Reflexión Aniversario 2003-2013

mesopartner

2003 2013

10º ANIVERSARIO

Índice

Perfil de Mesopartner

Prólogo

1. La cambiante estrategia societaria de Mesopartner a lo largo del tiempo

2. El aporte de Mesopartner al desarrollo

3. La razón por la cual Mesopartner decide centrarse en los temas

4. ¿Qué significa en realidad ‘sistémico’?

5. La Summer Academy y otros innovadores eventos de capacitación

6. Conecte los puntos: Promoción del desarrollo sustentable más allá del trabajo del proyecto

7. Recorrida a lo largo de una década de cooperación y aprendizaje

Una foto y su historia

Mi experiencia con Mesopartner

Los proveedores de servicios de Mesopartner

Perfil de Mesopartner

Mesopartner es una empresa de conocimiento especializada en desarrollo territorial, competitividad e innovación. Su propósito estratégico es alcanzar reconocimiento global como una empresa innovadora en las áreas de desarrollo económico y asociación con clientes estratégicos y asociados mediante la creación de capacidades y el coaching, así como el diseño de programas, el desarrollo y la captación de métodos y herramientas, la gestión del conocimiento y la resolución de problemas.

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

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

Prólogo

Abrazar el cambio – el desarrollo económico del 2003 al 2013 y más allá

Tras operar una década como microemprendimiento multinacional, Mesopartner tiene el orgullo de anunciar la celebración de su décimo aniversario. Luego de haber comenzado hace 10 años como los "muchachos de PACA", hemos ampliado en gran medida nuestro enfoque temático, nuestro alcance geográfico, nuestros abordajes metodológicos y, por supuesto, nuestra red de asociados, colaboradores, clientes y proveedores de servicios. Durante este período la firma fue testigo de la incorporación de tres nuevos socios y la desaparición trágica de otro.

No solo la compañía, sino también cada socio, individualmente han vivido tiempos de cambio. Además, el entorno más amplio de desarrollo en el cual todos trabajamos en la actualidad no es el mismo de hace 10 años. Sin duda, la mayoría de los cambios experimentados por las personas, la compañía y el sistema de desarrollo están recíprocamente relacionados y tienen un efecto sobre los demás. Las decisiones individuales que tomamos como socios o asociados afectan la dirección y la orientación estratégica de la compañía, que también resulta modelada por el entorno de desarrollo más amplio. En el fondo, el trabajo de desarrollo económico de Mesopartner tiene que ver con el intento de lograr un efecto relevante sobre el sistema de desarrollo, ya sea modificando mentalidades o dotando de herramientas metodológicas a los profesionales en desarrollo y a los interesados locales.

Cada cambio tiene sus raíces en esfuerzos individuales u organizacionales y se ve posibilitado por la disposición al cambio del entorno más amplio. En esta publicación, dedicada al décimo aniversario de nuestra firma, aprovechamos la oportunidad para reflexionar sobre este campo de fuerza del desarrollo individual y de la compañía y la evolución del ámbito del

desarrollo económico global. Estamos sumamente interesados en entender dónde estamos parados, qué hemos logrado en términos profesionales y personales y cuáles son actualmente nuestros límites.

En esta publicación presentamos en primer término la cambiante estrategia societaria de Mesopartner a lo largo de la última década y exploramos nuestro legado mediante el examen de la posible contribución de Mesopartner al desarrollo económico. Luego explicamos por qué decidimos poner mayor énfasis en temas específicos y analizamos nuestro último lema, pensamiento sistémico y complejidad. Reflexionamos sobre por qué la Summer Academy a la que convocamos habitualmente en forma anual atrae a profesionales en desarrollo de todas partes del mundo. Además, nos gustaría compartir con nuestros lectores la variedad de actividades de responsabilidad social empresaria que Mesopartner realiza.

Hemos pedido a cada socio y asociado una foto tomada en los últimos 10 años en la que se viera el trabajo en un proyecto de Mesopartner y que describiera la situación y sus implicancias para el desarrollo. En esta sección de fotos y en las historias que las acompañan hallarán reflexiones e impresiones interesantes, divertidas y profundas sobre el desarrollo económico. Socios y asociados reflexionan también sobre su historia con Mesopartner, por qué se incorporaron en un primer momento y por qué siguen en la compañía o vinculados a ella. Por último, presentamos a nuestros proveedores de servicios, aquellas personas que suelen hacer un trabajo invisible en un segundo plano, pero que hacen posible la prestación regular de nuestros servicios.

Sabemos que el futuro es incierto y que existen muchos escenarios posibles para su desenvolvimiento. Esperamos que esta reflexión aniversario sobre los logros del presente y del pasado nos ayude a prepararnos para otra década en la que Mesopartner, con todas las personas vinculadas a ella dentro y fuera de la empresa, pueda marcar una diferencia, creando oportunidades y mejorando las condiciones de la gente en diversas partes del mundo.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

1

La cambiante estrategia societaria de Mesopartner a lo largo del tiempo

La interpretación que hace Mesopartner de la estrategia sigue la guía de autores como Henry Mintzberg. En su clásico artículo de 1987, Las 5 P de la estrategia (5 Ps for Strategy), Mintzberg distingue cinco conceptos diferentes de estrategia:

1. La estrategia como perspectiva: la estrategia como una manera arraigada de percibir el mundo en términos de cultura, visión, filosofía; la perspectiva debe ser compartida y debe considerar cuidadosamente el pensamiento o el comportamiento común.

2. La estrategia como patrón: la estrategia como coherencia de conducta, tanto si es intencional como si no lo es; gradualmente los enfoques exitosos se fusionan en un patrón de acciones que se convierte en la estrategia.

3. La estrategia como posición: la estrategia es un medio para localizar una organización en un mercado o entorno competitivo con la mira puesta en hallar un nicho dentro de este entorno.

4. La estrategia como plan: un curso de acción deliberado, que se elabora de antemano, en forma conciente y con un propósito específico. La estrategia como táctica (ploy): una maniobra cuyo propósito es aventajar a un contrincante o un competidor.

Una de las principales razones de la creación de Mesopartner en 2003 fue la fuerte demanda de la metodología PACA (Participación y Acción para la Competitividad desde Abajo). Joerg Meyer-Stamer, responsable de su desarrollo y ya fallecido, quería aumentar la oferta de material y servicios de capacitación y facilitación y desarrollar una comunidad de práctica en torno a esta técnica de evaluación rápida. En otras palabras, iniciamos Mesopartner como los 'muchachos de PACA' con el propósito de garantizar la prestación de un servicio de alta calidad para las actividades relacionadas con PACA. Nuestro primer lema, Desempeño Económico Local, refleja esta ambición y la visión que teníamos de nosotros mismos. Traducida al marco estratégico de Mintzberg, nuestra estrategia probablemente se basó siempre en el 'patrón', la 'perspectiva' e incluso antes en la 'posición'. ¿Qué significan exactamente estos tres factores en el contexto de los primeros diez años de la existencia de Mesopartner?

- 'La estrategia como perspectiva' se refiere a la armonización de ideas de los socios entre sí y con la creciente red de asociados. Antes del inicio del proceso de trabajo conjunto en proyectos DEL, los diversos integrantes de la compañía tenían ideas parcialmente diferentes sobre el modo de abordar el desarrollo económico territorial y sectorial. Mediante debates internos y la actividad y la capacitación conjuntas, se produjo un proceso gradual de armonización, por ejemplo, en términos de lo que consideramos las reglas de oro del desarrollo económico, tales como la orientación al mercado, la participación o la facilitación. Los principios clave se mantuvieron en general sin cambios en todos esos años, si bien la perspectiva pasó de centrarse en el producto a centrarse en el proceso, con una combinación flexible de métodos e instrumentos. Recientemente adoptamos el pensamiento sistémico, al reconocer que en el desarrollo económico nos enfrentamos a sistemas adaptativos complejos.

- 'La estrategia como patrón' hace referencia a las actividades que realizan los diferentes socios y asociados que toman parte en actividades de consultoría, capacitación y facilitación, y tiene un vínculo causal con la 'perspectiva'. Al principio, los socios y los asociados llevaban a cabo las actividades de desarrollo de diferentes maneras. Algunos lo hacían de un modo más participativo, otros de un modo menos participativo, algunos abordaban el DEL desde el punto de vista social o de la planificación y otros desde el punto de vista económico. Recientemente algunos han puesto mayor énfasis en la naturaleza sistémica y compleja del trabajo de desarrollo, mientras que otros conservan aún una visión lineal, con preferencia por las mejores prácticas antes que por la experimentación. Después

de un tiempo por lo general surge un patrón más coherente y homogéneo de actividades relacionadas con los proyectos y la compañía. Por otra parte, un patrón constante en nuestro trabajo es el fortalecimiento de las instituciones. Cuando realizamos trabajo de campo, capacitación o investigación, nuestro propósito es equipar a las organizaciones para que usen sus percepciones de un modo sistémico, se hagan cargo de algunas de las tareas que nosotros realizamos y presten apoyo a los procesos de cambio.

- 'La estrategia como posición' se refiere a las ventajas competitivas y a la singularidad, primero de la metodología PACA como producto y luego de Mesopartner como una compañía perteneciente a la comunidad internacional del desarrollo económico. Se trata de algo más que la creación y aplicación de herramientas e instrumentos específicos para el desarrollo económico. Es algo que tiene que ver también con la manera en que Mesopartner aborda el desarrollo económico, nuestro prestigio a nivel global y la atención que se nos presta. Cuanto más crecía nuestro prestigio, mayor era nuestra desenvoltura en el uso de las metodologías individuales. Comenzamos a darnos cuenta de que nuestra perspectiva desde abajo no solo tiene validez en los países y las regiones donde trabajamos, sino que también puede ser valiosa a nivel supranacional e internacional. El propósito estratégico que ha guiado a la compañía desde entonces fue formulado por los socios en una reunión realizada por la empresa en Dortmund en 2008 y sigue vigente hasta el día de hoy: *Alcanzar reconocimiento global como una empresa innovadora en las áreas de desarrollo (territorial) y asociación con clientes estratégicos y asociados mediante la creación de capacidad y el coaching, así como el diseño de programas, el desarrollo y la captación de métodos y herramientas, la gestión del conocimiento y la resolución de problemas.*

El concepto de propósito estratégico, introducido por Gary Hamel y C. K. Prahalad, pensadores en temas de gestión, sugiere que en estrategia la cuestión clave no radica en planificar pasos graduales desde un estado actual hasta otro un tanto mejor en algún momento futuro. La estrategia consiste más bien en admitir y explotar la brecha existente entre la ambición y los recursos. No se trata solo de mirar los recursos existentes y preguntarse qué hacer con ellos, sino más bien de formular una ambición y luego movilizar los recursos necesarios para concretarla. El propósito estratégico que presentamos más arriba se refiere precisamente a este tipo de objetivo sumamente ambicioso: para alcanzarlo debemos dar permanentemente el máximo de nosotros mismos y de nuestros recursos, asumir desafíos y aceptar a veces contratiempos para aprender y hacerlo mejor la próxima vez.

