mesopartner
conecte los puntos

Reflexión Anual 2020

Table of contents

Perfil de Mesopartner 3

Prólogo 4

1. El cambio sistémico: las condiciones evolutivas que sustentan una situación 8
2. Un espacio meso resiliente para permitir un escenario de competitividad sistémica adaptativo 14
3. El mejoramiento de la “resolución” del nivel meso: un estudio de caso 20
4. La infraestructura de la calidad permite alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible 26
5. La gran transformación de la sostenibilidad y el papel de Mesopartner 32
6. El desarrollo territorial y la gran transformación: Qué considerar al fortalecer las ciudades y las zonas rurales en el futuro 36
7. El desarrollo territorial circular 42
8. La cosecha de resultados (Outcome Harvesting): una metodología para rastrear el cambio que es difícil de medir 46
9. Prácticas inspiradoras de las experiencias de polos de crecimiento regional de Alemania oriental 52
10. La presenciación en la cooperación internacional para el desarrollo 58

Clientes estratégicos de Mesopartner 2019/2020 72

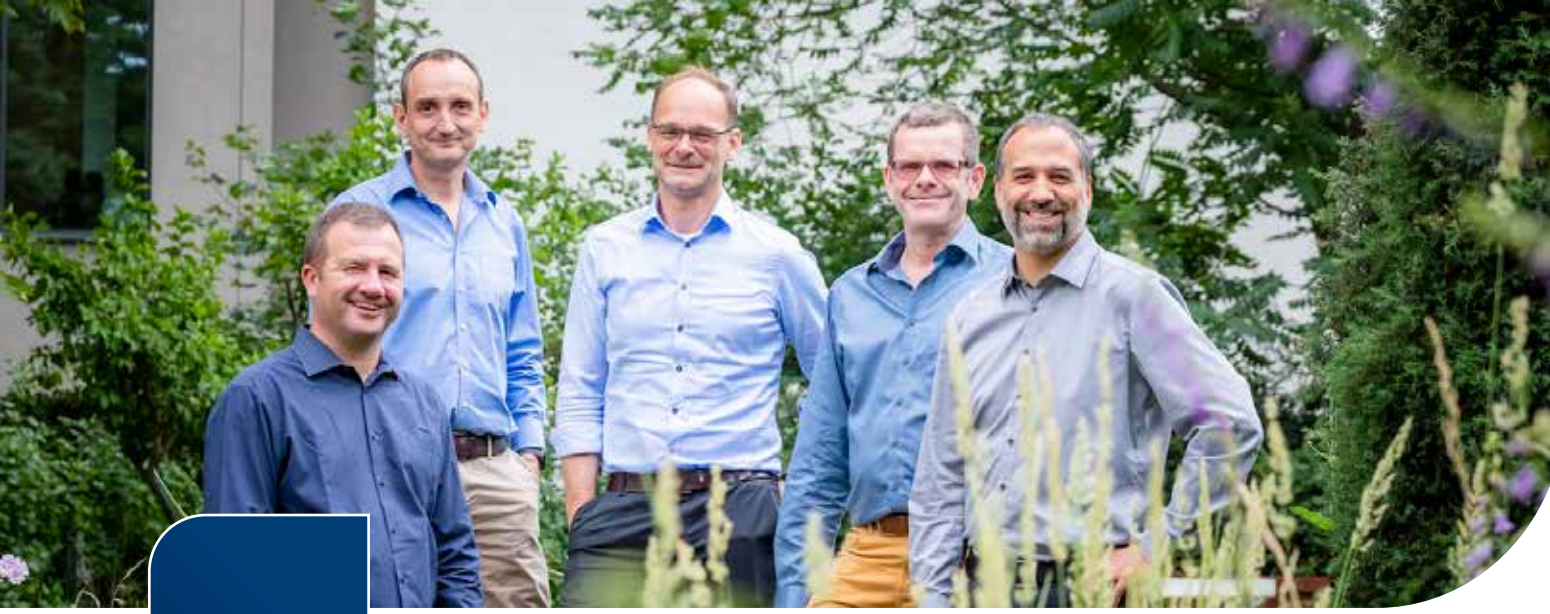
Países donde trabajamos en 73

¡Los Socios! 74

Administración de Mesopartner 80

Los Asociados de Mesopartner en 2020 81

Mesopartner Reflexión Anual 2020 82



Perfil de Mesopartner

Mesopartner es una empresa de conocimiento especializada en desarrollo económico, competitividad e innovación. Nuestra intención estratégica es ser reconocidos globalmente como innovadores 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, donantes de AOD (Asistencia Oficial para el Desarrollo), bancos de desarrollo, ONG, redes de clusters 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 de muchos países en desarrollo y en transformación a llevar adelante el desarrollo territorial y sectorial de una manera más eficaz y eficiente.

Mesopartner ofrece el conocimiento que los actores locales necesitan para afrontar el reto 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 clusters y cadenas de valor, el desarrollo de sistemas de mercado, el fortalecimiento de los sistemas locales de innovación y temas relacionados. Asesoramos y equipamos a los 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 en materia de políticas.

Prólogo

Estamos viviendo en una época de cambios disruptivos. A principios de 2020 esto se hizo muy evidente. El Covid-19 nos tomó por sorpresa. Después de haber seleccionado varios temas para la Reflexión Anual de 2020, y de haber empezado a escribir artículos, la pandemia se extendió por todo el mundo. Anticipando las profundas implicaciones de la pandemia para el desarrollo económico y social a nivel global, y su impacto a largo plazo en el trabajo de desarrollo, tuvimos una intensa discusión sobre si debíamos dedicar la Reflexión Anual de este año únicamente al Covid-19. Optamos por un enfoque diferente por dos razones. En primer lugar, la preparación de la Reflexión Anual 2021 del próximo año nos ofrecerá una mejor perspectiva desde la cual dar sentido a la crisis sanitaria mundial y evaluar sus implicaciones. En segundo lugar, reconocimos la oportunidad de incorporar observaciones sobre la crisis del Covid-19 en todos los temas seleccionados (o gran parte de ellos) para la publicación de este año. Por consiguiente, el

lector encontrará en este folleto una serie de temas interesantes, en la mayoría de los casos con alguna referencia a la pandemia mundial.

Cuatro de los diez artículos de esta publicación se relacionan con los tres temas actuales de investigación de Mesopartner: *El cambio sistémico, la resiliencia meso y la infraestructura de la calidad*. Empezamos por echar otro vistazo al concepto dinámico, pero algo confuso, del cambio sistémico. Presentamos diferentes marcos y modelos que pueden ayudar a entender este concepto en distintas situaciones (véase el artículo 1: *El cambio sistémico: las condiciones evolutivas que sustentan una situación*). A continuación, examinamos cómo *un espacio meso resiliente* posibilita un escenario de competitividad sistémica adaptativa. El tema de la investigación del espacio meso se ha organizado en torno a cuatro áreas temáticas interconectadas. En el primero de dos artículos relacionados, describimos brevemente estas cuatro áreas y proporcionamos una lista de herramientas y marcos de entendimiento para cada una de ellas (véase el artículo 2: Un espacio meso resiliente). En el segundo artículo, detallamos un estudio de caso sobre cómo se aplican algunos de estos instrumentos y marcos de forma práctica en Sudáfrica (véase el artículo 3: El mejoramiento de la resolución del nivel meso). En el artículo de este año sobre el tema de investigación "Infraestructura de la calidad (IC)", se reflexiona sobre el rol de la IC en cuanto a posicionar mejor a las economías para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La IC contribuye principalmente a mejorar las tres dimensiones abordadas por los ODS (personas, planeta y prosperidad), que son de particular relevancia durante una crisis de salud mundial como la que estamos viviendo este año (véase el artículo 4: *La infraestructura de la calidad permite alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible*).

