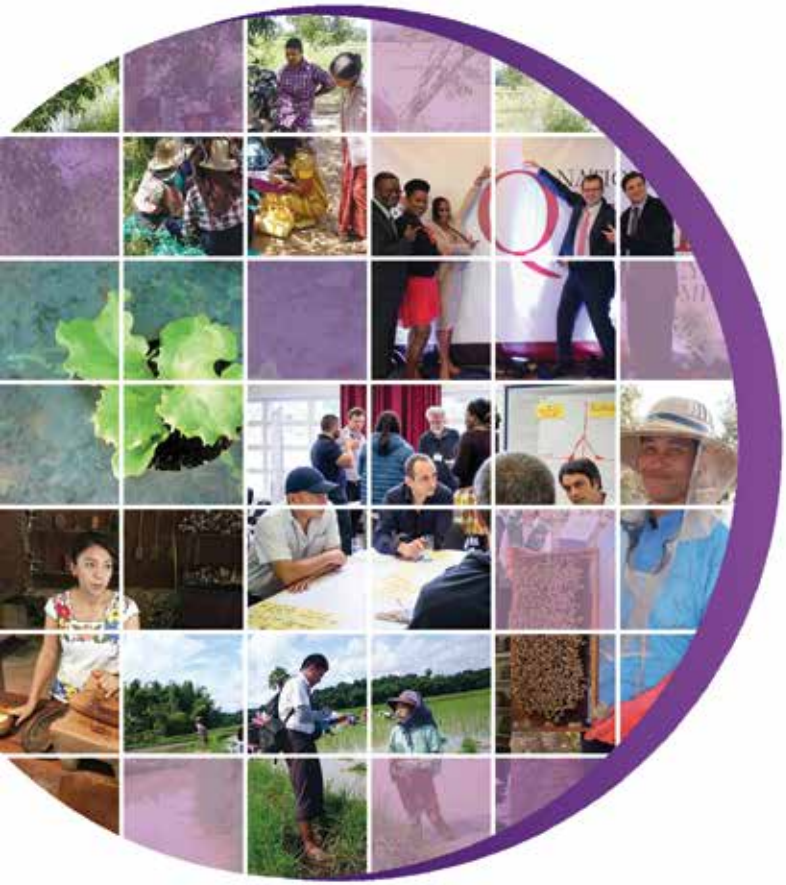
mesopartner
connect the dots

Reflexión Anual 2018



CONTENTS

Perfil de Mesopartner 3

Prólogo 4

1 La elaboración de una política locacional que se ajuste al contexto 6

2 Tipología de regiones y organizaciones meso 12

3 ¿Cómo introducir el DEL como enfoque para el cambio económico en un país? 18

4 La resiliencia en las economías 24

5 Monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) en el desarrollo económico 28

6 ¿Por qué "el Desarrollo de Sistemas de Mercado" no es lo mismo que "Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres"? 34

7 Desde la promoción de sistemas de innovación hasta el estímulo a la innovación 38

8 El cambio discontinuo visto a través de la óptica de la Competitividad Sistémica 42

9 El rol de las organizaciones meso en el Espacio del Producto 48

10 Volver a los principios básicos: denominadores comunes entre el enfoque de Mesopartner y el de la especialización inteligente de la UE 54

11 "Smartes Land": Promoción de enfoques de innovación interdisciplinarios en las zonas rurales de la Unión Europea y más allá 58

12 ¿Por qué debemos trabajar en el nivel meta, aunque sea difícil? 64

Clientes estratégicos de Mesopartner (2017/2018) 68

Países donde Mesopartner realizó actividades (2017/2018) 69

Los socios 70

La Administración de Mesopartner 76

Los asociados de Mesopartner en 2018 77

The Mesopartner Associates in 2018 78

MESOPARTNER PERFIL DE

Mesopartner es una empresa de conocimiento especializada en desarrollo económico, competitividad e innovación. Nuestra intención estratégica es ser reconocida globalmente como empresa innovadora en la práctica del desarrollo económico. Mediante la combinación de teoría, práctica y reflexión, permitimos a nuestros clientes explorar opciones y apoyar procesos de toma de decisiones. Colaboramos con socios estratégicos para crear conocimiento sobre un desarrollo económico contextualmente adecuado.

Operamos como asesores y proveedores de servicios para organizaciones de desarrollo (agencias para el desarrollo, donantes de AOD (Ayuda Oficial al Desarrollo), bancos de desarrollo, ONG, redes de clústeres y otros), para tomadores de decisiones en el sector privado y público y para consultores y empresas consultoras. Desde 2003, el conocimiento que hemos compartido y las herramientas que hemos desarrollado han ayudado a las organizaciones para el desarrollo y a las partes interesadas en muchos países en desarrollo y en transformación a llevar adelante el desarrollo territorial y sectorial de manera más efectiva y eficiente.

Mesopartner ofrece el conocimiento que los actores locales necesitan para hacer frente al desafío de la innovación y del cambio de forma sistémica y sensible a la complejidad. Creamos herramientas innovadoras basadas en el desarrollo económico local y regional, la promoción de clústeres y de cadenas de valor, el desarrollo de sistemas de mercado, el fortalecimiento de sistemas locales de innovación y temas relacionados. Asesoramos y equipamos a profesionales del desarrollo para el diseño de intervenciones en sistemas socioeconómicos y realizamos eventos de aprendizaje de vanguardia dirigidos a ellos. Facilitamos los procesos de desarrollo y brindamos asesoramiento sobre políticas.

Prólogo

La Reflexión Anual (RA) del año pasado estuvo enfocada, en el marco de la *Competitividad Sistémica*, en particular el nivel meso y las organizaciones que lo conforman, su rol, su naturaleza y los desafíos que enfrentan.[1] En 2017, durante la Academia de Verano, para la cual la RA de cada año sirve como material de lectura, y en las discusiones posteriores, nos dimos cuenta de que, en materia de instituciones meso, queda mucho más para discutir y reflexionar de lo que pudimos abarcar en la publicación de ese año. Por lo tanto, decidimos ampliar este tema y ahondar en el espacio meso en la presente RA 2018. Por esta razón, el lector encontrará referencias cruzadas a artículos de esta publicación, como también referencias a artículos de la RA del año pasado. Por ejemplo, como no queremos presentar el marco de la *Competitividad Sistémica* en detalle nuevamente, remitimos al lector al Artículo 1 de la RA2017.

En la presente RA, el lector encontrará discusiones sobre los roles y la relevancia de las organizaciones meso en el contexto de conceptos, herramientas y conocimientos específicos de la investigación y experiencia práctica de Mesopartner. Aprovechamos esta oportunidad para presentar algunas de nuestras herramientas preferidas y

1 Para facilitar la lectura de la presente publicación, utilizamos en el texto solamente la forma masculina, entendiéndose que cada rol puede ser cubierto indistintamente por una mujer o un hombre.

reflexionar sobre la medida en que las organizaciones meso forman parte integral de ellas. Esas herramientas incluyen La tipología de regiones (*Artículo 2*), El estímulo a la innovación (*Artículo 7*) y El espacio del producto (*Artículo 9*)

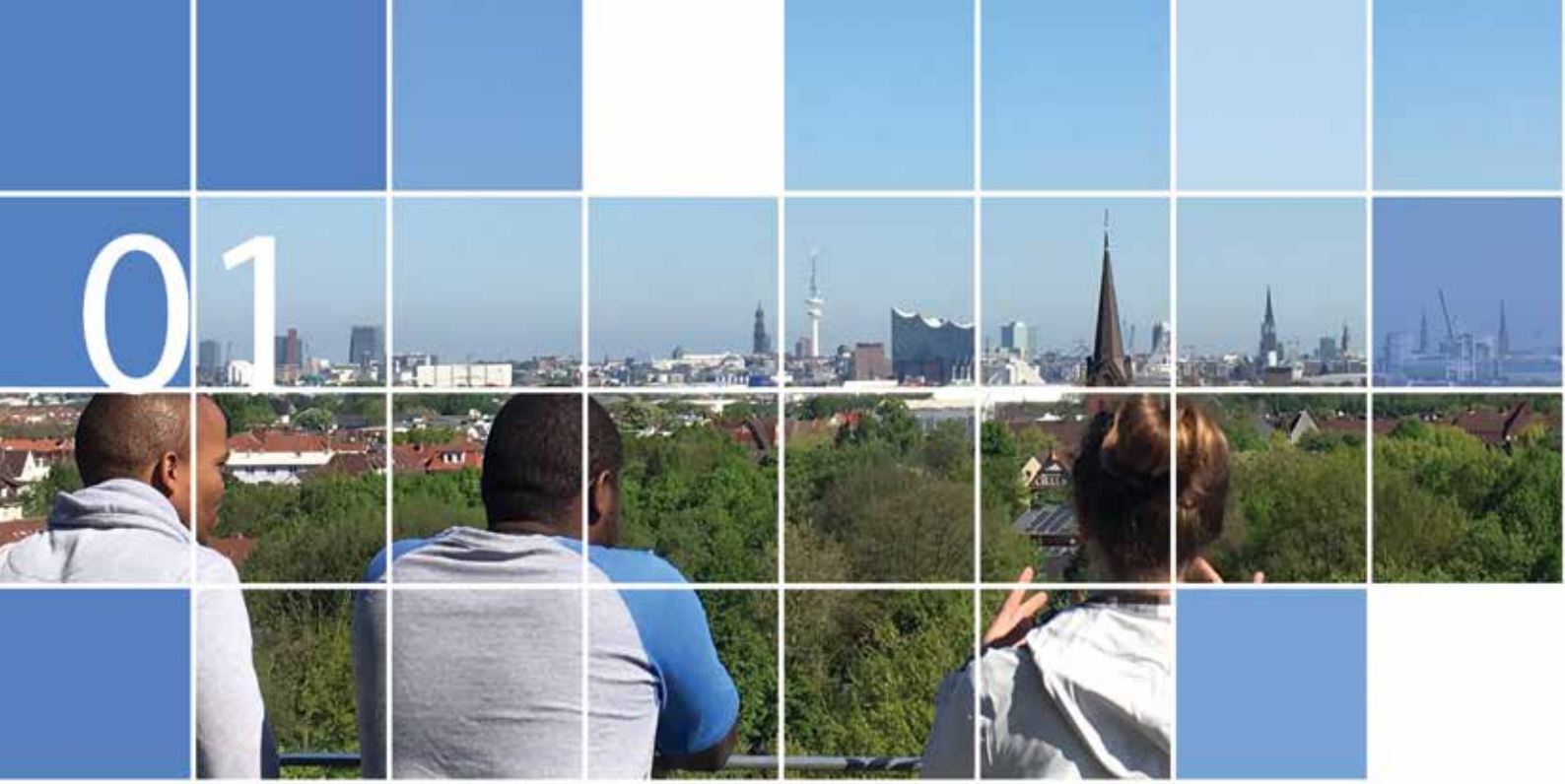
Además de las herramientas, hemos examinado a fondo conceptos específicos y hemos intentado descubrir qué significan realmente y hasta qué punto pueden contribuir a la comprensión y al impulso de los procesos de cambio en el desarrollo económico. Esto incluye el concepto de *política locacional* y sus posibles variedades (Articulo 1), los conceptos siempre importantes de *resiliencia (Artículo 4) y cambio discontinuo (Artículo 8)*, las diferencias entre los conceptos de *Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM) y Lograr que los mercados funcionen para los pobres* (M4P) (*Artículo 6*), y el concepto a menudo pasado por alto pero crucialmente importante del nivel meta en el desarrollo económico (*Artículo 12*).

Por último, hemos incluido algunos artículos de naturaleza más práctica y ofrecemos pistas y sugerencias para los profesionales del desarrollo. Dichos artículos responden a preguntas tales como:

- ¿Cómo se introduce el *Desarrollo Económico Local* como enfoque para el cambio económico de todo un país? (*Artículo 3*)
- ¿Cómo se aprende y se adapta en el desarrollo económico, al tiempo que se permite la rendición de cuentas a los donantes y a otras partes interesadas? (*Artículo 5*)
- ¿Qué es y cómo se aplica el *enfoque de especialización inteligente*, y ¿en qué difiere de los enfoques tradicionales de promoción de sectores y de clústeres? (*Artículo 10*)
- ¿Cómo se impulsa la innovación en las áreas rurales y cómo contribuye a cerrar la brecha urbano-rural? (*Artículo 11* sobre el nuevo enfoque de Mesopartner,).

Esperamos que nuestra decisión de seguir ahondando en el marco de la *Competitividad Sistémica* en la RA 2018 haya producido material de lectura interesante y esclarecedor para toda persona interesada en el cambio económico. Además, esperamos que, después de estudiar los artículos de esta publicación, los profesionales del desarrollo comprendan mejor algunos de los conceptos clave subyacentes a nuestra disciplina y que adquieran nuevas ideas sobre cómo aplicarlos mejor en su trabajo práctico.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)



La elaboración de una política locacional que se ajuste al contexto

La idea de desarrollar la economía de una región subnacional no es nada nueva. Para muchos, el desarrollo de la economía local se considera un antídoto contra la globalización. En el contexto del desarrollo económico local (DEL), los actores locales de una región emergente deben esmerarse en trabajar juntos para priorizar el desarrollo de ciertos tipos de redes, infraestructuras o dinámicas. En este sentido, el DEL suele ser claramente una tarea de gobernanza en red. Si se busca desarrollar estrategias conjuntas y lograr un alineamiento progresivo sin compromisos equivocados, se necesitan ciertos requisitos previos para la gobernanza en red, como roles y responsabilidades claramente definidos de los distintos actores interesados involucrados, así como capital social. Sin embargo, a menudo los interesados locales no pueden formar estas redes debido a la baja confianza entre el sector público y privado. Además, el establecimiento de una política locacional por parte de los actores locales es en sí mismo una función que depende del permiso de los niveles superiores del gobierno. De alguna manera, la política local también debe reconocer, aprovechar o ajustarse a las políticas y estrategias desarrolladas en

estos otros niveles gubernamentales. En un entorno donde es casi imposible asignar recursos o establecer prioridades a nivel local, la política locacional es una tarea altamente desafiante (véase también el Artículo 3: Cómo introducir el DEL como un enfoque para el cambio económico en un país).

Existen diferentes formatos de política locacional que están todos diseñados para promover estructuras de gobernanza coordinadas pero utilizan estrategias diferentes. Meyer-Stamer (Meyer-Stamer, 2005) resumió tres tipos distintos de política locacional que pueden utilizarse para moldear la dinámica de la economía local.

Política locacional genérica

Una opción sencilla es una política locacional genérica, cuyo objetivo es crear condiciones comerciales favorables en general, sin apuntar a empresas o sectores específicos. Las políticas locacionales genéricas también pueden incluir ciertas organizaciones meso o programas de apoyo dirigidos a clústeres o redes comerciales en general, pero que no se relacionan con industrias o clústeres específicos. Muchos países en desarrollo se encuentran dominados por políticas sectoriales descoordinadas a través de distintos ministerios competentes presentes a nivel administrativo regional o incluso local. Un enfoque genérico proporcionaría mecanismos de apoyo horizontal que entonces podrían aplicarse en ciertas redes o clústeres industriales. Por un lado, esto reduce el riesgo de que un gobierno con falta de competencia administrativa distorsione los mercados a través de políticas selectivas, y por otro lado, promueve enfoques impulsados por redes.

En términos prácticos, una política locacional genérica podría incluir:

- Un esfuerzo sistemático para evaluar la coherencia, necesidad, efectividad y eficiencia de las normas y los reglamentos locales en los que se basa su optimización.
- Una iniciativa para hacer que las normas y los reglamentos locales y nacionales sean más transparentes y fáciles de manejar y para aumentar la conciencia de las agencias públicas sobre las necesidades y demandas de las empresas privadas.

- La creación de agencias tipo ventanilla única.
- La provisión de sistemas eficientes de información inmobiliaria e iniciativas de marketing locacional.
- En etapas más avanzadas, el enfoque genérico también podría incluir programas de promoción horizontal que no estén enfocados en una industria específica. Esto puede requerir la presencia y colaboración de diferentes organizaciones meso.

El enfoque de política locacional genérica está claramente dirigido por el sector público, y con frecuencia el nivel nacional también cumple un rol importante. Este tipo de política no es fácil de implementar, particularmente a la hora de lograr que las organizaciones públicas meso y los departamentos gubernamentales sean más favorables al sector privado, lo cual requiere un esfuerzo a largo plazo.

En el contexto de la política locacional genérica, se deben distinguir dos tipos de partes interesadas: 1) cámaras, asociaciones empresariales y otros actores colectivos, y 2) organizaciones meso de apoyo, como por ejemplo capacitación o extensión tecnológica. El primer grupo de interesados puede contribuir a la calidad locacional simplemente haciendo un buen trabajo (es decir, siendo ágiles, estando en contacto directo con las empresas miembro y adaptándose constantemente a los nuevos desafíos). El segundo grupo, que comprende las instituciones de apoyo, debe ajustar sus servicios y ofertas en forma constante para abordar los patrones locales de bajo rendimiento.

Política locacional estratégica

La política de localización estratégica es uno de los focos principales del DEL, en particular de la promoción de clústeres y de sistemas de innovación. Este concepto de política no deja el proceso de mejora a la mano invisible del mercado, sino que intenta definir específicamente dónde hacer mejoras. La formulación de una política locacional estratégica es el resultado de un

proceso de toma de decisiones que involucra y define las tareas y responsabilidades del gobierno, de las empresas y de otras partes interesadas locales. Sin embargo, lograr un acuerdo implica un enorme esfuerzo para lidiar con problemas de gobernanza difíciles.

La experiencia con proyectos de DEL en países en desarrollo demuestra que, en términos prácticos, el enfoque de política locacional estratégica está a menudo dominado por el sector público, donde simplemente se consulta a las empresas y a otras partes interesadas. Basado en la lógica administrativa, el resultado de dichos procesos suele ser planes de desarrollo con una orientación poco dinámica hacia la implementación. El desarrollo de la infraestructura económica, como por ejemplo el establecimiento de instituciones de tecnología o incubadoras, sigue un enfoque de planificación en lugar de un enfoque exploratorio impulsado por redes. Desde la perspectiva de una política locacional estratégica, la prioridad sería construir organizaciones meso especializadas o enfocadas que brinden a las empresas locales y a la región una ventaja competitiva. También podría enfocarse en aprovechar las fortalezas comparativas, como la presencia de una universidad local.

Política locacional reflexiva

Conceptualmente hablando, la política locacional reflexiva se sitúa entre la política locacional genérica y la estratégica. Se trata del enfoque de política más cercano a una perspectiva de gobernanza en red, como las que existen en muchos países desarrollados. Implica la organización de un esfuerzo de reflexión colectiva sobre las tendencias y los cambios estructurales en las industrias, los clústeres y las cadenas de valor relevantes

para la localidad. A diferencia de la política locacional estratégica, no implica negociar una estrategia conjunta ni un plan de acción con una definición clara de responsabilidades entre los diversos actores. Más bien proporciona una base para la formulación de estrategias descentralizadas dentro de las empresas y agencias gubernamentales.

El esfuerzo está destinado a recopilar información de inteligencia que de otro modo no saldría a la luz por medio de actores descentralizados, y a realizar un ejercicio de reflexión organizado basado en seminarios, talleres y presentaciones con la participación de actores gubernamentales, representantes de empresas e investigadores.

En cuanto a las actividades prácticas basadas en el ejercicio de reflexión, el gobierno se centra en actividades locacionales genéricas. Sin embargo, puede lograr una mayor efectividad y eficiencia ya que su accionar se basa en información de mejor calidad. Las empresas persiguen estrategias individuales, pero su proceso interno de formulación de estrategias también se basa en información mejorada. En general, este proceso de coordinación también implica una armonización con requisitos concretos para mejorar la competitividad de la localidad o industria y se ocupa de las responsabilidades comunes. En lugar de diseñar una estrategia de desarrollo general, el enfoque de política reflexiva emplea una óptica más exploratoria y orientada al aprendizaje.

Desde nuestra perspectiva, es fundamental para el DEL encontrar formas de lograr que las localidades pasen desde una política locacional genérica a una estratégica. A menudo encontramos organizaciones meso en localidades controladas desde el nivel

nacional que no pueden responder o ajustar sus ofertas a los requisitos locales cambiantes sin coordinación entre los distintos estratos gubernamentales. En la mayoría de los casos, los departamentos nacionales sólo escucharán el reclamo por una organización meso local más receptiva, si ven surgir desde abajo hacia arriba la evidencia de una política locacional estratégica amplia y creíble que también agregue valor a las estrategias nacionales. Una vez que se consiga esto, es posible que surja una estrategia reflexiva más resiliente, ya que depende de la confianza entre las organizaciones meso y otros actores, así como de la confianza en las capacidades de otros involucrados para ser efectivos, adaptables y responsables.