Una estrategia es de larga duración y no puede ser revisada anual o semestralmente como se haría con un plan. De modo que cuando Joerg Meyer-Stamer, nuestro socio fundador y mentor, falleció en 2009 decidimos mantenernos firme en nuestro propósito estratégico, aunque habíamos perdido uno de nuestros recursos fundamentales. En ese momento procuramos hacer más operativo el propósito estratégico pasando a nuevos temas, sin dejar de sostener nuestra filosofía y nuestros principios. El nuevo lema 'conecte los puntos' es la expresión visible de esta reorientación y pone de relieve nuestro intento de abordar el desarrollo de manera sistémica. Al mismo tiempo, todos los socios procuran identificar oportunidades de consultoría y trabajo relacionado con esos temas y que estén en línea con nuestro propósito estratégico, lo que a su vez ayuda a posicionar a Mesopartner en el lugar que a nuestro juicio debe ocupar.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

2

El aporte de Mesopartner al desarrollo

Nuestro décimo aniversario es una buena oportunidad para preguntarnos cuál ha sido el aporte de Mesopartner al desarrollo y al cambio. Como la firma cumple en general un rol de asesoramiento o capacitación en programas o estructuras de proyecto más grandes, no es tarea fácil atribuir resultados o efectos específicos al trabajo de los socios y asociados. Sin embargo, como Mesopartner es parte de la comunidad de desarrollo, nos gustaría señalar algunas áreas en donde localizamos nuestros aportes específicos a las metas más amplias del desarrollo.

Fortificación de la lógica empresarial en las instituciones meso

Una de nuestras metas importantes durante la última década fue lograr una mejor comprensión del desarrollo económico desde una perspectiva empresarial. Como Mesopartner trabaja principalmente a nivel meso, alentamos a las organizaciones de apoyo a ponerse en los zapatos de las empresas. Al asumir esta perspectiva se abre un amplio abanico de oportunidades de aprendizaje y la oportunidad de vencer prejuicios. Las empresas deben actuar y sobrevivir en los mercados, a menudo deben enfrentar obstáculos burocráticos y con frecuencia trabajan en forma muy aislada. Para obtener una mejor imagen de la realidad en la que actúan es necesaria una apertura que permita examinar los sistemas económicos en los que trabajan y que deben encarar. Durante los últimos 10 años nuestra experiencia ha sido que si las organizaciones de apoyo realmente desean respaldar el desarrollo económico, al hablar con las empresas y analizar los sistemas en los que trabajan se obtendrán

percepciones profundas sobre los principales desafíos y oportunidades. Esto es muy pertinente para el desarrollo de servicios orientados a la demanda y actividades de promoción eficaces. Mesopartner siempre ha resaltado la necesidad de un cambio de perspectivas para poder desarrollar realmente las ventajas competitivas de los territorios en los que el sector privado y el público aportan sus conocimientos y responsabilidades. En este sentido abrimos nuevas perspectivas para los interesados con los que trabajamos.

Ampliación de la perspectiva a la totalidad del sistema

El desarrollo económico no es solo una cuestión de políticas correctas, leyes adecuadas o incentivos “de palo y zanahoria”. Con el enfoque de competitividad sistémica como marco de apoyo de nuestro trabajo, siempre hicimos hincapié en la necesidad de la competencia entre las empresas y entre las organizaciones de apoyo como fuerza impulsora para estimular la creatividad y los esfuerzos de desarrollo económico. Pero también resaltamos la necesidad de mirar el sistema económico como un todo y de comprender tanto las interrelaciones como las relaciones de causa y efecto entre organizaciones, políticas y empresas a nivel local y nacional. A diferencia de los enfoques de promoción aislados, siempre buscamos promover la totalidad de los sistemas sobre los que trabajamos. Estos sistemas podían estar vinculados a un territorio, una cadena de valor, un cluster, etc. Creemos que este énfasis en las intervenciones sistémicas ha contribuido a generar intervenciones más holísticas en la promoción del desarrollo económico.

Empoderamiento de los interesados locales

Nunca hemos creído ser como una consultora típica. La mayoría de nuestros clientes nos ven más bien como proveedores de coaching. Esto para nosotros marca una diferencia importante. Por último, no nos vemos como un proveedor de servicios basados solo en la demanda del respectivo socio contractual sino, lo que es más importante, en nuestro enfoque de trabajo seguimos la filosofía de promover el cambio en los territorios y en el desarrollo del sector privado. Al aplicar nuestros propios principios de trabajo, a veces también necesitamos llevar a cabo debates de mayor profundidad con los socios y los interesados. Pero dado que creemos en nuestro enfoque, obviamente nos atenemos a él.

Este comportamiento nos ha permitido crear durante los últimos años fuertes vínculos de confianza con contratistas y colegas. Para nosotros se trata en última instancia de un importante aporte al campo del desarrollo, en el que es necesario ajustarse a ciertos principios profesionales. En este sentido, logramos reducir la dependencia de los socios y los interesados locales con los que trabajamos respecto de los gobiernos u organizaciones donantes y aumentamos las potencialidades propias e intrínsecas para el desarrollo económico a nivel local.

Una medición de efectos más orientada a lo sistémico y a la actitud mental

Durante la última década se hizo mucho hincapié en la medición de los efectos de las intervenciones de los gobiernos y las organizaciones donantes. Se introdujeron nuevos marcos de evaluación y procedimientos de monitoreo para medir y garantizar el efecto de las actividades. Mesopartner apoyó el desarrollo y la aplicación de herramientas de monitoreo más orientadas a lo sistémico e impulsadas por la participación. Aprendimos que la mayor parte del

cambio se produce en la actitud mental con el paso del tiempo. Con frecuencia nos encontramos ante situaciones en las que ex socios vuelven a comunicarse con nosotros años después de nuestra cooperación con ellos. Nos cuentan cómo cambió su forma de pensar a partir de nuestro trabajo y cómo perciben todavía sus efectos. Esto nos demuestra que hemos dejado un aprendizaje profundo en las regiones donde trabajamos y en los interesados con los que colaboramos.

Investigación académica de primer nivel mundial y fácil de usar en la práctica del desarrollo

Una de nuestras fortalezas y aportes es que usamos nuestras percepciones académicas y científicas para adaptar nuestro trabajo de campo. Nuestros métodos didácticos y enfoques de intervención están respaldados por los nuevos conocimientos sobre el cambio y el desarrollo económico. Nuestros esfuerzos no han apuntado a aumentar la publicación de trabajos de investigación, sino a poner el conocimiento del desarrollo económico a disposición de los profesionales y a desarrollar herramientas y metodologías que les permitan aumentar su percepción y su conocimiento para la práctica concreta. Este es uno de los aportes más importantes que hemos logrado hacer durante los últimos años.

Promoción de soluciones o resolución de problemas como modalidad de trabajo

Nuestro trabajo siempre se ha centrado en la promoción de acciones concretas. Las actividades concretas tienen la ventaja de crear circuitos de aprendizaje entre los interesados y dentro de las redes en las que éstos viven y actúan. La acción en sí no tiene por qué ser la solución perfecta, pero sí debe orientarse hacia la actitud y el objetivo correctos. Es importante que genere una actitud proactiva y también un proceso de aprendizaje intensivo dentro del grupo de socios, y que contribuya en forma permanente a la realización de mejoras y ajustes. Este proceso de 'predicar con el ejemplo' también implica aprender de los fracasos. Nuestra filosofía en este sentido es muy parecida al principio de Samuel Beckett: ¿Lo intentaste? ¿Fallaste? No importa. Inténtalo de nuevo. Falla otra vez, pero falla mejor.

En los entornos complejos en los que trabajamos es difícil identificar claramente nuestros aportes específicos. Los colegas que integran nuestras redes profesionales y nuestros socios locales en el campo están en mejores condiciones de evaluar esta cuestión. Queremos agradecer a todos nuestros colegas, socios y amigos por una década de aprendizaje intensivo sobre cómo incrementar el desarrollo económico y social y actuar en nuestro entorno de manera proactiva, pero también consecuente y orientada al desarrollo empresarial. A través de nuestra modalidad de trabajo hemos creado fuertes vínculos de confianza con nuestros socios e iniciado un camino que también deseamos transitar en años venideros. Para que el recorrido sea emocionante seguiremos actualizando continuamente nuestros temas y contribuiremos con nuestro trabajo a 'fallar con más inteligencia'.

Frank Waeltring (fw@mesopartner.com)
y Ulrich Harmes-Liedtke
(ul@mesopartner.com)
mesopartner.com)

3

La razón por la cual Mesopartner decide centrarse en los temas

En 2011 decidimos estructurar nuestro aprendizaje y la colaboración con nuestros clientes bajo diversos encabezamientos temáticos, ya que caímos en la cuenta de que presentar nuestros contenidos en forma de productos y servicios era poco acertado. En la mayoría de los casos trabajamos en colaboración con nuestros clientes, combinando nuestros productos, servicios y experiencia como consultores de procesos con la capacidad institucional de aquellos, los grupos a los que apuntan y sus herramientas organizacionales. Con mucha frecuencia desarrollamos o refinamos nuestros propios instrumentos en el contexto de la relación con un cliente, al tiempo que este fortalece sus propios sistemas, métodos y herramientas.

La estructura de las nuevas áreas temáticas estuvo determinada por cuerpos comunes de conocimiento, redes de profesionales o nuestro particular saber especializado. También fue nuestra intención dar a nuestros clientes un reconocimiento mucho mayor por la elaboración conjunta de conocimientos y métodos. Esta idea no funcionó muy bien, ya que la mayoría de ellos en realidad no quería tener que preocuparse por desarrollar una herramienta o todo un conjunto de métodos, documentos y manuales; a menudo lo que más les interesaba eran los resultados y la aplicación

concreta de los instrumentos. A pesar de esto, hemos decidido conservar este rasgo porque a muchos clientes les gusta la idea de la colaboración.