El siguiente bloque temático de artículos explora la *Gran Transformación de la Sostenibilidad*, que

es un proceso inevitable que la humanidad atravesará en los próximos años y décadas. Aquí definimos lo que entendemos por este concepto y deliberamos sobre el papel que podría desempeñar Mesopartner, como pequeña consultora para el desarrollo (véase el Artículo 5: *La gran transformación de la sostenibilidad y el papel de Mesopartner*). Presentamos una entrevista sobre este tema con el Prof. Dr. Dirk Messner, quien dirigió el Instituto Alemán de Desarrollo (DIE) durante 15 años y fue un miembro destacado del Consejo Asesor Alemán sobre el Cambio Global. Desde principios de 2020, el Dr. Messner dirige la Agencia Alemana del Medio Ambiente (UBA). Nos habló como experto tanto en la transformación de la sostenibilidad como en la competitividad sistémica (véase el Artículo 6: *Desarrollo territorial y la gran transformación*). La circularidad es un concepto crucial y una condición indispensable para una producción y un consumo más

sostenibles. Por lo tanto, en el artículo final de este bloque temático, actualizamos nuestra comprensión de una economía circular con una visión particular sobre el desarrollo territorial (véase el artículo 7: *El desarrollo territorial circular*).

Tres artículos adicionales se centran en las herramientas y los enfoques innovadores con los cuales los socios de Mesopartner han estado experimentando durante el último año:

▪ La cosecha de resultados (o *Outcome Harvesting*) es un método que permite a los proyectos identificar, formular, verificar y comprender los resultados cualitativos de sus iniciativas. Dado que las situaciones y las bases de información para la toma de decisiones cambian continuamente –y más aún en tiempos de crisis– es imposible predefinir los resultados de una iniciativa de cambio. La cosecha de resultados ayuda a extraer y evaluar los resultados, aunque sean difíciles de detectar (el artículo 8).

▪ Durante los dos últimos años, varios proyectos de desarrollo en Ucrania y Perú nos pidieron que exploráramos las estrategias de polos de crecimiento regional (PCR) y los procesos de creación de instituciones tal como se practican en Alemania oriental. En el artículo 9: *Prácticas inspiradoras de las experiencias de polos de crecimiento regional de Alemania oriental* se describe el enfoque y se identifican los requisitos esenciales, el aprendizaje y las prácticas inspiradoras para las regiones de otros países.

▪ El artículo final, el número 10: *La presenciación en la cooperación internacional para el desarrollo*, explica la Teoría U, que es un método de gestión del cambio que habilita un proceso de transformación social, proceso que también se llama “presenciación” (*presencing* en inglés). Junto con un colega de la consultora Joyn-Coop, describimos la experiencia de algunos socios de Mesopartner con el método de *presenciación* y cómo integrarlo en la labor de desarrollo internacional, en particular en tiempos de gran incertidumbre y de cambios disruptivos.

Como siempre, esperamos que nuestros lectores disfruten de esta publicación y obtengan conocimientos y consejos prácticos para su trabajo en materia de desarrollo internacional. En 2021, es posible que hagamos más hincapié en las consecuencias económicas y para el desarrollo de la crisis sanitaria mundial del Covid-19. Para entonces, esperamos poder comprender el escenario que se haya materializado y cómo haya cambiado el mundo en el que vivimos y trabajamos.

Agradecemos a Anke Kaulard y Lynne Bolton por revisar esta versión en español de nuestra Reflexión Anual.

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)

01

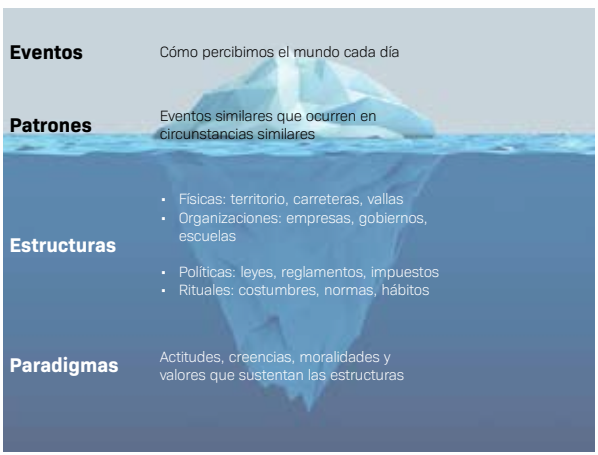
El cambio sistémico: las condiciones evolutivas que sustentan una situación

En el marco de la investigación del tema de cambio sistémico[1], estamos investigando, desarrollando y aplicando conceptos que ayudan a los profesionales del desarrollo a catalizar y evaluar el cambio sistémico. En trabajos anteriores, examinamos la evolución económica y las instituciones para repensar el cambio sistémico en el desarrollo económico, que va desde un evento de cambio único hasta una capacidad continua (Cunningham y Jenal, 2016). Uno de los resultados de esta investigación es la adquisición de una lógica procesual de comprensión sistémica diseñada para que los profesionales pongan en práctica procesos de exploración y aprendizaje continuos (Jenal y Cunningham, 2013).

En este artículo, reflexionamos sobre tres perspectivas que conforman nuestra comprensión del cambio sistémico. Las tres perspectivas tienen su propia mirada sobre el cambio sistémico, pero ninguna de ellas por sí sola es suficiente para permitir entender el cambio sistémico.

Combinadas, se convierten en una poderosa herramienta que ayuda a los profesionales del cambio sistémico a mejorar su comprensión de lo que se necesita para transformar los sistemas.

Figura 1: El Iceberg de los sistemas



Source: Own illustration based on Meadows 1999

[1] *Aquí no distinguimos entre el cambio sistémico y el cambio de sistemas.*

Las condiciones que sustentan un sistema

El cambio sistémico puede entenderse como el cambio de las condiciones que sustentan una situación particular. Esas condiciones se denominan a veces “estructuras”, “limitaciones” e “instituciones” o, si se consideran todas las condiciones pertinentes en su conjunto, se denominan también “el régimen”. Pero esencialmente esta definición reconoce que en épocas estables existe una serie de factores que de cierta forma configuran el comportamiento humano en un sistema.

El iceberg de los sistemas, que presentamos en la Reflexión Anual de 2018, es un modelo que conceptualiza este entendimiento (la figura 1). La metáfora de un iceberg se utiliza para significar que sólo los acontecimientos cotidianos son visibles en la superficie, pero las condiciones que los conforman están ocultas bajo la superficie del agua. En el caso del iceberg, estas condiciones se expresan como patrones, estructuras y paradigmas.

John Kania, Mark Kramer y Peter Senge (2018) perfeccionaron la idea. Definieron seis condiciones interdependientes que

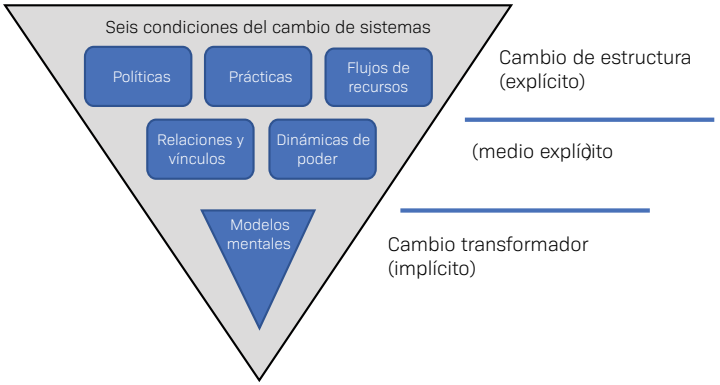
juegan un papel importante en el mantenimiento de los problemas sociales, económicos o ambientales (la figura 2).