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Frank Waeltring (fw@mesopartner.com)

Fuentes

MEYER-STAMER, J. 2005. Local Economic Development: What Makes It Difficult; What Makes It Work. *In* Asymmetries In Regional Integration and Local Development.; Giordano, P., Lazafame, F. & Meyer-Stamer, J. (Eds.), Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

02

Tipología de regiones y organizaciones meso

El concepto de la tipología de regiones se presentó por primera vez en el documento de trabajo nº 10 de Mesopartner, que se centra en las alternativas y opciones para diseñar una agencia de desarrollo regional (ADR). La intención era simple: las regiones son diferentes y, por ende, las organizaciones meso, como las ADR, también deben ser diferentes. Necesitan ajustarse y contextualizarse a las realidades locales. Por lo tanto, para cada tipo de realidad de desarrollo regional o local, se debe contar con distintos tipos de organizaciones meso o éstas deben tener enfoques y mandatos diferentes.

La tipología de regiones describe cuatro arquetipos de realidades de desarrollo local/regional en una estructura de matriz de dos por dos. En el eje vertical se representan el nivel de institucionalización y las dotaciones de infraestructura, y en el eje horizontal, el bienestar de los principales sectores económicos y su trayectoria de crecimiento económico. La matriz se basa en la suposición de que los factores institucionales y de infraestructura son esenciales para el desarrollo económico y que avanzan y se desarrollan en paralelo con el crecimiento económico y en función de las demandas específicas de los sectores económicos clave. Tomando en cuenta esta suposición, se pueden esbozar cuatro arquetipos diferentes como se presenta en la Figura 1 abajo.

Figura 1 Tipología de regiones

1. Dinámica: Una localidad en crecimiento con estructuras sólidas, tiene una larga tradición de desarrollo económico exitoso. La economía local es dinámica, impulsada por empresas y sectores competitivos que pueden contar con organizaciones meso eficientes, una infraestructura básica bien desarrollada y condiciones factoriales suficientes (capital, trabajo). Las ciudades capitales y otros centros urbanos en los países en desarrollo con frecuencia responden a este patrón.

2. Emergente: Las localidades con subsectores en crecimiento a menudo presentan estructuras e instituciones que aún son débiles, ya que se desarrollarán gradualmente en simbiosis con la industria. Si bien los empresarios demuestran una fuerte capacidad innovadora y una buena actitud emprendedora, las organizaciones meso necesarias para facilitar y acelerar el desarrollo económico aún no están plenamente desarrolladas.

3. Marginada: En lugares donde el crecimiento económico nunca despegó de manera significativa o donde ocurrieron grandes cambios económicos estructurales hace mucho tiempo, las instituciones y la infraestructura suelen estar poco desarrolladas o significativamente rezagadas. Una localidad estancada con estructuras y organizaciones meso débiles es un fenómeno que se encuentra a menudo en regiones rurales y periféricas sin una gran historia económica. La producción local se basa principalmente en la agricultura, ya sea comercial o puramente de subsistencia, mientras que las actividades de procesamiento son muy básicas, si es que existen. Dichos lugares se caracterizan por un alto nivel de desempleo y de emigración de los jóvenes y dependen de transferencias públicas y de remesas. Sin embargo, es importante destacar que no todas las áreas rurales están marginadas, y no todas las áreas

marginadas son rurales. Es perfectamente posible encontrar un foco de marginación en una economía urbana más bien vibrante, como los cascos urbanos deteriorados.

4. En declive: Aunque las industrias pueden entrar en declive rápidamente, por ejemplo, debido a cambios tecnológicos, disminución de recursos, interrupciones del mercado, pérdida de competitividad, etc., las dotaciones institucionales y de infraestructura suelen persistir mucho más tiempo, a menudo como símbolos de una historia industrial exitosa y de un presente menos exitoso. Por lo tanto, puede haber todavía una infraestructura sólida, y organizaciones meso que siguen en funcionamiento, al menos por un tiempo. Algunos ejemplos serían lugares donde ha decaído la minería o han decaído las regiones que dependían de industrias clave (como la siderurgia) que ahora se encuentran estancadas.

Existe una diferencia fundamental entre los enfoques de desarrollo necesarios en los escenarios uno y dos y los que serían recomendables en los escenarios tres y cuatro. En el lado derecho de la matriz en la Figura 1 las organizaciones de nivel meso deben centrarse en facilitar el proceso de crecimiento económico a través de una mejor comunicación y coordinación o un apoyo muy específico que no se ofrezca a nivel micro, por ejemplo, la incubación de start-ups. En cambio, en el lado izquierdo de la matriz, los principales sectores están en estancamiento o incluso en declive, lo que requiere una estrategia de reversión o el desarrollo de nuevos temas. Lo que se necesita aquí es un enfoque sólido de facilitación del cambio que ayude a generar ideas innovadoras sobre cómo usar los recursos y activos existentes para realizar nuevas actividades económicas y para crear una nueva visión.

En ambos enfoques, las actividades típicas de las organizaciones de nivel meso (realizadas por una gran ADR o una red de instituciones especializadas) tomarían una forma distinta. Estas actividades se dirigen a todo tipo y tamaño de empresas, incluidos los microempresarios y agricultores, y podrían comprender la creación de incentivos, el desarrollo de habilidades, el mantenimiento y desarrollo de infraestructura, el desarrollo inmobiliario, la promoción de PyMEs, la promoción de start-ups, la extensión de tecnología, la creación de redes empresariales y otros.

En una situación dinámica, las organizaciones meso existentes tendrían un intercambio constante con las empresas de los principales sectores o sus asociaciones. Escucharían sus demandas en cuanto a la mejora de la infraestructura, el desarrollo de bienes raíces, la promoción del comercio, la realización de marketing locacional, etc. Es posible que las empresas soliciten la creación de más organizaciones o de organizaciones más especializadas, como centros de formación profesional o una incubadora de tecnología.

En una situación emergente, el nivel meso aún está poco poblado de organizaciones. Las pocas organizaciones operativas habrán comenzado a comunicarse con la creciente industria y tratarán de satisfacer sus

necesidades, si son razonables y factibles. Esto podría incluir el establecimiento de una infraestructura más básica, el desarrollo de zonas industriales, la creación de incentivos para que más empresas se pongan en marcha o se trasladen a la localidad, por ejemplo, por medio de beneficios fiscales o precios de terrenos reducidos. En particular, se reclamaría una gama más amplia de actividades profesionales de nivel meso, como por ejemplo ayuda con el desarrollo de habilidades en la industria, asesoramiento y mentoring de start-ups o la organización de ferias comerciales.

En una situación de declive, las organizaciones aún fuertes tendrían que encontrar una nueva misión y – en comunicación con los emprendedores existentes y potenciales – identificar nuevas actividades económicas que pudieran convertirse en futuros sectores líderes. Dichas organizaciones se enfocarían en particular en la creación de incentivos para intentar nuevos emprendimientos comerciales y la convocatoria de ideas comerciales innovadoras. Típicamente se organizarían eventos como concursos de planes de negocios, talleres futuros y ejercicios de escenarios, pero también aprenderían de otros lugares que ya pasaron por procesos similares de cambio estructural. Un elemento necesario de este cambio estructural sería la recapacitación de la fuerza laboral, por ejemplo, desde la industria pesada hasta el turismo, y esto requeriría apoyo a nivel meso.

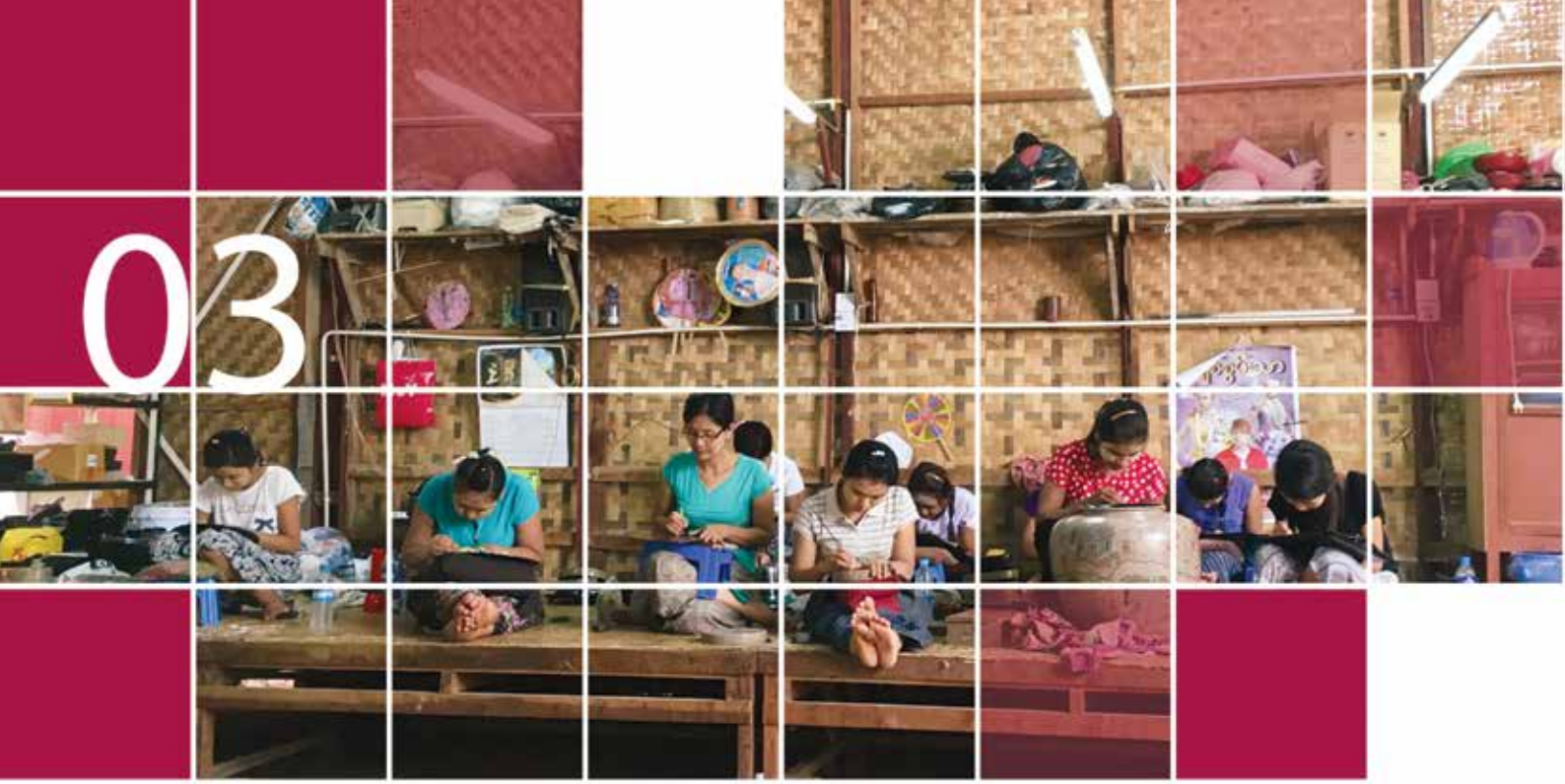
En una situación marginada, las actividades de apoyo requeridas del nivel meso son similares a las del escenario en declive, pero en general, la (s) institución (es) meso que podrían liderar un proceso de facilitación de cambio no están disponibles y no tienen la capacidad necesaria para un tarea tan exigente. En una situación como ésta, para que el crecimiento económico tenga lugar, sería necesario o que algunos empresarios locales

o externos con una idea de negocio innovadora iniciaran el proceso, o que las organizaciones de nivel superior (nacional o supranacional) intervinieran para intentar impulsar un proceso de crecimiento económico y en paralelo la construcción de instituciones locales. La digitalización que surgirá con fuerza en un futuro próximo facilitará el proceso de dinamización de las localidades marginadas, ya que se espera que las organizaciones externas se acerquen mucho más a sus grupos destinatarios y clientes locales, desvinculando el lugar de trabajo del lugar de empleo en muchos sectores, reduciendo la emigración y creando condiciones de vida más equitativas entre localidades más y menos desarrolladas.

En conclusión, utilizamos el concepto de la tipología de regiones para ayudar a las agencias de desarrollo a descubrir cuál es la mentalidad dominante en regiones arquetípicas específicas. Aprendimos que en casi todos los espacios geográficos se encuentran variaciones de la tipología. Por ejemplo, un centro comercial floreciente también podría contener sub-áreas emergentes, marginadas y en declive. Creemos que, si bien los principios del desarrollo económico son generalmente los mismos, las prioridades en los distintos arquetipos pueden ser diferentes. En algunos, la atención se centra en trabajar con las tendencias actuales mientras se mejora la inclusión, y en otros se trata de intentar crear un nuevo impulso para explorar mejores alternativas.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)
Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

MEYER-STAMER, J. 2007. Designing a Regional Development Agency: Options and Choices. Documento de trabajo de Mesopartner nº 10. Version: Duisburg 2007. Mesopartner - ISSN 1613-298X



03

¿Cómo introducir el DEL como enfoque para el cambio económico en un país?

Desde su creación en 2003, Mesopartner viene trabajando en el campo del Desarrollo Económico Local (DEL). Se comenzó con la facilitación de procesos de DEL y el desarrollo de herramientas y técnicas para hacer que el DEL sea más eficiente y efectivo. Mesopartner avanzó rápidamente hacia la evaluación de proyectos y enfoques de DEL, así como el diseño de componentes o programas completos de DEL. Entre 2016 y 2018, participamos en el diseño de dos programas distintos de DEL en Bangladesh y Nepal. Actualmente, estos dos países están atravesando un proceso de descentralización y federalización, respectivamente, lo que hace que un diseño de programa de DEL sea particularmente desafiante – e interesante. En ambos casos, el objetivo del programa de DEL es establecerlo como un enfoque para la planificación económica y el desarrollo del país en su conjunto. En este artículo presentamos los principales elementos de estos programas de DEL, que pueden utilizarse como modelos para diseñar otros programas similares.

El punto de partida de todo diseño para un programa de DEL es la formulación de preguntas sobre quiénes somos y qué queremos lograr. Normalmente, un programa de DEL es iniciado por una organización de desarrollo nacional o internacional o por un donante que persigue ciertos intereses, como fomentar el crecimiento económico inclusivo, mitigar la pobreza y crear empleos, alimentar el espíritu empresarial, combatir los desequilibrios estructurales en un país o simplemente intentar un enfoque diferente para lograr uno o algunos de los objetivos anteriores. Probablemente esta organización ya aplicará ciertos principios y tendrá experiencia y redes establecidas a nivel regional y nacional en el país en cuestión. Contará con cierta cantidad de recursos disponibles para implementar el programa. Querrá ver resultados con bastante rapidez o tal vez tendrá la paciencia para esperar que surja un proceso de cambio local durante un tiempo más largo. Estos puntos de partida distintos deben discutirse y decidirse desde el principio, ya que son esenciales para el proceso de diseño de un programa de DEL.

El DEL se adhiere a un conjunto de *principios fundamentales* que definen su ADN, lo cual debe tenerse en cuenta para el diseño de programa de DEL:

- El DEL se basa en la planificación e implementación participativa de actividades pragmáticas, lo que presupone el diseño y la prueba continuos de intervenciones de desarrollo a corto y largo plazo a nivel local.
- El DEL es principalmente un enfoque de abajo hacia arriba, que no sólo se provee sino que también se diseña y se apropia a nivel local. Se basa en la colaboración pragmática entre los actores del sector público y privado. La facilitación del proceso de DEL

se considera efectiva cuando logra crear y movilizar el conocimiento local.

- Al mismo tiempo, el establecimiento del DEL como un enfoque para el cambio económico en un país requiere que un programa de DEL persiga un enfoque multinivel, en el cual el nivel nacional (y a veces incluso el nivel supranacional como la Unión Europea) debe cumplir un rol habilitante y de ampliación.

- El DEL debe tener en cuenta cómo las intervenciones en un nivel dado de la *Competitividad Sistémica* desencadenan cambios en otros niveles. Una iniciativa profunda de DEL debe abordar los cuatro niveles de competitividad sistémica (niveles meta, macro, meso y micro) ya sea directa o indirectamente (véase el Artículo 1 en la Reflexión Anual de 2017: *El nivel meso, el espacio meso y la relación con los territorios*.)
- El DEL es impulsado por la oportunidad y por el mercado, y el sector empresarial debe desempeñar un papel clave en la formulación, implementación y evaluación de las actividades que incluye. Este enfoque privilegia las soluciones orientadas a la demanda para remediar las deficiencias a nivel local. Se debe privilegiar el uso de estructuras existentes en lugar de construir estructuras paralelas adicionales para el DEL.
- El diálogo público-privado (DPP) es un elemento central de un DEL sostenible. Un programa de DEL debe establecer una cultura efectiva de DPP que permita a los actores públicos y privados encontrar algún tipo de alineación sobre las prioridades y estrategias.
- Lo ideal sería que un programa de DEL tuviera dos *puntos de entrada institucionales*, uno a nivel local en las localidades objetivo, y uno a nivel nacional. A nivel local, los programas podrían comenzar con algunas localidades piloto para adquirir experiencia en la implementación del DEL en el país. Más tarde, se puede aumentar la cantidad de localidades para cubrir potencialmente todo el país. Para que el DEL sea tomado en serio como enfoque de desarrollo económico y para que sea incluido en las discusiones sobre prioridades y estrategias nacionales es importante entrar a nivel local y nacional en forma simultánea. Un punto de entrada a nivel nacional también puede facilitar el ajuste de las condiciones del marco jurídico y reglamentario a diferentes niveles administrativos en caso de ser necesario. Es importante seleccionar con cuidado tanto las organizaciones locales como las nacionales mediante una combinación de criterios de selección específicos, así como de conocimiento y experiencia locales. A nivel local, el poder de decisión independiente, la competencia organizacional y la reputación constituyen criterios clave. A nivel nacional, el interés en fortalecer la gobernanza local y la descentralización, junto con la capacidad de

acercarse al nivel local son cruciales. La posibilidad de coordinación entre los distintos ministerios competentes constituye otra ventaja para un socio a nivel nacional.

Un programa de DEL debe diseñarse de tal manera que permita un *proceso de aprendizaje* con evolución orgánica – tanto a nivel local como nacional. El primer análisis DEL en una localidad genera varias ideas y propuestas para actividades de implementación rápida. A medida que la implementación de estas actividades genere seguridad, motivación y confianza entre las partes interesadas locales, el proceso de DEL puede avanzar hacia actividades más complejas y ambiciosas. Como es imposible prever la ruta exacta que tomará esta trayectoria de aprendizaje, la facilitación de los procesos de DEL debe adoptar un enfoque incremental y permitir que los detalles del proceso surjan con el tiempo. Dada la complejidad del proceso de DEL y su cambio en un punto podría desencadenar una serie de cambios adicionales, los cuales no pueden preverse por completo.

El DEL debe contar con una caja de herramientas que ofrezca una variedad de herramientas de sensibilización, análisis, planificación, aprendizaje, monitoreo, evaluación y estrategia. Una de las primeras tareas para un programa de DEL es la identificación de herramientas e instrumentos participativos adecuados y la búsqueda y/o capacitación de expertos que puedan introducirlos en el contexto del programa. En el mediano plazo, *una estrategia*

de desarrollo de capacidades de un programa de DEL ampliará el número de profesionales nacionales de DEL disponibles inicialmente para crear a un *grupo más grande de facilitadores locales expertos* en DEL. El diseño del programa de DEL debe incorporar la *gestión de conocimiento* y experiencia del DEL, que incluye la documentación y codificación de la práctica de DEL emergente en el país. Esto abarca la expansión continua de la *caja de herramientas* de DEL, pero también la producción de otros productos de conocimiento, la gestión del grupo de expertos en DEL y la creación de conciencia en varios niveles gubernamentales. Todos estos elementos son requisitos esenciales para posibilitar procesos de DEL en un país.

¿Cómo se combinan en la práctica los ingredientes mencionados de un programa de DEL? Esto depende en gran medida de la situación inicial y de las prioridades tanto de las organizaciones de desarrollo como de las contrapartes nacionales involucradas (véase también el Artículo 1*: La elaboración de una política locacional que se ajuste al contexto)*. Por ejemplo, el proyecto de DEL que diseñamos en Bangladesh está estructurado en cuatro áreas de intervención: creación de capacidades de DEL, implementación de procesos piloto de DEL, políticas y promoción de DEL, y la gestión del conocimiento sobre el DEL. Es probable que un nuevo proyecto de DEL en Nepal incluya cuatro componentes: el análisis participativo de las economías locales; el diálogo público-privado-cooperativo a nivel local, provincial y nacional; el desarrollo empresarial en cadenas de valor seleccionadas (transversal a las localidades piloto); y la adaptación

de las condiciones del marco regulador a las nuevas estructuras federales en Nepal.

