qué servicios de infraestructura de calidad podrían ser delegados al sector privado, es decir, al nivel micro.

Además de la falta de experiencia y especialización en el campo de la infraestructura de calidad, otra cuestión de gran interés es la asignación por parte del Estado de un presupuesto incierto y muy restringido, lo cual podría dificultar las actividades y las inversiones que las instituciones respectivas pueden realizar efectivamente cada año. La creación y expansión de instituciones de infraestructura de calidad de nivel meso, destacándose entre ellas el Instituto Nacional de Metrología de Myanmar en el marco del Plan Estratégico de Metrología, requeriría la incorporación de una gran cantidad de personal calificado para llevar a cabo todas las actividades planificadas. Sin embargo, los organismos de gobierno tienen dificultades para conseguir nuevos empleados que sean competentes. Los sueldos de los funcionarios son considerablemente inferiores a los que ofrece el sector privado o las organizaciones de desarrollo.



Durante el proceso de desarrollo de un sistema de infraestructura de calidad, que llevará varios años, sigue siendo necesario atender de algún modo las necesidades que en este sentido tienen las empresas y las mismas instituciones meso. Los servicios que prestan las instituciones de infraestructura de calidad de los países vecinos pueden llenar provisoriamente ese vacío. El Departamento de Investigación e Innovación, por ejemplo, hace calibrar sus equipos de laboratorio por el Instituto Nacional de Metrología de Tailandia. La acreditación de los laboratorios nacionales es un servicio prestado por el Consejo de Acreditación de Singapur o a través del concepto de Puntos Focales de Acreditación Nacional, método colaborativo que se utiliza para desarrollar servicios nacionales de acreditación en la etapa inicial de creación de un sistema de infraestructura de calidad.

Nivel meso en crecimiento 2: apoyo al sector del caucho

El gobierno de Myanmar ha determinado que el caucho es uno de los cinco productos de exportación prioritarios en el marco de su Estrategia Nacional de Exportaciones. El caucho natural es un importante producto de exportación de Myanmar. La producción de caucho natural ha crecido a más del triple en la última década, en el contexto de la estrategia para el sector del caucho establecida como parte de la Estrategia Nacional de Exportaciones. Pero el documento estratégico identifica asimismo una cantidad de limitaciones clave en el lado de la oferta, como por ejemplo la baja productividad o la mala calidad, además de restricciones clave en el entorno empresarial, como la ausencia de reglamentaciones o la falta de acreditación internacional de los laboratorios de pruebas de Myanmar. La función del nivel meso consiste en parte en trabajar para resolver estas limitaciones.

El sector del caucho padece las restricciones generales del nivel meso que se describen al comienzo de este artículo, y carece asimismo de algún apoyo concreto, de objetivo específico. Debido a la inexistencia de una ley del caucho, por ejemplo, no existe en Myanmar una dirección específica del caucho que represente los intereses del sector a nivel oficial. No existe tampoco un instituto de investigación del caucho que brinde apoyo a agricultores, procesadores y productores para que adopten técnicas de cultivo adecuadas o introduzcan innovaciones en el procesamiento y la producción. El Centro de Investigación y Desarrollo de Cultivos Perennes, que funciona bajo dirección estatal en la órbita del Ministerio de Agricultura, sufre graves limitaciones en materia de recursos y se ve imposibilitado de prestar los servicios requeridos.

Al mismo tiempo, una cantidad de servicios y organizaciones de nivel meso están surgiendo ahora en torno al sector del caucho. Cabe destacar la ardua tarea realizada por la Asociación de Cultivadores y Productores de Caucho de Myanmar a fin de crear un laboratorio de control de calidad para el llamado Caucho Técnicamente Especificado, que una vez que reciba acreditación internacional permitiría a los productores y procesadores de caucho de Myanmar vender caucho con un nivel de calidad reconocido y cobrar el precio correspondiente. En la actualidad el caucho de Myanmar debe venderse a un precio más bajo que el de otros países debido a que no es posible garantizar su calidad.