Así, identifican tres niveles. El cambio estructural explícito abarca las políticas, las prácticas y los flujos de recursos. Luego hay una capa semi-explícita que incluye las relaciones y los vínculos, y las dinámicas de poder. Por último, está lo que llaman la capa del cambio transformativo, que contiene los modelos mentales.

Una danza entre las estructuras y el flujo

Modelos como el iceberg de los sistemas y las seis condiciones implican una clara delineación entre los elementos estructurales, así como una jerarquía entre ellos; por ejemplo, los modelos mentales son más fundamentales para el cambio de sistema que las políticas y las prácticas. Sin embargo, la realidad es algo más complicada.

Figura 2: Las condiciones del cambio de sistemas



Fuente: Kania, Kramer & Senge, 2018

Todos los elementos están interconectados y se configuran mutuamente. Al mismo tiempo, no suelen ser tan estables como creemos. En épocas de relativa estabilidad, las estructuras y condiciones pueden verse sólidas, y su influencia se puede describir claramente. Sin embargo, en todo caso, estas condiciones se asemejan más a castillos de arena que a estructuras de hormigón. Jean Boulton, Peter Allen y Cliff Bowman en su libro Embracing Complexity (Boulton, Allen y Bowman, 2015) señalan que estas estructuras siempre se "tambalean" o fluctúan porque están formadas por acciones y comportamientos individuales y variados. Un cambio de contexto puede erosionarlas lentamente sin que nos demos cuenta, o destruirlas muy rápidamente. Las condiciones que durante largos períodos de tiempo se dan por sentadas, como los roles de género, pueden cambiar lentamente sin que nos demos cuenta inmediatamente – o pueden cambiar rápidamente,

ya que son catalizadas por acontecimientos específicos.

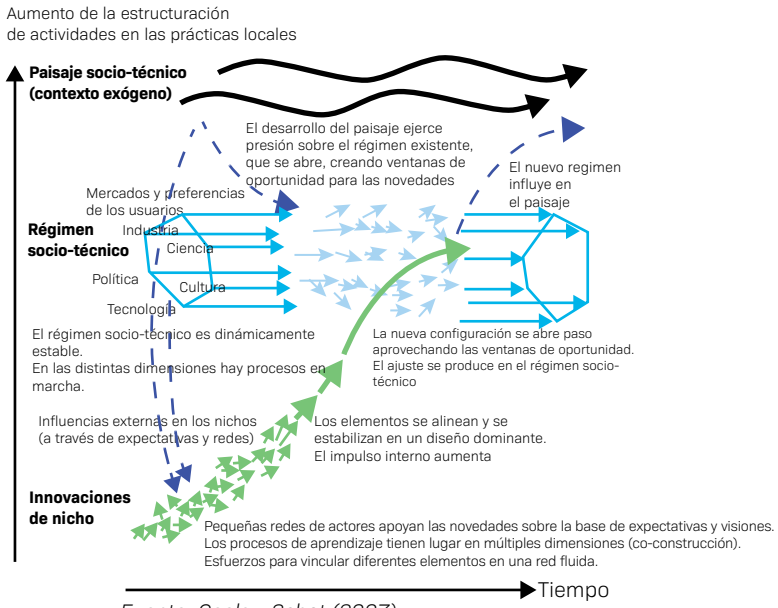
Durante la pandemia del Covid-19 se hizo evidente la naturaleza temporal de muchas cosas que dábamos por sentadas. Personas a las que durante años se les decía que no podían trabajar desde su casa porque los gerentes no confiaban en ellas, de pronto se mostraron capaces de hacer precisamente eso y, con su nueva autonomía, incluso lograron aumentar su productividad y creatividad. Procesos que solían llevar meses, como la aprobación de ciertos pagos de la red de seguridad social, de repente se podían completar en cuestión de días. Y de golpe quedó demostrado lo absurdo que era la idea de planificar para obtener resultados específicos en iniciativas de cambio complejas y dinámicas. Por lo tanto, el aprendizaje constante se convirtió en la única forma de mejorar. Si bien un cambio repentino como este puede resultar aterrador y generar un caos temporal, también deja espacio para que surjan nuevas y mejores condiciones.

Marcos como los dos presentados anteriormente pueden ser herramientas útiles. Pero sirven más bien como desencadenantes que nos ayudan a buscar diferentes tipos de estructuras y condiciones. Sin embargo, no nos ayudan a entender el cambio. Para entender el cambio, necesitamos un modelo dinámico.

El cambio sistémico como una dinámica evolutiva

Un acervo de conocimientos que proporciona tal modelo de cambio dinámico es la teoría de las transiciones socio-técnicas (Geels y Schot, 2007; Geels, 2002). Esta teoría describe cómo se producen los cambios de un régimen socio-técnico al siguiente utilizando una perspectiva de múltiples niveles (véase la figura 3).

Figura 3: La perspectiva de múltiples niveles descrita en la literatura sobre la transición socio-técnica



Fuente: Geels y Schot (2007)

Los tres niveles son:

- **El nivel de nicho**, en el que pequeñas redes de actores proponen y apoyan nuevas ideas sobre la base de lo que creen que la gente necesita. Aquí es donde se produce mucho aprendizaje, tanto dentro de las organizaciones como entre ellas, que finalmente se convierte en innovaciones que tienen el potencial de resultar transformativas.

- **El nivel de régimen**, que es el nivel de la forma predominante de hacer las cosas. Se construye a partir de un equilibrio dinámico donde la industria, la política, la tecnología, la cultura, la sociedad y los mercados trabajan juntos de una manera más o menos fluida para producir las cosas y las experiencias que constituyen la mayor parte de nuestra vida cotidiana. Se trata de las cosas a las que estamos acostumbrados y la forma en que esperamos que la gente se comporte.[2]

- **El nivel de paisaje**, que es un nivel exógeno que influye en lo que puede suceder en un sistema. Incluye características físicas como el paisaje topográfico o el tiempo y el clima, pero también la influencia de otros sistemas y culturas más grandes. Por ejemplo, cuando el sistema que observamos es una ciudad, parte del nivel de paisaje estaría conformado por el país donde está situada la ciudad, así como por el nivel global.

En este marco, la forma más sencilla de describir un cambio transformador o sistémico sería cuando una innovación del nivel de nicho es lo suficientemente madura como para entrar en el nivel de régimen, si en un momento dado se da la oportunidad. Las innovaciones desde el nivel de nicho pueden mejorar el régimen, pasando a formar parte de él o sustituyéndolo. Un ejemplo es el automóvil, que sustituyó al coche de caballos como medio de transporte habitual.

[2] *En efecto, los factores de industria, política, tecnología, cultura, sociedad y mercados pueden considerarse como otra forma de categorizar las condiciones que sustentan una situación.*

Conclusión

El cambio sistémico es dinámico y desordenado. Sin embargo, hay varios marcos y modelos que pueden ayudarnos a entenderlo en diferentes situaciones. Los modelos estáticos como el iceberg de los sistemas o las seis condiciones para el cambio sistémico se aplican principalmente en situaciones relativamente estables y sirven mejor para describir la historia y el statu quo. Para comprender mejor la dinámica del cambio sistémico, necesitamos adoptar una perspectiva evolutiva, como se describe en la literatura sobre transiciones socio-técnicas con una perspectiva de múltiples niveles sobre cómo se producen los cambios de régimen.

Todos estos modelos pueden ser útiles, si reconocemos sus limitaciones y combinamos sus ideas de manera apropiada e inteligente.

Referencias

Boulton, J., Allen, P. y Bowman, C. 2015. Embracing complexity: strategic perspectives for an age of turbulence. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.

Cunningham, S. y Jenal, M. 2016. Rethinking systemic change: economic evolution and institution. Documento técnico. The BEAM Exchange. Disponible en: https://beamexchange.org/resources/861/

Geels, F.W. 2002. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. Research Policy, 318-9, 1257-1274.