Cualquiera que sea el diseño inicial, no hay garantía de que un programa de DEL tenga éxito. La experiencia demuestra que el éxito del DEL depende de una variedad de factores. En primer lugar, debe haber interés y motivación por parte de los actores públicos y privados y otros involucrados relevantes para mejorar las condiciones económicas locales y el desempeño. Además, las partes interesadas relevantes deben tener la capacidad de actuar: es decir, la aptitud y autonomía para tomar decisiones, acceder a los recursos necesarios y conectar las áreas económicas funcionales a través de las fronteras administrativas. Otro requisito indispensable para que el enfoque de DEL funcione son la competencia y las estructuras de provisión de los actores clave para dirigir y sostener un proceso de DEL. En Bangladesh, la descentralización constituye un elemento importante del plan quinquenal actual del gobierno. El desarrollo económico se introdujo recientemente en la misión de las instituciones gubernamentales locales; se están realizando esfuerzos para construir un nivel meso local más fuerte y aumentar la generación de ingresos locales. Queda por verse si estas medidas traerán mejoras suficientes de las condiciones necesarias para el DEL.

Al mismo tiempo, las estructuras de gobierno de Nepal están experimentando un cambio profundo. Los procesos actuales de descentralización y federalización fueron desencadenados por la nueva constitución del país promulgada en 2015. A las regiones las remplazaron provincias recientemente establecidas, y a los municipios se les concedieron amplios poderes de toma de decisiones. Todavía no queda claro hasta qué punto se transferirán al nivel municipal no sólo poder sino también recursos financieros. Tomará de dos a tres años para que las nuevas estructuras de gobernanza se configuren completamente.

Los dos ejemplos de Bangladesh y de Nepal demuestran que un programa de DEL implementado durante un proceso de cambio estructural en curso necesita ser particularmente flexible en su diseño y altamente adaptable, no sólo durante la fase inicial, sino a lo largo de toda la vida del programa.

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

04

La resiliencia en las economías

¿Qué queremos decir con resiliencia?
Folke define la resiliencia de la siguiente manera (Folke, 2016):

> *La resiliencia significa tener la capacidad de persistir frente al cambio, de continuar desarrollándose en entornos cambiantes.*

O en otras palabras:

> *La resiliencia consiste en cultivar la capacidad de sostener el desarrollo frente a los cambios tanto esperados como sorprendentes, así como diversas vías de desarrollo y umbrales potenciales entre ellas.*

Estas definiciones de la resiliencia están fuertemente arraigadas en la investigación medioambiental y en temas relacionadas con la sostenibilidad de los sistemas socio-ecológicos (SSE). La investigación se centra en la cuestión de cómo hacer más resiliente la provisión de servicios ecosistémicos por medio de SSE. Al mismo tiempo, se reconoce que la resiliencia tiene un significado más allá de este campo y tema de estudio (Biggs et al., 2015). Tanto los SSE como los sistemas socioeconómicos son sistemas complejos y en evolución. Por lo tanto, creemos que el concepto de resiliencia tal como se describe en la literatura sobre SSE también es útil y puede adaptarse fácilmente al desarrollo económico.

¿Cómo se relaciona el concepto con las economías?
En un trabajo de investigación de Mesopartner sobre el

cambio sistémico (Cunningham) & Jenal, 2016)[1], escribimos lo siguiente:

> *Es más probable que se logre un cambio sistémico cuando los actores o las redes de actores influyentes toman conciencia de cómo sucede el cambio y del rol que cumplen en la realización del potencial evolutivo de la economía. Estos actores influyentes deben desarrollar la capacidad de involucrarse en, descubrir colectivamente y configurar continuamente su paisaje institucional.*

Decir que el cambio sistémico tiene que ver con los actores del sistema, quienes necesitan desarrollar la capacidad de involucrarse en, descubrir colectivamente y configurar continuamente su paisaje institucional, es similar a decir que los actores del sistema deben cultivar la capacidad de sostener el desarrollo frente al cambio tanto esperado como sorprendente, como lo expresa Folke – o, en otras palabras, deben ser más resilientes.

Por ejemplo, esto podría cambiar la forma en que trabajamos para lograr la inclusión económica, si queremos que sea un elemento permanente de la economía relevante. No es suficiente mejorar el acceso al mercado para un grupo específico de beneficiarios, como las MiPyMEs, las mujeres marginadas o las personas pobres. El objetivo, en cambio, debe ser que los actores relevantes en el sistema sean capaces de percibir que algunos grupos están quedando de lado o que algunos patrones negativos se repiten, de reconocer que esto puede obstaculizar el desempeño económico y la cohesión social, y de reaccionar con determinación frente a ello. Esto les permitirá reflexionar y adaptarse en forma continua en el futuro, no sólo cuando cuentan con el apoyo de un programa de desarrollo.

1 Véase el artículo en la Reflexión Anual 2017: El rol del nivel meso en posibilitar la evolución económica

Una vez más, el énfasis está puesto en el aumento de la capacidad inherente del sistema para reconocer lo que está sucediendo y reaccionar al respecto, tanto en relación con los patrones actuales como frente a los cambios, tanto esperados como inesperados. Existe una fuerte conexión entre la resiliencia y el pensamiento sobre el desarrollo de sistemas de mercado tal como lo entendemos y lo describimos en el artículo relevante de esta publicación. Por lo general, trabajar sobre el cambio institucional o estructural en una sociedad o economía hace que ésta sea más resiliente, a diferencia de trabajar específicamente en cambiar los patrones de distribución de los beneficios del crecimiento económico, lo cual, en ciertos casos, incluso puede hacer que sea menos resiliente.

¿Qué se puede hacer para fortalecer la resiliencia?
Uno de los primeros desafíos que tenemos que superar es que a menudo las partes interesadas no se enfocan en la dinámica y la salud de los sistemas más amplios a los que pertenecen o de los que forman parte. Debido a las limitaciones presupuestarias, de capacidad o de otro tipo, muchas veces no se priorizan las mejoras a largo plazo del entorno de la organización. Además, el costo de interactuar con el entorno externo a la organización es mayor que el beneficio, al menos en el corto plazo. En consecuencia, las personas no se esfuerzan para interactuar con su entorno más de lo necesario. Para lograr que los interesados contribuyan a fortalecer la resiliencia del sistema más amplio, más allá de su organización, debemos asegurarnos de crear y mostrar las ventajas significativas que también benefician a sus propias organizaciones y sus objetivos a corto plazo. Debemos garantizar que las discusiones se centren en lo importante y en lo que sirve en el contexto dado, y no en una agenda que viene de arriba o de afuera. Por lo tanto, se requiere una moderación cuidadosa de los eventos, reuniones e intercambios de información con un énfasis en fortalecer la resiliencia.

En segundo lugar, en muchas organizaciones existe un fuerte énfasis en resolver problemas a corto plazo y en “apagar incendios”, caracterizado por la gestión de arriba hacia abajo y la microgestión o por una delegación incompleta de poderes. Por lo tanto, el primer paso para fortalecer la resiliencia consiste en ayudar a las partes interesadas a lograr una mayor descentralización en materia de toma de decisiones, experiencia, autoridad y rendición de cuentas. Sin una transferencia de poderes y responsabilidad, es muy difícil, si no imposible, fortalecer la resiliencia. En un sistema adaptativo complejo, los actores locales (o descentralizados) toman decisiones basadas en la información relevante a su disposición en un contexto dado. Ésta es una manera mucho más rápida, y con frecuencia más informada, de tomar las decisiones, en comparación con la centralización completa de la toma de decisiones en un proyecto, en una organización o incluso en un país.

Una tercera área de intervención podría ser el fortalecimiento intencional de la diversidad de personas involucradas en la toma de decisiones y el diálogo.

En la práctica, esto significa que el concepto de inclusión, que goza de popularidad en el campo del desarrollo, debe extenderse más allá de la inclusión de los marginados para incluir también a los ignorados. La inclusión no sólo tiene que ocurrir a nivel de cómo se distribuyen los beneficios, sino también en el nivel de cómo se incluyen a las personas en los procesos de deliberación y de toma de decisiones. Por ejemplo, al fortalecer la resiliencia de una comunidad local, se puede fortalecer la diversidad del enfoque hablando con todos los grupos de interesados habituales, pero también relacionándose con los visitantes, con personas que han emigrado de la región, con personas mayores en residencias de ancianos e incluso con niños en edad escolar. Se necesita mayor diversidad en el compromiso y en la movilización permanente para generar una mayor diversidad de respuestas posibles a fin de abordar los patrones negativos existentes y los desafíos futuros. Por lo tanto, también debemos garantizar que estén disponibles los instrumentos adecuados para recopilar las historias, opiniones e ideas de estos interesados e incorporarlas en la toma de decisiones formales e informales. Al mismo tiempo, también debemos cuidarnos de que esta labor no se vuelva abrumadora. Demasiada diversidad podría obstaculizar la capacidad de los actores para llegar a conclusiones prácticas.

La visión sobre cómo adaptar el pensamiento resiliente de los sistemas socioecológicos y aplicarlo a los sistemas socioeconómicos está apenas en su etapa inicial. Mesopartner está desarrollando actividades de investigación-acción para generar más experiencias y comprender mejor qué funciona y cómo funciona.

Referencias

BIGGS, R., SCHLÜTER, M. & SCHOON, M.L. 2015. Principles for building resilience. Cambridge University Press.

CUNNINGHAM, S. & JENAL, M. 2016. Rethinking systemic change: economic evolution and institution. Artículo técnico. The BEAM Exchange.

FOLKE, C. 2016. Resilience (Republished). Ecology and Society, Vol. 21 (4): 44.

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

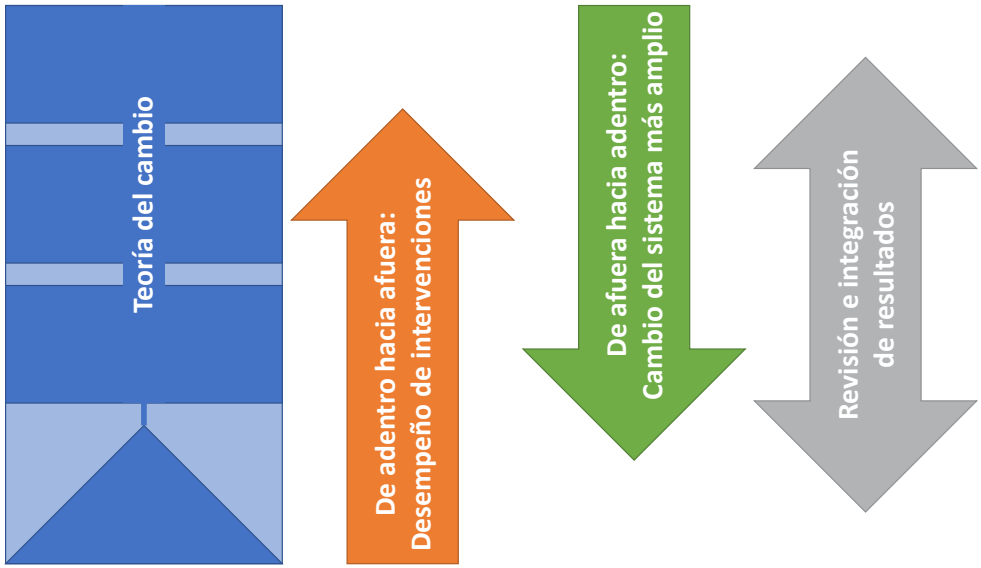
05

Monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) en el desarrollo económico

Para convertirse en un agente de cambio efectivo en los sistemas dinámicos, se requiere un proceso de aprendizaje y ajuste continuo. Las intervenciones no sólo se deben evaluar de forma retrospectiva, sino también de forma continua, para que puedan adaptarse de manera permanente. Es importante establecer circuitos de retroalimentación que nos permitan comprender temprano si una intervención funciona de la manera en que se pretendía. Es fundamental crear una cultura de aprendizaje dentro del equipo. Esta cultura debe fomentar la curiosidad personal, apoyar la experimentación, aceptar el fracaso y valorar el aprendizaje y la mejora continua.

El marco de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA) presentado aquí está orientado al aprendizaje y al ajuste, pero también permite la rendición de cuentas a los donantes y a otras partes interesadas. Se basa en cuatro elementos: 1) una teoría del cambio, 2) un elemento de medición de adentro hacia afuera, 3) un elemento de medición de afuera hacia adentro, y 4) una revisión e integración de resultados (Figura 2). A continuación se presentan uno por uno estos elementos.

Figura 2: Los cuatro elementos del Marco MEA



1. Teoría del cambio

El marco se centra en una teoría del cambio que es sensible a las complejidades e incertidumbres del desarrollo económico. Presenta de forma explícita la hipótesis de cómo las intervenciones de la iniciativa buscan lograr el cambio.

En los sistemas complejos, el cambio no suele ocurrir en una serie ordenada de sucesos conectados de forma causal, es decir, donde un suceso hace que ocurra el siguiente. Al contrario, los numerosos cambios que ocurren en distintos puntos producen una situación en donde el cambio surge a nivel del sistema. Por lo tanto, es imposible establecer la forma exacta del cambio o las cadenas causales desde las intervenciones hasta el objetivo final. En consecuencia, la construcción de una teoría del cambio debe basarse, al menos en parte, en una comprensión teórica o conceptual de cómo se produce el cambio en una economía. Por ejemplo, gracias al campo de la Nueva Economía Institucional, sabemos de la importancia para el desempeño económico de ciertas instituciones dentro y fuera del mercado. Este conocimiento puede utilizarse para construir una Teoría del Cambio (Figura 3).

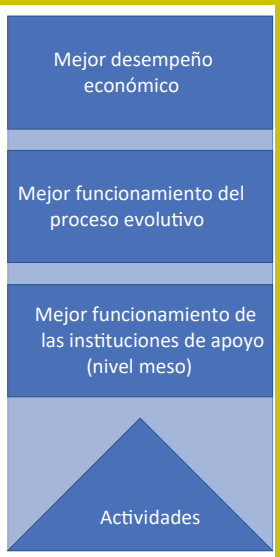


Figura 3 Una teoría del cambio basada en el concepto de cambio institucional

Una teoría del cambio no es un marco fijo que sirve como modelo para la implementación de un proyecto sino un mapa viviente de la comprensión que tiene el equipo de la situación, y el equipo debe estar preparado en todo momento para romperlo y comenzar de nuevo.

Las teorías del cambio constituyen la columna vertebral de los esfuerzos de aprendizaje de un equipo. Se construyen continuamente desde el comienzo del proyecto cuando el equipo empieza a mapear sus hipótesis de lo que está sucediendo en un sistema y cómo piensan cambiarlo. Esta columna vertebral crece y cambia continuamente a lo largo de la vida de un proyecto.

2. Monitoreo del desempeño de una intervención

El segundo elemento del marco de MEA se centra en supervisar el desempeño de la intervención. Esto implica adoptar una perspectiva "de adentro hacia afuera", monitoreando el progreso de las intervenciones individuales, comenzando con las actividades del proyecto y luego moviéndose hacia afuera para examinar los efectos de esas intervenciones. Este elemento incluye la medición de indicadores en distintos puntos a lo largo de la lógica de la intervención, así como la búsqueda de consecuencias inesperadas y otros factores que influyen en el desempeño de la intervención.

Cada intervención necesita una lógica coherente que explique por qué será efectiva. Muchas veces esta lógica toma la forma de pasos distintos que se suceden en una secuencia lógica. Ésta puede ser una secuencia temporal que no precisa causalidades individuales sino que busca fomentar un proceso de surgimiento o una cadena de eventos causales (a menudo denominada cadena de resultados)[2]. El enfoque elegido para operacionalizar una lógica de intervención depende de la estabilidad y predictibilidad del contexto.

A lo largo de esta secuencia lógica, el equipo debe definir puntos de medición u observación. Para los puntos de medición se definen indicadores. Esto sólo es posible si se puede predecir el tipo exacto de cambio de manera viable y confiable. Cuando no estamos seguros de cómo será el cambio, debemos incluir observaciones abiertas para detectar qué tipo de cambio está ocurriendo o no. Los enfoques apropiados de medición u observación deben definirse y asignarse a las personas responsables de implementarlos.

[2] Aquí se presenta un modelo alternativo a las cadenas de resultados lineales utilizadas para conceptualizar y operacionalizar el cambio sistémico: https://www.jenal.org/want-to-measure-systemic-change-heres-a-refined-complexity-sensitive-framework/

3. El cambio en el sistema más amplio

Además del desempeño de la intervención, es importante hacer una evaluación de los cambios en el contexto más amplio, independientemente de si los cambios se produjeron a causa del proyecto o no. Esto implica observar los cambios en el contexto y luego considerar cómo el proyecto podría haber contribuido a que ocurrieran, o cómo podrían influir en la estrategia futura del proyecto. Este elemento proporciona una perspectiva "de afuera hacia adentro", que también puede resultar útil para identificar nuevas oportunidades en el mercado. Dicho elemento es una mezcla de análisis de contexto continuo y búsqueda de posibles cambios productos de las intervenciones del proyecto. En este último caso, una técnica útil es el enfoque de cosecha de alcances. La cosecha de alcances recoge evidencia de lo que ha cambiado y luego, procediendo en forma retrospectiva, determina si una intervención ha contribuido a estos cambios y de qué manera[3].

[3] Ver http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting

Este elemento debe permanecer abierto a cambios inesperados y a consecuencias involuntarias de las intervenciones del proyecto. Se trata menos de confirmar las hipótesis incorporadas en la teoría del cambio y más de explorar abiertamente para detectar cambios, sin saber exactamente qué buscar.

Si bien los ejercicios de cosecha de alcances se pueden organizar en momentos específicos durante el proyecto – por ejemplo cada año – el espíritu de capturar cambios en el sistema más amplio debe formar parte del trabajo cotidiano del equipo. La observación de campo permanente ayuda al equipo a capturar lo que está cambiando e incluirlo en las sesiones de revisión regulares.

4. Revisión e integración de resultados – donde ocurre el aprendizaje

El aprendizaje real ocurre cuando los miembros del equipo se reúnen y se preguntan: ¿Qué nos dicen los datos y las observaciones? ¿Qué pasa en realidad? ¿Por

qué está pasando? ¿Qué sentido le podemos encontrar? ¿Cómo se ajusta a nuestras hipótesis y nuestra teoría del cambio?

La revisión e integración de los resultados del monitoreo reúne los resultados de los elementos 'de adentro hacia afuera' y 'de afuera hacia adentro'. Este es un proceso para establecer una narrativa convincente sobre los efectos del proyecto y sus intervenciones. Proporciona la base para adaptar las intervenciones, así como para informar a los financiadores, socios del proyecto, beneficiarios y otros actores relevantes.

En todo proyecto existen diferentes niveles de revisión que tienen lugar con distintas frecuencias, por lo que se necesitan distintos ciclos de revisión. En los ciclos cortos los miembros del equipo realizan revisiones informales diarias de manera individual o en grupos pequeños. Las revisiones se pueden efectuar como parte de las reuniones semanales del equipo para reflexionar sobre las observaciones o los datos del monitoreo del desempeño. En los ciclos más largos se realizan revisiones más estratégicas de la cartera de intervenciones o, con menor frecuencia, una revisión de la teoría general del cambio. El objetivo de las revisiones más frecuentes es optimizar las intervenciones. Durante las revisiones menos frecuentes se discute la idoneidad de la estrategia elegida. La visión o intención de una organización se revisa con menos frecuencia todavía, abarcando los resultados de muchos proyectos o iniciativas de cambio diferentes.

Recursos para MEA

¿Qué parte de su presupuesto debería invertir una organización o un proyecto en MEA? Esta pregunta no se puede contestar de forma general, sino que requiere una respuesta específica a la situación.

MEA debe integrarse firmemente en la gestión diaria, tanto en términos de recursos como de personal. El personal operativo debe asumir la responsabilidad de la recolección de datos para MEA. Por ejemplo, un oficial de proyecto no debe limitarse a implementar lo planificado, sino que también debe sentir curiosidad por lo que sucede como resultado y procurar averiguar por qué. El personal dedicado de MEA puede enfocarse en el apoyo metodológico para una recolección de datos más formal, encuestas más grandes y ejercicios de cosecha de alcances, asegurándose de que la revisión del progreso del proyecto integre diferentes fuentes de datos. Además, el personal de MEA puede participar también en la documentación y gestión de conocimiento.

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

06

¿Por qué "el Desarrollo de Sistemas de Mercado" no es lo mismo que "Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres"?

Durante los últimos años, el término "desarrollo de sistemas de mercado" ha cobrado bastante importancia en el lenguaje de algunos donantes internacionales. Ellos tienen interés en adoptar un enfoque para abordar la pobreza que aproveche el potencial de los mercados. Por lo tanto, el desarrollo de sistemas de mercado suele reemplazar al término anteriormente preferido: Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres (o la sigla muy conocida M4P). Si bien el término está cambiando, la práctica no ha cambiado significativamente. En el presente artículo, sostenemos que el desarrollo de sistemas de mercado debe ser – y desde una perspectiva teórica, es – distinto de "lograr que los mercados funcionen para los pobres". El primero se trata de hacer que todo el sistema de mercado funcione mejor, apuntando a las limitaciones críticas y a las capacidades institucionales. El segundo se trata de intervenir en los sistemas de mercado de tal manera que los pobres puedan beneficiarse más directamente de su participación en ellos. No estamos diciendo que uno es mejor que el otro. Sin embargo, se necesita cierta claridad conceptual para mejorar la efectividad de los proyectos.