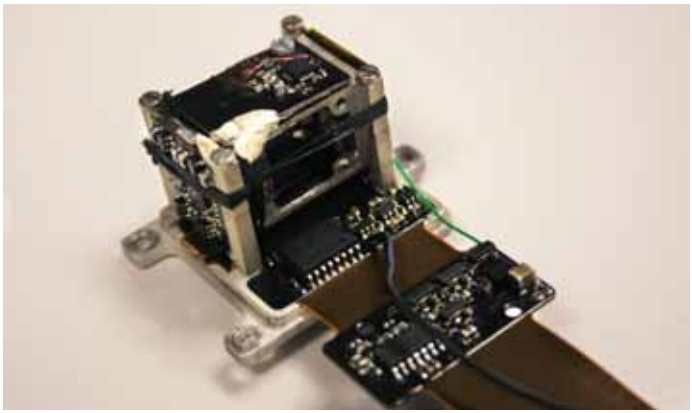
No trabajamos en todos los temas de manera continua y el trabajo en cada tema no es tampoco de la misma intensidad. Por ejemplo, de 2008 a 2011, Mesopartner se abocó al DEL contra la pobreza debido principalmente a que algunos clientes estaban interesados en desarrollar su capacidad e instrumentos en esta área. En algunas oportunidades hubo hasta tres socios y tres asociados de Mesopartner trabajando en este tema al mismo tiempo. Durante este período el socio Christian Schoen desarrolló las metodologías PACA contra la pobreza para la GIZ y RAIGO para World Vision.

Mientras redactamos esta reflexión, el desarrollo con inclusión social sigue siendo un tema importante para nosotros, pero hay otras áreas temáticas que ahora reciben más atención.

Entre estas se cuenta, por ejemplo, "Normas y la calidad, importantes para la competitividad", tema al que se refiere continuamente el Dr. Ulrich Harmes-Liedtke. El desarrollo de muchos instrumentos y la literatura relacionados con este tema se elaboran en sociedad con el PTB, instituto para el cual Ulrich también hace consultoría de procesos como facilitador y formador, y también como experto internacional en la materia.

Otro tema que recibe constante atención es el de los sistemas de innovación, en especial la aplicación de perspectivas en sistemas de innovación en apoyo de la reindustrialización y la modernización. El Dr. Shawn Cunningham trabaja en este tema en sociedad con varias organizaciones de África meridional. En reconocimiento por el trabajo realizado por Shawn, la *Vaal University of Technology* le otorgó una beca postdoctoral. De esta manera la universidad y Mesopartner aúnan recursos para llevar a cabo una investigación aplicada sobre cómo revitalizar el sector de las manufacturas tradicionales en Sudáfrica.

Algunos temas se encuentran aún en sus primeras etapas de desarrollo, tales como nuestro tema



verde (Frank Waeltring y Christian Schoen). Las áreas que siguen contando con demanda constante son el desarrollo económico local y regional, la promoción de cadenas de valor y el desarrollo de clusters. Si bien muchos de nuestros clientes tradicionales en estas cuestiones han pasado a otros temas, existen varias otras organizaciones que ahora están comenzando a interesarse en estas áreas.

Durante 2012 Mesopartner decidió utilizar su perspectiva global de abajo hacia arriba para intercambiar ideas sobre cuestiones locales y la complejidad del desarrollo con la comunidad internacional de desarrollo. De aquí surgió un tema de trabajo completamente nuevo en torno a la cuestión del pensamiento sistémico y la complejidad del desarrollo. Este tema no fue presentado en el sitio web de Mesopartner, sino en systemic-insight.com, un sitio independiente y especializado. El tema de la complejidad se desarrolló junto con la red SEEP Network, en particular con la iniciativa Market Facilitation Initiative (MaFI) y con varios colaboradores interesados en este nuevo tema de desarrollo.

Para Mesopartner, el enfoque temático significa que debemos identificar claramente y dominar las teorías subyacentes, desarrollar los instrumentos pertinentes para aplicar nuestras percepciones en el campo, crear las correspondientes redes de profesionales, publicar trabajos relevantes y desarrollar métodos de capacitación y estructuras de apoyo para los profesionales que preparamos. Significa que no tenemos herramientas que funcionen en forma aislada. Queremos asegurarnos de dominar, nosotros y nuestros colaboradores, tanto la teoría como su aplicación práctica en cada una de las áreas temáticas en las que nos desenvolvemos.

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

4

¿Qué significa en realidad ‘sistémico’?

“¡Necesitamos más enfoques sistémicos!” Esta afirmación ha cobrado cierto atractivo en el mundo del desarrollo. Todos hablan de cómo hacer más ‘sistémicos’ los enfoques del desarrollo. La agencia USAID publicó recientemente un trabajo titulado ‘La facilitación del cambio sistémico en las cadenas de valor: lecciones aprendidas para el fortalecimiento de los sistemas de los países’[1]. La GIZ organizó una conferencia sobre ‘Enfoques sistémicos de evaluación’[2]. El DFID, la SDC y otras entidades adoptan y promueven el enfoque ‘Mercados para los pobres’ (M4P), que según el sitio web del foro M4P [3] se centra en la “acción sistémica”. En Mesopartner también llamamos ‘Competitividad Sistémica’ a uno de nuestros marcos principales.

Pero podríamos preguntarnos, ¿qué significa ‘sistémico’, en realidad? ¿Se trata solo de una palabra de moda o tiene un significado oculto? Primero debemos distinguir entre ‘sistemático’ y ‘sistémico’, ya que a menudo estos dos términos se confunden. Cuando realizamos algo de manera sistemática, seguimos una metodología clara con regularidad y en forma integral. Por el contrario, realizar algo de manera sistémica significa que tomamos en cuenta el sistema más amplio y su comportamiento. Mientras que una intervención sistemática sigue un plan claro de forma

---

1 http://kdid.org/library/facilitating-systemic-change-value-chains-lessons-learned-strengthening-country-systems
2 http://www.evaluation-conference.de/en/index.html
3 http://www.m4phub.org

meticulosa y ordenada, una intervención sistémica procura tener un efecto sobre la 'totalidad del sistema'.

El propósito que se persigue al mirar el conjunto desde una perspectiva sistémica queda bien ilustrado cuando consideramos la competitividad sistémica. Esto abre la perspectiva, desde las consideraciones micro y macroeconómicas de la competitividad hasta llegar a abarcar el panorama general de un sistema económico, que incluye también instituciones (nivel meso) y aspectos socioeconómicos (nivel meta).

Existen varias escuelas de pensamiento y aplicaciones en la teoría de los sistemas, pero hay tres ideas que todas ellas tienen en común:

- La necesidad de comprender las interrelaciones
- El compromiso de incorporar perspectivas múltiples
- La conciencia de los límites

Interrelación es básicamente el modo en que las cosas se conectan y las consecuencias de tal conexión. Las interrelaciones afectan el comportamiento de una situación a lo largo de un período, pero también pueden cambiar con el tiempo. Las interrelaciones causan reacciones no lineales en los sistemas, en las que la escala del 'efecto' no se relaciona en apariencia con la escala de la 'causa', ya que permiten que la devolución de información fluya a través del sistema. Las interrelaciones definen un contexto, con lo que se logran intervenciones altamente específicas en términos del contexto así definido. La misma intervención en diferentes áreas tiene distintos resultados, de modo que el traslado de la 'mejor' práctica de un área a otra no resulta confiable.

Las interrelaciones son importantes en el marco de la competitividad sistémica cuando se considera de qué manera interactúan entre sí los diferentes aspectos de un mismo nivel, o cómo interactúan y se influyen mutuamente los distintos niveles. Cambios en el nivel meta pueden dar lugar a cambios en otros niveles. Por ejemplo, cuando la actitud hacia la economía de libre mercado cambia en una sociedad, automáticamente se produce una consecuencia en los niveles macro, donde se modifica la legislación necesaria.

Sin embargo, pensar en forma sistémica es algo más que entender qué cosa se relaciona con cuál otra y de qué manera. El pensamiento sistémico abarca también la forma de mirar el cuadro; incluye diferentes perspectivas. Las personas 'verán', interpretarán y darán sentido a esas interrelaciones de maneras diferentes. El concepto de perspectivas en el pensamiento sistémico nos lleva más allá

de considerar simplemente el interés de los actores. Necesitamos comprender que diferentes grupos de interesados tal vez no compartan la misma perspectiva, y más importante aún, que cualquiera de ellos puede tener varias perspectivas distintas y que no todas serán compatibles entre sí. Pensar sistémicamente las perspectivas nos ayudará a comprender conductas individuales, variadas e involuntarias.

Cuando aplicamos el marco de la competitividad sistémica, debemos tener conciencia de las diferentes *perspectivas*. No existe un único modo correcto de evaluar el sistema. Esto trasciende el enfoque participativo de aplicación del marco. La consideración de las distintas perspectivas aleja el foco de atención de la 'realidad' percibida del funcionamiento del sistema y nos permite tomar en cuenta alternativas. En esencia, no podemos observar solo cómo es el mundo, sino que además debemos comparar nuestras conclusiones con las percepciones alternativas de cómo otras personas ven el mundo. Esto tendrá consecuencias importantes en nuestra definición de las intervenciones, ya que es para los actores del sistema que la intervención debe tener sentido. De allí que su perspectiva sea relevante. De este modo, el pensamiento sistémico sobre las perspectivas nos proporciona una visión de las motivaciones por medio de la cual podamos explicar y prever comportamientos.

El tercer rasgo del concepto de pensamiento sistémico se basa en darnos cuenta de que no podemos pensar en todo. Por lo tanto, *establecer límites* a nuestro pensamiento no es algo optativo. Al fijar límites hacemos que las situaciones se vuelvan manejables. El pensamiento sistémico debe incluir un proceso en el que esta fijación de límites se haga conciente. Un límite determina lo que se considera pertinente y lo que no, lo que es importante y lo que no lo es, lo que vale la pena y lo que no, quién recibe qué clase de recursos y con qué propósito y los intereses de quiénes se dejarán de lado, quiénes se benefician y quiénes se perjudican. Los límites son sitios donde entran en juego los valores y los desacuerdos se ponen de relieve. Con frecuencia los límites encierran cuestiones de poder. También determinan de qué modo enfrentaremos una situación, qué esperamos de ella y qué métodos podríamos utilizar para manejarla.

La competitividad sistémica establece algunos límites para nosotros al definir los cuatro niveles de la competitividad. El debate sobre qué elemento se ubica en qué nivel es una cuestión de límites. Puede tener consecuencias sobre el modo en que definimos nuestras intervenciones.

De modo que, en esencia, si queremos definir algo como 'sistémico' debemos determinar si cubre los tres aspectos de las interrelaciones, las perspectivas y los límites en forma explícita y satisfactoria.

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

5

La Summer Academy y otros innovadores eventos de capacitación

El concepto de la *Summer Academy* (academia de verano) de Mesopartner nació a fines de 2004 y el lanzamiento de la primera tuvo lugar en 2005 en Duisburgo, Alemania. Tras su enorme éxito y la devolución positiva de los participantes, se instaló la idea de realizar una *Summer Academy* anual. Siete fueron las academias exitosas que se llevaron a cabo en la misma sede de Duisburgo, y en 2012 la octava *Summer Academy* se trasladó a Berlín, capital de Alemania, una ciudad cuyo proceso de transformación es conocido por muchos. Por esta razón los miembros de Mesopartner tuvieron la percepción de que Berlín no solo sería una ciudad emocionante para realizar la *Summer Academy*, sino que también podría presentar un laboratorio de complejas polaridades económicas y sociales y ofrecer una amplia gama de experiencias sobre el modo de gestionar y facilitar el cambio en un complejo entorno urbano y rural.