Con la ayuda de organizaciones internacionales para el desarrollo, el sector del caucho importa también apoyo de nivel meso de otros países. El centro francés de Investigación Agrícola para el Desarrollo, por ejemplo, brinda actualmente apoyo para investigación y desarrollo a los cultivadores y recolectores de caucho con el propósito de mejorar la productividad de las plantaciones existentes, y presta asesoramiento sobre selección de variedades y técnicas de cultivo a plantaciones nuevas o reestablecidas.

Myanmar tiene aún un largo camino por recorrer para desarrollar un nivel meso sólido y diversificado. Pero como lo muestran los ejemplos antes citados, los esfuerzos iniciales ya están en marcha. Ellos serán un aporte importante a la creciente competitividad de Myanmar en diversos sectores.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)
Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

09

Facilitación y cambio de las organizaciones meso

Este artículo reflexiona sobre un conjunto seleccionado de experiencias adquiridas a partir del proyecto denominado *Desarrollo económico regional competitivo* (CREDO, por sus siglas en inglés), llevado a cabo en Krajina, con la financiación de la Agencia sueca para el desarrollo (SIDA), por la ONG local Eda[1] . El proyecto CREDO se desarrolló desde marzo de 2013 hasta agosto de 2016. Krajina es una región geográfica ubicada en el noroeste de Bosnia y Herzegovina que posee una combinación inusual de estructuras administrativas dentro de la región y carece de una política concertada

1 *Más sobre Eda en: http://www.edabl.org/ y sobre el proyecto en: http://credo.edabl.org/en/.*

para las PyMEs. La región está formada por dos unidades políticas, una de las cuales comprende once municipios organizados en dos cantones, mientras que la otra se compone de veinticinco municipios. Eda es una ONG local bastante atípica que desarrolla su actividad desde hace veinte años y ha evolucionado gradualmente hasta convertirse en una combinación de laboratorio de ideas y facilitadora del desarrollo.

La introducción de cambios en la economía de transición de Bosnia se ha producido típicamente a través de un proyecto internacional dirigido por una consultora extranjera que aporta prácticas internacionales "buenas" u "óptimas", presta apoyo a organizaciones meso seleccionadas y aplica estas prácticas con mínima participación del sector privado. Cuando el sector privado participa, habitualmente está representado sólo por una cámara de comercio u organización similar. Por lo común esto funciona hasta cierto punto durante la vigencia del proyecto, pero deja de funcionar después.

En cambio, el proyecto CREDO se centró en la competitividad y la creación de empleos para las PyMEs industriales de la región. La mayoría de las actividades del proyecto estuvieron orientadas al nivel micro con la intención de facilitar la interacción, la inversión y la innovación de las PyMEs en cuatro sectores seleccionados: el metalúrgico, el de procesamiento de la madera, el de alimentos y el del calzado. Al finalizar el proyecto se lograron dos resultados extraordinarios: se crearon 490 nuevos puestos de trabajo (2,5 veces más que lo planificado) y las PyMEs que recibieron apoyo habían invertido alrededor de 3,1 millones de euros (3,6 veces más que lo planificado).

Si bien las organizaciones de nivel meso no eran inicialmente un objetivo del proyecto, entraron en juego luego de que se llevaran a cabo varios análisis de cadenas de valor y conversaciones con los propietarios y gerentes de las principales PyMEs. Uno de los hallazgos clave fue que casi no existía apoyo institucional ni políticas específicas destinadas a apoyar los esfuerzos de las empresas para crear y sostener ventajas competitivas. Al ahondar en este tema, nos dimos cuenta de que algunas de las organizaciones meso existentes habían perdido ya su vínculo con las PyMEs y su orientación hacia ellas, y que sus hipótesis de trabajo paralizaban toda iniciativa de apoyo. Esas hipótesis incluían supuestos tales como: *No es posible influir sobre la competitividad de las PyMEs, o las PyMEs carecen de interés suficiente en tomar parte activa en proyectos de desarrollo para PyMEs.*