Geels, F.W. y Schot, J. 2007. Typology of socio-technical transition pathways. Research Policy, 363 399-417.

Jenal, M. y Cunningham, S. 2013. Gaining systemic insight to strengthen economic development initiatives. Documento de trabajo de Mesopartner. 16 Scharans y Pretoria: Mesopartner.

Kania, J., Kramer, M. y Senge, P. 2018. The Water of Systems Change. FSG.

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

02

Un espacio meso resiliente para permitir un escenario de competitividad sistémica adaptativo

En los últimos años, Mesopartner ha estado trabajando en distintos temas dentro de la temática “investigación meso”. Hemos colaborado estrechamente con nuestros clientes, colegas investigadores y hacedores de políticas para desarrollar y experimentar con diferentes ideas de forma iterativa, cambiando constantemente entre la investigación, la aplicación y la reflexión. El tema se ha organizado en torno a cuatro áreas temáticas que se retroalimentan.

Dentro de cada área, venimos desarrollando, piloteando y adaptando diferentes enfoques, marcos e instrumentos. Nuestro punto de entrada fue el intento de comprender mejor y mejorar la dinámica en el espacio meso de una economía. Sin embargo, el resultado va más allá del espacio meso, y la lógica, así como los enfoques, marcos y herramientas, pueden utilizarse con otros objetivos en mente. Al mismo tiempo, vemos el espacio meso como un punto de entrada sistémico para mejorar la resiliencia y la competitividad de una economía. Aunque ahí es donde empezamos, es probable que también se requieran cambios en otros niveles, lo cual refleja la naturaleza sistémica del marco de competitividad sistémica. De acuerdo con nuestro enfoque de Mesopartner, combinamos la asesoría de procesos con la construcción de sentido y un fuerte sesgo hacia una perspectiva de abajo hacia arriba.

En el presente artículo se describen brevemente las cuatro áreas y se ofrece una lista provisoria de instrumentos y marcos de trabajo para cada una de ellas. Durante el próximo año documentaremos las herramientas, los marcos, los instrumentos y su aplicación en la página de investigación de la resiliencia meso en www.mesopartner.com.

Fortalecimiento de la conciencia y dinámica del sistema

En esta área, la intención es mejorar el conocimiento de los actores del sistema, la coordinación y colaboración entre los actores del sistema, y los bucles de retroalimentación en el espacio meso que ayudan a los actores a evaluar su desempeño en un contexto sistémico. Esto incluye que las organizaciones se den cuenta de que forman parte de un sistema y que otros actores se ocupan de los mismos temas. La mayoría de las cuestiones abordadas por las organizaciones meso son complejas, lo que significa que múltiples hipótesis podrían explicar cada una de estas cuestiones. Por lo tanto, es necesario que las personas sean más conscientes de los demás actores

y de sus actividades, y de la retroalimentación que reciben sobre la eficacia de sus propias actividades. Al mismo tiempo, hay que mejorar la conciencia de las relaciones dinámicas con otros sistemas socioculturales, políticos y empresariales conectados. No se trata de un paso que debe ser superado, sino de un proceso continuo de creación de conciencia situacional. Siempre que las

organizaciones empiezan a trabajar en colaboración con otras, hay elementos de aprendizaje y ajuste colectivos.

Hemos estado probando y desarrollando instrumentos para:

- Mapear organizaciones, programas, funciones y recursos en todos los niveles de la competitividad sistémica, pero en particular en el subsistema meso
- Visibilizar las dinámicas y los cambios en el sistema (el *big data*, el análisis de tendencias, la visualización de sistemas)
- Aclarar las expectativas mutuas entre organizaciones y programas
- Mejorar la coordinación y la colaboración para aprovechar las sinergias
- Fomentar el desarrollo de áreas de conocimientos comunes en la red, especialmente en lo que respecta a los desafíos tecnológicos, los patrones y los cambios en el sistema
- Mejorar el conocimiento de los patrones por parte de las organizaciones meso y el vínculo con los grupos de partes interesadas (*stakeholders*) a nivel micro
- Reconceptualizar la relación entre el nivel meso y los stakeholders en otros niveles en el marco de la competitividad sistémica.

Véase el artículo 3: *Mejoramiento de la resolución del nivel meso* para un estudio de caso sobre cómo se hizo en Sudáfrica.

Profundización de las capacidades del sistema para responder al cambio

A medida que los stakeholders en el sistema se hacen más conscientes de su función y de las funciones de los demás en el sistema, suelen hacerse visibles patrones persistentes de rendimiento insuficiente y temas recurrentes en el sistema. Sin embargo, a diferencia de la primera área, en la que los actores se reúnen para desarrollar una comprensión compartida de los problemas generales, los patrones, las capacidades, los recursos, los mandatos y el aprendizaje en un sistema determinado, en esta

área se examinan las capacidades específicas que se han identificado como de bajo rendimiento o faltantes. Por ejemplo, podría faltar una capacidad de investigación particular en una región, la cual se podría traer de afuera.

En esta esfera, la intención es encontrar y fortalecer las capacidades específicas que deberían existir en el espacio meso (en un contexto local determinado) para prestar continuamente servicios e infraestructuras de alto valor y eficaces que permitan hacer frente a los fallos de mercado, reducir los costos de coordinación y suministrar los bienes públicos de los que se carece. La esencia de esta área tiene que ver con aprender qué capacidades importan y son necesarias en el sistema. A menudo encontramos que esas capacidades y recursos ya existen en el sistema, pero no son ampliamente conocidos o aprovechados. Lo que se necesita entonces es que los actores clave que trabajan juntos o solos comprendan mejor y exploren o intervengan en torno a las capacidades críticas.

Hemos estado probando y desarrollando instrumentos para:

- Construir coaliciones para el cambio entre el sector público y el privado
- Promover la innovación del sector público en la red para catalizar el cambio, la modernización y la inversión y, al mismo tiempo, mejorar la relación calidad-precio y el impacto
- Diagnosticar conjuntamente los patrones, los fallos de mercado y los efectos de los fallos estructurales entre los diferentes stakeholders para fortalecer un mapa mental compartido del sistema y sus patrones
- Formar redes de políticas y de promoción para mejorar la evaluación y la eficacia de las políticas
- Medir lo que importa para que los cambios en la salud y la dinámica del sistema puedan ser mejor comprendidos y las intervenciones puedan ser ajustadas si es necesario
- Permitir la transparencia organizativa y la buena gobernanza
- Permitir la transferencia de conocimientos y el aprendizaje entre organizaciones.

Mejorar el diseño de programas y funciones para posibilitar la innovación

La segunda área se centra principalmente en las cosas que se sabe que son necesarias en los sistemas que funcionan bien. La tercera área tiene que ver con permitir a los actores hacer frente a las incertidumbres. Para ello es necesario explorar juntos, comprender conjuntamente e innovar ante el cambio. Aquí es donde se abordan los patrones complejos y persistentes de bajo rendimiento que

los actores individuales no pueden superar. Los actores se enfrentan a hipótesis contrapuestas sobre lo que se debe hacer, y por esta razón se requiere exploración y aprendizaje continuo.

Hemos estado probando y desarrollando instrumentos para:

- Mejorar el proceso de búsqueda y descubrimiento para mejorar la construcción de sentido y la exploración
- Identificar carteras "seguras para fallar" para permitir la experimentación y el aprendizaje
- Mejorar la cultura de innovación, asunción de riesgos y apertura
- Mejorar el diseño de las funciones, programas y equipos clave dentro de las organizaciones y programas meso para centrarse en satisfacer las necesidades de sus usuarios, al tiempo que se abordan los fallos de mercado o estructurales que la organización meso se propone abordar
- Promover el mejor uso de la retroalimentación de los usuarios para mejorar los servicios, la coordinación y la inversión en capacidad adicional.