Debido a la gran demanda y a fin de ajustar el concepto de la *Summer Academy* a las realidades locales, Mesopartner llevó a cabo algunas Academias de Desarrollo Económico de carácter 'regional', como la de Buenos Aires, Argentina, en 2006, y la de Hanoi, Vietnam, en 2008, y con el correr de los años algunas otras en Pretoria, Sudáfrica.

En toda *Academy* se vive un gran entusiasmo al congregarse un grupo de alrededor de 30 personas

que en su mayoría son profesionales de DEL o se desenvuelven en campos afines. El grupo de participantes se compone típicamente de personas provenientes de 12 a 15 países diferentes, cada uno con experiencia en procesos de desarrollo territorial, desarrollo de cadenas de valor u otros temas similares con los que todos pueden sentirse vinculados.

El formato de la *Summer Academy* se dispone de forma adecuada no solo para maximizar el aprendizaje individual, sino también para permitir una conexión entre las experiencias del grupo y la puesta en común de las lecciones aprendidas. El formato de la capacitación, informal y a la vez estructurado, así como los creativos métodos y herramientas de facilitación ayudan a sacar a la luz la amplia experiencia de los participantes para ponerla en consonancia con la nueva información y percepciones presentadas al grupo. Más allá de la capacitación recibida durante las sesiones, las excursiones cuidadosamente planificadas proporcionan un mayor aprendizaje experiencial y percepciones que reflejan el efecto de los cambios estructurales sobre un territorio y las posibilidades futuras de las economías locales.

Los temas, que se modifican ligeramente de un año a otro, no solo son relevantes para la experiencia de los participantes, sino que su organización también permite a estos exponer estudios de casos que hacen posible poner a prueba las herramientas y las técnicas presentadas en una situación real, y esto, junto con la perceptiva devolución de los formadores, brinda al resto del grupo pautas prácticas y consejos útiles sobre los enfoques y las respuestas a los desafíos.

Al finalizar la semana de una *Summer Academy*, los participantes no solo han adquirido nuevas percepciones y conocimientos, sino que también han estrechado vínculos con nuevos amigos y coetáneos, entre ellos los integrantes de Mesopartner, con los cuales podrán comunicarse y cuyas percepciones podrán aprovechar. No hace falta decir que una vez picados por el bichito de la *Summer Academy*, muchos participantes vuelven por otra. Esto se debe a que ninguna academia es exactamente igual a otra, ya que cada año los participantes y las experiencias difieren.

Al trabajar en un mundo dinámico de economías regionales y locales se adquieren nuevas percepciones, se refinan y adaptan herramientas, se desarrollan nuevas técnicas y se elaboran y presentan nuevos temas.

La *Summer Academy* es una de las pocas oportunidades que todos los socios y algunos de los asociados tienen para trabajar juntos y desarrollar materiales y sesiones de capacitación. Esto genera efectos positivos indirectos en otros eventos de capacitación que luego serán presentados por solo uno o dos socios, tales como los de facilitación creativa, desarrollo económico verde, fallas del mercado y muchos otros temas. Así, la academia puede ser vista como un laboratorio de diseño para el aprendizaje y la capacitación, del cual los participantes y socios y también sus clientes obtendrán beneficios durante mucho más tiempo que la semana que dura la *Academy.*

Zini Godden (zg@mesopartner.com)

6

Conecte los puntos: Promoción del desarrollo sustentable más allá del trabajo del proyecto

En 2010, “Conecte los puntos” se convirtió en el nuevo lema de Mesopartner. Durante los últimos 10 años hemos intentado crear, mediante nuestro respaldo, vínculos entre los seres humanos, las organizaciones de apoyo y los órganos de gobierno responsables del desarrollo económico e interesados en él. Estamos convencidos de que con este trabajo podemos contribuir a un desarrollo local más sustentable. En nuestra opinión, no es posible separar por completo nuestro trabajo de nuestra vida privada. Con frecuencia vemos sistemas que están desconectados, advertimos consecuencias involuntarias y observamos esfuerzos de desarrollo erráticos. Algo que también tratamos de hacer es “predicar con el ejemplo”; es decir, aplicar nuestro principio de tomar distancia y observar el panorama más amplio, y estimular el cambio social en áreas que no están directamente relacionadas con nuestro trabajo. Por ejemplo, es importante para nosotros apoyar pequeñas iniciativas de abajo hacia arriba en el ámbito donde vivimos, tarea que estamos realizando de distintas maneras.

Ulrich colabora con el movimiento cultural La Usina y el proyecto de base Basura Cero para la selección y reciclaje de residuos en la ciudad de Chascomús, su lugar de residencia en Argentina. Trata de utilizar sus contactos con grandes instituciones académicas para estimular el aprendizaje recíproco entre la comunidad local en la que vive y el mundo académico. Su colaboración con el INTECH, centro

de investigación dependiente de la Universidad de San Martín (UNSAM), y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) es un intento de dar al conocimiento académico una aplicación útil en la localidad que lo alberga. También utiliza su blog para documentar historias y percepciones de su ciudad con la finalidad de promoverla e ilustrar sus conocimientos con respecto al DEL.

Shawn y Annelien viven en Pretoria, Sudáfrica. En su barrio pusieron en marcha una iniciativa de reciclaje. Shawn participa con regularidad en eventos públicos y de políticas de gobierno, aportando a importantes debates su experiencia en desarrollo económico, lo que hace ad *honorem*. Con frecuencia dicta conferencias en universidades y participa en diversos laboratorios de ideas sobre desarrollo económico. Toma también parte activa en varias juntas y comités de asesoramiento a los que asiste sin percibir retribución económica.

Muchos pueblos rurales de Alemania están perdiendo su atractivo. Si bien es agradable vivir en la campiña, los jóvenes a menudo se van de los pueblos, nacen menos niños y la cantidad de ancianos va en aumento. Hace varios años Frank volvió de la ciudad a radicarse en su pueblo natal. Con un grupo central de personas activas nacidas o residentes en el pueblo, puso en marcha una conferencia comunal y varios talleres del futuro a fin de buscar formas de convertir el pueblo en un lugar más atractivo para sus habitantes jóvenes y viejos, que a la vez atraiga posibles familias nuevas y turistas. Se ha comenzado a implementar varias iniciativas culturales, sociales y de infraestructura. Aprender de cada uno y de los demás es un principio importante en este sentido. La experiencia adquirida en nuestro trabajo nos demuestra que también en los pequeños pueblos se encuentra mucha gente innovadora y creativa de toda edad. Construir sobre este conocimiento es tan importante como buscar ideas nuevas afuera. Facilitar un avance como éste en calidad de 'habitante local' es emocionante. Nuestros contactos con otros pequeños pueblos alemanes de los alrededores, también dinámicos, innovadores y creativos, ayudan con frecuencia a crear puentes y nuevas ideas entre la población local.

Como consecuencia de nuestra necesidad de viajar con frecuencia para cumplir con nuestras actividades vinculadas a proyectos terminamos por contribuir al

aumento de las emisiones de CO_2. A fin de asumir nuestra responsabilidad ambiental y apoyar los esfuerzos destinados a reducir dichas emisiones, algunos socios como Christian acostumbran comprar certificados de CO_2 para compensar, al menos parcialmente, el daño causado al medio ambiente.

En términos generales, “predicar con el ejemplo” en la vida privada no siempre es tarea sencilla cuando se viaja con regularidad y se tienen además otras obligaciones e intereses particulares. No obstante, siempre es emocionante hallar oportunidades de utilizar nuestra experiencia laboral para hacer un aporte a las comunidades y al medio ambiente en el que vivimos. Y lo realmente emocionante es que volvemos a utilizar ese aprendizaje en nuestra vida profesional.

Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

7

Recorrida a lo largo de una década de cooperación y aprendizaje: entrevista a Varazdat Karapetyan

Hace diez años comenzamos a cooperar con Varazdat Karapetyan durante una primera capacitación en Armenia. Hoy Varazdat es Director de la Agencia Nacional de PyMES de Armenia y un firme promotor de la filosofía de Mesopartner y de nuestras metodologías. En 2012 se convirtió además en asociado de Mesopartner. Aprovechamos la oportunidad de nuestro décimo aniversario para echar una mirada al pasado y al futuro junto con él.

Frank: Estimado Varazdat, han transcurrido 10 años. Demos una rápida mirada al período de 2003 hasta la fecha: ¿Cuándo fue tu primer contacto con Mesopartner y en qué lugares cooperaste con nosotros en los últimos años? Hagamos una recorrida por la última década.

Varazdat: Si miramos hacia atrás, podemos decir con certeza que en estos diez años nuestra cooperación con Mesopartner tuvo en verdad un efecto enorme sobre el desarrollo económico de nuestro país. El primer encuentro con Mesopartner se produjo a través del proyecto alemán PROSME (Promoción de la pequeña y mediana empresa) liderado por PEM Consult y la GIZ. En ese momento fundé la cámara Gerakunik y PROSME se convirtió en nuestro socio estratégico para el DEL y la promoción de PYMES en

nuestra región. Ambos incorporaron a Mesopartner al proceso y en el año 2004 me encontré sentado en mi primera capacitación de DEL dictada por Jörg. Sobre la base de esta cooperación con PROSME y Mesopartner, comenzamos a poner en práctica los ejercicios del método PACA (Participación y Acción para la Competitividad desde Abajo), ajustamos la metodología y luego nos enriquecimos con otras herramientas de Mesopartner, como la Brújula, el Café DEL y Génesis. El año pasado también desarrollamos junto con Mesopartner la 'Estrategia nacional de promoción de PyMES de Armenia'. Esta estrategia se convirtió no solo en mi línea directriz como Director de la Agencia Nacional de PyMES, sino también en el hilo conductor para el gobierno y también para la comunidad de apoyo y las organizaciones donantes.

Frank: Si tuvieras que definir el elemento clave de la filosofía de Mesopartner, ¿cómo lo harías?

Varazdat: Es un poco difícil formularlo en una sola oración. Yo diría que es la comprensión de los sistemas económicos y humanos y la intervención participativa, centrada en objetivos económicos que solo se pueden alcanzar a través de la cooperación, el aprendizaje compartido y recíproco, la creación de confianza y la acción.

Frank: Si repasamos nuestra cooperación, ¿cuáles fueron las principales cosas que aprendiste de Mesopartner y de las metodologías?