Generalmente, es una buena idea encontrar soluciones basadas en el mercado para resolver la situación de los pobres – mejor que muchos enfoques que afectan seriamente el funcionamiento de los mercados. Hemos apoyado muchos proyectos que apuntaban a mejorar la condición de los pobres como productores, para que pudieran ganar mayores ingresos, o proyectos que tenían como objetivo permitirles acceder a bienes y servicios más baratos para que tuvieran menos gastos. Este enfoque puede ayudar a lograr que a un gran número de personas les quede más dinero para gastar en elementos esenciales como alimentos y educación, tal como lo muestran los ejemplos de proyectos M4P en muchos países. Sin embargo, no resuelve de manera fundamental el problema de la incapacidad de los actores políticos, sociales y económicos para combatir la pobreza y la desigualdad de forma sistémica. Esto sólo se puede lograr abordando el paisaje institucional que configura los patrones de comportamiento y finalmente el desempeño económico en los mercados. Trabajar con actores del mercado para poner a los sistemas de mercado en una trayectoria de desarrollo y crecimiento incluyente y sostenible a largo plazo es distinto de optimizar estos sistemas para permitir que en el corto y mediano plazo un grupo selecto de personas tenga más ingresos y así lograr que su situación sea menos mala. De nuevo, no estamos diciendo que esto no sea necesario ni beneficioso.

Existe un consenso emergente entre los académicos según el cual se necesita un entorno institucional propicio para que los mercados funcionen de manera efectiva. Es difícil o incluso inútil buscar reglas y formas institucionales "óptimas" para asegurar que los mercados funcionen – la solución debe ser específica al contexto. Sin embargo, hay cierto acuerdo sobre las varias instituciones que deben existir. Existe consenso sobre la importancia de los derechos de propiedad. Además, hay cierto acuerdo sobre los elementos que reducen los efectos secundarios en terceros y sobre la confianza necesaria para cumplir con las promesas. Otra condición previa para el funcionamiento de los mercados que se menciona mucho es el flujo de información, al igual que la competencia (Rodrik & McMillan, 2011; McMillan, 2002; Rodrik, 2000).

Si bien esta no es una lista definitiva, y los investigadores no terminan de ponerse de acuerdo al respecto, al menos indica el nivel al que hay que apuntar para lograr que los mercados funcionen: el nivel institucional. Sin embargo, el cambio institucional en el nivel meso no es parte del arsenal estándar en las intervenciones del enfoque M4P. Las intervenciones M4P suelen enfocarse en el nivel micro para optimizar las transacciones y asegurar que la ayuda llegue a los beneficiarios claramente identificados.

El campo del pensamiento sistémico nos brinda otro argumento para explicar por qué el paisaje institucional debe ser el foco del desarrollo de sistemas de mercado. Para describir los sistemas podemos retomar una metáfora muy utilizada en esa escuela de pensamiento: el iceberg de sistemas (Figura 4). El iceberg representa los distintos niveles que se pueden conceptualizar en un sistema de mercado:

- eventos – el proceder cotidiano de los actores del mercado, como las transacciones mercantiles

Figura 4: El modelo del Iceberg *(fuente: http://donellameadows.org/systems-thinking-resources/) traducido y adaptado por M. Quirós*

- patrones de comportamiento – por ejemplo, los modelos comerciales predominantes, el comportamiento explotador, los patrones de bajo rendimiento
- estructura del sistema – por ejemplo, las leyes, normas conductuales u otras instituciones formales e informales
- modelos mentales – la manera en que vemos el mundo y le damos sentido.

Solo el 10% de un iceberg es visible sobre la superficie, el resto permanece bajo el agua. Si lo trasladamos a los sistemas de mercado, esto significa que sólo los eventos del día a día son visibles y fácilmente observables, mientras que la mayoría de los niveles se encuentran debajo de la superficie. Sin embargo, estos niveles

sumergidos influyen en lo que sucede en la superficie. Los modelos mentales influyen en la estructura del sistema, que a su vez constituye la base para que los patrones de comportamiento surjan tal como lo hacen. En consecuencia, como muestra la Figura 4, cuanto más "profundas" son nuestras intervenciones, más influencia tenemos sobre el sistema.

Esto nos lleva a la misma conclusión. El desarrollo de sistemas de mercado resulta más eficaz si nos centramos en el nivel estructural de la economía – su entorno institucional – en lugar de intentar influir en los patrones de comportamiento o en los sucesos cotidianos.

Hay quienes dicen que desarrollar sistemas de mercado sin los pobres como grupo objetivo directo es lo mismo que promover sistemas de mercado sin desarrollo – evocando los primeros años de la doctrina según la cual "el crecimiento es bueno", que ve el crecimiento como un objetivo en sí mismo sin considerar si las personas pobres y desfavorecidas pueden beneficiarse de ello. Sin embargo, el desarrollo de sistemas de mercado tal como lo vemos no se trata de crecimiento en primer lugar. Se trata de mejorar la capacidad de los actores del mercado para participar, descubrir colectivamente y configurar continuamente su paisaje institucional – lo que a su vez impulsa tanto el desempeño económico como la inclusión. Si queremos los resultados de un proceso de desarrollo de sistemas de mercado sean inclusivos, el proceso mismo debe ser inclusivo. O en otras palabras, todos los niveles de la sociedad necesitan acceso a este proceso si pretendemos que beneficie a los pobres. El proceso es más efectivo cuando se realiza de forma transparente y participativa. La investigación ha encontrado una correlación positiva entre el crecimiento del PBI y las mediciones de libertades civiles, derechos políticos, democracia e instituciones que apoyan la cooperación, como la confianza, la religión y los clubes y asociaciones sociales. (Shirley, 2008).

Por lo tanto, el desarrollo de sistemas de mercado consiste en transformar el paisaje institucional de manera que el sistema de mercado se vuelva más eficaz y, al mismo tiempo, más inclusivo. Esta transformación ocurre en los niveles más profundos: en el nivel de las instituciones económicas y sociales, así como el de los valores y creencias que posee una sociedad.

Es importante entender esta distinción conceptual. En la actualidad, muchos proyectos dicen estar desarrollando sistemas de mercado, mientras que en realidad están tratando de lograr que los mercados funcionen para los pobres. Lograr que los mercados funcionen para los pobres puede llevar a mejoras a corto y mediano plazo para los pobres. Si se hace bien, tiene una alta probabilidad de conseguir resultados durante la vida de un proyecto y produce cifras que pueden utilizarse para informar a los financiadores y al electorado. El desarrollo de sistemas de mercado se hace a más largo plazo, y los resultados son más inciertos. Pero si funciona, asienta las bases para un futuro en el cual la inclusión se incorpora en la estructura de la economía y no depende de un producto que sea más asequible para los pobres o de un servicio que respalde a los pobres como productores.

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

Referencias

MCMILLAN, J. 2002. Reinventing the bazaar: a natural history of markets. 1st ed.Norton: Nueva York.

RODRIK, D. 2000. Institutions for high-quality growth: What they are and how to acquire them. *Studies in Comparative International Development,* Vol. 35(3):pp. 3-31.

RODRIK, D. & MCMILLAN, M.S. 2011. *Globalization, Structural Change and Productivity Growth*. Documento de trabajo No. 17143. National Bureau of Economic Research: Cambridge, MA.

SHIRLEY, M.M. 2008. *Institutions and development: advances in new institutional analysis.* Edward Elgar: Cheltenham, Reino Unido.

Desde la promoción de sistemas de innovación hasta el estímulo a la innovación

Desde los inicios de Mesopartner, venimos trabajando en la promoción de sistemas de innovación. Uno de los primeros métodos que documentamos fue el RALIS (Rapid Appraisal of Local Innovation Systems o evaluación rápida de sistemas locales de innovación). Este instrumento procesual consta de un conjunto de herramientas para ayudar a las partes interesadas locales a identificar y fortalecer los potenciales de innovación dentro de una región o un subsector.

El RALIS es un enfoque sistémico que se centra en los distintos niveles de un sistema económico. Permite identificar la presión competitiva a nivel de las empresas, así como los patrones generales de desempeño. Examina la capacidad de respuesta de las organizaciones meso, en particular la de dos tipos de instituciones que difunden el conocimiento directa e indirectamente en el sistema económico. Un grupo de organizaciones meso está relacionado con una amplia gama de habilidades y aptitudes, y su capacidad de respuesta frente a las necesidades de las empresas. El otro grupo está más enfocado en la transferencia directa de conocimiento a través de servicios de consultoría, investigación técnica

y aplicada, e indirecta a través de la investigación básica, las normas y la certificación. Este enfoque también pone énfasis en las condiciones generales determinadas por factores socioculturales, así como en las políticas macro y tendencias tecnológicas. Estos cuatro factores juntos describen la capacidad tecnológica del sistema.

Después de más de quince años brindando apoyo a los actores locales y nacionales en los países en desarrollo, nos hemos dado cuenta de que existen varios patrones comunes en gran parte de nuestras actividades de promoción de sistemas de innovación.

- En la mayoría de los casos, se hace demasiado hincapié en la presencia de ciertos tipos de infraestructura e instituciones tecnológicas y se subestima la relación dinámica entre los distintos actores.
- Se presta demasiada atención a la transferencia de conocimiento codificado y de tecnología desde las organizaciones públicas de investigación, y se subestima la facilitación, la resolución de problemas en la industria y la identificación continua de actores que intenten adquirir capacidades de conocimiento adicionales.
- Muchos actores tecnológicos y científicos interactúan casi de manera exclusiva con sus pares de ideas afines, lo que resulta en altas barreras de entrada para aquellos actores que no tienen las calificaciones requeridas o el lenguaje técnico necesario.
- Incluso en áreas remotas, pudimos encontrar infraestructuras y organizaciones científicas y tecnológicas financiadas con fondos públicos que no estaban integradas en la comunidad local o que tenían pocos efectos indirectos positivos en la región (aparte del pago de salarios).
- Existe un fuerte énfasis en la innovación lineal (a menudo en forma de proyectos) que ha producido patentes y licencias, pero ha derivado en una inversión insuficiente en aprendizaje continuo, aprendizaje práctico, demostración de tecnología y otras formas de transferencia tecnológica entre diferentes partes interesadas. De hecho, hay una fuerte insistencia en la tecnología como hardware, mientras que se suele

pasar por alto el aprendizaje social y la cuestión de cómo organizarse en torno a una capacidad tecnológica o cómo fomentar una organización más intensiva en conocimiento.

- Por último, aunque los centros tecnológicos y los actores públicos en los sistemas de innovación son conscientes del concepto borroso de un sistema o ecosistema de innovación, apenas promueven procesos internos de innovación dentro de su organización. Por lo tanto, no pueden reflexionar y comprender cómo su enfoque de gestión de la innovación, del conocimiento y de la tecnología afecta el comportamiento de otros actores. En consecuencia, a menudo encontramos un enfoque muy poco estratégico para gestionar la infraestructura tecnológica. Esta situación se ve agravada por los actores del sector privado, especialmente las empresas más grandes, que carecen de un enfoque estratégico para gestionar y desarrollar la competencia y sofisticación de sus redes locales de proveedores y clientes.

Identificamos estos patrones mientras realizábamos investigaciones sobre cómo evolucionan las economías, y especialmente cómo se podría aplicar una perspectiva de complejidad a nuestro trabajo sobre el desarrollo. Nos dimos cuenta de que nuestro enfoque carecía de un proceso deliberado de búsqueda y descubrimiento que se centrara en cambiar la dinámica entre las partes interesadas. Nuestra investigación también reveló que en el pasado nos habíamos enfocado demasiado en las tecnologías físicas y las tecnologías económicas (cómo las empresas identificaban y respondían a las oportunidades reuniendo equipos de personas, recursos y planes). Tuvimos que introducir un enfoque más robusto y más estructurado para inducir el desarrollo de 'tecnologías sociales' (un término utilizado por Beinhoecker como un método de diseño para organizar a las personas en la búsqueda de ciertos objetivos) que podrían difundirse por todo el sistema.

Llamamos a este enfoque Estímulo a la innovación. Elegimos la palabra 'estimular' porque tiene una

connotación más positiva que 'provocar' o 'incitar', sin dejar de ser más agresivo que expresiones como 'apoyar', 'posibilitar' o 'alentar'. Mientras que en el pasado enfatizamos las distintas lógicas (y disciplinas académicas) de los sistemas de innovación y el tema de la gestión de la innovación en las organizaciones, con nuestro enfoque de Estímulo a la innovación combinamos expresamente estas dos escuelas de pensamiento diferentes.

Por ejemplo, una de las primeras prioridades del Estímulo a la innovación es asegurarse de que los actores clave del sector público, incluidas las organizaciones meso relevantes, en el sistema de innovación estén atentos a cómo ellos mismos innovan. Cuando pueden controlar mejor la forma en que aprenden, desbloquean y aprovechan el conocimiento para la innovación y administrar sus carteras de manera más estratégica, esto ya tiene un efecto sobre la dinámica de sus relaciones con las industrias y otras partes interesadas en su entorno. Cuando estas organizaciones logran una gestión ejemplar de su propia capacidad tecnológica e innovadora, reducen los costos que implica para las empresas aprender a hacerlo por sí mismas. Además, este enfoque reduce la presión sobre los centros tecnológicos para que siempre cuenten con los últimos equipamientos, ya que las empresas otorgan mayor valor a sus capacidades en tecnología blanda.

Una segunda área de enfoque son las relaciones entre las organizaciones públicas y privadas, y entre las empresas grandes y las más pequeñas. Una forma rápida de cambiar la dinámica de las relaciones es centrarse en problemas o “cuellos de botella” regionales, o en demandas sofisticadas que permanecen desatendidas en la región. Nuestros colegas en las instituciones tecnológicas y educativas suelen dudar en desempeñar el rol de facilitador, prefiriendo el rol de experto o técnico. Al enfocarse en los desafíos que requieren un enfoque transdisciplinario en la región, consiguen jugar un papel único y valioso sin abandonar su preferencia tecnológica.

Por último, en el enfoque de Estímulo a la innovación intentamos hacer más visible la capacidad tecnológica en el sistema. Esto se puede lograr a través de demostraciones u organizando eventos interesantes en fábricas o en instalaciones tecnológicas. La idea es conseguir que las personas técnicas se hablen entre sí, para facilitar el intercambio de conocimiento tácito. Con el tiempo, comenzamos a darnos cuenta de que no es suficiente centrarse en los empresarios, altos ejecutivos y académicos de alto rango. Tenemos que recurrir a los técnicos, académicos junior, estudiantes, aficionados y científicos ciudadanos. El objetivo es lograr que más personas se reúnan, conversen, exploren y jueguen con ideas tecnológicas.

Al centrarse en estos y otros elementos, creemos que se cambiará la forma en que el tema de la tecnología y la innovación se aborda, se practica y se gestiona dentro de y entre las organizaciones meso, los individuos y los ámbitos tecnológicos.

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

El cambio discontinuo visto a través de la óptica de la *Competitividad Sistémica*

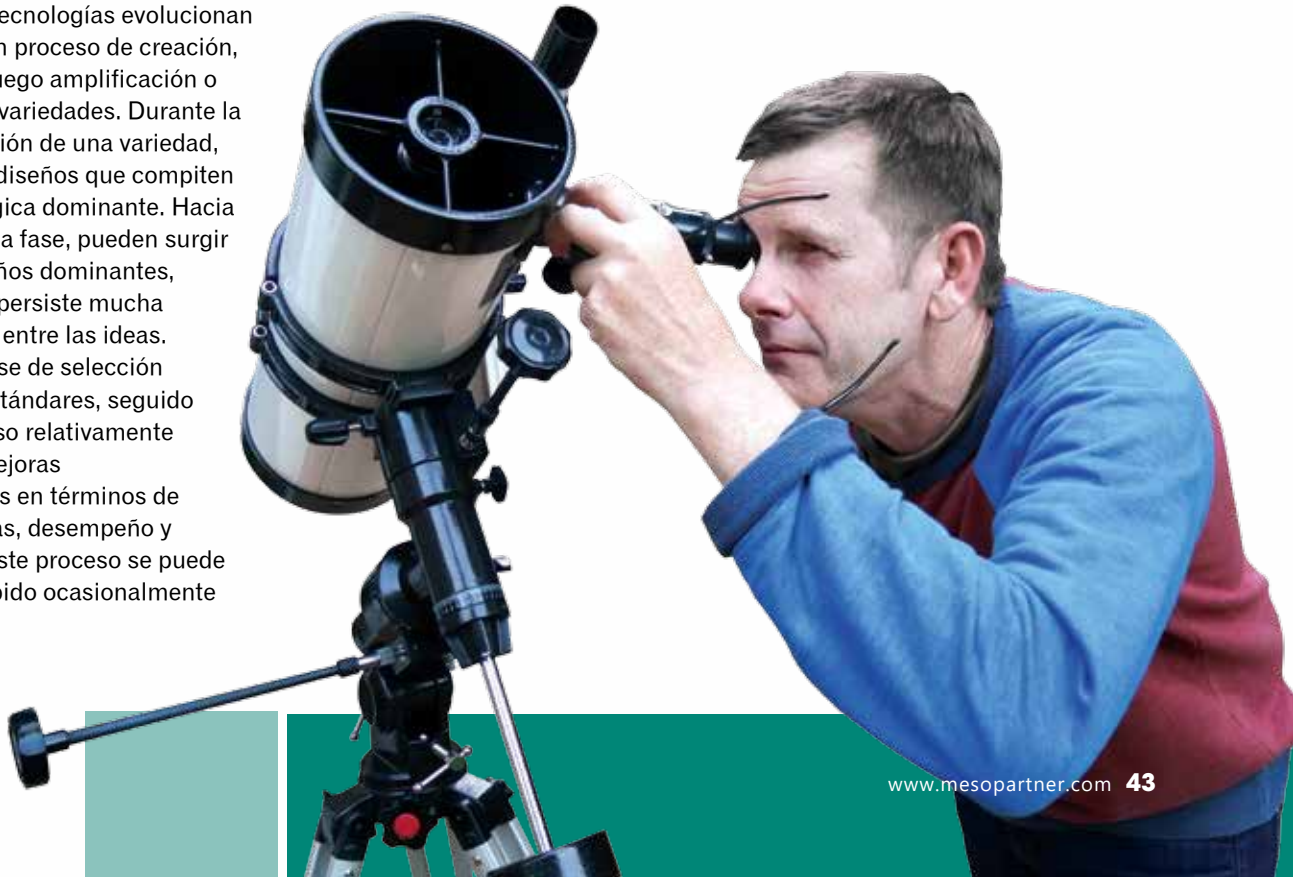
El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) está sensibilizando a los líderes mundiales acerca de los cambios sociales que se prevén a medida que se expanda la Cuarta Revolución Industrial. El WEF afirma que esta Cuarta Revolución Industrial es diferente de cualquier revolución anterior debido a su velocidad y ritmo exponencial, la amplitud y profundidad de la convergencia y al impacto sistémico que tiene en las industrias, las empresas, los gobiernos y en sociedades enteras.

Hay quienes sostienen que en realidad la Cuarta Revolución Industrial no es una revolución sino simplemente una prolongación de la tercera revolución, en la que la conectividad se extiende desde la oficina hasta la fábrica y la granja. Además, siempre es difícil predecir los resultados de las revoluciones porque las tecnologías, las industrias e incluso las organizaciones

existentes se ven alteradas o se vuelven obsoletas. Los tecnólogos y algunos científicos argumentan que los cambios masivos de paradigmas son difíciles de anticipar porque los actores existentes persiguen mejoras incrementales (lineales) y son incapaces de imaginar cómo las arquitecturas y los sistemas técnicos enteros pueden volverse obsoletos.

Sin embargo, lo que está claro es que hay una gran convergencia de avances tecnológicos en muchos ámbitos, en gran medida gracias a las capacidades de procesamiento digital más potentes, la conectividad y los avances científicos en biología y las ciencias materiales. Sin embargo, lo que es incierto es la velocidad de este cambio y el alcance que tendrán sus efectos.