El equipo del proyecto aceptó este desafío y decidió cambiar la perspectiva y las prácticas vinculadas a ella, iniciando una comunicación directa con las empresas y facilitando la interacción entre ellas a fin de identificar las "fallas del mercado". Una de las fallas de mercadofallas del mercado más importantes se relacionaba con externalidades positivas a través del desarrollode competencias y perfeccionamiento profesional. Existía una carencia evidente de ingenieros, técnicos y otros trabajadores calificados, pero las PyMEs no estaban dispuestas a invertir en el desarrollo de capacidades debido a malas experiencias pasadas con empleados que abandonaron la empresa después de haber recibido capacitación e incluso, en algunos casos, una certificación profesional. Otra falla de mercado era la ausencia de bienes públicos en relación con la garantía de calidad, entre ellos laboratorios de medición y pruebas y su acreditación. Los gerentes de las PyMEs estuvieron de acuerdo en que la Facultad de Ingeniería Mecánica de la

Universidad de Bania Luka era una organización meso que podía conducir el cambio en esas áreas. Algunos de los gerentes habían sido alumnos de esa facultad, pero habían perdido la visión general de sus actuales capacidades, políticas y prácticas.

El primer paso consistió en organizar y moderar una reunión entre propietarios/gerentes de PyMEs, la dirección de la facultad y los principales profesores. La reunión incluyó breves presentaciones realizadas por los jefes de departamento de la facultad acerca de su trabajo y sus capacidades, una visita guiada de varios laboratorios recientemente equipados y un intercambio final. Las PyMEs quedaron impresionadas por los conocimientos y equipos, pero se sintieron también decepcionadas por el hecho de que no se los utilizara para resolver las fallas del mercado. La facultad no estaba al tanto de los problemas de las empresas, y estas desconocían las capacidades de la facultad. Fue como un llamado de atención para ambas partes, y también para Eda, que actuaba como facilitadora entre ellas. Resultó obvio que nada iba a suceder sin la facilitación apropiada.

El proyecto presentó a la facultad una oferta para que esta, a modo de experimento y con un pequeño apoyo financiero, preparara y organizara una capacitación orientada a la demanda, con el requisito de que se garantizaría una financiación conjunta no menor al 50% por parte de las PyMEs participantes. El experimento tuvo éxito y brindó oportunidades de aprendizaje a la facultad, a las PyMEs y a Eda. Tanto la facultad como las PyMEs solicitaron más apoyo, pero en esta etapa no se contaba con fondos adicionales para el proyecto. Sobre la base de esta buena experiencia, la facultad decidió diseñar e implementar un proyecto de mayor alcance con institutos técnicos que no habían logrado satisfacer las demandas del mercado laboral de la región. La facultad pudo identificar con éxito otra fuente de financiación

para la capacitación de instructores en estos institutos con el propósito de introducir nuevas tecnologías y métodos requeridos por las PyMEs. Esta exitosa iniciativa nuevamente desembocó en un proyecto más ambicioso que se encuentra actualmente en marcha, centrado en la capacitación de instructores en otros institutos y en el equipamiento de esas escuelas con un conjunto mínimo de herramientas destinadas a la capacitación práctica.

Mientras tanto, la facultad se ha convertido en una institución orientada sobre la base de proyectos. Ahora su desafío es convertirse en una organización innovadora de nivel meso que interactúe constantemente con las PyMEs y los formuladores de políticas. Actualmente, Eda presta ayuda a la facultad en la preparación y presentación de una propuesta de proyecto para la acreditación de un laboratorio de prueba de soldaduras y metales y para la creación de un centro de apoyo a las PyMEs orientado a la capacitación y a la asistencia tecnológica.

Las lecciones aprendidas de la experiencia arriba descripta fueron:

(1) Las fallas del mercado en una economía de transición no se pueden resolver mediante proyectos internacionales sin la intervención y evolución de las instituciones locales, pero

(2) Los proyectos podrían y deberían dar apoyo a organizaciones meso esenciales que inicien y conduzcan el cambio necesario;

(3) El cambio comienza con el contacto directo y la interacción entre las instituciones meso y las PyMEs;

(4) Estas interacciones requieren con frecuencia la facilitación y el apoyo de terceros que cuenten con la capacidad de facilitación necesaria, para la realización de pequeños experimentos.