Catalizar la orientación futura

En esta área la atención se desplaza desde el uso de datos históricos y actuales hasta el desarrollo de una orientación hacia lo que está surgiendo en el futuro. Un error común es extrapolar los datos históricos y presentes al futuro sin considerar las alternativas y desafiar los paradigmas predominantes. En cambio, las organizaciones meso necesitan ser conscientes de las posibilidades adyacentes que están a su alcance, pero que no han sido explotadas por el sistema. Estas posibilidades adyacentes ofrecen posibles

vías alternativas a los paradigmas predominantes y a las trayectorias de desarrollo que pueden requerir pocos recursos para ser exploradas. Al mismo tiempo, deben seguir la evolución tecnológica más allá del ámbito de atención local para identificar señales de alerta temprana de posibles acontecimientos que puedan perturbar el sistema local si las inversiones y decisiones adecuadas no se realizan a tiempo.

Los stakeholders tienen que explorar paradigmas de desarrollo alternativos y numerosos futuros potenciales. Se deben considerar las diversas y variadas implicaciones de estos paradigmas alternativos. Esto les permitirá evaluar qué planes pueden tener que cambiar y qué capacidades pueden ser necesarias en un futuro próximo. Al mismo tiempo, los actores deben evitar adoptar las tendencias globales de forma apresurada y desechar las capacidades existentes que podrían ser necesarias todavía.

Hemos estado probando y desarrollando instrumentos para:

- Ayudar a los líderes a cambiar su enfoque hacia el futuro emergente
- Construir capacidades distribuidas de detección y escaneo dentro de la red
- Identificar y prestar atención a los actores que ya están imaginando y creando el futuro
- Alentar la exploración y experimentación de tecnologías prometedoras o potencialmente disruptivas
- Reducir los costos y la dificultad de la elaboración de escenarios, la elaboración de mapas tecnológicos y el seguimiento de los cambios tecnológicos que puedan afectar al contexto local
- Fortalecer el papel de los grupos de reflexión y los centros de investigación que pueden formular paradigmas alternativos para desafiar el pensamiento estrecho.

La cuestión clave en las cuatro áreas sigue siendo cómo decidir a quiénes incluir en estos procesos. Nuestra experiencia práctica nos muestra que empezar con un pequeño grupo de stakeholders comprometidos funciona mejor, ya que permite que la red crezca a medida que avanzamos. También se nos suele preguntar si estos procesos funcionan mejor cuando los inician los stakeholders dentro de un contexto, o si una organización internacional de desarrollo los puede iniciar. Nos inclinamos por trabajar con responsables locales que estén profundamente arraigados en el contexto social y que puedan adaptar los sistemas de medición, la asignación de recursos y las prioridades en función de un contexto local en evolución. El hecho de que estos responsables de la toma de decisiones trabajen para un proyecto de cooperación internacional o para una ONG o un programa gubernamental local es menos importante. En cambio, lo que más importa es su capacidad para adoptar decisiones informadas a nivel local sobre las prioridades, la asignación de recursos y las mediciones apropiadas.

Los stakeholders en el sistema deben estar en condiciones de priorizar el fomento de la resiliencia y la adaptación continua de su sistema, y luego reconfigurar sus áreas de influencia para contribuir a este objetivo de lograr que el sistema sea más saludable, más inclusivo, más orientado al futuro y más receptivo a las necesidades cambiantes.

Otra consideración importante es decidir junto con los stakeholders qué instrumentos y herramientas utilizar. Mientras utilizamos el instrumento genérico del proceso de Comprensión Sistémica (Systemic Insight) como guía para el proceso de aprendizaje y adaptación, preferimos elegir instrumentos particulares con nuestros clientes en función de su contexto y situación específicos.

Seguiremos trabajando con una red de asociados para el desarrollo, académicos y clientes para desarrollar los marcos conceptuales, instrumentos y herramientas específicas dentro de estas cuatro áreas.

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

03

El mejoramiento de la "resolución" del nivel meso: un estudio de caso

Este estudio de caso es un ejemplo de un proyecto de nuestro tema de investigación sobre la Resiliencia Meso.

Cuando se trabaja para mejorar el rendimiento de cualquier sector o cadena de valor, a menudo se encuentra una serie de organizaciones o programas meso diseñados para apoyar la actualización, el desarrollo de habilidades y una mejor toma de decisiones en las pequeñas empresas del sector objetivo.

Aunque no es demasiado difícil hacer un mapa de estas organizaciones, es mucho más difícil averiguar qué hace y ofrece cada organización, o a quiénes se dirigen sus servicios. Si esto es difícil para los profesionales del desarrollo, debe ser aún más difícil para un empresario sobrecargado de trabajo y de problemas candentes saber dónde encontrar el apoyo necesario.

Mesopartner fue comisionado por el proyecto ABS *Compliant Bio-trade in Southern Africa* (ABioSA) (*Biocomercio compatible con el APB en África del Sur* (ABioSA)) del GIZ, en colaboración con el *Programa Global de Calidad y Normas de* la ONUDI (GQSP-SA), para encontrar formas de hacer más visible el sistema meso y apoyar un mejor dinamismo en el escenario meso.

El sector del biocomercio acababa de ser objeto de un diagnóstico detallado, por lo que se conocían los datos, las organizaciones de apoyo y los programas públicos. La mayoría de las organizaciones de apoyo del sector celebraban reuniones bimensuales con los *stakeholders*, copatrocinadas por la GIZ y la ONUDI, en nombre de sus homólogos del sector público.

Nos dimos cuenta de que era necesario hacer más explícitas las expectativas mutuas de las diferentes organizaciones de apoyo. Además, ésta era una oportunidad para aclarar los recursos, áreas de enfoque y prioridades de cada organización. Solicitamos a cada organización o programa de la red que completara una encuesta sobre sus recursos de programa y sus expectativas mutuas. Más de

40 organizaciones participaron en la primera encuesta. Los resultados fueron cotejados y capturados en forma visual.

Los participantes aclaran la oferta de sus organizaciones

Presentamos nuestro enfoque y los resultados de la encuesta en el siguiente evento organizado con las partes interesadas. Cada organización tuvo la oportunidad de responder a las expectativas expresadas por otras organizaciones del sector. Era evidente que a la mayoría de las organizaciones les faltaba una oferta de servicio específico, sus beneficios, valores y costos y a quiénes trataban de ayudar. Si bien muchos programas tenían objetivos e indicadores para su labor en apoyo de un sector específico, era difícil encontrar información clara, personas de contacto y procesos de participación en el material de marketing o en línea.

Al final del evento, los participantes solicitaron nuestras recomendaciones sobre cómo se podría mejorar la dinámica y la propuesta de valor del sistema meso. En resumen, nuestra respuesta fue la siguiente:

- Hacer más explícitas las descripciones de los servicios. Por ejemplo, describir claramente cómo cada oferta de servicio responde a las necesidades de los usuarios, cuál es el costo de los servicios y qué valor pueden crear.