¿Cómo evolucionan las tecnologías? En síntesis, las tecnologías evolucionan a través de un proceso de creación, selección y luego amplificación o retención de variedades. Durante la fase de creación de una variedad, hay muchos diseños que compiten y ninguna lógica dominante. Hacia el final de esta fase, pueden surgir algunos diseños dominantes, pero todavía persiste mucha competencia entre las ideas. Durante la fase de selección surgen los estándares, seguido por un proceso relativamente estable de mejoras incrementales en términos de características, desempeño y resultados. Este proceso se puede ver interrumpido ocasionalmente por saltos en el desempeño cuando algunos diseños son sustituidos por mejores tecnologías, provenientes a menudo de otras industrias o de otros contextos. En general, los diseños se vuelven más simples a medida que se desarrolla un proceso de aprendizaje sobre la mejor manera de diseñar, fabricar, distribuir y utilizar una tecnología particular. Esto lleva a una fase de amplificación, donde las mejores ideas no necesariamente se utilizan de forma prevista, y donde los cambios tecnológicos llegan a áreas para las cuales no estaban destinados originalmente. Es aquí donde se persiguen las economías de escala y se reducen los costos de producción, distribución y uso. Se trata de un proceso relativamente estable que puede continuar durante



períodos largos, hasta que de repente se ve interrumpido por una idea radicalmente diferente, haciendo que el proceso comience de nuevo.

Se pueden identificar dos tipos de discontinuidad tecnológica. El primero es la mejora de la competencia, lo que significa que los usuarios actuales de esta tecnología pueden aprovechar la experiencia, las habilidades y los conocimientos previos. Esto podría suceder de forma incremental o radical, pero el ámbito tecnológico antiguo no se pierde por completo e incluso se mantiene.

El segundo tipo es el cambio que destruye la competencia. En este caso, la experiencia, las habilidades y el conocimiento del pasado se vuelven obsoletos.

Debido a la inercia y a la "dependencia del camino", el cambio que mejora la competencia suele favorecer a los actores establecidos y usuarios existentes, mientras que el cambio que destruye las competencias favorece a los nuevos actores.

¿Qué significa esto para la competitividad sistémica de los países en desarrollo, y especialmente para las organizaciones meso? En nuestro trabajo sobre la capacidad tecnológica, aplicamos cuatro factores identificados originalmente por Hillebrand et al. (1994).

- El primero es un nivel micro competitivo donde se pueden probar nuevas ideas, y donde los recursos se asignan en un proceso competitivo y de colaboración a través de mercados, jerarquías y redes. Se trata de la habilidad de los productores para imitar e innovar a nivel del producto, proceso y modelo de negocio.

- El segundo es el apoyo indirecto del sistema educativo público y privado. Además de una educación básica sólida, es importante la disponibilidad de capacitación técnica en cantidad y de calidad adecuadas tanto en el

nivel secundario como universitario. El sector privado suele desempeñar un papel en la capacitación a corto plazo destinada a aplicaciones tecnológicas específicas. En general, el sector educativo debe ser capaz de identificar y responder a los cambios en la aplicación, el desarrollo y el uso de la tecnología en la sociedad.

- El tercer grupo es lo que denominamos colectivamente instituciones tecnológicas. El apoyo directo de las instituciones estatales orientadas a la tecnología o de tipos específicos de empresas de servicios intensivos en conocimiento depende del nivel de desarrollo existente, de la situación de competencia y de las características de una rama tecnológica en el país dado. Estas organizaciones difunden el conocimiento técnico y experto entre los distintos actores, áreas e industrias de conocimiento, y juegan un papel crítico en el uso y la aplicación del conocimiento tácito y explícito.

- El cuarto conjunto de factores se relaciona con las condiciones marco creadas por los niveles meta y macro en el marco de la competitividad sistémica. Se trata de cómo una sociedad aprende, cómo maneja los desacuerdos y los amplios acuerdos sociales sobre el futuro deseado (véase el Artículo 12: ¿Por qué debemos trabajar en el nivel meta, aunque sea difícil?). Las condiciones del marco económico, político, administrativo y jurídico determinan si existen incentivos para desarrollar la capacidad tecnológica. Las condiciones marco configuran los niveles meso y micro y, a su vez, se ven configurados por ellos.

La combinación de estos cuatro factores determina la capacidad tecnológica de una sociedad o industria. Los factores están conectados a través de un proceso dinámico de compromiso, diálogo, intercambio y adaptación, donde una serie de mediadores juegan

un papel importante en la formulación del cambio o la amplificación de la necesidad de cambio, y la transferencia de información entre los distintos grupos. Dichos intermediarios podrían cumplir un rol formal, por ejemplo llevado a cabo por un programa gubernamental, o un rol informal llevado a cabo por activistas, individuos, organizaciones sociales, empresas líderes u organizaciones que exceden su mandato formal para alentar el cambio, el intercambio y el aprendizaje.

Debido a la naturaleza evolutiva del cambio tecnológico, son esenciales las organizaciones meso que permitan a las personas, las empresas y las redes experimentar o interactuar con nuevas ideas a bajo costo y riesgo. Las organizaciones que ayudan a los innovadores a aprender haciendo, o que demuestran el potencial de las nuevas tecnologías, son literalmente vitales para ayudar, posibilitar y estimular el cambio tecnológico. Al mismo tiempo, la capacidad de respuesta en las organizaciones públicas se vuelve cada vez más importante a medida que se instalan los cambios tecnológicos. Los programas educativos deben adaptarse; los centros de investigación quizás tendrán que reenfocarse; y el apoyo al emprendimiento tal vez tendrá que ajustarse. Como función avanzada, se puede probar y evaluar el potencial de las nuevas tecnologías para decomponer las capacidades y competencias actuales, y luego poner en marcha programas para recapacitar a los trabajadores, reconvertir la infraestructura y administrar los difíciles cambios socioeconómicos que pueden surgir como resultado. Las organizaciones deben hacerse cada vez más flexibles y adaptativas.

Donde se espera que el cambio tecnológico fortalezca la competencia, los programas de capacitación y perfeccionamiento, así como la infraestructura de apoyo pueden aumentar la aceptación de los cambios que mejoran la productividad, al tiempo que atraen mano de

obra e inversión y enfocan la atención en la desigualdad, la marginación y el medioambiente.

La absorción exitosa de tecnologías cambiantes puede requerir nuevas organizaciones. Además, puede implicar diferentes incentivos para las empresas, los científicos, los tecnólogos, las instituciones e incluso los individuos. Algunas tecnologías pueden requerir poco apoyo público, mientras que otras no podrían desarrollarse o dominarse sin ello.

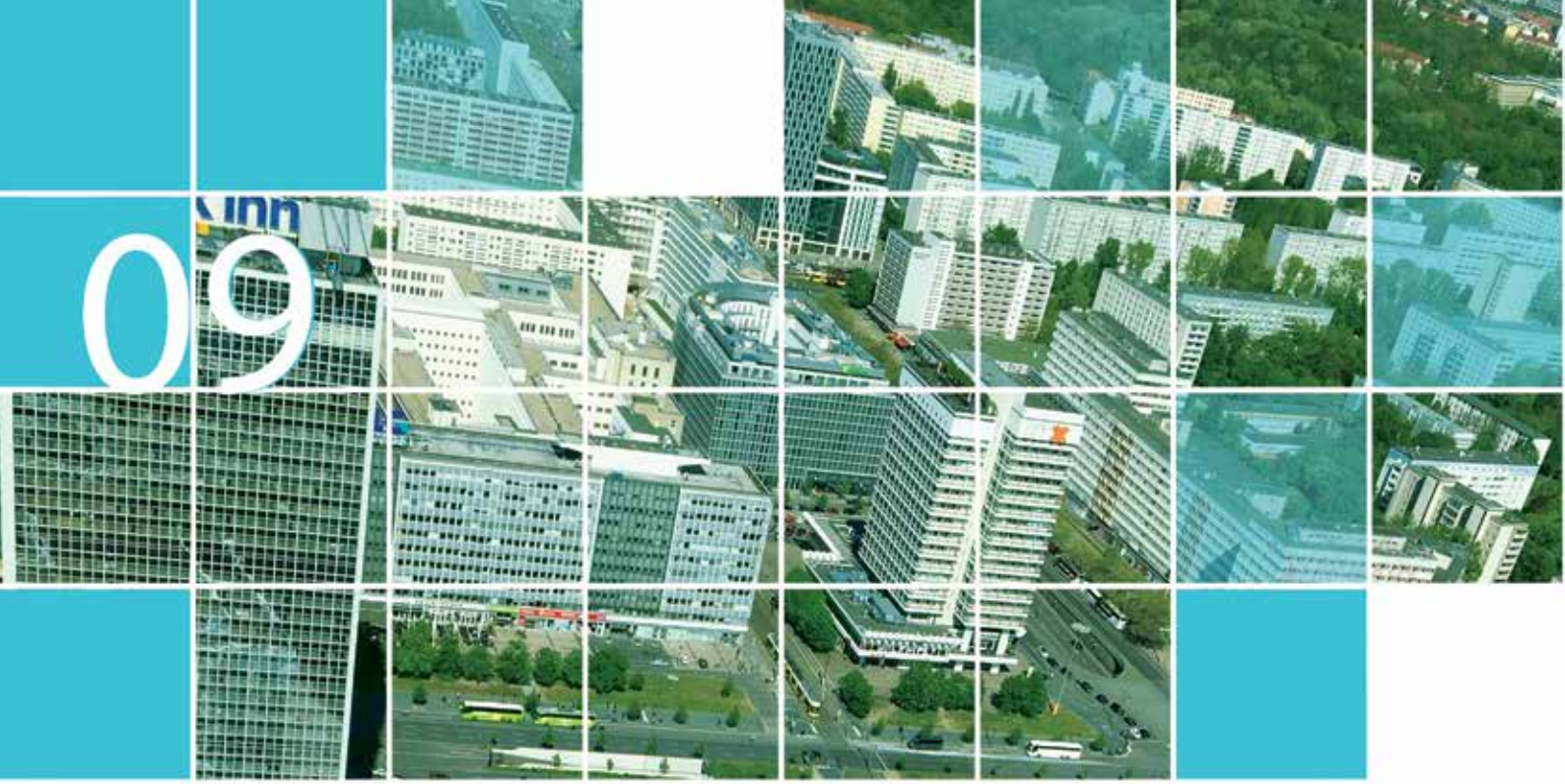
Para los diseñadores de políticas y los profesionales, el cambio tecnológico exige mantenerse alertas y flexibles. Muchas de las nuevas tecnologías que se incluyen bajo la bandera de la Cuarta Revolución Industrial se presentan como tecnologías físicas, pero se habla muy poco de las tecnologías sociales y las innovaciones organizacionales que pueden ser necesarios para lograr dominar, integrar y sostener las nuevas tecnologías. Con frecuencia, se presta insuficiente atención al aprendizaje de nuevas tecnologías, las nuevas formas de organización requeridas, la demostración de tecnología y la integración del aprendizaje de las nuevas tecnologías en las capacidades existentes.

Sin embargo, planteamos que no se debe enfocar tanto en las tecnologías en sí, sino en la capacidad tecnológica como describimos antes. El dinamismo y la capacidad de absorción de un país, una región o industrias interconectadas es mucho más importante para determinar si las nuevas ideas se adoptan, se integran, se aprovechan o se ignoran. Además, los esfuerzos constantes para refinar, ajustar y expandir la variedad de organizaciones meso que apoyan la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y el descubrimiento de distintas aplicaciones de nuevas ideas son tan importantes como las propias tecnologías.

Dr. Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

Fuentes

HILLEBRAND, W., MESSNER, D. & MEYER-STAMER, J. 1994. Strengthening Technological Capacity in Developing Countries. Lessons from German Technical Cooperation. Informes y documentos de trabajo 12/1994. Instituto Alemán de Desarrollo (GDI). http://www.die-gdi.de/en/books/article/strengthening-technology-capability-in-developing-countries-lessons-from-german-technical-cooperation/



El rol de las organizaciones meso en el Espacio del Producto

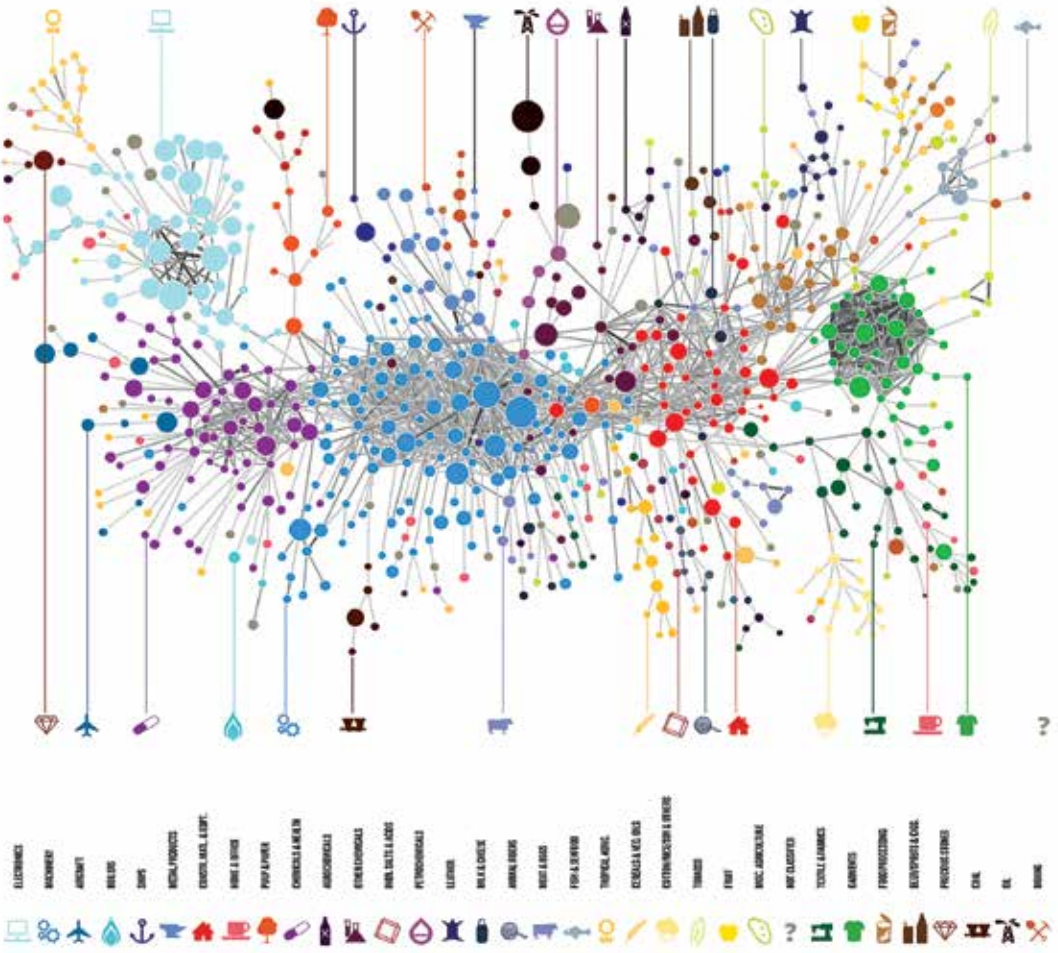
En los últimos 10 años, ha surgido un enfoque prometedor del Centro para el Desarrollo Internacional (CID) en la Universidad de Harvard y Macro Connections en el MIT Media Lab. Se llama el Atlas de Complejidad Económica (Hausmann, Hidalgo, Bustos, Coscia, Simoes & Yildirim, 2013). Se trata de una poderosa herramienta interactiva que permite a los usuarios visualizar el comercio total de un país, rastrear cómo la dinámica del comercio cambia con el tiempo y explorar oportunidades de crecimiento para más de cien paísesa nivel mundial. .

El Atlas ofrece una visión muy distinta de las economías, el cambio estructural y el progreso. Busca medir la cantidad de conocimiento productivo que posee cada país y revela posibles caminos para el desarrollo de la industria. Por lo tanto, resulta ser un instrumento útil que permite a los hacedores de políticas, los profesionales del desarrollo económico y los empresarios encontrar puntos de mejora, de inversión y de influencia en una economía. Desde una perspectiva económica evolutiva o de complejidad, es deseable aumentar la complejidad económica de un país. Las economías más complejas son aquellas que pueden entretejer enormes cantidades de conocimiento relevante en grandes redes de personas para generar una mezcla diversa de productos de conocimiento intensivo. En cambio, las economías más simples tienen una base estrecha de conocimiento productivo y producen menos productos y más simples, que requieren redes más pequeñas de interacción (Hausmann & Hidalgo, 2011: 18). La herramienta

revela áreas donde se pueden fortalecer los derrames de conocimiento o las capacidades de conocimiento para facilitar la experimentación, la búsqueda y el descubrimiento, o donde los programas de apoyo tecnológico e industrial pueden no resultar efectivos.

Uno de los instrumentos de visualización es el Espacio del Producto. En un mapa de red relacional representa todos los productos conocidos por la humanidad y muestra qué tan interconectado está cada grupo de productos en términos de las capacidades necesarias para fabricar los productos. En este mapa de red, los nodos representan el conocimiento necesario para producir un producto específico. Los mapas se basan en un contexto de

Figura 5: El Atlas de Complejidad Económica



Fuente: http://atlas.cid.harvard.edu/

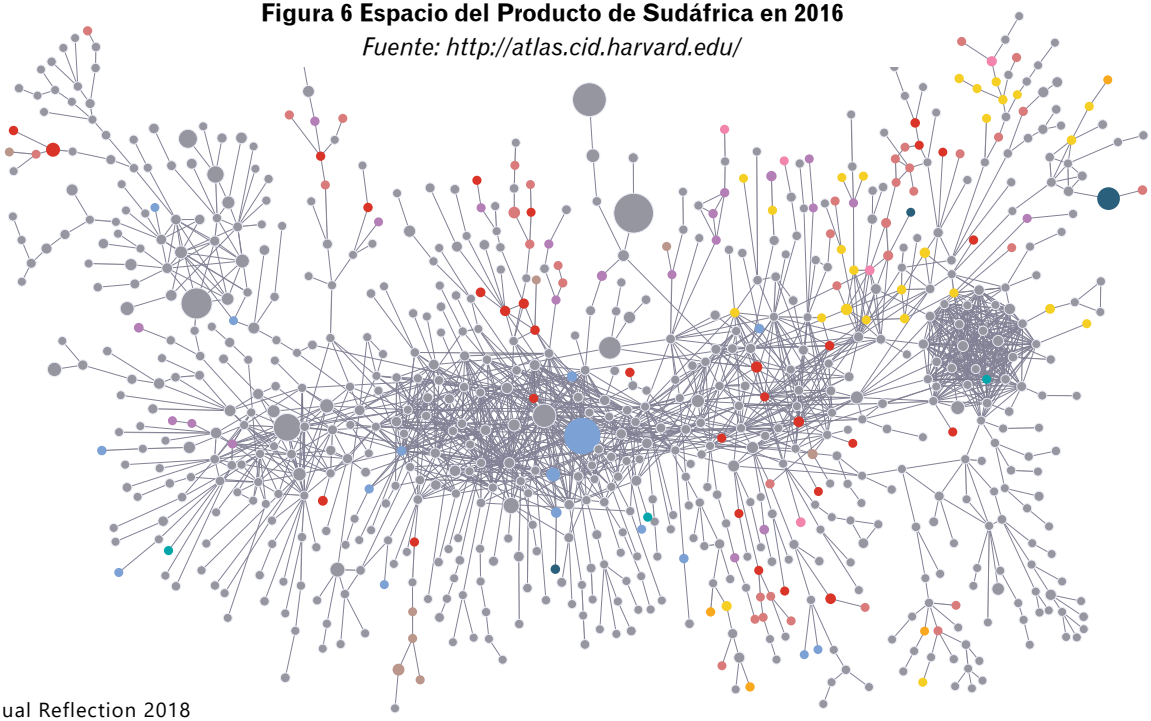
posibilidades generales en el que se destacan aquellos productos donde un país específico es competitivo en el mercado global (véase la Figura 5). Por ejemplo, los productos que se evalúan como competitivos aparecen con un color representativo de la clasificación amplia del producto.

Aunque el CID y el MIT ofrecen visualizaciones distintas del Espacio del Producto, son similares los principios subyacentes y los marcos teóricos emergentes que utilizan. En la visualización del Espacio del Producto existe un área densamente interconectado que representa en su mayoría la maquinaria, los productos metálicos, los productos químicos y los bienes de capital intensivo.