Zdravko Miovcic – Fundador y Director de Eda
(zm@mesopartner.com)

10

CADENAS GLOBALES DE VALOR, COMPETITIVIDAD SISTÉMICA Y ENDOGENEIDAD TERRITORIAL. Apuntes metodológicos y relevancia para la política económica

En lo que sigue quisiera argumentar, brevemente, sobre el potente fundamento metodológico que ofrecen los enfoques de cadenas globales de valor, la competitividad sistémica y la endogeneidad territorial, con el objeto de lograr aclarar algunas diferencias en los respectivos enfoques y particularmente sus fortalezas para la elaboración de estrategias,

políticas e instrumentos de desarrollo territorial.

Después de más de una década de predominancia de análisis macroeconómico –de "cambio estructural" y otras por parte del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial desde la década de los setenta del siglo XX- el inicio de la discusión sobre CGV por parte de Gary Gereffi y Miguel Korzeniewicz desde la década de los noventa permitió un enriquecimiento multidisciplinario y metodológico significativo. Cientistas sociales –antropólogos, sociólogos, administradores de empresas, politólogos, economistas y abogados e ingenieros, entre muchos otros- han participado desde entonces en un creciente grupo de análisis de CGV permitiendo sobrellevar la camisa de fuerza impuesta en ciertos círculos macroeconomistas: análisis comparativos de CGV en y entre localidades, regiones, países, grupo de países y a nivel global enriquecieron sustantivamente el conocimiento sobre el funcionamiento de las propias empresas y respectivos territorios que conformaban las respectivas CGV. Si bien predominaron inicialmente CGV según su relevancia en el comercio internacional –por ejemplo, de la cadena hilo-textil-confección (HTC), autopartes-automotriz (CAA) y la electrónica-, desde entonces el enfoque metodológico de las CGV ha abarcado docenas de países, cadenas y aspectos laborales, jurídicos y vinculados a la migración, cambio climático y medio ambiente, competitividad y empresas, entre otras. El concepto y la metodología de las CGV han influenciado, de igual forma, a instituciones internacionales como la OECD, el Banco Mundial, la CEPAL, UNCTAD y la OIT, entre muchas otras. Si bien todavía no puede considerarse como un *"mainstream"*, el concepto es parte del discurso de éstas y muchas otras instituciones globales y regionales.

Desde esta perspectiva, las CGV son resultado de segmentos y organizaciones industriales con características diferentes: en cadenas específicas, por ejemplo, los segmentos de investigación y desarrollo pueden apropiarse de un valor agregado muy superior al segmento especializado en el ensamble de partes y componentes. El tema es de crítica importancia para el análisis y propuestas de política vinculadas a su inserción con el exterior: existen en el Sistema Armonizado de Estados Unidos a 10 dígitos alrededor de 17,000 productos que son registrados en el comercio exterior –de piñas, semiconductores, calcetines y bebidas, por ejemplo- y cuyas características divergen sustancialmente en términos de las propias empresas, su tamaño, la tecnología empleada, financiamiento, empleo y su calidad,

requerimientos de capacitación, capacidad de aprendizaje y escalamiento, condiciones comerciales, etc. En contra de cualquier determinismo macroeconómico –el tipo de cambio real como la principal variable para comprender el desempeño exportador, por ejemplo-, el enfoque de las CGV es una invitación metodológica a examinar empresas y grupos de empresas –las relaciones intra e interempresa- que generan condiciones sociales, económicas y políticas en sus respectivos territorios (global, nacional, regional, etc.).