Un equipo reflexiona sobre las expectativas expresadas en su organización

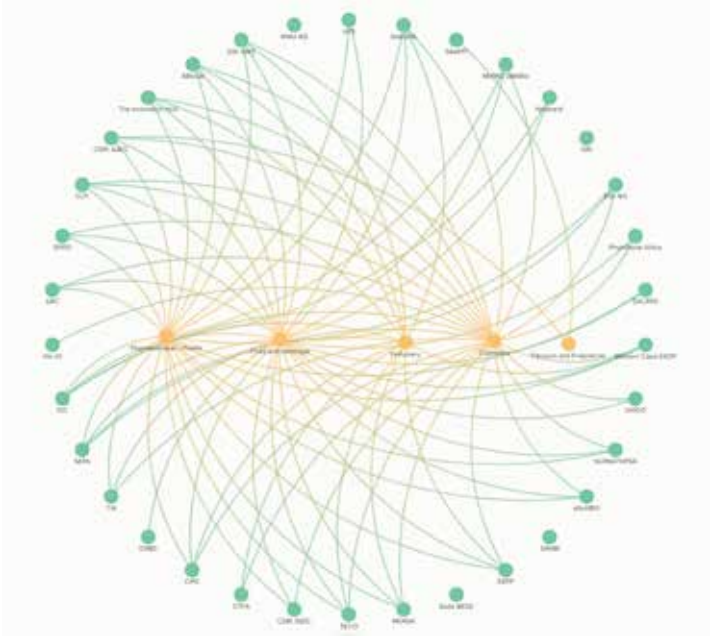
Los participantes aclaran la oferta de sus organizaciones

- Hacer más explícitas las relaciones entre las diferentes organizaciones.
- Indicar claramente cómo los empresarios pueden acceder a un servicio o a un asesoramiento.
- Indicar por adelantado qué recursos, capacidades o requisitos mínimos debe tener una empresa antes de solicitar apoyo. Por ejemplo, esos requisitos podrían ser certificaciones específicas, antecedentes o experiencia en la exportación.
- Aclarar qué mercados finales, procesos, especies vegetales o regiones son prioritarios en la oferta de apoyo.
- Ser claro en cuanto al tipo de empresa que no puede ser asistida, por ejemplo, en términos de su tamaño.
- Describir el enfoque geográfico del programa, por ejemplo, a nivel nacional, sub-nacional o incluso regional.

Nos dimos cuenta de que algunas organizaciones de apoyo más grandes tenían que presentarse en un nivel de programa o funcional diferente en lugar del nivel organizativo superior, ya que varios programas pueden servir a diferentes mercados con recursos únicos.

Como preparación para el segundo evento con los *stakeholders*, solicitamos a todas las organizaciones y los programas participantes que perfeccionaran

Figura 4: Mapeo del sistema de apoyo a nivel meso del sector del biocomercio en Sudáfrica



sus datos basándose en las recomendaciones enumeradas anteriormente. La población de la encuesta aumentó en ese momento a medida que se identificaban más programas o se decidían unirse al proceso.

Capturamos los resultados en una aplicación de visualización de datos en línea llamada Kumu. Este mapa interactivo mostraba claramente la concentración, las superposiciones y las lagunas del sistema de apoyo. Algunas de las imágenes del sector que se presentaron son:

La orientación del mercado final de las especies del programa

Presentamos este mapa en el segundo foro de interesados. Aquí notamos que la terminología utilizada por los participantes había cambiado. Se utilizaban frases como “oferta de valor” y “enfoque”. Los participantes reflexionaron sobre el hecho de que los programas meso no sólo tenían una responsabilidad hacia las empresas, sino que también tenían que trabajar intencionalmente con otros programas meso para mejorar las sinergias, reducir los costos de búsqueda y descubrimiento y abordar colectivamente las limitaciones conocidas que pueden suprimir la actividad empresarial. Los encargados de la formulación de políticas en la sala acogieron con agrado el hecho de recibir retroalimentación directa de los programas meso sobre lo que estaban haciendo y a quiénes estaban tratando de ayudar.

En preparación para el tercer y último evento con los *stakeholders* en nuestro contrato, refinamos el mapa del sistema y las descripciones de todos los servicios prestados por los interesados. Presentamos este mapa a la red de *stakeholders*,

incluyendo las ofertas de servicios de los programas meso recién incorporados. Por último, moderamos una reflexión con los participantes sobre lo que habían aprendido de este proceso.

A continuación, se presentan algunas de los aprendizajes clave que se llevaron las partes interesadas:

1. El sector del biocomercio estaba bien investigado y documentado. A pesar de los datos disponibles y de una serie de programas de apoyo, muchas ofertas eran genéricas y estaban redactadas principalmente para los financiadores del sector público, en lugar de centrarse en los retos y limitaciones a los que se enfrentaban las empresas.

2. Las empresas y otras organizaciones no podían acceder fácilmente a información detallada sobre diversos programas con muchos recursos. Concluimos que la "resolución" del sistema meso era baja y tenía que ser más detallada.

3. Para el sector privado e incluso algunos de los programas meso participantes, el escenario meso se asemeja a un laberinto: es difícil de navegar y se necesita una enorme tenacidad o muchos recursos para encontrar apoyo específico. Los costos de búsqueda y descubrimiento son elevados.

4. Las organizaciones de membresía empresarial (OME) que participaron declararon que la calidad y la eficacia del apoyo era difícil de evaluar para los empresarios. Las OME no son tomadas en serio por el sector público, y son vistas más como una molestia que como socios de desarrollo.

5. El uso del mapeo visual puso de relieve los recursos disponibles en el sistema, cómo se propagan y con quiénes cooperar para evitar duplicaciones innecesarias. El mapeo destacó la desproporcionada asignación de recursos en el lado de los insumos del sistema de biocomercio, centrándose menos en el apoyo a la agregación de valor y la promoción de las exportaciones.

6. A algunas organizaciones les resulta fácil mejorar su eficacia perfeccionando sus ofertas y su posicionamiento en el sistema meso; a otras no. Los obstáculos para mejorar la resolución del espacio meso no son sólo técnicos sino también políticos.

7. Algunas organizaciones necesitan mejorar su material de marketing e información si tienen claro a quiénes, qué y cómo apoyar.

8. Es posible que otras organizaciones necesiten que se diseñen servicios específicos, que se pongan a disposición recursos o que se trabaje en estrecha colaboración con otros programas complementarios para mejorar el impacto.

9. Aun otras organizaciones prestan servicios a un mercado objetivo más general, ofreciendo así la oportunidad de mirar más allá del sector del biocomercio.

10. Como proveedor de funciones meso, el sector privado también puede desempeñar una función

de desarrollo. Esto se puede realizar a través de las OME o las actividades de desarrollo de la cadena de suministro, y no sólo mediante las actividades de responsabilidad social de las empresas.

Creemos que se debe dar prioridad a mejorar la resiliencia del sistema meso, aunque actualmente no es un objetivo explícito de ninguna organización internacional o nacional que participe en el sector del biocomercio. Casi todo el apoyo existente está dirigido directamente al nivel micro. La capacidad de los programas públicos para identificar y abordar los fallos de mercado y estructurales es baja. Para mejorar la capacidad de recuperación del sistema es necesario que algunos de los principales programas colaboren para reforzar la inteligencia colectiva sobre cómo cambia el sistema y qué limitaciones y patrones de fallos de mercado siguen persistiendo. Esto se debe combinar con el fomento de la conciencia sobre las nuevas tendencias de los sistemas de mercado del biocomercio nacional, regional e internacional. Sólo entonces se podrán anticipar y planificar oportunamente los refinamientos en el escenario meso.

Este caso demuestra claramente que los proyectos de desarrollo internacionales no sólo deben medirse por su impacto en el nivel micro donde las empresas crean productos, entran en los mercados o generan puestos de trabajo, sino que también tenemos que encontrar formas de medir la salud y resiliencia del sistema que apoya a estas empresas.

El mapa del biocomercio de Kumu puede consultarse en https://mesopartner.kumu.io/rsa-bio-sector-meso-support-landscape-8th-stakeholder-forum.