En el lado izquierdo del mapa se encuentra el clúster de productos electrónicos, y en el lado derecho hay un clúster de confección, textiles e indumentaria. El clúster denso está rodeado de ramas que se extienden hacia el espacio abierto. Estos productos periféricos están más desconectados del núcleo denso. Incluyen, por ejemplo, la agricultura tropical, el petróleo y la minería. Llegan al espacio escasamente poblado porque ofrecen bajos niveles de derrame: el conocimiento de estas actividades económicas no se adapta fácilmente a las actividades adyacentes. En la Figura 6, el Espacio del Producto de Sudáfrica muestra muchas ventajas comparativas relativas en la periferia de muchos productos básicos agrícolas, la minería y la fabricación. Al analizar el cambio en el tiempo, se observa una tendencia de desindustrialización. El espacio del producto de cada país es diferente. Muestra áreas donde los países han

Figura 6 Espacio del Producto de Sudáfrica en 2016

Fuente: http://atlas.cid.harvard.edu/

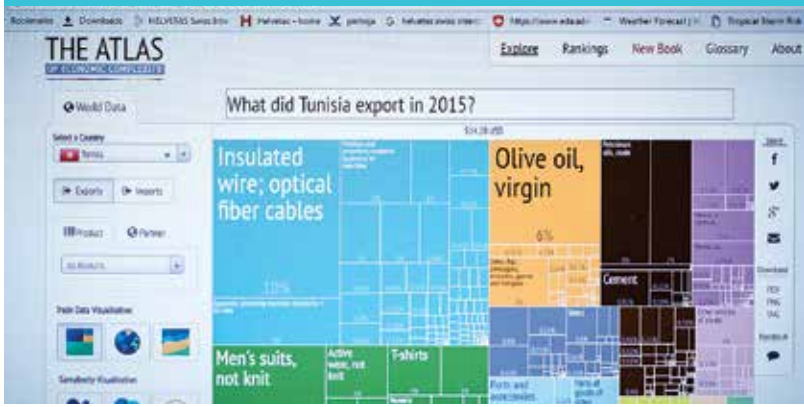


acumulado experiencia suficiente para producir productos de una manera que los hace competitivos y les permite comerciar con otros países. Esto permite detectar áreas de fortaleza, de innovación y de competitividad, y sugerir oportunidades para futuras inversiones.

Debido a que el Espacio del Producto se construye en base a datos comerciales históricos, sólo muestra productos y representa conocimiento, pero no muestra dónde están las organizaciones que apoyan el desarrollo económico o qué tan efectivas son. Las organizaciones de nivel meso están implícitas en las teorías que sostienen la economía evolutiva y en cómo se disemina el conocimiento, pero no se rastrean ni se visualizan como una superposición de puntos de datos o nodos en el mapa. En las áreas del mapa que revelan ventajas comparativas, se puede suponer que están operando instituciones sociales y tecnológicas favorables (tanto formales como informales).

Para construir nuevas capacidades o mejorar el desempeño en un área del espacio del producto, suele ser necesario abordar toda una serie de fallas del mercado, fallas de coordinación, incertidumbres y altos costos de transacción. No basta con enfocarse únicamente en factores genéricos de desarrollo como la educación básica, la salud, la buena gobernanza y el estado de derecho. Aquí son esenciales los nuevos tipos de organizaciones meso o las adaptaciones de las organizaciones existentes, que se centran en la superación de fallas estructurales, como las identificadas por Hausmann, Rodrik y Sabel (2008):

- Externalidades de autodescubrimiento: reducción de los costos y riesgos de los empresarios e inversores para explorar y experimentar con nuevos productos, nuevas combinaciones de tecnologías y lo que se pueda producir o utilizar de forma rentable en la economía.



- Externalidades de coordinación: las nuevas actividades económicas pueden carecer de apoyo especializado y a menudo requieren una gran cantidad de inversiones simultáneas y aprendizajes por parte de actores de los distintos segmentos de la cadena productiva.

- Insumos públicos faltantes: la razón por la cual nuevas áreas no surgen por sí solas es que pueden faltar todo tipo de insumos especializados, que van desde leyes y regulaciones hasta pruebas e instalaciones de metrología, licencias, acreditación, investigación y desarrollo como también otras infraestructuras físicas.

Cuanto más céntrico el lugar que tenga en el mapa del espacio del producto, más probable es que la capacidad de la industria necesite ser complementada por una serie de conocimientos y servicios tecnológicos, y una oferta más amplia de educación académica y profesional. A menudo, estos servicios son provistos o apoyados por un abanico de organizaciones meso que reducen los costos de acceso a la infraestructura tecnológica única o especializada, distintas normas y organizaciones de certificación, centros de investigación, servicios de extensión tecnológica y otros servicios comerciales

intensivos en conocimiento. Si bien muchos de ellos son brindados por el sector privado, en la mayoría de los países las organizaciones del sector público desempeñan un papel fundamental en la regulación, coordinación o provisión de estos insumos intermediarios y de apoyo.

Mesopartner viene utilizando el Espacio del Producto para ayudar a los clientes a comprender la complejidad económica actual de su país y descubrir cómo pueden apoyar mejor la diversificación, la especialización y una mayor competitividad. Este enfoque ofrece un buen complemento a nuestro trabajo para promover los sistemas de innovación y ayudar a los países a adquirir nuevas capacidades tecnológicas. En lugar de intentar solamente optimizar las configuraciones y capacidades dentro de las cadenas de valor y las áreas de especialización existentes, los países en desarrollo deben esforzarse por crear organizaciones (instituciones) meso que reduzcan los costos de explorar áreas relacionadas. Mejorar el desempeño, la relevancia y la diversidad de las organizaciones meso puede requerir una coordinación de políticas y un asesoramiento técnico en materia de apoyo a las adquisiciones, desarrollo y gestión de incentivos apropiados, desarrollo de capacidades de conocimiento a través de la educación, investigación e identificación de socios de conocimiento a nivel local y en el extranjero como también reglamentos de habilitación.

El enlace del CID al Atlas http://atlas.cid.harvard.edu/

El enlace del MIT al Atlashttp://atlas.media.mit.edu/

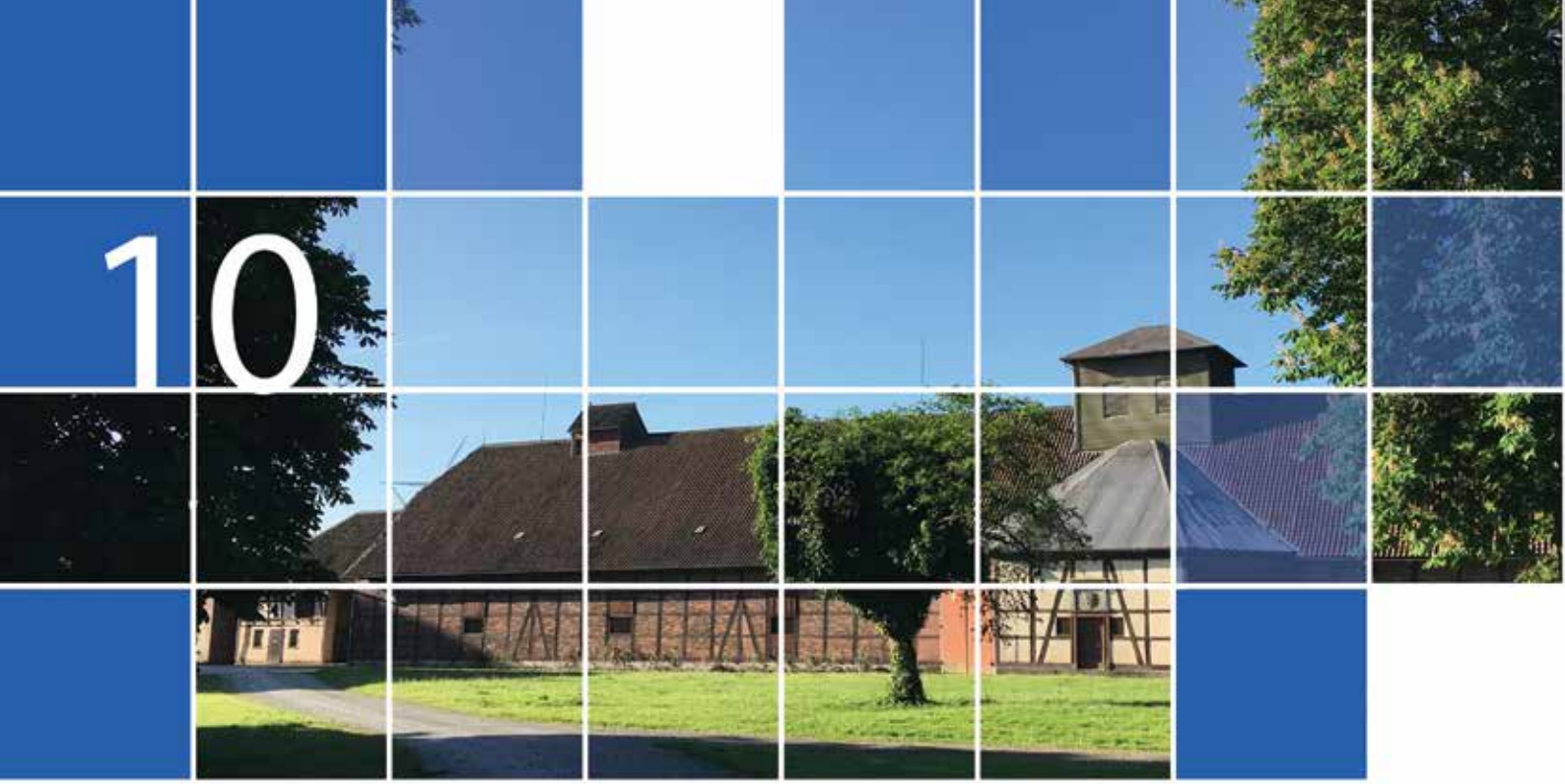
Fuentes

HAUSMANN, R. & HIDALGO, C. 2011. The Network Structure of Economic Output. *Journal of Economic Growth,* Vol. 162011 pp. 309-342.

HAUSMANN, R., HIDALGO, C.A., BUSTOS, S., COSCIA, M., SIMOES, A. & YILDIRIM, M.A. 2013. The Atlas of Economic Complexity. Mapping paths to prosperity. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

HAUSMANN, R., RODRIK, D. & SABEL, C.F. 2008. Reconfiguring Industrial Policy: A Framework with an Application to South Africa. Working Papers. CID Working Paper No. 168, Harvard, MA: Center for International Development, Harvard University.

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



Volver a los principios básicos: denominadores comunes entre el enfoque de Mesopartner y el de la especialización inteligente de la UE

I. Denominadores comunes entre la filosofía de Mesopartner y la lógica de especialización inteligente

En los últimos años, durante nuestro trabajo en proyectos de la UE, reconocimos que el enfoque de *especialización inteligente* está en línea con nuestra forma de analizar la realidad económica orientada a la identificación de actividades de desarrollo económico. En el presente artículo, resumimos las diferencias entre el enfoque de especialización inteligente y los enfoques sectorial y de clústeres, y también destacamos los denominadores comunes entre el enfoque de especialización inteligente y nuestra forma de pensar.

II. Diferencias entre el enfoque sectorial, el enfoque de clústeres y el enfoque de especialización inteligente

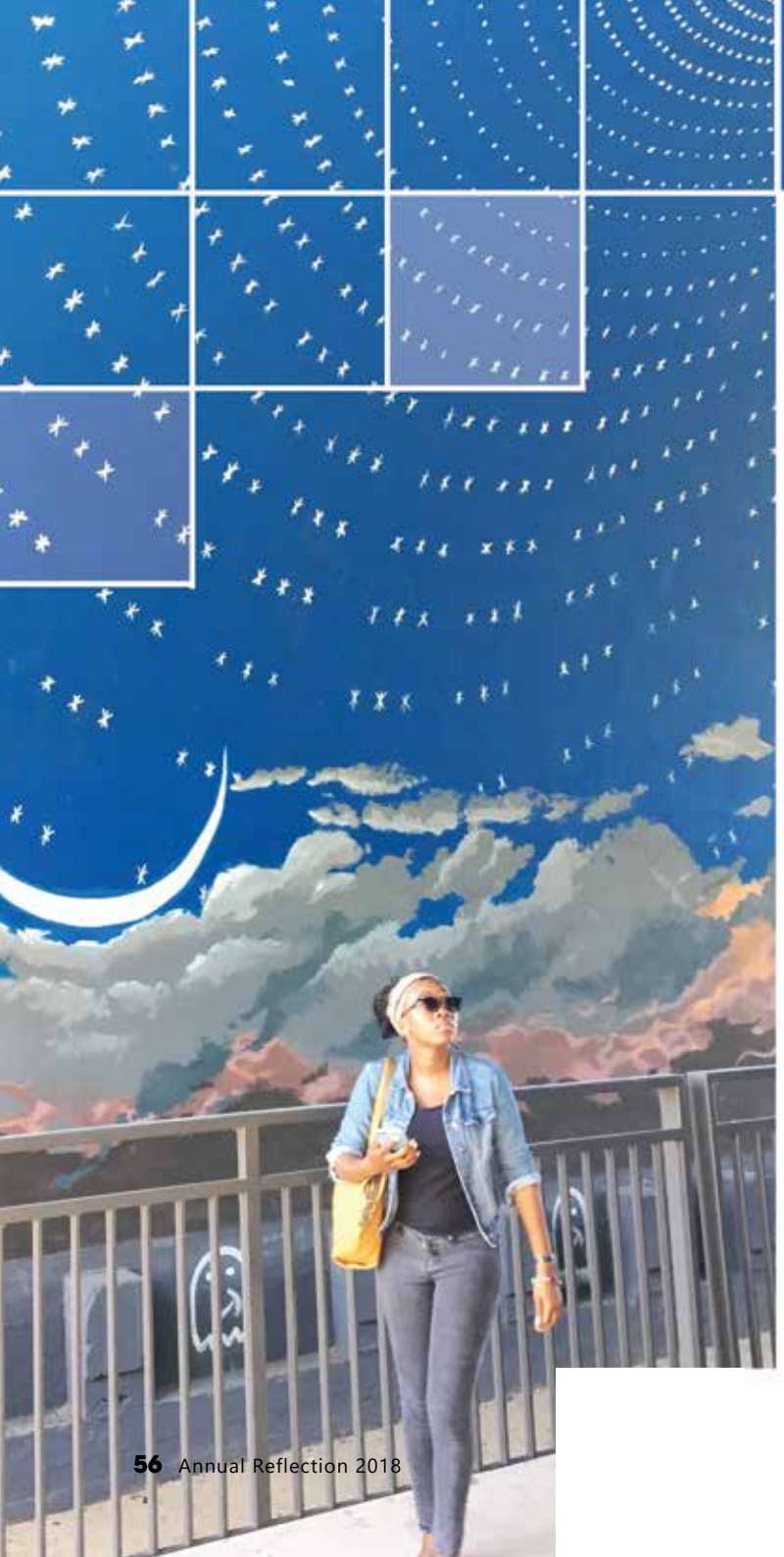
La especialización inteligente se ha convertido en una parte integral de la promoción del enfoque espacial de

la Política de Cohesión de la Unión Europea. El mensaje claro es que existe una necesidad de superar las políticas de clústeres o de sectores horizontales promoviendo intervenciones más selectivas que se centren en las áreas del conocimiento con un efecto derrame sobre un grupo diverso de sectores y empresas. El enfoque también se puede interpretar como una crítica de 1) los enfoques tradicionales sectoriales de arriba hacia abajo que aún existen en ciertos países, y 2) los enfoques de clústeres apoyados en muchos países de la UE durante la última década, que a menudo están impulsados más por las políticas que por el sector empresarial. La perspectiva de la especialización inteligente reconoce en mayor medida la interacción adecuada entre las actividades más inteligentes de promoción de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Las diferencias entre las perspectivas sectorial, de clústeres y de especialización inteligente se pueden resumir de la siguiente manera (véase la Figura 7).

Figura 7: Diferencias entre el enfoque sectorial, el enfoque de clústeres y el enfoque de especialización inteligente

Enfoque de apoyo sectorial: Suele seguir un enfoque de arriba hacia abajo. Permite la identificación de tendencias básicas o muy genéricas en ciertos sectores, así como los requisitos generales de infraestructura. Con ese enfoque, incluso es posible descubrir potenciales tempranos de clústeres genéricos y de cadenas de valor en países más pequeños. Sin embargo, la óptica sectorial no puede ver debajo de la superficie e identificar las fuentes, los potenciales, los requisitos y las oportunidades de conocimiento existentes para promover las capacidades de innovación de empresas, empleados y localidades particulares. En muchos de estos casos, vemos que el apoyo al desarrollo comercial aislado e individual sigue siendo la forma predominante de promover el desarrollo económico. A menudo no se pueden identificar oportunidades para la creación de sinergias a través de redes entre empresas (y entre empresas y organizaciones de apoyo del nivel meso).

Enfoque de apoyo a los clústeres: Muchos países y regiones de la UE han reaccionado ante las debilidades sectoriales y han pasado a la promoción de clústeres. Este enfoque de abajo hacia arriba ha permitido a muchas regiones promover sus ventajas competitivas económicas



mediante la creación de sinergias y la superación de un enfoque de apoyo empresarial individual bastante aislado. Pero con el aumento de ejemplos de casos, también quedó en evidencia que muchas veces las iniciativas de clústeres impulsadas por las ciencias y las políticas en particular no conseguían la aceptación del sector empresarial ni lograban promover la especialización inteligente. En los últimos años, muchos clústeres activos también enfrentaron el desafío de innovar y promover más actividades de innovación cruzada.

Perspectiva de la especialización inteligente: En el enfoque de especialización inteligente la atención está puesta en la creación de conocimiento y el aumento de las capacidades de conocimiento de las personas, empresas y organizaciones. El concepto se remite a los principios de cómo las localidades, empresas y sociedades aprenden, se especializan y, en última instancia, aumentan su base de conocimiento. Este enfoque se centra en fortalecer los "ámbitos de conocimiento", que también pueden considerarse como caudales de conocimiento, es decir, flujos de conocimiento que se derivan de distintas fuentes de conocimiento y que, al fusionarse e integrarse, crean algo más que la suma de sus partes. Aunque emanan de diferentes fuentes de conocimiento, también derraman sobre diferentes sectores, clústeres y empresas, y requieren una reconsideración de las mentalidades establecidas de clústeres o sectores. Por ejemplo, en los clústeres de construcción de máquinas se está prestando mucha atención al mantenimiento predictivo, o a las tecnologías domésticas inteligentes vinculadas a las soluciones de Internet de las Cosas (IoT por sus siglas en inglés). Actualmente, muchos clústeres de alimentos también están tratando de especializarse en áreas específicas como la producción de alimentos nutritivos y saludables. No obstante, estos cambios a menudo requieren nuevas constelaciones de intercambio y de red, así como la reconsideración, reorganización y re-especialización de ciertas redes que estén más

capacitadas para identificar, conectar, capturar e integrar las nuevas fuentes de conocimiento requeridas.