Prácticamente en paralelo, aunque sin un diálogo explícito, desde la primera parte de los noventa del siglo XX autores como Esser, Hillebrand, Meyer-Stamer y Messner iniciaron con otro enfoque metodológico bajo el concepto de "competitividad sistémica". En abierta crítica tanto a Michael Porter como a la visión de la competitividad propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estos autores al menos desde la década de los noventa han señalado la importancia de integrar los niveles microeconómico, mesoeconómico, macroeconómico y metaeconómico de la competitividad. Es decir, y a diferencia de una perspectiva que prioriza tanto los aspectos macro o microeconómicos, ésta escuela de pensamiento destaca que la competitividad debe comprender metodológicamente los cuatro niveles de análisis; el énfasis exclusivo en uno de estos niveles analíticos lleva a una comprensión y a propuestas de políticas insuficientes y simplistas en el sentido que no reconocen la complejidad de los procesos socioeconómicos en tiempo y espacio. Varios de estos autores –particularmente Meyer-Stamer- han destacado la importancia –también por su falta de consideración y análisis- del nivel nivel mesoeconómico o institucional e interempresa. Las labores de Mesopartner desde hace más de una década buscan, justamente, integrar explícitamente el nivel analítico mesoeconómico con la construcción de capacidades *(capacity building)* territoriales, también bajo el concepto de "desarrollo local y regional" y "desarrollo económico territorial".

Por último, autores como Dussel Peters –y considerando diversas escuelas de desarrollo sobre el crecimiento endógeno y enfatizando una perspectiva territorial- destacan que si bien los enfoques de las CGV y de la competitividad sistémica son significativos en el contexto de la dominancia de enfoques exclusivamente microeconómicos o macroeconómicos de la competitividad, adolecen de una perspectiva explícita y como punto de partida del espacio o territorio, de endogeneidad territorial, es decir, de la forma específica en los que los territorios se integran a estos

encadenamientos mercantiles globales y a la forma específica de competitividad sistemática que logran. Sin caer en nuevos determinismos, no son las empresas, sino que los territorios el punto de partida socioeconómico de análisis "glocal". Desde esta perspectiva, es importante incorporar explícitamente tanto los aspectos sistémicos de la competitividad –y mucho más allá de una perspectiva primitiva de la microeconomía y la macroeconomía-, así como de la "endogeneidad territorial": partir de los respectivos territorios y su potencial de eficiencia colectiva en términos territoriales procesos y productos específicos en segmentos de cadenas globlaes de valor.

Estos enfoques metodológicos son significativos desde varias perspectivas. Por un lado, reflejan la inviabilidad –para no caer en ignorancias- deterministas en uno de los niveles analíticos propuestos por los autores de la competitividad sistémica. Por otro lado, la necesidad de un conocimiento detallado de procesos y productos específicos en tiempo y espacio –con las CVG y la endogeneidad territorial- que también permiten un diálogo concreto con otros actores y clases sociales, incluyendo funcionarios, empresarios, organismos empresariales, etc. y con base en el conocimiento específico generado. Tercero, estos enfoques metodológicos también exigen una multidisciplinariedad efectiva con base en el conocimiento concreto de procesos y productos específicos en tiempo y espacio; la aparente mayor capacidad de comprensión (sic) de economistas u otros sobre estos procesos y productos es parte de una discusión con otros cientistas sociales que permite enriquecer el análisis y propuestas específicas. Sobredeterminismos y monocausalidades no tienen justificación en estas interacciones.

Por último, y de lo más significativo, estos esquemas metodológicos también permiten un extenso y profundo diálogo con contrapartes empresariales y públicas en territorios específicos. El marco metodológico establece un análisis meta, macro, meso, micro y territorial de procesos y productos de segmentos de cadenas de valor en el corto, mediano y largo plazo. Así, las estrategias, políticas e instrumentos requieren de una enorme especificidad espacial y temporal: productos como plátanos y semiconductores, pero también procesos dentro de la misma cadena hilo-textil-confección, por poner ejemplos arbitrarios, exigen conocimiento detallado y una estrecha colaboración con las instituciones (el nivel meso) interempresariales y ancladas en los respectivos territorios. Recetas generalistas y macroeconómicas, desde esta perspectiva, son insuficientes y, en la mayoría de los casos, irrelevantes. La perspectiva "glocal" de estos procesos y productos de segmentos de CGV, de igual forma, tampoco permiten caer en el otro extremo de sólo considerar las condiciones locales, aunque son el espacio de implementación de políticas específicas.