Varazdat: Hay muchos aprendizajes, pero quizá uno importante para mí y nuestra comunidad es que el desarrollo económico local es un proceso muy vivaz e iterativo, no un proceso estático basado en proyectos. Tampoco se trata fundamentalmente del desarrollo físico o de la infraestructura o de actividades detalladamente planificadas. Mucho más que eso, implica un conjunto integral de cambios de mentalidad a través de la cooperación y el diálogo intenso y participativo de la comunidad. Para nosotros

fue muy importante comprender que el desarrollo económico local siempre comienza con los actores significativos de la comunidad. Por lo tanto, su participación y compromiso es de vital importancia para todo programa de desarrollo económico. Lamentablemente, la mayoría de las organizaciones locales de nuestro país emplean un enfoque predominantemente social y paternalista en la implementación de sus programas para las zonas más pobres. Las expectativas que se crean en las comunidades con tales enfoques a menudo tienen luego un efecto negativo sobre nuestro trabajo, porque nosotros queremos centrarnos en la utilización de los recursos económicos y humanos locales.

Frank: ¿Cuáles dirías que son tus dos principales preguntas abiertas en relación con tu actual situación de trabajo? ¿Ves alguna posibilidad de que nuestra cooperación pueda servir de apoyo en este proceso pendiente?

Varazdat: En forma paralela con nuestras actividades económicas en los pueblos y localidades más pequeños de Armenia, ahora debemos prestar mayor atención al ascenso a un nivel superior, mediante la creación de vínculos entre los enfoques locales de abajo hacia arriba y la identificación de potencialidades de desarrollo económico regional, además de métodos de intervención participativa. Para esto necesitamos herramientas y métodos eficaces que reúnan los enfoques de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Actualmente estamos trabajando en esto junto con ustedes y con otros socios.

Frank: Varazdat, en 2012 te uniste a Mesopartner como asociado. ¿Cuáles son en tu opinión los temas importantes para los que Mesopartner tendrá que hallar respuestas en la próxima década?

Varazdat: La filosofía propuesta y las metodologías y herramientas utilizadas tienen grandes oportunidades de aplicación en nuestra región y a mi modo de ver habrá una creciente demanda. Mesopartner necesitará una estrategia clara para el monitoreo de la calidad y efectividad de su enfoque. Además, creo que el desarrollo de las cadenas de valor y los clusters son actualmente temas de gran interés en muchos países. Si bien Mesopartner ya trabaja en estas áreas, se necesitará un mayor desarrollo. Sería también excelente que el centro de PYMES y los profesionales que integran nuestra dotación recibieran nuevas herramientas y conocimientos que facilitaran la implementación de iniciativas de cambio económico, más que para el análisis en sí mismo.

Frank: ¿Cuáles son en tu opinión los futuros criterios de éxito que serán críticos para que Mesopartner se mantenga en la vanguardia de la consultoría para el desarrollo?

Varazdat: Los tiempos cambian, y por lo tanto cambian las estructuras de las economías locales, las formas de relacionarse y los valores. Cualquier metodología eficaz es solo un medio para un fin. Mesopartner tendrá que mantenerse al día con los cambios en los lugares donde trabaja. Esto significa una permanente reflexión con sus socios sobre los métodos adoptados y otros innovadores para el desarrollo de las diferentes economías en las que trabajan.

Una foto y su historia

Foto grupal con cilindro de gas

La foto fue tomada recientemente en Costa Rica, al final de un Taller de CALIDENA organizado con el propósito de mejorar todo el sistema de seguridad y calidad de este país centroamericano. Los participantes son en su totalidad profesionales especializados en gas licuado de petróleo (GLP). El jefe del Departamento Ingeniería de Bomberos trajo un cilindro de gas dañado que había explotado recientemente en una casa particular. Mesopartner colabora con el departamento de Cooperación para el Desarrollo del Instituto Alemán de Metrología (PTB) en un proyecto regional para mejorar la infraestructura de calidad en Centroamérica. Este proyecto comprende también la elaboración de reglamentaciones y normas técnicas adecuadas, que incluyen un sistema eficaz de evaluación de conformidad técnica destinado a proteger los legítimos intereses de seguridad y salud de la población y los países.

Ulrich Harmes-Liedtke (uhl@mesopartner.com)

Una foto y su historia

Solución para el mercado de maíz en el norte de Laos

En 2005 el gobierno del distrito de Hongsa, en la provincia de Sayabouri, Laos, fomentó la siembra de maíz entre los agricultores locales. La proveedora de las semillas y recolectora del maíz era la Compañía de Desarrollo Rural (CDR), que a su vez había celebrado un contrato con el Grupo CP de Tailandia, empresa que suministraba las semillas (híbridas) y supuestamente compraría la cosecha de maíz para su posterior procesamiento como alimento para animales. El contrato se celebró por iniciativa del gobierno provincial y el viceprimer ministro de Laos. Sin embargo, durante el ejercicio PACA realizado en enero de 2006, descubrimos que la CDR no había recogido el maíz cosechado debido a que, en virtud de un tratado de comercio multilateral, el período habilitado para el comercio entre el noroeste de Laos y Tailandia se extendía todos los años solo de enero a junio, y asimismo a la falta de suficientes instalaciones de almacenamiento. Si bien la cosecha de maíz en Hongsa se realizó en noviembre de 2005, la CDR no contaba en ese momento con los fondos necesarios para recolectar la cosecha de maíz. Por lo tanto no hizo nada, en flagrante violación del contrato celebrado con los agricultores.

Sin embargo los agricultores, al carecer de conocimientos y experiencia para el adecuado almacenamiento del maíz, estaban ansiosos por vender el producto lo antes posible. En enero de 2006 el maíz estaba a punto de echarse a perder. Además, los agricultores necesitaban con urgencia fondos para invertir en la próxima temporada del arroz.

Al mismo tiempo, tampoco se permitía a otros operadores invertir en la explotación agrícola por contrato del maíz ni comprar la cosecha abandonada en las aldeas. El equipo de PACA decidió que era necesario encarar con urgencia una propuesta específica para mejorar esta situación en el primer taller de seguimiento, al finalizar el ejercicio PACA. Tanto el vicegobernador del distrito como el director de la CDR asistieron a este taller. Sorprendentemente, durante el intercambio realizado en él se señaló que (1) la CDR había comenzado a recolectar el maíz tres días antes, y (2) los agricultores habían recibido la retribución correspondiente. De este modo, el siguiente ejercicio de planificación de seguimiento pudo centrarse en la futura apertura del mercado a los operadores privados, a fin de evitar la repetición de situaciones similares.

Más tarde se confirmó que los gobiernos de la provincia y del distrito habían tomado conocimiento de las conversaciones del equipo PACA y de su intención de tratar públicamente el tema del maíz. Obviamente, PACA ya había comenzado a resolver el problema y a mejorar la calamitosa situación financiera de los agricultores pobres mediante la simple detección de los detalles, el descubrimiento de las causas detrás de los hechos y el intensivo debate público. Esto confirma la capacidad de PACA para motivar y alentar a las personas a que actúen, ya sea para recibir beneficios y agradecimiento o para eludir acusaciones.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

Una foto
y su
historia

Aprendizaje abierto a partir del ejemplo y comienzo del aprendizaje conjunto

El conocimiento y la experiencia no se deben ocultar, y a menudo no se debe tampoco disertar sobre ellos, sino que más bien hay que compartirlos e intercambiarlos con los demás. Es así como se convierten en verdadero aprendizaje. Este es el principio que aplicamos en Mesopartner. Esta filosofía del aprendizaje ha contribuido en gran medida a nuestro éxito a lo largo de los últimos diez años. Nuestro éxito depende igualmente de los socios, profesionales, colegas e incluso competidores estupendos que conocemos en el marco de nuestras actividades. En 2009 tuve una experiencia de esta naturaleza en Finlandia, donde el facilitador y organizador de la Conferencia Internacional de Clusters (TCI) realizada en la ciudad de Jyväskylä fue un ejemplo práctico de esta forma de pensar.

Mikko Markkanen, de la consultora Business Arena, había diseñado esta conferencia, de 5 días de duración, como un recorrido de aprendizaje por el desarrollo económico regional con la utilización de herramientas de moderación interactivas y una documentación de creativo diseño y narración. Mesopartner trabaja de una manera similar. Después de una conversación fortuita en la cena del evento sobre el diseño creativo de conferencias, mi producción de artículos de blog (http://tci2009.wordpress.com) y el descubrimiento de nuestras parecidas filosofías de trabajo, Mikko me invitó de inmediato, casi sin conocerme, a facilitar junto con él un World Café en la conferencia que se llevaría a cabo dos días después. Este fue el comienzo de un viaje de aprendizaje conjunto durante los años siguientes.

En 2011, nuevamente en el mes de octubre (y en la ciudad de Jyväskylä), Mikko me invitó a un Campo de Entrenamiento en Innovación en Finlandia. Los dos reconocimos durante el taller de innovación que en un grupo de profesionales libres de prejuicios hasta un breve comentario puede crear un efecto mariposa, que dará lugar al surgimiento de nuevas perspectivas y formas de ver nuestro propio mundo. Además, el trabajo conjunto en un ambiente tranquilo y hermoso de la campiña es muy entretenido. En esta oportunidad, desarrollamos la idea de organizar un Campo de Entrenamiento Internacional en Alemania. Realizamos el evento en agosto de 2012, nuevamente sobre la base de la filosofía del aprendizaje a través del intercambio abierto del saber especializado internacional, y esto nos enriqueció no solo como profesionales, sino también como seres humanos.

Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

Lavadora de teclados de computadora con agua purificada desarrollada en la empresa Phahama

Una foto y su **historia**

Hay dos aspectos de mi trabajo con Mesopartner que me encantan. En primer lugar, me agrada conducir eventos de capacitación. La devolución positiva que recibimos sobre nuestros eventos nos estimula a encarar temas más técnicos y difíciles de manera creativa. Y en segundo término, está el trabajo de campo, en el que normalmente investigamos una determinada economía regional o sector industrial. Esto por lo general lo hacemos para crear capacidad dentro de las instituciones meso. La mayor parte de mi trabajo de campo se vincula con el mejoramiento de sistemas de innovación. Los sistemas de innovación son construcciones sociales que explican cómo innovan sectores o regiones enteras, de modo que trascienden a los emprendedores creativos.

La foto adjunta es una de mis favoritas, ya que resume muchas de las cosas que me apasionan. Muestra una lavadora que un equipo de técnicos de una compañía fabricante de productos electrónicos convirtió en un fin de semana en una lavadora de teclados de computadora. Con esta invención se ahorraron miles de dólares, mientras ellos se divertían buscando una solución a un problema costoso. Combinaron diferentes elementos ya existentes en una nueva unidad, que es exactamente el modo en que Schumpeter define la innovación. El empleador permitió al personal experimentar (y fallar), fuera del horario de trabajo, con equipos y recursos de la compañía. Esto define la creación del conocimiento dentro de una jerarquía. Estos técnicos resolvieron un problema mediante el análisis de alternativas, eligiendo luego un enfoque experimental para determinar si podían construir su propio equipo. Esta es la esencia del método científico.