III. Principios relevantes para nuestro trabajo

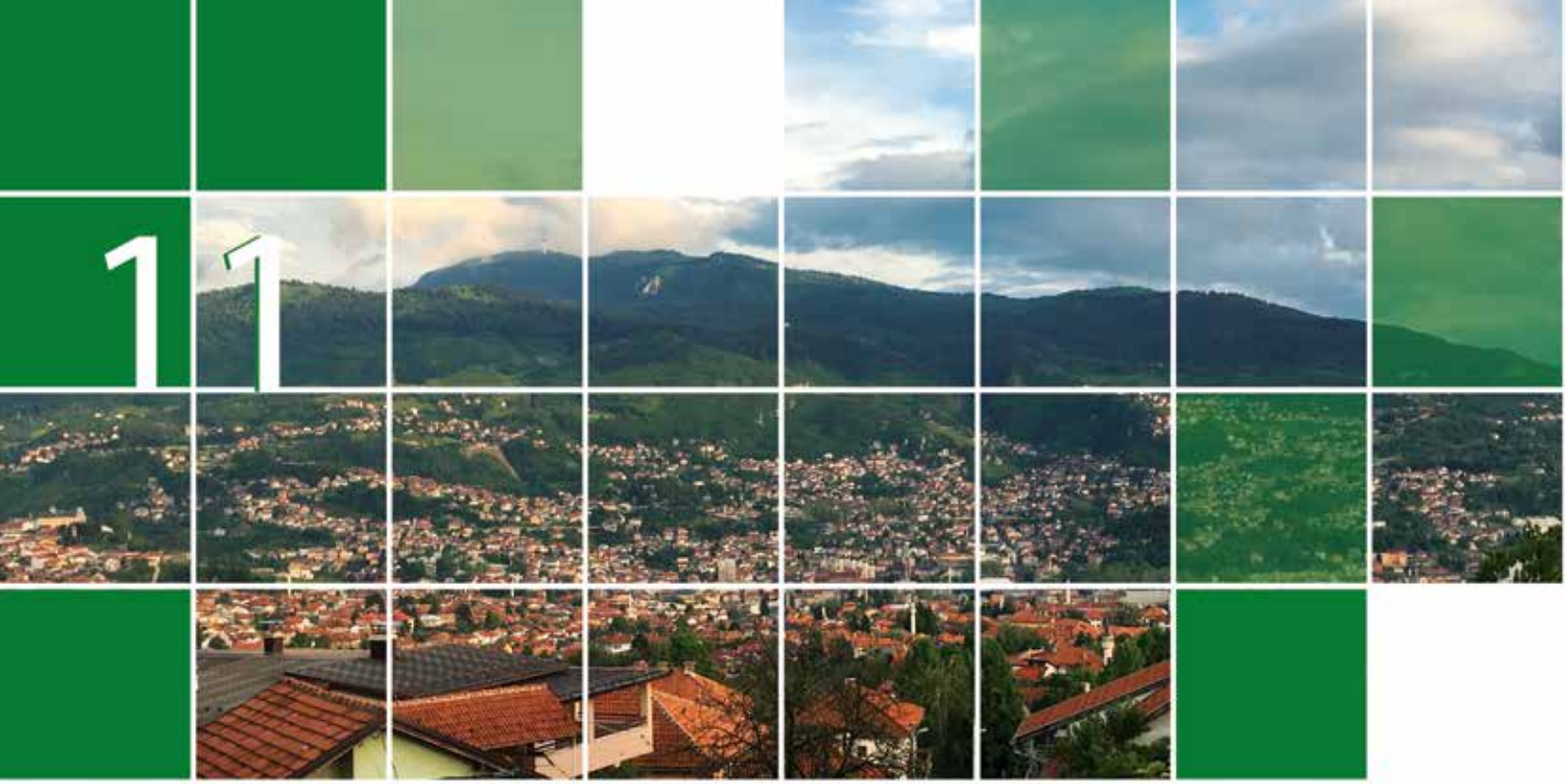
El enfoque de especialización inteligente pide a las regiones de la UE[4] políticas de arriba hacia abajo inteligentes y selectivas en combinación con una nueva perspectiva específica de política industrial de abajo hacia arriba. Este enfoque coincide con la filosofía de Mesopartner y la búsqueda de los "atractores" adecuados. Trae nuevamente a colación principios más bien básicos pero de gran relevancia para nuestro trabajo, y que a menudo se pierden en los programas sectoriales y de clústeres bastante aislados impulsados por políticas:

- Promover una actitud de descubrimiento emprendedor: Como señala Foray, "¡el conocimiento sobre qué probar y dónde ir no es obvio ni visible! Está escondido, ¡necesita ser descubierto! Hace falta un interés real en comprender las capacidades y oportunidades de conocimiento existentes en los territorios, así como la consideración de las capacidades de absorción de las empresas locales relevantes para dar el próximo paso adelante en lugar de un salto poco realista. Requiere que todos los promotores involucrados tengan un interés intrínseco en comprender qué sucede realmente en las empresas.
- La exploración y la experimentación son clave: un proceso de descubrimiento de este tipo no puede funcionar sin una mentalidad de exploración y experimentación. A nivel de políticas, existe la necesidad de brindar espacio para la experimentación con enfoques de políticas más específicos en lugar de enfoques horizontales genéricos.
- Hay que enfocarse en la identificación de áreas de conocimiento potenciales que se vinculen con las capacidades existentes: es importante no quedarse atrapado por la perspectiva sectorial o sub-sectorial, sino buscar áreas de conocimiento que ingresen desde distintos canales y se extiendan en diferentes direcciones, como una fuente de agua.
- Promover un enfoque de red como un medio, no como un fin: las redes son importantes para aumentar el derrame de conocimiento, y no sólo para hacer que el grupo se sienta más seguro. Cuanto menos se centre la atención en recombinar o crear nuevos conocimientos, menos posibilidad tendrá la red de conservar su razón de ser.
- El proceso de descubrimiento es continuo y obliga a todos a aprender unos de otros: la creación de conocimiento no es estática sino dinámica. Las oportunidades para combinar el conocimiento tanto existente como nuevo forman parte de un proceso sin fin. Por esta razón, es de gran importancia también mantenerse al día con las tendencias del mercado y del conocimiento, con el fin de analizar, vincular y promover continuamente las capacidades de conocimiento de los jóvenes locales, los científicos locales o los casos atípicos presentes y futuros que busquen nuevas soluciones sociales o económicas para futuros problemas y oportunidades.

Estos principios son de vital importancia en nuestro trabajo. Y están enfocados en los puntos de entrada adecuados para aquellos que quieren marcar una diferencia.

Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

[4] Aquí se presentan 30 ejemplos de especialización inteligente http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/smart-stories



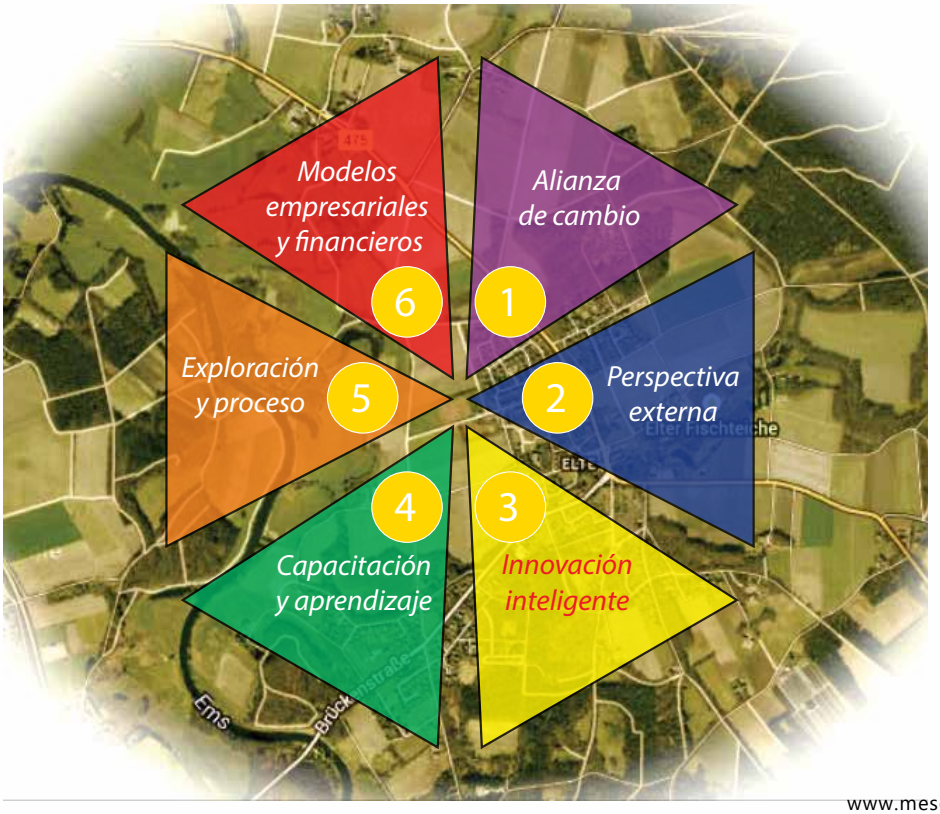
"Smartes Land": Promoción de enfoques de innovación interdisciplinarios en las zonas rurales de la Unión Europea y más allá

"Smartes Land" es el título bajo el cual Mesopartner comenzó a reflexionar sobre cómo promover una orientación hacia la innovación en las zonas rurales de la Unión Europea (UE) a través de enfoques de promoción de la innovación multidisciplinarios. La expresión "Smartes Land", que es una combinación de términos en inglés y alemán, se puede traducir como "zona rural inteligente", tema que está cobrando creciente importancia en las regiones europeas y en muchos países en desarrollo. Inspirado por el enfoque de la ciudad inteligente, promueve la innovación en las zonas rurales, vincula las zonas rurales con las ciudades y alienta a las zonas rurales a aprender de los enfoques urbanos. Más allá de la digitalización, interpreta las "soluciones inteligentes" como una conjunto de intervenciones sistémicas que aumentan la calidad de vida y el atractivo de los territorios.

En la UE, la promoción de la innovación en las ciudades y regiones rurales está cobrando relevancia por razones económicas, políticas y sociales. Muchas áreas rurales necesitan modernizar las PyMEs, promover start-ups, mejorar las habilidades de sus habitantes, crear oportunidades de empleo especialmente para los jóvenes y atraer a más personas calificadas. En este sentido, "Smartes Land" podría ayudar a superar la creciente brecha de desarrollo entre las zonas rurales y urbanas, tanto en los países desarrollados como en desarrollo.

Para explicar la esencia del desarrollo económico local (DEL), en Mesopartner utilizamos el Hexágono de DEL, que es una figura conformada de seis triángulos, cada uno de los cuales visualiza un área de intervención clave de DEL. También usamos la lógica del Hexágono de DEL como base para desarrollar los seis triángulos del marco de 'Smartes Land'. El hexágono resultante propone seis puntos de entrada diferentes para el desarrollo rural inteligente, donde cada triángulo destaca tres aspectos clave estrechamente relacionados y sinérgicos (véase la Figura 8)

Figure 8: The six triangles of the 'Smartes Land' Hexagon



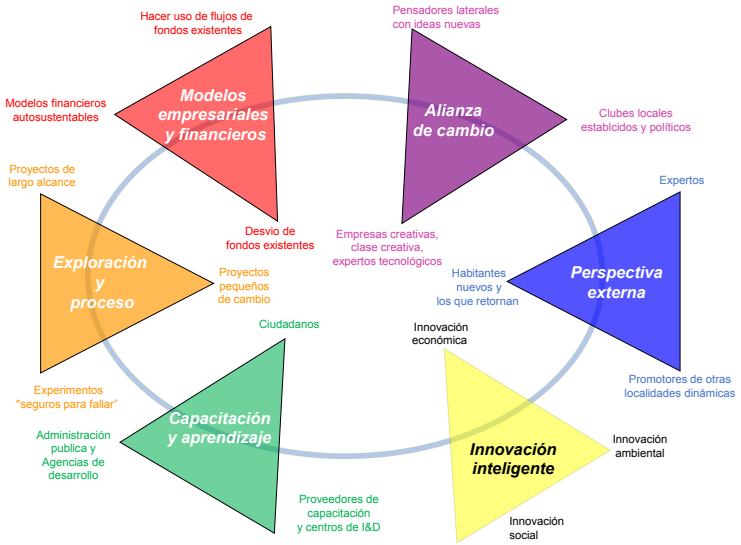
Triángulo 1: Creación de una coalición de cambio local

La innovación significa tanto promover nuevas formas de hacer las cosas como hacer cosas nuevas. La innovación no puede ser estimulada o incentivada desde el exterior únicamente. Las personas creativas con una mentalidad distinta dentro de la localidad deben iniciar la innovación. Reunir a estas personas requiere la facilitación en red, ya que no necesariamente se van a encontrar por sí solas. Las personas interesadas en iniciativas de abajo hacia arriba se pueden hallar dentro de estructuras establecidas, como clubes locales (en alemán: Vereine) o grupos de políticos locales. Otros grupos importantes incluyen los empresarios innovadores, los trabajadores autónomos y los jóvenes comprometidos y creativos expertos en tecnología. Por último, los pensadores laterales que critican las estructuras establecidas aportan nuevos impulsos y perspectivas importantes a la discusión. El punto de partida de iniciativas de innovación altamente relevantes sería la formación de una coalición de estos grupos de actores.

Triángulo 2: Integración de perspectivas externas

Muchos instrumentos innovadores que funcionan en entornos urbanos también podrían funcionar en territorios rurales. Los ejemplos incluyen los espacios de coworking, los vehículos compartidos ("carsharing") y otros modelos de movilidad nuevos, los conceptos de promoción de start-ups, los campamentos de ideas o "hackathons", los laboratorios de innovación, etc. La aplicación de estas ideas en entornos rurales puede requerir algunas modificaciones, además de la receptividad de las partes interesadas locales a distintas perspectivas y experiencias externas. Los tres tipos de individuos que pueden traer perspectivas externas e ideas nuevas a un proceso de innovación son 1) los expertos con conocimiento específico, 2) los posibles recién llegados a áreas rurales y las personas que han retornado, y 3) actores dinámicos de otras áreas rurales o urbanas interesados en compartir experiencias y conocimiento.

Figura 9: Los distintos ángulos de los triángulos en cada hexágono



Triángulo 3: Vinculación de innovaciones económicas, sociales y ambientales

La reflexión sobre las oportunidades de digitalización ha llegado a las zonas rurales. En Alemania, las organizaciones de investigación aplicada como la Sociedad Fraunhofer y muchas gobiernos locales rurales han comenzado a reflexionar sobre cómo aprovechar las soluciones y plataformas digitales para apoyar el desarrollo en aldeas y pueblos. Estas reflexiones utilizan distintos puntos de entrada, pero se centran principalmente en innovaciones económicas, sociales y ambientales. Los ejemplos incluyen innovaciones económicas tales como actividades de Industria 4.0 con PyMEs y nuevos modelos comerciales de start-ups digitales; innovaciones ecológicas como la movilidad eléctrica para automóviles y bicicletas, sistemas de energía renovable, enfoques sostenibles de la economía circular y plataformas de suministro de alimentos orgánicos; e innovaciones sociales, como plataformas de comunicación y asistencia, la telemedicina y servicios de salud flexibles, el carsharing rural y servicios de movilidad. Los nuevos modelos cooperativos y de emprendimiento social también demuestran nuevas formas de innovación social. La reflexión interdisciplinaria sobre este tipo de ideas permite identificar proyectos innovadores y crear redes de intercambio de conocimientos.

Triángulo 4: Capacitación y aprendizaje para el cambio

El desarrollo de capacidades juega un papel importante en tiempos de cambio, tanto en las organizaciones públicas y privadas existentes como entre los ciudadanos. Muchos estudios han identificado brechas educativas entre las áreas rurales y urbanas. Mejorar la educación y el desarrollo de capacidades en las zonas rurales será un factor importante para el desarrollo futuro. Esto requiere la modernización de las escuelas tradicionales y las instituciones de educación superior en zonas rurales, así como procesos más participativos en las estructuras organizativas establecidas, como los clubes locales y las organizaciones meso, como la administración pública local y las agencias de apoyo económico y social. Estas organizaciones deben comenzar a adoptar enfoques de aprendizaje continuo, programas de aprendizaje más modernos y calificaciones orientadas a la innovación. En el futuro, deberán fomentar la creatividad, el pensamiento lateral y otros elementos de aprendizaje nuevos. Otro punto de entrada consiste en ofrecer más oportunidades de

capacitación para los ciudadanos a través de academias rurales, capacitación en línea e iniciativas de aprendizaje experiencial e interdisciplinario.

Triángulo 5: Exploración y orientación de procesos para iniciativas de innovación

Según nuestra experiencia, es esencial comenzar las iniciativas de innovación con actividades rápidamente realizables a corto plazo que conduzcan a un cambio de mentalidad, permitiendo aprovechar las oportunidades de desarrollo social, ecológico y económico. Estas iniciativas tienen grandes posibilidades de funcionar y de generar confianza y motivación entre los actores involucrados – y podrían motivar a otros actores a involucrarse. En situaciones de incertidumbre, se pueden utilizar experimentos "seguros para fallar" (Safe-to-fail) para explorar las opciones disponibles. Seguro para fallar en este contexto significa explorar nuevas posibilidades a pequeña escala y ver qué patrones surgen. Si los patrones se consideran positivos, pueden amplificarse. De lo contrario, hay que ponerles fin. Una vez que la situación se comprenda bien y esté estable, los experimentos seguros para fallar y las pequeñas iniciativas de cambio pueden dar lugar a proyectos a gran escala. Los proyectos de mayor escala requerirán entonces competencias y estructuras de gestión.

Triángulo 6: Identificación de nuevos modelos de financiación

Es esencial desarrollar nuevos modelos de financiación para la promoción de proyectos rurales inteligentes. Esto incluye, primero, la posible redirección de los flujos de financiación existentes ofrecidos por las administraciones públicas locales y regionales; segundo, el uso más intensivo de los regímenes de financiación nacionales y de la UE; y tercero, la búsqueda de modelos de financiación autosustentables. Esto último podría ser impulsado por asociaciones público-privadas locales mediante modelos cooperativos en los que los ciudadanos contribuyan a las inversiones. Las inversiones privadas o las soluciones financieras autosustentables, como las tarifas para los usuarios de las aplicaciones, los modelos de costos de carsharing y el crowdfunding, son algunos ejemplos.

Además de desarrollar el Hexágono de "Smartes Land", Mesopartner ha comenzado a publicar artículos y entradas de blogs, realizar encuestas cortas y organizar talleres con distintos actores y municipalidades en Alemania. El enfoque de "Smartes Land" todavía está en su infancia y estamos explorando varias maneras en que puede evolucionar. Por lo tanto, estamos interesados en ampliar nuestra red de aprendizaje y promover este tema a nivel internacional. Por favor contáctenos si está interesado en seguir la discusión. Para este fin, hemos creado la plataforma http://smartes.land para compartir nuestras experiencias e interactuar con otros.

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

12

¿Por qué debemos trabajar en el nivel meta, aunque sea difícil?

La Competitividad Sistémica (SysCo) es un marco orientador para el desarrollo del sector privado en el contexto de la cooperación para el desarrollo. El enfoque distingue cuatro niveles de intervención interconectados: el nivel micro, el nivel meso, el nivel macro y el nivel meta de la competitividad. Asimismo, describe los patrones y las orientaciones socioculturales, económicos y políticos en una sociedad o un país determinado, y a menudo refleja cambios y dinámicas sociales a largo plazo (Büttner, 2007; Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 1995).[5]

En el nivel meta, ubicamos las 'variables lentas' del desarrollo social (Meyer-Stamer, 2001). Aquí observamos aspectos como la apertura a asumir riesgos y el fracaso de una sociedad, la apreciación del espíritu empresarial o la capacidad de crear visiones conjuntas y planificar colectivamente. Estas características idiosincrásicas están arraigadas en las actividades económicas y están marcadas por la experiencia colectiva. Son rasgos culturales distintos que difieren entre naciones, y también entre las regiones y los municipios de un mismo país.

[5] En la Reflexión Anual 2017 de Mesopartner presentamos el marco de Competitividad Sistémica con más detalle, pero en esa ocasión nos enfocamos en el nivel meso. En la Reflexión Anual de 2016 (p. 35-37) abordamos "El nivel meta de la ecologización de las economías territoriales en tiempos de cambio climático".

Las características del nivel meta intrínsecamente dependen del camino seguido. Esto significa que lo sucedido en el pasado determinará lo que será posible en el futuro. Encontramos este fenómeno en regiones industriales tradicionales como el Ruhrgebiet en Alemania, donde las viejas estructuras físicas y sociales obstaculizan la innovación y el cambio. En los países menos avanzados también encontramos con frecuencia trayectorias ineficientes que constituyen un obstáculo a menudo intangible pero extremadamente poderoso para el desarrollo.

Las economías dan un gran salto en su desarrollo si pueden garantizar la confianza entre las personas que no se conocen. Esto requiere tanto el establecimiento de instituciones sociales que aseguren la confianza como la creencia por parte de la sociedad de que las personas en general son confiables. Como consecuencia, se reducen los costos de las transacciones de mercado, son posibles las transacciones con más personas y crece el comercio. En las economías con un alto nivel de confianza, la división de trabajo y la especialización son más fáciles y la productividad aumenta. Las relaciones de confianza constituyen un capital social – son un activo intangible de una sociedad y contribuyen a la prosperidad. Los países en desarrollo a menudo carecen de este tipo de capital.

Es sorprendente que, a pesar de su rol central en el desarrollo, el nivel meta tienda a ser ignorado por los profesionales del desarrollo. Incluso los defensores acérrimos del marco SysCo, como la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) alemana y el Instituto Alemán de Desarrollo (DIE-GDI), en general se refieren solamente a los niveles macro, meso y micro, y suelen omitir el nivel meta. La GTZ (precursora de la GIZ) encargó un plan para abordar el nivel meta, pero finalmente no se logró ningún impacto duradero sobre la inclusión del nivel meta en los marcos utilizados. (Büttner, 2007).