Enrique Dussel Peters[2] (dussel@unam.mx)

2 *Profesor Tiempo Completo del Posgrado en Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Coordinador del Centro de Estudios China-México de la Facultad de Economía de la UNAM y Coordinador de la Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China (Red ALC-China). Buen parte de los argumentos pueden revisarse en diversos documentos elaborados en: dusselpeters.com*

Clientes estratégicos de Mesopartner (2016/2017)

Academia para la cooperación internacional (AIZ*), Bonn

Empresa de consultoría Alvarium, Armenia

Centro de innovación de Botsuana

Care International en Myanmar, proyecto de generación de oportunidades para el caucho (GRO* Myanmar), Myanmar

Oficina del proyecto climático en Rheine, Alemania

Dorf-Land-Zukunft Elte, Alemania

Consejo para la Investigación Científica e Industrial (CSIR*), Sudáfrica

Departamento de Ciencia y Tecnología, Sudáfrica

Departamento de Comercio e Industria, Sudáfrica

EDA Agencia de Desarrollo Bania Luka, Bosnia-Herzegovina

GIZ Política y promoción del comercio y de las inversiones orientadas al desarrollo, Alemania

GIZ Implementación del Programa Nacional de Corredores Biológicos (PNCB) dentro del contexto de la Estrategia Nacional de Biodiversidad de Costa Rica

GIZ Fondo regional abierto para el fomento de la economía y del empleo (juvenil) en Centroamérica (Programa FACILIDAD)

GIZ Proyecto sectorial de desarrollo sostenible para las regiones metropolitanas

GIZ Programa de desarrollo económico sostenible, Uzbekistán

GIZ Programa de inversiones y crecimiento económico regional sostenible (SREGIP*), Indonesia

GIZ Formación técnica en ocupaciones vinculadas al clima y al medio ambiente (S4GJ*/Destrezas para empleos verdes), Sudáfrica

Instituto de Estudios de Desarrollo (IDS*), Reino Unido, en nombre de BEAM Exchange

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Programa de apoyo para PyMES y emprendedores, Myanmar

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Oficina de País para Brasil

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

Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Proyecto LAB, Ginebra

Itad Ltd, Reino Unido, en nombre de BEAM Exchange

Universidad Jacobs de Bremen

Universidad Monash, Sudáfrica

PTB, Physikalisch-Technische Bundesanstalt, Instituto Nacional de Metrología, Cooperación Técnica Internacional, Alemania

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Oficina de Cooperación Suiza, Dhaka, Bangladesh

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, red de empleos e ingresos, Berna, Suiza

Swisscontact, Proyecto Katalyst, Bangladesh

Swisscontact, Lograr que los mercados funcionen para el Proyecto Chars, Bangladesh

Estación de Tecnología Electrónica de la Universidad Tecnológica de Tshwane, Sudáfrica

Universidad Tecnológica de Tshwane, Facultad de Ingeniería y del Entorno Construido, Sudáfrica

Universidad de Leipzig, Alemania

Escuela de Negocios de la Universidad Stellenbosch – Desarrollo de Ejecutivos

UNGS, Universidad Nacional General Sarmiento, Argentina

WEST GmbH-Wirtschaftsförderung Kreis Steinfurt

Además brindamos una variedad de servicios de coaching, asesoramiento y facilitación no incluidas en este listado, directamente a compañías y otras organizaciones

* por sus siglas en inglés

Países donde

Mesopartner actualmente realiza actividades (2016/2017)

Albania
Alemania
Argentina
Armenia
Bangladesh
Barbados
Bolivia
Bosnia - Herzegovina
Botsuana
Brasil
Camboya
Colombia
Costa Rica
Filipinas
Indonesia
Israel
Kirguistán
Macedonia
México
Montenegro
Mozambique
Myanmar
Nigeria
Panamá
Países Bajos
Perú
Reino Unido
Ruanda
Serbia
Sudáfrica
Tanzania
Timor Oriental
Uganda
Estados Unidos de América
Uruguay
Uzbekistán
Vietnam

LOS SOCIOS

Shawn Cunningham
Ulrich Harmes-Liedtke
Marcus Jenal
Christian Schoen
Frank Wältring

SHAWN CUNNINGHAM

sc@mesopartner.com

Nació en 1973. Se doctoró (2009) y es master (2001) en administración de empresas de la Escuela de Negocios Potchefstroom, North-West University, Sudáfrica. Posee títulos en gestión del cambio, gestión de proyectos, gestión estratégica, análisis de redes sociales y complejidad.

Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica.

Principales áreas de especialización:
Investigación, innovación y colaboración multidisciplinaria y transdisciplinaria
Apoyo consultivo y coaching a líderes empresariales, académicos y de gobierno para la toma de decisiones a pesar de la complejidad y la incertidumbre
Facilitación de procesos que posibilitan la búsqueda, el descubrimiento, la experimentación y la innovación
Capacidad tecnológica y modernización a través de la promoción de la ciencia, la tecnología y los sistemas de innovación

Experiencia laboral:
Desde 2008: Socio de Mesopartner
2015 a la fecha: Miembro del cuerpo docente a tiempo parcial (Gestión de Innovación, Estrategia y Tecnología), Escuela de Negocios Stellenbosch, Formación Ejecutiva
2010 a la fecha: Investigador asociado (Sistemas y Políticas de Innovación) del Instituto para la investigación económica sobre la innovación, Universidad Tecnológica de Tshwane, Sudáfrica
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 una agencia sudafricana de desarrollo (National *Manufacturing Advisory Centre Programme* – Programa del centro nacional de asesoramiento para la fabricación)
1996 – 2001: Trabajó por cuenta propia en el sector de tecnología informática

ULRICH HARMES-LIEDTKE

uhl@mesopartner.com

Nació en 1965. Se doctoró en ciencias políticas y económicas (Bremen 1999) y es licenciado en economía (Hamburgo 1991).

Tiene su base de trabajo en Chascomús, Argentina.

Principales áreas de especialización:
Desarrollo económico territorial
Promoción de clústeres y cadenas de valor
Normas e infraestructura de calidad
Política industrial
Economía verde
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

MARCUS JENAL

mj@mesopartner.com

Nació en 1980. Es licenciado (MSc) en ciencias ambientales del Instituto Federal Suizo de Tecnología (ETH), Zúrich, 2007.

Tiene su base de trabajo en Gateshead, Reino Unido.

Principales áreas de especialización:
Coaching para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre
Monitoreo y evaluación de organizaciones adaptativas y evolutivas, proyectos e iniciativas de cambio sistémico
Investigación narrativa y creación de sentido participativa
Desarrollo de sistemas de mercado
Facilitación de redes de conocimientos y comunidades de práctica

Experiencia laboral:
Desde 2015: Socio de Mesopartner
2014-2017: Conducción, monitoreo, evaluación de impactos y evidencias, BEAM Exchange
2011 a la fecha: Miembro del equipo de apoyo de la red de empleos e ingresos de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC)
2011-2015: Consultor independiente en desarrollo de sistemas de mercado y enfoques sistémicos
2009-2011: Oficial de programas en Intercooperation (actualmente HELVETAS Swiss Intercooperation), Bangladesh

CHRISTIAN SCHOEN

cs@mesopartner.com

Nació en 1965. Es licenciado en economía (Bayreuth / Múnich, 1991).

Tiene su base de trabajo en Hanói, Vietnam

Principales áreas de especialización:
Desarrollo económico local y regional
Desarrollo de clústeres y cadenas de valor
Encuestas de clima empresarial/de inversión y ranking de la competitividad
Metodologías de desarrollo económico para la reducción de la pobreza
Desarrollo económico verde
Evaluación de programas y proyectos

Experiencia laboral:
Socio fundador de Mesopartner (2003)
2002 – 2003: Consultor independiente
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, Múnich (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 y Elte, Alemania

Principales áreas de especialización:
Promoción de la innovación y de espacios vitales en zonas rurales y urbanas
Desarrollo económico local y regional
Promoción de sistemas de innovación locales
Promoción de clústeres y cadenas de valor
Trabajo cooperativo y diseño de laboratorios de innovación

Experiencia laboral:
Desde 2004: Socio de Mesopartner
2016 y 2017: Profesor de economía del desarrollo y economía de la innovación en la Universidad Jacobs de Bremen
2007 a la fecha: Profesor de la materia Competitividad Regional de la maestría del SEPT [Programa internacional de promoción y capacitación para la pequeña y mediana empresa] de la Universidad de Leipzig en Leipzig, Hanoi y Ho-Chi-Minh-City
2003 – 2004: Especialista en desarrollo del sector privado en la sede central de la GTZ, con un foco 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. Está a cargo de la gestión de Mesopartner Africa y presta apoyo en la implementación de varios proyectos. Su formación empresarial le permite brindar a Mesopartner apoyo relacionado con los contenidos y el trabajo de campo.