Nuestro enfoque diagnóstico normalmente implica la combinación de la investigación cuantitativa con la cualitativa. En este ejemplo, la compañía respondió durante una entrevista que no contaba con los recursos o los conocimientos necesarios para innovar. En una investigación puramente cuantitativa hubiera quedado registrado que la empresa no innovaba porque no sabía cómo hacerlo, no contaba con fondos y el gobierno no la apoyaba en la investigación. Sin embargo, con el enfoque cualitativo visitamos fábricas y entrevistamos al personal, no solo a la gerencia. Mientras recorríamos la planta hallamos esta innovadora lavadora de teclados de computadora. Luego, cuando reflexionamos con los interesados sobre nuestro diagnóstico, nos dimos cuenta de que el sector de la electrónica en Sudáfrica es innovador porque la dirección de las empresas brinda espacio para fracasar y aprender haciendo.

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

Una foto y su historia

Un ingeniero alemán apasionado por su juguete

El Sr. Hans Hermann se mudó de Alemania a Sudáfrica a principios de los 90 y fundó la empresa Hansing Engineering, ubicada en la bahía de Saldanha, en la costa oeste de la provincia de Western Cape. La compañía brinda un muy necesario apoyo local en las áreas de diseño, fabricación y tratamiento térmico. Se ven a sí mismos fundamentalmente como solucionadores de problemas y utilizan modernas máquinas herramientas y equipos de medición y ensayo para entregar productos confeccionados con estándares más altos que los originalmente solicitados. Se especializan en componentes de equipos para movimiento de tierras y cuentan con muchos años de experiencia y pericia en el sector de ingeniería, lo que les permite identificar áreas problemáticas y estar en condiciones de responder y prestar asistencia a tiempo. Por esta razón brindan un apoyo muy necesario a Arcelor Mittal Steel SA, en la ciudad de Saldanha, Transnet Port Terminals, etc. Cuando preguntamos cuántos ingenieros trabajaban en la empresa, el Sr. Hermann respondió: “Ninguno, capacitamos y empleamos artesanos”.

Zini Godden (zg@mesopartner.com)

Una foto y su historia

¿Aproximadamente bien o exactamente mal?

Hay momentos en que un único evento o debate puede tener enormes consecuencias. Puede modificar la forma en que la gente se ve a sí misma y a los demás. Y lo que no es menos importante, puede cambiarnos, sacar a la luz nuestras ilusiones acerca de cómo son o deberían ser las cosas, de una manera mortificante o incómoda.

Hace unos diez años en Hazyview, pequeña localidad en el límite del Parque Nacional Kruger, se agravaba una situación ya inestable: la comunidad local diezmaba el bosque natural en busca de madera para hacer tallas de animales y venderlas a los turistas. Al mismo tiempo, dejaban atrás sin tocar árboles invasivos y nocivos. Con la destrucción del bosque se produciría la migración de la fauna y el mercado turístico se desplomaría en perjuicio de todos.

La presunción más fácil era que la gente se dedicaba a hacer tallas porque no tenía nada más productivo o rentable que hacer. La solución que parecía más simple y lógica era crear trabajos más “normales” y así los árboles, los animales y el turismo estarían a salvo. La realidad no era tan simple y fue aquí cuando pasó a primer plano la profundidad de la percepción que atraviesa la filosofía de Mesopartner. La pregunta que se debía hacer era: “¿Qué hay realmente detrás de esto?” La respuesta resultó mucho menos obvia, pero igual de sencilla: los talladores querían en efecto hacer tallas y cortaban los árboles autóctonos porque no eran tan lindos como los invasivos, que a su modo de ver preferían los turistas.

Resultó ser que en realidad la madera de los árboles invasivos era más apta para la fabricación de tallas, y ahora las autoridades del parque han facilitado la tala y habilitado un espacio a los artesanos para que puedan vender en los lugares de mayor afluencia de turistas.

Colin Mitchell (cm@mesopartner.com)

Una foto y su historia

Cadena de valor del higo con sensibilidad de género en el norte de Marruecos

Grupo focal de mujeres que participan en la cadena de valor del higo en el norte de Marruecos: la aplicación durante más de un año de un enfoque de cadena de valor con sensibilidad de género por parte del programa regional EconoWin de la GIZ permitió a las mujeres fortalecer su situación económica. Fue para mí una experiencia muy valiosa y gratificante el ver de qué modo, a través de este proyecto, mujeres de origen rural y a menudo desfavorecidas eran capaces de valerse por sí mismas y adquirir poder tanto en su actividad económica como en su vida personal.

Valerie Hindson (valhindson@gmail.com)

Una foto
y su
historia

PACA para identificar los beneficios de una inversión china en África

Estos son jóvenes trabajadores chinos con sus homólogos tanzanos en el sitio de perforación de un yacimiento en el sur de Tanzania. Los inversores chinos exploraban depósitos de carbón y hierro para evaluar la factibilidad de establecer un proyecto de fundición y una línea ferroviaria hasta la costa para realizar exportaciones a China. Se me informó que casi la mitad del personal chino había contraído malaria durante el mes anterior. Se encontraban allí en virtud de contratos que los obligaban a permanecer lejos de sus hogares por largos períodos, con solo una conexión intermitente de Internet para comunicarse con familiares y amigos.

En las comunidades locales la presencia de la compañía de exploración provocaba a la vez temor y esperanza. Los que vivían en el emplazamiento minero o en sus cercanías temían ser desalojados y que grandes extensiones de sus tierras ancestrales fueran destruidas sin compensación alguna. Muchos temían que la migración interna y el crecimiento urbano trajeran consigo delincuencia, enfermedades y el deterioro de las tradiciones locales. Al mismo tiempo, la exploración minera china creaba una gran esperanza de que la inversión de este origen brindara oportunidades a los inversores locales, estimulara el crecimiento del empleo, mejorara los servicios sociales y abriera el distrito al mundo exterior.

Uno de los factores que hizo que este ejercicio fuera interesante fue su enfoque centrado en la utilización de la inversión de gran escala en la minería y la fundición como base para prever y estimular el desarrollo económico local. La receptividad de la comunidad al ejercicio PACA fue de un nivel que nunca antes había visto. La noticia del ejercicio PACA se difundió por todas partes, con el auxilio de los anuncios realizados por dirigentes políticos del distrito y dignatarios de la iglesia durante los servicios dominicales. Dondequiera que fuéramos, la gente ya había oído hablar de nosotros y estaba ansiosa por participar.

Nuestro trabajo se benefició con la presencia de dos facilitadores nacionales muy dinámicos y un equipo local de un alto compromiso. El ejercicio PACA se desarrolló sobre la base de una dinámica de inversión local ya orientada al aprovechamiento de la inversión minera. Nuestra tarea consistió principalmente en lograr un acercamiento entre las iniciativas ya en marcha en el distrito, en un marco de planificación global.

Mi esperanza es que dentro de 10 años, al mirar hacia atrás, la gente del lugar diga que el ejercicio PACA fue un aporte positivo; que verdaderamente los ayudó a sacar provecho de la inversión china; y que contribuyó a empoderarlos para mejorar sus vidas y asegurar lo más preciado de su cultura, sus tradiciones y el medio ambiente.

Doug Hindson (doug.hindson@gmail.com)

Una foto y su historia

Cada nación debe ahora desarrollar ...

En la foto aparezco con Shawn Cunningham delante de una cita de Martin Luther King Jr., en el Monumento a Martin Luther King Jr. ubicado en Washington, D.C. Shawn y yo pasamos unos días en el Distrito de Columbia con el fin de participar en la Conferencia Anual de la Red SEEP de 2012, donde co-organizamos el plenario de apertura. La temática del plenario abordó las maneras innovadoras de medir efectos sobre el desarrollo de mercados y sistemas financieros. (ver http://seepnetwork.org/systemicme). Dado que los enfoques sistémicos eran un tema muy importante, los tuvimos presentes en todo momento. También hicimos recorridas turísticas en el D.C. durante los descansos de nuestro viaje. Cuando leíamos sus citas, se nos ocurrió que el Dr. King debe haber sido un gran pensador sistémico.

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

Una foto y su historia

Entrevista PACA con un productor de petróleo local, realizada en 2012 en el pueblo de Vaghashen, Armenia

- Sr. Arman, ¿qué hace usted para mantener los estándares de calidad en su producción de petróleo?
- Esta máquina se la compré a una fábrica que producía lámparas eléctricas en la época soviética. ¿Necesito algún otro estándar de calidad?

Varazdat Karapetyan (karapetyanvarazdat@yahoo.com)

Mi experiencia
con
Mesopartner

"Para mí la fundación de Mesopartner tiene una relación muy estrecha con nuestro traslado a la Argentina y el trabajo en temas de desarrollo. Desde que completé mis estudios universitarios en 1991, he trabajado continuamente en áreas relacionadas con el desarrollo local y regional en Alemania, mi país de origen, y en otros países europeos. Mi relación especial con España, donde estudié y trabajé, creó una afinidad con Latinoamérica y un interés por ella. Mesopartner me dio la oportunidad de ampliar mi experiencia laboral lejos de casa.

Ya hace diez años que vivimos en Argentina y con frecuencia viajo por la región. Al principio, en especial cuando vivía en la ciudad de Buenos Aires, notaba muchas similitudes con el sur de Europa. Esto se explica fácilmente, ya que gran parte de la población local tiene ascendencia europea. Hasta mediados del siglo XX Argentina fue uno de los países más desarrollados del mundo y la esperanza de muchos de los que emigraban de Europa. Después de haber vivido un tiempo en Latinoamérica, he tomado mayor conciencia de los cambios producidos en su desarrollo, tales como la gran disparidad entre ricos y pobres, el crecimiento desmesurado de las megalópolis, la pobreza y el empleo informal. Al mismo tiempo, me gusta el estilo de vida más sosegado, que destaca los valores colectivos y otorga mayor valor a las raíces autóctonas reflejadas en el concepto del "buen vivir".

Por lo general, mi actividad consiste en proyectos en los que trabajo en paralelo con diferentes clientes y misiones. Esto también implica viajar mucho, lo que alterno con períodos en la oficina de casa. Este tipo de trabajo tiene la ventaja de que brinda muchas experiencias y realidades en poco tiempo, pero la coordinación de varias tareas y personas a menudo se vuelve estresante. Al mismo tiempo, tengo también la vivencia de la continuidad, ya que hace casi una década que trabajo con determinados clientes, como el Departamento de Cooperación Técnica del Instituto Alemán de Metrología (PTB) o la Universidad de San Martín (UNSAM), en Argentina. También vuelvo cada tanto a un país donde trabajé anteriormente y me reúno con colegas y actores locales, lo que da visibilidad a un proceso de desarrollo más amplio que trasciende el programa y el proyecto a corto plazo. Al recordar la situación de hace diez años, percibo que ha habido una gran creación de capacidad e instituciones en Latinoamérica. Los países de la región no solo han mejorado económicamente, sino que también han aumentado su autoestima.