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)
Annelien Cunningham (ac@mesopartner.com)

04

La infraestructura de la calidad permite alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible

En 2015 las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que proporciona un marco de paz y prosperidad para el planeta y sus habitantes. El núcleo de la Agenda 2030 está conformado por diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS exigen una acción concertada en una alianza global para poner fin a la pobreza y otros sufrimientos, mejorar la salud y la educación de las personas, reducir las desigualdades, fomentar el crecimiento económico, combatir el cambio climático y preservar los océanos y los bosques.

La infraestructura de la calidad (IC) puede posicionar mejor a las economías para alcanzar los ODS. La IC contribuye principalmente a mejorar las tres dimensiones abordadas por los ODS: las personas, el planeta y la prosperidad, y deben incluirse también otras dos, a saber, la paz y los pactos. Estas cinco P resaltan el hecho de que los ODS conforman un marco interconectado en lugar de ser sólo un conjunto de metas aisladas.

Entendemos por IC el sistema internacional de metrología, normalización, acreditación y servicios relacionados con la calidad (ensayos, calibración, inspección, verificación, validación, formación y sensibilización) que crea confianza en el comercio internacional y contribuye a la protección de los consumidores y del medio ambiente.

El comercio internacional se considera un motor de la **prosperidad** y de la reducción de la pobreza. La IC hace que los mercados nacionales sean más eficaces y facilita su acceso a los mercados extranjeros. Esto se logra mediante la garantía de calidad, el cumplimiento de las normas y la satisfacción de los requisitos de los consumidores en el país y en el extranjero. La IC ayuda a cumplir con los requisitos del mercado y puede abordar los aspectos sociales y ambientales, buscando evitar barreras innecesarias al comercio.

Al igual que el comercio, el desarrollo industrial contribuye a la prosperidad. La IC apoya el desarrollo industrial y la innovación a través del desarrollo de normas alineadas con los ODS 8 y 9.

Las normas pueden mejorar el desempeño ambiental de los materiales y productos, aumentar la eficiencia energética, impulsar el desarrollo de una infraestructura sostenible y promover el trabajo decente. Además, la norma ISO 45001, "Sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo", está diseñada para ayudar a las empresas y organizaciones de todo el mundo a proteger la salud y la seguridad de sus empleados.[3]

La industria 4.0 está creando nuevos desafíos para la medición, los ensayos y la certificación. Por lo tanto, la IC debe seguir desarrollándose en paralelo con la Industria 4.0.[4] En este contexto, el concepto de "Metrología 4.0" define las nuevas tendencias de la metrología en términos de satisfacer los nuevos requisitos de producción para mejorar la eficiencia mediante el uso de procesos de fabricación y medición avanzados e inteligentes. En este sentido, es esencial aplicar sensores inteligentes que supervisen las unidades de producción, optimicen los procesos de fabricación, acorten los ciclos de producción, reduzcan otros costos y sigan garantizando la calidad de los productos.

[3] *https://www.iso.org/sdg/SDG08.html*
[4] *https://metrology.news/metrology-is-making-industry-4-0-a-reality/*

En lo que respecta a la dimensión de las ***personas***, la IC posibilita varios ODS que abordan la seguridad alimentaria, la buena salud y el bienestar (SDG3), la igualdad de género (SDG5), la energía limpia (SDG7), el agua limpia y el saneamiento (SDG6). La IC garantiza que los alimentos sean seguros y aptos para el consumo, apoyando así la salud y el bienestar de las personas. La IC también apoya el comercio agrícola transfronterizo, y desempeña un papel crucial en el sector de la salud a través de la medición, los ensayos y las normas. La IC garantiza que las normas se redacten de forma sensible al género. Además de mejorar la eficiencia energética en dos ámbitos, el consumo de energía y la transmisión de energía, la IC también apoya la transición hacia la energía limpia, adaptando las normas y reglamentos técnicos para las soluciones de energía renovable en consonancia con las buenas prácticas internacionales y mejorando las capacidades de ensayo, certificación y metrología para garantizar componentes y sistemas de alta calidad. Por último, la IC puede garantizar que el agua llegue a las personas y sea segura para el consumo humano. Ayuda a controlar la contaminación del agua y la eficiencia de su suministro, por ejemplo, mediante la calibración de los medidores de agua o la métrica internacional

de la escasez de agua, y por lo tanto conduce a reservas de agua óptimas.

La IC ayuda a conservar y proteger el planeta. La medición y la verificación del cumplimiento contribuyen al uso sostenible de los recursos marinos (Vida bajo el agua/ODS14) y a la protección de los ecosistemas (Vida en la tierra/ ODS15). La IC proporciona información precisa sobre los materiales, la energía, el agua y la tierra utilizados para la producción y el consumo, la cual es necesaria para reducir la energía, la intensidad de los materiales y las emisiones y los desechos relacionados, y por lo tanto apoya la transición hacia políticas y comportamientos ecológicos. Con este fin, nos permite consumir y producir de forma más responsable (ODS12) y responde a los retos de una economía circular.

En pos del ODS12, la Norma sobre Compras Sostenibles (ISO 20400) ayuda a las organizaciones a incorporar el principio de sostenibilidad en sus procesos de adquisición. Además, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha elaborado normas para el etiquetado ambiental dentro de la serie ISO 14020 que proporciona principios rectores para las etiquetas ambientales y las auto-declaraciones. Estas normas también brindan preparación para la certificación de terceros, y al ayudar a validar las declaraciones ecológicas,

alientan a los consumidores a hacer mejores elecciones.

Además, se está trabajando en una nueva norma para el desarrollo sostenible y la responsabilidad social en el sector agroalimentario. La sostenibilidad también es muy pertinente en lo que respecta a la construcción. La norma ISO 15392 “Sostenibilidad en la construcción de edificios” identifica y establece principios generales de sostenibilidad en los edificios y otras obras de construcción a lo largo de todo su ciclo de vida. La norma ISO 20245 “Comercio transfronterizo de bienes de segunda mano”, que también apoya las opciones de estilos de vida sostenibles, define criterios mínimos de selección para los bienes que se comercializan entre países, facilitando esta cadena de suministro alternativa con el objetivo final de reducir los desechos y frenar el impacto ambiental.

En lo que respecta a la actual pandemia mundial del Coronavirus, la calidad y las normas pueden desempeñar un papel fundamental para volver a poner en marcha varios ODS y mitigar los efectos adversos de la crisis del Covid-19. Esto incluye el ODS3 “Buena salud y bienestar”. Aquí la IC asegura que los resultados de los ensayos sean fiables y que los equipos de protección personal cumplan su propósito. En cuanto al “Trabajo decente y crecimiento económico” (ODS8), la IC permite el comercio transfronterizo de productos médicos y equipos de protección personal (EPP) a través del reconocimiento mutuo de los resultados de ensayos de calidad acreditados. La IC también puede garantizar la continuidad del comercio a lo largo de las cadenas mundiales de valor de los

[5] *https://www.iso.org/sdg/SDG12.html.*

alimentos con respecto a las normas de higiene y seguridad alimentaria en la producción, fortaleciendo así el ODS2 "Hambre cero". En lo que respecta al "consumo y producción sostenibles" (ODS12), la IC puede garantizar la producción y entrega ininterrumpidas de bienes esenciales mediante normas en los ámbitos de la continuidad de las actividades, la gestión de riesgos y emergencias y la seguridad y la salud en el trabajo. Otras normas relevantes garantizan que los EPP se produzcan en cumplimiento con una norma de calidad fiable. En tiempos de crisis, se utilizan más ciertas tecnologías y se introducen nuevas tecnologías. La IC puede asegurar que estas tecnologías sean seguras (Industria, Innovación e Infraestructura/ODS9). La crisis genera una gran cantidad de residuos médicos y peligrosos adicionales. Las normas ayudan a abordar este problema, mientras que los resultados fiables de las pruebas ambientales revelan los niveles de contaminación (Vida en la tierra/ODS 15). Por último, se requiere una alianza global para luchar contra la pandemia, en consonancia con el ODS 17, "Asociaciones para los objetivos".