LOS ASOCIADOS DE MESOPARTNER EN 2017

ADRIE EL MOHAMADI
aem@mesopartner.com

Nació en 1969. Estudió gestión de empresas en la Universidad de Witwatersrand, 2008.
Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica

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.

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.

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.

LOS ASOCIADOS DE MESOPARTNER EN 2017

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.

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). Fundador y Director de Eda – Agencia de Desarrollo Empresarial en Bania Luka
Tiene su base de trabajo en Bosnia-Herzegovina y Serbia.

ANKE KAULARD
ak@mesopartner.com

Nació en 1975. Maestría en ciencias regionales de América Latina con especialización en economía y ciencias políticas (Universidad de Colonia, Alemania, 2003). Doctoranda en sociología; becaria del Programa de Desarrollo Sustentable y Desigualdades Sociales en los Andes (Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad Libre de Berlín, 2017 – 2019.Tiene su base de trabajo en Perú y Alemania.

COLIN MITCHELL
cm@mesopartner.com

Estudió contabilidad y auditoría y completó sus estudios en 1979.
Tiene su base de trabajo en África austral. Con experiencia en integración regional, elaboración de estrategias, previsión de escenarios futuros y gestión del cambio.

PUBLICACIONES DE MESOPARTNER 2016 - 2017

CUNNINGHAM, S. 2016. Unlocking Knowledge in Organisations to Enable Innovation. In Thought Thursdays. (Desbloquear el conocimiento en las organizaciones para permitir la innovación. En Los jueves para pensar) [Web] http://www.usb-ed.com/WatchReadListen/Pages/Unlocking-knowledge-in-organisations-to-enable-innovation.aspx [Fecha de acceso: Mayo 2016].

CUNNINGHAM, S. & JENAL, M. 2016a. Rethinking systemic change: Economic evolution and institutions. (Repensar el cambio sistémico: La evolución económica y las instituciones.) Documento de trabajo. Londres: BEAM Exchange.

CUNNINGHAM, S. & JENAL, M. 2016b. Rethinking systemic change: Economic evolution and institutions. (Repensar el cambio sistémico: La evolución económica y las instituciones.) Informe técnico. Londres: BEAM Exchange.

JENAL, M. 2016. A new framework for assessing systemic change in the pilot study in local agri-business network. (Un nuevo marco para la evaluación del cambio sistémico en Katalyst: estudio piloto en red local de agroindustria.) Katalyst.

MEYER-STAMER, J. 2016. Systemic Competitiveness and Local Economic Development. In Large Scale Systemic Change: Theories, Modelling and Practices. (Competitividad Sistémica y Desarrollo Económico Local. En:Cambio sistémico en gran escala: Teorías, modelado y prácticas.) Bodhanya, S. (Ed.): Nova Science Pub Inc.

SCHOEN, C. 2016. Assessment of Skills Gaps and Potential for Entrepreneurship Development in the Tourism Value Chain in Myeik, Myanmar. (Evaluación de la brecha entre las destrezas y el potencial de desarrollo de la capacidad de emprendimiento en la cadena de valor del turismo en Myeik, Myanmar.) Myanmar: Organización Internacional del Trabajo.

WAELTRING, F. & CUNNINGHAM, S. 2016. Knowledge, Technologies and Innovation for Development in the Agenda 2030: Revisiting Germany's Contribution. (El conocimiento, las tecnologías y la innovación para el desarrollo en la Agenda 2030: Revisando el aporte de Alemania.) Bremen: Documento encargado por la GIZ.

mesopartner
conecte los puntos

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 2016

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

ISSN 2567-7756

www.mesopartner.com

Mesopartner Reflexión Anual 2017