La experiencia de vivir en una región en desarrollo me ayuda a entender mejor las necesidades de la gente. En muchas situaciones ahora veo el mundo desde una perspectiva austral, lo que me ayuda a facilitar el entendimiento entre la comunidad internacional de organizaciones donantes y los países beneficiarios. Otra ventaja de ser miembro de Mesopartner es que tengo acceso directo a socios y asociados que viven y trabajan en ambos hemisferios. Dentro de nuestra firma practicamos diariamente lo que llamamos Cooperación Triangular y Sur-Sur. Mesopartner nos permite vivir como ciudadanos globales y trabajar por un mundo mejor. Esto me da una gran satisfacción."

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

“Mi vida profesional se puede dividir en tres fases: la primera, un período de siete años como economista en una consultora de ingeniería alemana dedicada a proyectos desarrollados en Alemania y luego cada vez más en el extranjero. La segunda fase duró unos tres años y estuvo centrada en tareas de consultoría y evaluación en temas de innovación. La tercera fase abarca los últimos 10 años y transcurre en paralelo con la historia de Mesopartner. En las tres fases adquirí importantes experiencias y percepciones y establecí buenos contactos que en cada oportunidad ayudaron a prepararme para la etapa siguiente.

En la primera fase me desarrollé como consultor y me familiaricé con los aspectos económicos de la infraestructura en relación con el DEL. En la segunda, aprendí sobre gestión de la innovación, asesoramiento a nivel nacional y coordinación de proyectos de gran escala en el exterior (Indonesia). En esta etapa también conocí y trabajé con Jörg Meyer-Stamer. Al comienzo de este tercer período acepté la invitación de Jörg de fundar Mesopartner con la intención inicial de aumentar la oferta para la difusión de la metodología PACA.

En mi desarrollo como socio de ‘mesopartner’, pasé de ser un consultor más bien tradicional a convertirme en un facilitador y formador participativo e interactivo. Una de mis percepciones clave durante este proceso fue que las metodologías y las herramientas sirven para simplificar conceptos teóricos y aplicarlos en la práctica, pero que más importante que los instrumentos son los principios que los sustentan. Este período también me enseñó que las evaluaciones rápidas pueden lograr lo mismo y a menudo incluso más que los prolongados estudios de asesoramiento y actividades de investigación que realizan las consultoras, sobre todo al crear motivación para el cambio entre los interesados locales.

Mesopartner brinda mucha flexibilidad y libertad a sus socios y asociados. La figura legal de ‘socios asociados’ nos permite desempeñarnos como profesionales independientes que ofrecen sus servicios bajo una sola marca. Y durante la última década esta marca ha recibido cada vez mayor atención por su capacidad para proveer servicios orientados a nichos específicos y generar enfoques participativos para el desarrollo. En coordinación con los demás socios, podemos residir en cualquier parte del mundo –en mi caso el sudeste asiático- y centrarnos en las oportunidades de consultoría y capacitación que allí se presenten. Mesopartner no es solo una compañía, sino además una red de aprendizaje intensivo constituida por socios, asociados y clientes clave que constantemente se plantean desafíos mutuos. La Summer Academy anual sobre desarrollo económico y la reciente beca JMS contribuyen aún más a estimular y ampliar este esfuerzo de aprendizaje e intercambio de experiencias.

Mesopartner, con todos sus parámetros (alcance de sus focos y propuestas temáticas, socios y asociados que participan, tipo de clientes), se ve muy diferente de lo que era hace diez años, e imagino que dentro de diez años su imagen volverá a cambiar. Es emocionante y fuertemente motivador contribuir al equilibrio de este proceso continuo de transformación forjado por fuerzas internas y externas, con el objetivo final de producir un trabajo de desarrollo más eficiente y eficaz.”

Christian Schoen - Partner
(cs@mesopartner.com)

Cuando me preguntan sobre mi experiencia con Mesopartner y por qué trabajo como uno de sus socios, son cuatro las razones principales que me vienen a la mente: 1) el trabajo profesional con un equipo de socios pequeño y en sintonía, 2) la oportunidad de profundas experiencias internacionales de aprendizaje, 3) el espíritu poderoso de descubrir nuevos campos de saber especializado, y 4) la posibilidad de trabajar a nivel internacional, pero vivir en la campiña.

El equipo

Somos un equipo de socios muy disímiles, con personalidades muy diferentes y distintas perspectivas sobre las cosas, distintas historias personales y distintas especializaciones. Es precisamente debido a estas diferencias que nos complementamos tan bien y podemos intercambiar información desde distintos puntos de vista. Cuando comencé en 2004, nunca pensé que un equipo de personajes tan heterogéneo podría convertirse en un equipo profesional sinérgico y que incluso llegaríamos a ser amigos. Pero fueron en especial los aprendizajes compartidos y la diversidad de perspectivas los que consolidaron nuestra filosofía conjunta acerca de cómo pensamos nuestro trabajo y cómo queremos actuar en este entorno cambiante.

Diversidad de aprendizajes

Cuando comencé en Mesopartner, recuerdo mi nerviosismo ante el primer informe que tuve que presentar, la primera capacitación que tuve que dar, el primer discurso o conferencia que tuve que dictar. Todos estos aspectos fueron la base de mi propio crecimiento personal y profesional. Me convertí en facilitador, formador, profesor universitario, consultor y coach. Aprendí sobre aspectos de la gestión de proyectos y también sobre las diferentes realidades económicas de sectores, regiones y sistemas de valor socio-económicos. Si bien en Mesopartner siempre trabajamos en el área del desarrollo económico territorial, en definitiva nos ocupamos de sistemas e interacciones humanas, que es una de las áreas de trabajo más emocionantes. Esta diversidad laboral es la que me enriquece, tanto en lo personal como en lo profesional.

La motivación para descubrir nuevos campos de especialización

Para lograr un ámbito de aprendizaje positivo, tengo personalmente una gran necesidad de rodearme de un equipo cuyos integrantes se alienten recíprocamente a abordar nuevos temas y poner en práctica nuestro aprendizaje colectivo. Plantearnos desafíos mutuos para lograr nuevos descubrimientos es un aspecto importante para mantener no solo nuestra competitividad, sino también la propia flexibilidad.

Trabajar en diferentes realidades sin salir de mi pueblo natal

IHace varios años volví a Elte, el pueblo rural de Alemania donde nací. Nuestro trabajo me brinda la oportunidad de combinar dos mundos, vivir en la campiña y trabajar en Alemania y en el extranjero. Siento que es un gran privilegio gozar de esta flexibilidad y aprender sobre estas diferentes realidades.

Por estas cuatro razones espero con interés la próxima década de nuestra labor en Mesopartner.

Frank Wältring - Partner
(fw@mesopartner.com)

"En los últimos 10 años he trabajado con Mesopartner de diversas maneras. Mi primera experiencia fue como cliente, cuando me desempeñaba como profesional senior de DEL en la GTZ. Veía a los muchachos de Mesopartner como unos gurúes muy creativos que podían resumir modelos analíticos de mucha complejidad en simples y entretenidas presentaciones y sesiones de capacitación. Recuerdo como Jörg era capaz de convertir en pocas horas una conversación entre dos mini talleres en un documento de trabajo. Durante este período aprendí que hasta los temas más complejos se pueden explicar en términos sencillos si logras descifrar la esencia de una teoría y sus aplicaciones prácticas. Comprendí también la importancia de registrar visualmente el diálogo durante los talleres y diagnósticos y me di cuenta lo importante que es la perspectiva compartida para el progreso económico.

Con el tiempo mi relación cambió de cliente a asociado y poco después a socio, en 2008. Repentinamente mis clientes recurrían a mí para que los orientara en el diseño de procesos, el cambio institucional y para reflejar en publicaciones las percepciones adquiridas durante un diagnóstico. Durante este período tomé conciencia de que todos los socios y asociados de Mesopartner trabajan en temas y regiones completamente diferentes, pero su temática central es la consultoría de procesos, la facilitación y el cambio social. El otro subtema muy importante de nuestro trabajo es la creación de capacidad, y no solo durante eventos formales de capacitación. Desarrollamos la capacidad de nuestros clientes en las reuniones que celebramos, mientras diseñamos eventos y cuando preparamos y llevamos a cabo el trabajo de campo, y registramos descubrimientos y los hacemos propios. Todo lo que hacemos desemboca en que las organizaciones vinculadas al desarrollo económico hacen las cosas de otra manera después de nuestra intervención."

Shawn Cunningham - Partner
(sc@mesopartner.com)

"Trabajé seis años con el Departamento Holandés de Cooperación en Pretoria, con un enfoque centrado en el desarrollo de la juventud. Este fue un trabajo que disfruté mucho, porque fue poco tiempo después del advenimiento de la "nueva Sudáfrica". Pronto mi tarea se amplió para incluir un enfoque centrado en la planificación de los gobiernos locales de Sudáfrica, donde también se estaban produciendo numerosos acontecimientos y cambios. Seis años después, luego de un crecimiento enorme con el Departamento Holandés de Cooperación, había llegado la hora de crecer en nuevas direcciones.

Me aventuré a independizarme en 2000, y me uní a un equipo de consultores que se dedicaba a diversos temas de desarrollo. Fue durante este período que tomé contacto con Mesopartner en 2001, cuando el equipo fue invitado a participar en una capacitación PACA realizada en la localidad de Ballito, en la provincia de KwaZulu-Natal. Como en ese momento cursaba estudios universitarios sobre el apoyo de los gobiernos locales al desarrollo empresarial, tenía enorme interés en lo que esta capacitación podía ofrecer. No hace falta decir que la capacitación, las metodologías y los encuentros prácticos con verdaderos empresarios durante las sesiones planificadas de entrevistas me atraparon y alimentaron mi impaciencia por aprender más. Pronto fui invitada a muchas otras sesiones de capacitación de Mesopartner, incluida la capacitación en el Hexágono de DEL, después de lo cual me ofrecieron un trabajo en el equipo de la InWEnt (actualmente GIZ) para brindar asistencia en el desenvolvimiento de la capacitación de Locati – centrada principalmente en el Hexágono de DEL.

Esto dio enorme impulso a mi vínculo y asociación con Mesopartner, y pronto me encontré haciendo referencia a sus prácticas herramientas y metodologías y utilizándolas para trabajar con diversos actores del DEL. Mi motivación fue aun mayor cuando descubrí que las herramientas y los métodos ayudaban a desmitificar el concepto de DEL a nivel de los actores de base, pero resultaban igualmente eficaces en el trato tanto con profesionales de DEL como con estudiosos en la materia.