La atención limitada que se presta al nivel meta se puede explicar por la sensibilidad de muchos de los temas relacionados con él, como los modelos mentales, valores y supuestos básicos de una sociedad sobre cómo funcionan y cambian los sistemas económicos. También se podría explicar por las posibles tensiones con el paradigma actual

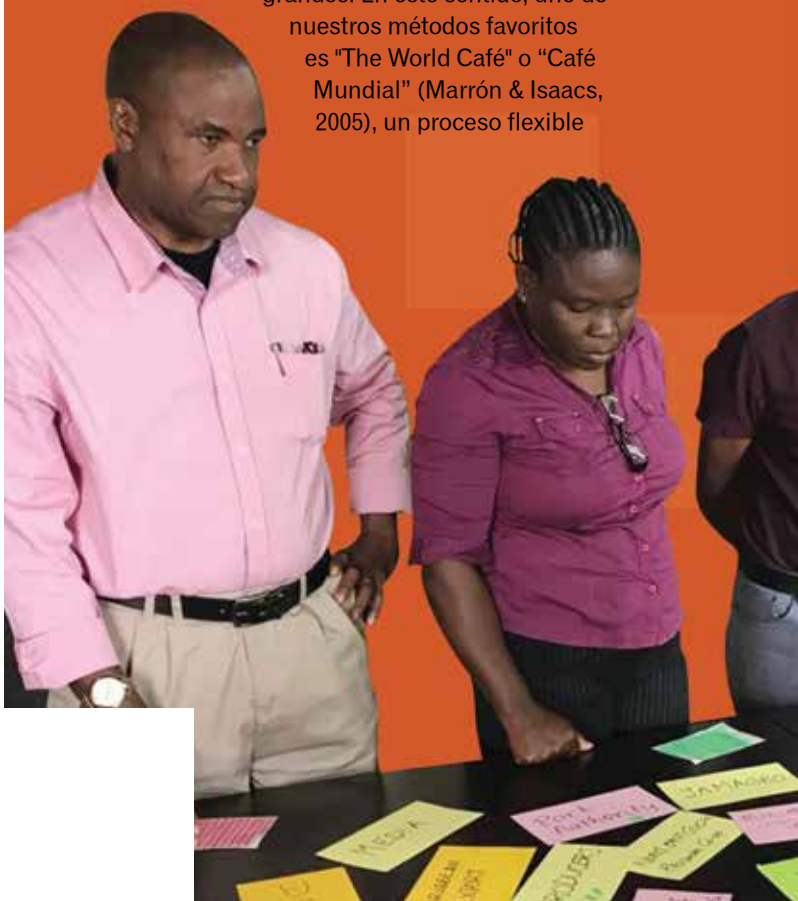
de la cooperación para el desarrollo:

1. *Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo:* La mayoría de los programas y proyectos de desarrollo operan con una escala de tiempo relativamente corta, mientras que la transformación de las creencias y los valores fundamentales de una sociedad es un proceso a largo plazo que puede llevar generaciones. Los gerentes de proyectos deben alcanzar metas medibles a corto plazo y carecen del tiempo necesario para abordar el nivel meta.
2. *Atribución y responsabilidad directas versus intervenciones indirectas u oblicuas:* Las agencias de desarrollo necesitan justificar sus gastos a los contribuyentes. En consecuencia, muchas agencias buscan beneficios inmediatos para un grupo objetivo bien definido. Sin embargo, la transformación de una economía y de una sociedad es una cuestión compleja que requiere experimentación y la convergencia de muchas influencias diferentes. Además, la transformación exitosa – y cómo surgió – solo se hace evidente en retrospectiva y no se puede planificar.
3. *Medidas cuantitativas versus cualitativas:* En la actualidad, la cooperación internacional sigue el enfoque de la "eficacia del desarrollo" y busca resultados tangibles y medibles. Por lo tanto, se genera a un fuerte énfasis en metas e indicadores fácilmente medibles, y se descuidan los factores de desarrollo que no son fácilmente visibles pero sí críticos, como las normas y creencias sociales.

A pesar de, o debido a, la desviación del paradigma de desarrollo actualmente dominante, nos gusta alentar a los profesionales del desarrollo a incluir el nivel meta en su práctica profesional. Pero, ¿cómo se puede intervenir en el nivel meta? Nuestra respuesta remite al poder de la comunicación y de la cooperación:

Tradicionalmente, Mesopartner trabaja con un enfoque participativo que está fuertemente influenciado por la participación ciudadana de la década de 1970 en Alemania. La metodología PACA (Participación y Acción para la Competitividad Local, una forma de evaluación participativa de la ventaja competitiva), desarrollada por Mesopartner reunió a actores públicos y privados para evaluar su situación económica y planificar actividades conjuntas orientadas a fomentar el desarrollo económico local. Los métodos participativos, como los mini-talleres con paneles y tarjetas para la facilitación, permiten a las partes interesadas locales planificar y experimentar con su propio futuro. Este enfoque ha aumentado la apropiación local y la confianza, que hoy en día se denomina a veces "capital territorial". (Camagni & Capello, 2013).

Los métodos participativos también funcionan en grupos grandes. En este sentido, uno de nuestros métodos favoritos es "The World Café" o “Café Mundial” (Marrón & Isaacs, 2005), un proceso flexible



y fácil de utilizar diseñado para fomentar el diálogo colaborativo, compartir el conocimiento común y descubrir nuevas oportunidades para la acción. Basado en el pensamiento del sistema viviente, este enfoque crea redes dinámicas de conversaciones que pueden catalizar la inteligencia colectiva de una organización o de una comunidad en torno a sus preguntas más importantes. Estas conversaciones pueden motivar a diversos grupos de partes interesadas y forjar un futuro colectivo.

Las tecnologías participativas también se aplican a proyectos de cambio transformacional más amplios. Por ejemplo, la "Plataforma de Digitalización (Industria 4.0)"[6] del Ministerio Federal Alemán de Asuntos Económicos y Energía promueve la digitalización del sector manufacturero – incluyendo las PyMEs o *Mittelstand* – y sensibiliza a distintos grupos de empresas y a la sociedad. La organización e implementación de grupos de trabajo temáticos y eventos son facilitadas por empresas de consultoría que se especializan en facilitar estos tipos de diálogos sociales. Se identifican los temas relevantes y el efecto social, y se define un plan de acción conjunto.

Las experiencias de Mesopartner y de otros confirman que el diálogo y los métodos participativos pueden influir en la opinión pública. La conversación y el diálogo son necesarios, pero en última instancia sólo son efectivos si los resultados se articulan a través de actividades concretas. Las intervenciones en el nivel meta están conectadas con los niveles micro, meso y macro, y viceversa. Esto refleja la naturaleza sistémica de SysCo, que debe alentar al profesional a adoptar una visión holística de las intervenciones de desarrollo.

[6] https://www.ifok.de/en/news/974.

BROWN, J. & ISAACS, D. 2005. The World Café - Forjando nuestro futuro a través de conversaciones que importan. San Francisco, USA.

BÜTTNER, H. 2007. Addressing the meta level. New approaches to private sector development. Sector project 'Innovative Tools for Private Sector Development'. Economic Reform and Private Sector Development Section. GTZ. Eschborn.

CAMAGNI, R. & CAPELLO, R. 2013. Regional competitiveness and territorial capital: a conceptual approach and empirical evidence from the European Union. Regional Studies, 479: 1383–1402.

ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D. & MEYER-STAMER, J. 1995. Systemic competitiveness. New patterns for industrial development. Londres: Frank Cass.

MEYER-STAMER, J. 2001. Was ist Meso? Systemische Wettbewerbsfähigkeit: Analyseraster, Benchmarking-Tool und Handlungsrahmen. Duisburg: INEF.

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

Clientes estratégicos de Mesopartner (2017/2018)

Albert Luthuli Centre for Responsible Leadership, Universidad de Pretoria, Sudáfrica

Alvarium Consultancy Company, Armenia

Banco Interamericano de Desarrollo, Compete Caribbean, Washington D.C./ Barbados

Care International en Myanmar, proyecto GRO Myanmar (para aumentar las oportunidades en el sector del caucho), Myanmar

Central University of Technology (CUT) y su Centro de Prototipado Rápido y Fabricación (CRPM*), Estación de Tecnología de Desarrollo de Producto y otras unidades de investigación e innovación, Sudáfrica

Climate Project Office (Oficina del proyecto climático) en Rheine, Alemania

Dorf.Land.ZukunftElte, Alemania

Consejo de Investigación Científica e Industrial (CSIR*), Sudáfrica

Departamento de Ciencia y Tecnología, Sudáfrica

Departamento de Comercio e Industria, Sudáfrica

Dexis Consulting Group, Estados Unidos de América

EDA Agencia de Desarrollo Banja Luka, Bosnia y Herzegovina

GIZ Política y Promoción del Comercio y de las Inversiones Orientados al Desarrollo, Alemania

GIZ Implementación del Programa Nacional de Biocorredor (PNCB) en el contexto de la Estrategia Nacional de Biodiversidad de Costa Rica

GIZ Desarrollo Inclusivo de la Economía (programa INCLUDE), Nepal

GIZ Fondo Regional Abierto para el Empleo Económico y Juvenil en Centroamérica (FACILIDAD)

GIZ Programa de Desarrollo Económico Sostenible, Uzbekistán

GIZ Formación profesional para ocupaciones relacionadas con el clima y el medio ambiente (S4GJ), Sudáfrica

HELVETAS Swiss Intercooperation, Suiza

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

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Programa de Apoyo a la Iniciativa Empresarial y las PyMEs, Myanmar

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

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

Itad Ltd, Reino Unido, en nombre del BEAM Exchange

Universidad Jacobs de Bremen

Metelen, Administración de la ciudad alemana

Oxford Policy Management, Reino Unido

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

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

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

Estación de Tecnología Electrónica, Universidad Tecnológica de Tshwane, Sudáfrica

Estrategias de política comercial e industrial (TIPS*), Sudáfrica

Universidad Tecnológica de Tshwane, Facultad de Ingeniería y Medio Ambiente Construido, Sudáfrica

Universidad de Leipzig, Alemania

Escuela de Negocios de la Universidad de Stellenbosch - Desarrollo ejecutivo

UNGS, Universidad Nacional General Sarmiento, Argentina

WEST GmbH-Wirtschaftsförderung Kreis Steinfurt

Kreisverwaltung Steinfurt

Wirtschaftsförderung Bremen

También brindamos una variedad de servicios de coaching, asesoramiento y facilitación en forma directa a empresas y otras organizaciones que no están en el listado

*por sus siglas in inglés

Países donde Mesopartner realizó actividades (2017/2018)

- Argentina
- Bangladesh
- Barbados
- Belize
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Brazil
- Cambodia
- Colombia
- Costa Rica
- Germany
- Ghana
- Indonesia
- Jamaica
- México
- Myanmar
- Nepal
- República Dominicana
- Scotland
- Sudáfrica
- Trinidad & Tobago
- United Kingdom
- Uzbekistan
- Vietnam

Los socios

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

Shawn Cunningham

sc@mesopartner.com

Nació en 1973. Doctorado (2009) y MBA (2001) de la Escuela de Negocios Potchefstroom, Universidad North-West, Sudáfrica. Posee títulos en gestión del cambio, gestión de proyectos, gestión estratégica, análisis de redes sociales y complejidad.

Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica.

Principales áreas de especialización:

- Investigación, innovación y colaboración multidisciplinarias y transdisciplinarias
- Asesoramiento y coaching a líderes empresariales, académicos y de gobierno para la toma de decisiones en contextos de complejidad e incertidumbre
- Facilitación del procesos que posibilitan la búsqueda, el descubrimiento, la experimentación y la innovación
- Capacidad tecnológica y modernización a través de la promoción de la ciencia, la tecnología y los sistemas de innovación

Experiencia laboral:

Desde 2008: Socio de Mesopartner

2015 a la fecha: Miembro del cuerpo docente a tiempo parcial (Gestión de Innovación, Estrategia & Tecnología), Escuela de Negocios Stellenbosch, Formación Ejecutiva

2010 a la fecha: Investigador asociado (Sistemas y Políticas de Innovación) del Instituto para la Investigación Económica sobre la Innovación, Universidad Tecnológica de Tshwane, Sudáfrica

2003 – 2007: Especialista superior del Programa de Desarrollo Económico Local y Servicios de Desarrollo Empresarial de la GTZ en Sudáfrica

2001 – 2002: Se desempeñó en una agencia sudafricana de desarrollo (Programa del centro nacional de asesoramiento para la fabricación)

1996 – 2001: Dueño de su propia empresa en el sector informática

Ulrich Harmes-Liedtke

uhl@mesopartner.com

Nació en 1965. Doctor (PhD) en Ciencias Políticas y Economía (Bremen 1999), Máster en Economía (Hamburgo 1991).

Tiene su base de trabajo en Chascomus, Argentina.

Principales áreas de especialización:

- Desarrollo económico territorial
- Promoción de clústeres y cadenas de valor
- Normas e infraestructura de la calidad
- Política industrial
- Economía verde
- Coaching y desarrollo metodológico

Experiencia laboral:

Socio fundador de Mesopartner (2003)

1997 – 2002: ISA Consult GmbH, Bochum (Alemania), consultor sénior

1996 –1997: Fundación CIREM, Barcelona (España), consultor junior

1991 – 1994: Universidad de Bremen, proyecto de investigación sobre desarrollo regional en Europa, investigador.

Marcus Jenal

mj@mesopartner.com

Nació en 1980. Máster (MSc) en Ciencias Ambientales del Instituto Federal Suizo de Tecnología (ETH), Zürich, 2007.

Tiene su base de trabajo en Gateshead, Reino Unido

Principales áreas de especialización:

- Exploración y aprendizaje continuos en equipos y organizaciones
- Toma de decisiones adaptativa en condiciones de incertidumbre
- Monitoreo y evaluación de iniciativas de cambio sistémico
- Investigación narrativa y creación de sentido participativa
- Desarrollo de sistemas de mercado
- Facilitación de redes de conocimiento y comunidades de práctica

Experiencia laboral:

Desde 2015: Socio de Mesopartner

2014-2017: Conducción, monitoreo, evaluación de impacto y evidencias, el BEAM Exchange

2011 a la fecha: Miembro del equipo de apoyo de la red de empleo e ingresos de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

2011-2015: Consultor independiente en desarrollo de sistemas de mercado y enfoques sistémicos

2009-2011: Oficial de programa en Intercooperation (actualmente HELVETAS Swiss Intercooperation), Bangladesh

Christian Schoen

cs@mesopartner.com

Nació en 1965. Maestría en Economía (Bayreuth / Munich, 1991).

Tiene su base de trabajo en Hanoi, Vietnam

Principales áreas de especialización:

- Desarrollo económico local y regional
- Desarrollo de clústeres y cadenas de valor
- Desarrollo económico verde
- Desarrollo de sistemas de mercado
- Infraestructura de la calidad
- Encuestas de clima empresarial/de inversiones y rankings de competitividad
- Evaluaciones de programas y proyectos

Experiencia laboral:

Socio fundador de Mesopartner (2003)

2002 – 2003: Consultor independiente

2001 – 2002: Fraunhofer Gesellschaft eV, Yakarta (Indonesia), coordinador del proyecto PERISKOP y consultor sénior

1999 – 2000: Fraunhofer Management GmbH, Munich (Alemania), consultor sénior

1992 – 1999: Dorsch Consult Ingenieurgesellschaft mbH, Munich (Alemania), consultor.

Frank Wältring

fw@mesopartner.com

Nació en 1968. Maestría en ciencias sociales con especialización en economía (Duisburg, 1999).

Tiene su base de trabajo en Bremen y Elte, Alemania

Principales áreas de especialización:

- Promoción de sistemas locales de innovación en áreas rurales y urbanas
- Promoción de los conceptos de ciudad inteligente y área rural inteligente que implican aspectos de digitalización
- Aprendizajes de y con Alemania: transferencia de conocimiento a partir de enfoques innovadores en el ecosistema alemán a través de viajes de estudio, visitas y documentos de investigación
- Promoción del desarrollo económico local
- Promoción de clústeres y cadenas de valor
- Promoción de instrumentos de apoyo innovadores como polos de innovación, espacios de coworking y laboratorios de investigación

Experiencia laboral:

Desde 2004: socio de Mesopartner

2016 – 2018: Profesor de Economía del Desarrollo y Economía de la Innovación en la Universidad Jacobs de Bremen

2007 a la fecha: Profesor de la materia de Competitividad Regional de la maestría de SEPT [Programa internacional de promoción y capacitación para la pequeña y mediana empresa] de la Universidad de Leipzig en Leipzig, Hanoi y Ciudad Ho Chi Minh

2003 – 2004: Especialista en desarrollo del sector privado en la sede central de la GTZ, con un foco especial en el sudeste de Europa

2003 – 2018: Consultor en principales áreas de especialización en países en desarrollo, UE y Alemania

2001 – 2003: Profesional junior en el programa de desarrollo del sector privado de la GTZ en Honduras

1999 – 2001: Investigador del proyecto conjunto de INEF/IDS sobre clústeres locales y cadenas de valor globales, Instituto para el Desarrollo y la Paz, Universidad de Duisburg.

La Administración de Mesopartner

Annelien Cunningham

ac@mesopartner.com

Nació en 1974. Es máster en Administración de Empresas, por la Universidad North-West, Sudáfrica

Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica

Annelien brinda servicios de apoyo administrativo, gerencial y de contenido a Mesopartner. Sus principales tareas incluyen la organización de eventos tales como la Academia de Verano en Berlín, el mantenimiento del sitio web, la administración de la base de datos de los clientes y la comunicación con ellos. Está a cargo de la gestión de Mesopartner África y presta apoyo en la implementación de varios proyectos. Su formación empresarial le permite brindar a Mesopartner apoyo relacionado con los contenidos y el trabajo de campo.

Los asociados de Mesopartner en 2018

ZDRAVKO MIOVCIC
zm@mesopartner.com

Nació en 1958. Maestría en gerencia con especialización en resolución de problemas de desarrollo (Universidad de las Naciones Unidas para la Paz, ECPD Belgrado, 1991). Fundador y Director de Eda - Agencia de Desarrollo Empresarial en Bania Luka. Tiene su base de trabajo en Bosnia-Herzegovina y Serbia.

VALÉRIE HINDSON
vh@mesopartner.com

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

DOUGLAS HINDSON
dh@mesopartner.com

Nació en 1946. Doctorado en Estudios del Desarrollo, Universidad de Sussex, 1983. Tiene su base de trabajo en Francia.

ANKE KAULARD
ak@mesopartner.com

BNació en 1975. Se graduó en ciencias regionales de América Latina con especialización en economía y ciencias políticas (Universidad de Colonia, Alemania, 2003).
Tiene su base de trabajo en Perú y Alemania.

The Mesopartner Associates in 2018

VARAZDAT KARAPETYAN
vk@mesopartner.com

Nació en 1974. Especialista en Economía Política, se doctoró en la Universidad Estatal M.V. Lomonosov de Moscú, 1996.
Tiene su base de trabajo en Armenia.

COLIN MITCHELL
cm@mesopartner.com

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

ADRIE EL MOHAMADI
aem@mesopartner.com

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

ZINI GODDEN
zg@mesopartner.com

Nació en 1966. Se graduó con una Maestría en Administración Pública y Gestión del Desarrollo, Universidad de Witwatersrand, 2006.
Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica.

Publicaciones de Mesopartner en 2017/2018

Harmes-Liedtke, U.(2018). Desarrollo económico-territorial para el sur-sureste de México. [*Economic-territorial development for the south-southeast of Mexico*.]In: E. Dussel Peters (Coord.), Cadenas Globales de Valor - Metodología, teoría y debates, Ciudad de México, UNAM.

Harmes-Liedtke, U. & Schoen C. 2017: Los territorios son importantes para el Desarrollo – Reflexiones sobre el debate entre el enfoque del desarrollo económico de base territorial y el de neutralidad [*Territories are important for Development – Reflections on the debate between the approach of territorial-based economic development and that of neutrality*], Revista DESARROLLO Y TERRITORIO, No. 1, pp. 26-28.

Harmes-Liedtke, U. &Stamm A. 2017: Green Economy, Innovation and Quality Infrastructure - Baseline study about the relevance of Quality Infrastructure for innovations in the Green Economy [*Economía verde, innovación e infraestructura de la calidad – Estudio de referencia sobre la relevancia de la infraestructura de la calidad para las innovaciones de la economía verde*]. Documentos de trabajo de PTB (de próxima publicación)

Harmes-Liedtke, U. 2017: Homenaje a Dr. Jörg Meyer-Stamer, Prefacio a la primera edición de la Revista Desarrollo y Territorio [*Tribute to Dr. Jörg Meyer-Stamer, Preface to the first edition of the Development and Territory Journal*], DESARROLLO Y TERRITORIO, No. 1, pp. 5 –7.

Meyer-Stamer, J. 2003/ 2017: ¿Qué es el Desarrollo Económico Local? ¿Porqué es tan difícil?, nueva edición completamente revisada [*What is Local Economic Development? Why is it so difficult ?*]/ Nueva edición completamente revisada, DESARROLLO Y TERRITORIO, No. 1, pp. 17-25, https://issuu.com/conectadel/docs/desarrolloyterritorio1_2017

Schoen, C. 2017. Assessment of Skills Gaps and Potential for Entrepreneurship Development in the Tourism Value Chain in Mrauk-U, Myanmar. [*Evaluación de brechas de habilidades y potencial para el desarrollo empresarial en la cadena de valor del turismo en Myanmar*] Myanmar: Organización Internacional del Trabajo.

Waeltring, F. and S. Cunningham (2017). Knowledge, Technologies and Innovation for Development in the Agenda 2030: Revisiting Germany's Contribution. [*Conocimiento, tecnologías e innovación para el desarrollo en la Agenda 2030: Una reexaminación de la contribución de Alemania*] Documento de debate. Bonn y Bremen, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Política y Promoción del Comercio y de las Inversiones Orientados al Desarrollo de Programas Sectoriales. Eschborn; Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Bonn; Mesopartner. Bremen.

Todas las fotos son originales, tomadas por Mesopartner
o por la fotógrafa profesional Britta Radike
britta.radike@fotodesign2r.de

Editado por Christian Schoen
cs@mesopartner.com

Diseño: Golden Sky, Vietnam
www.goldenskyvn.com

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

www.mesopartner.com

Mesopartner Reflexión Anual 2018

ISSN 2567-7756