La culminación de mi vínculo y asociación con Mesopartner fue, por supuesto, mi primera participación en la Summer Academy realizada en Duisburgo en 2006, que puso de relieve no solo las nuevas percepciones de DEL, sino que destacó la similitud de los desafíos que plantea el DEL en diversos países. La Academy posibilitó un gran intercambio de experiencias y lecciones entre profesionales procedentes de distintos países. Me impresionó la accesibilidad de los miembros de Mesopartner y las herramientas tan prácticas y sencillas, que me ayudaron a conectar los puntos en contextos frecuentemente complejos.

Al poco tiempo me convertí en asociada de Mesopartner, y en 2012 me ofrecieron la increíble oportunidad de incorporarme como socia. Desde mi primer contacto con Mesopartner en 2001 se produjeron muchos acontecimientos y transformaciones en la economía mundial así como en las economías regionales y locales, y la firma mantuvo su relevancia durante esta evolución dinámica y superó el nombre de 'muchachos de PACA' con el que se la conocía. El permanente compromiso del equipo en pos de mecanismos más efectivos y eficaces para trabajar y contribuir a los procesos de desarrollo en un mundo complejo me tiene atrapada."

Zini Godden - Partner
(zg@mesopartner.com)

"La particularidad de Mesopartner, cuando los traté por primera vez, era su filosofía de equipar y empoderar a la gente de las comunidades para que comprendieran que eran capaces de lograr mucho más de lo que jamás se habían imaginado. La propuesta de Mesopartner consistía en buscar mejores herramientas y métodos para brindar a la gente ciertas percepciones y una confianza que le permitieran sobreponerse a sus circunstancias y convertirse en paladines del cambio y de una vida mejor. Para mí Mesopartner nunca tuvo por finalidad entregar un producto. Su propósito siempre fue encontrar maneras nuevas e innovadoras de equipar y empoderar a las comunidades para que hicieran realidad su potencial."

Colin Mitchell - Associate
(cm@mesopartner.com)

"Trabajar con Mesopartner ha sido una experiencia maravillosa. Comencé en 2003 en la localidad de Hazyview, Sudáfrica, con Jörg Meyer-Stamer, Christian Schoen y Shawn Cunningham. ¡Qué tiempos aquellos! Desde entonces, he aplicado conceptos y herramientas muy valiosas en mi práctica en el área del desarrollo y me siento agradecida de poder integrar una red de personas prestigiosas y amables.

Luego de aprender la metodología PACA en Sudáfrica, tuve el gran privilegio de introducirla en 2007 en África septentrional y de aplicarla en Oriente Medio, una región en la que los procesos participativos no estaban muy difundidos y donde se lograron numerosos avances, en especial a favor de las mujeres.

Al trabajar con Mesopartner siempre he aprendido a mejorar mi práctica en el ámbito del desarrollo y a innovar. Así que ¡gracias a todos por esta experiencia, y espero con entusiasmo los próximos diez años de cooperación!"

Valerie Hindson - Associate
(valhindson@gmail.com)

"Mi primer contacto con Jörg fue en 2002, cuando inicié un intercambio de correspondencia sobre el enfoque PACA. Estaba enterado de su existencia por un colega y quería saber más. Siguió luego una invitación a asistir a un taller de capacitación y un ejercicio PACA en Hazyview, que se realizó en 2003. Después de la capacitación en Hazyview, empecé a trabajar con el enfoque PACA y poco tiempo después me convertí en asociado de Mesopartner.

Fueron varias las razones que me atrajeron a Mesopartner. Me resultó de mucha utilidad contar con un marco conceptual holístico como el Hexágono de DEL, dentro del cual es posible pensar las diversas dimensiones del DEL y la relación entre ellas. La segunda razón del atractivo de Mesopartner fue el acceso a las herramientas de proceso que Jörg y otros socios estaban desarrollando. Comprobé que estas herramientas permitían a los participantes comprender rápidamente el significado del DEL y actuar de inmediato para mejorar sus economías locales. Los enfoques que había conocido hasta ese momento demandaban mucha energía, tiempo y recursos, con muchos menos resultados. Vi que las personas que participaban en un ejercicio PACA resultaban empoderadas, porque podían captar rápidamente los conceptos y las herramientas de proceso y porque estas herramientas les permitían sistematizar y utilizar sus propios conocimientos locales. Era una forma de aprovechar y fortalecer sus propias capacidades.

Al echar una mirada a estos últimos 10 años, pienso que quizá el factor más importante del éxito de este enfoque es la calidad de la relación que se establece con los facilitadores nacionales y el equipo local. El enfoque PACA funciona mejor cuando la claridad conceptual y el rigor en los procesos se combinan con un conocimiento profundo de las condiciones nacionales y locales, incluidas la economía, las instituciones, la cultura y los actores. Esto solo puede suceder cuando las capacidades del facilitador externo, los facilitadores nacionales y el equipo local se integran eficazmente. Cuando el diálogo entre los tres es bueno, todos se fortalecen y el proceso funciona bien. Este es mi aprendizaje clave."

Doug Hindson - Associate
(doug.hindson@gmail.com)

"Mientras hacía una pasantía con la InWEnt (actualmente GIZ) en la región amazónica de Perú, en 2002, tomé contacto con el pensamiento de Mesopartner porque había realizado una primera aplicación de PACA con un consultor boliviano. Si bien distaba mucho de ser el tipo de análisis que haríamos hoy en día, quedé muy impresionada por la manera en que era posible realizar un proceso de evaluación participativa que motivara a los interesados locales a hacerse cargo del desarrollo y la puesta en práctica de iniciativas creativas de DEL. Por otra parte, esta aplicación de PACA en Perú me ayudó a establecer una comunicación profunda con la gente de la localidad. Quizás esta es también una de las razones por las que hace más de 10 años que vivo en Perú y estoy construyendo una pequeña casa de bambú en la región amazónica.

Más tarde, cuando trabajé como coordinadora de un programa de DEL en la Oficina Regional para los Países Andinos de la InWEnt en Lima, establecimos una colaboración estrecha con Mesopartner y desarrollamos métodos nuevos, como el Café DEL. Luego, cuando prestaba asesoramiento a la red de municipalidades REMURPE, adaptamos la Brújula de DEL de Mesopartner al contexto peruano.

Después, en 2009, cuando tomé la decisión de trabajar como consultora independiente, acepté con agrado el ofrecimiento de Mesopartner de integrar su grupo de asociados. Es maravilloso desenvolverse en una red horizontal de aprendizaje con colegas radicados en todas partes del mundo, y disfruto mucho de las percepciones profundas sobre pensamiento sistémico e innovación. En las interesantes conversaciones con mis colegas y a través de mis experiencias de campo, tomé conciencia además de que el método es solo un vehículo para lograr grandes cambios orientados a mejorar la competitividad local."

Anke Kaulard - Associate
(ak@mesopartner.com)

"La gente de la localidad es la única unidad que puede hacer que el sistema funcione: este fue el principal aprendizaje que adquirió nuestro equipo a través de una cantidad de ejercicios PACA realizados en diferentes comunidades armenias.

Si bien fue solo en 2011 que me uní al equipo de Mesopartner, ya en 2005 habíamos traído a Armenia algunas de sus herramientas, en especial PACA. Desde entonces se han realizado alrededor de 23 ejercicios PACA en las comunidades armenias. Los principios subyacentes en las herramientas de Mesopartner - participación, logros inmediatos, competitividad sistémica-, los convierten en elementos muy eficaces para nuestra realidad. Este tipo de enfoque motiva y alienta a la gente local a aunar esfuerzos orientados al desarrollo de sus comunidades, y crea además un ambiente de cooperación en la comunidad, componente esencial para el desarrollo local.

Luego de conducir la aplicación de estos métodos en varias comunidades de Armenia, implementamos este enfoque como base de la estrategia nacional de desarrollo económico local y promoción de PYMES en el país. PACA, la Brújula, Génesis y el análisis participativo de cadenas de valor son herramientas que han dado prueba de su efectividad en nuestra realidad al crear empleos, ingresos y vínculos económicos en todo el país.

Creamos una red de jóvenes profesionales que implementa ejercicios de desarrollo económico local en Armenia con las herramientas de Mesopartner. Actualmente estamos ampliando el alcance de nuestro trabajo para que un número cada vez mayor de comunidades pueda sacar provecho de este proceso. Pero lo más importante es que estamos ampliando nuestros conocimientos e incorporando en Armenia nuevas herramientas innovadoras, ya que el proceso de aprendizaje es un proceso sin fin."

Varazdat Karapetyan - Associate
(karapetyanvarazdat@yahoo.com)

"Soy asociado de Mesopartner desde abril de 2012. El proyecto principal en el que he participado desde entonces –además de preparar algunas licitaciones para diversas organizaciones donantes- es la preparación de una pauta para el desarrollo de clusters para el BID en el Caribe. Además, he participado en muchos intensos debates internos sobre cómo aguzar la orientación de Mesopartner hacia los enfoques sistémicos, teniendo en cuenta el reciente desarrollo de la investigación de sistemas adaptativos complejos y sus conclusiones. El entusiasmo de todos los socios por tomar parte en este debate y reflexionar críticamente sobre sus propios enfoques para volverlos más eficaces a nivel sistémico ha sido muy estimulante para mí. Sus aportes basados en su amplia experiencia profesional en el campo contribuyeron en gran medida a mi comprensión del desarrollo económico sistémico. Ha sido, por lo tanto, una experiencia de aprendizaje interesante y motivadora y espero con entusiasmo la oportunidad de aplicar todas estas percepciones en los proyectos de otros socios de Mesopartner."

Marcus Jenal - Associate
(mj@mesopartner.com)

LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS
DE MESOPARTNER

Ute D. Mayer –
Asistente de Mesopartner (2004 – 2013)

Mechthild Boeckstegers –
Asesora impositiva y contadora
mb@mboeckstegers.de

Annelien Cunningham –
Asistente de Mesopartner (2012 – a la fecha)
ac@mesopartner.com

Britta Radike – Fotógrafa
britta.radike@gmx.de

Nguyen Thi Thu Huong – Diseñadora
huong@goldenskyvn.com

Patricia Nigro y Lidia Espinosa –
Traductoras de español
patricia.nigro@gmail.com

Lina Stamer – Asistente de la Summer Academy
y diseñadora gráfica
lina.stamer@gmx.de

Lynne Bolton – Traductora de español
lynne@fibertel.com.ar

Linton Davies – Corrector de inglés
lintondavies@vodamail.co.za

Stefan Ristea – Diseñador de sitio web
stefan@raum-x.de

mesopartner
conecte los puntos

© Mesopartner

Todas las fotos son originales, sacadas 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 2013

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