Hace más de 15 años que Mesopartner viene apoyando la mejora y el fortalecimiento de la IC en los países en desarrollo y en transformación. Desde 2015, estos esfuerzos se han centrado principalmente en lograr algunos de los ODS. Varios ejercicios de Calidena[6] en las cadenas de valor de los alimentos en Asia, África y América Latina han mejorado la seguridad y la inocuidad de los alimentos y la innovación en la industria alimentaria, y también han facilitado el comercio nacional e internacional de productos alimenticios y otros productos. La adecuación de la demanda de los servicios de la IC a la oferta de las instituciones de la IC ha generado nuevos y mejores servicios en diferentes esferas de la evaluación de la conformidad. Mesopartner también contribuye a las soluciones para medir la disponibilidad y la sostenibilidad de la IC. El Global Quality Infrastructure Index (GQII)[7] desarrollado por Mesopartner y Analyticar desde 2010 es una base de datos y un ranking que permite comparar la calidad de la información de diferentes países del mundo. Este trabajo analítico ha atraído la atención de las Naciones Unidas, la organización guardiana de los ODS. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) está trabajando actualmente para desarrollar un Cuadro de Mando de la Infraestructura de la Calidad para el Desarrollo Sostenible (QI4SD), que hará que la interconexión entre los ODS y la Infraestructura de la Calidad sea aún más transparente y medible.

[6] *Calidena is a participatory methodology to ensure quality in value chains developed by the German Metrology Institute and Mesopartner.*

[7] *https://gqii.org*

Referencias

Harmes-Liedtke, U. y Oteiza Di Matteo, J. J. (2011). Measurement of Quality Infrastructure.

Documento de debate. Braunschweig, Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB): 39.

ISO (2018). Contributing to the UN Sustainable Development Goals with ISO standards, Geneva. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/ PUB100429.pdf

ONUDI (2019). Rebooting Quality Infrastructure for a Sustainable Future. December 2019. https://tii.unido.org/sites/default/files/publications/QI_SDG_PUBLICATION_Dec2019.pdf

ONUDI (2020). Quality & Standards in the Fight against Covid-19. Abril de 2020. https://tii.unido.org/sites/default/files/publications/TII%20QUALITY%20COVID%20flyer_FINAL.pdf

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)
Dr Ulrich Harmes-Liedtke (mj@mesopartner.com)

05

La gran transformación de la sostenibilidad y el papel de Mesopartner

El crecimiento económico mundial basado en los combustibles fósiles y el modelo de consumo masivo nos ha llevado al borde de los límites planetarios. El concepto de límites planetarios fue desarrollado por científicos de talla mundial y ganadores del Premio Nobel en 2009 (Rockström et al., 2009).

El concepto se basa en el argumento de que hemos llegado a la era del Antropoceno, que pone de relieve que los seres humanos están influyendo en la mayoría de los ciclos y procesos globales de la biosfera y se han convertido en la especie dominante que está determinando

el futuro del planeta. El debate público se reduce a menudo a la amenaza del cambio climático, pero nos enfrentamos a muchos otros desafíos interrelacionados, como la degradación del suelo, la pérdida de biodiversidad o el acceso al agua dulce. Además, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacen hincapié en la necesidad de un desarrollo más inclusivo para que nadie se quede atrás. El aumento de los movimientos populistas, en combinación con las tendencias migratorias mundiales, pone de manifiesto la fragilidad de las estructuras democráticas y muestra la necesidad de un paradigma de desarrollo más inclusivo impulsado por el bienestar. Kate Raworth combina los límites planetarios y los ODS en su libro "La economía de la rosquilla", que define una nueva brújula normativa (Raworth, 2017).

La actual pandemia del Covid-19 demuestra que los desafíos a la resiliencia requieren una acción internacional. La globalización ha llevado a que el mundo se convierta en un sistema muy unido de viajes y comercio, permitiendo que nuevas enfermedades como el Covid-19 se extiendan por todo el planeta en cuestión de meses. Esto también demuestra la turbulencia de nuestras cadenas de suministro y procesos de producción.

La necesidad de una Gran Transformación nos urge a todos a repensar nuestro papel y nuestra contribución a una forma de vida más saludable, social, económica y ecológicamente hablando. El Consejo Asesor Alemán sobre el Cambio Global pide un nuevo "Contrato Social para la Sostenibilidad" global (WBGU, 2011). Esta transformación o transición cuestiona la forma actual de crecimiento económico en sí y subraya la necesidad de un mejor equilibrio entre la actividad económica y el desarrollo sostenible.

¿Cuál es el punto de vista de Mesopartner sobre la necesidad de una Gran Transformación? ¿Qué entendíamos por un modelo transformador en el pasado, y cómo podría evolucionar en el futuro? ¿Cómo intentamos definir nuestro papel en el fomento de la transformación de la sostenibilidad? En este artículo, reflexionamos sobre nuestra orientación pasada y futura en estos aspectos.

¿Cómo veíamos el desarrollo transformador en el pasado?

Durante los últimos 17 años, Mesopartner se ha ganado la reputación de promover el desarrollo económico local y regional y los sistemas de innovación de manera transformadora. Basamos nuestro trabajo en un conjunto de principios que difieren de los de muchas otras consultoras y organizaciones donantes. Nuestra labor se centra en los potenciales endógenos, es decir la promoción de estrategias de desarrollo centradas en lo local (aunque vinculadas nacional e internacionalmente) y de propiedad local, y en un enfoque de intervención más sistémico y sensible a la complejidad.

Evitamos adoptar un enfoque fuertemente normativo hacia el desarrollo y apoyamos a nuestros socios en la búsqueda de su propia dirección y dinámica de desarrollo. En este sentido, creemos en la responsabilidad y la capacidad de las personas para definir su trayectoria única de desarrollo. Al ayudar a fortalecer sus conocimientos y capacidades tecnológicas, nos proponemos mejorar su capacidad para encontrar soluciones pertinentes al contexto y adaptarse continuamente a los contextos cambiantes.

Creemos haber contribuido a un cambio transformador en los países y lugares donde hemos trabajado. Sin embargo, si se nos preguntara si nuestro trabajo de consultoría durante las dos últimas décadas ha contribuido a la transformación sostenible, nuestra respuesta sería: “¡Posiblemente no!”.

A pesar de nuestros principios y de nuestra trayectoria de desarrollo liderada localmente,

seguimos de manera implícita el sistema dominante de creencias relacionado con la reducción de la brecha de desarrollo (catch-up) que ha configurado la cooperación para el desarrollo durante los últimos 60 años. Se supone que los países en desarrollo y las regiones más débiles tienen que seguir los patrones de desarrollo de los países industrializados.

De cara al futuro, Mesopartner desea convertirse en un promotor y co-creador más activo de la Gran Transformación de la Sostenibilidad a nivel local, regional y mundial. Nuestras experiencias sobre cómo se produce el desarrollo empresarial, cómo se refuerza y aplica la innovación y cómo se pueden apoyar las redes de conocimiento en un entorno complejo pueden ayudarnos a encontrar varios puntos de entrada para este trabajo. Muchos de los principios y metodologías de Mesopartner podrían respaldar un modelo de desarrollo más explícitamente transformador.

Al mismo tiempo, seguimos creyendo que sólo un desarrollo autoimpulsado y autodirigido es realmente sostenible. No podemos llevar soluciones validadas en el exterior. Sin embargo,

entre los actores locales, podemos transmitir la comprensión de los límites planetarios y el papel que las personas y las organizaciones tienen que desempeñar para permanecer dentro de estos límites. Esto ayudaría a explorar formas de vida y de hacer negocios adaptadas localmente dentro de los límites planetarios. En estas condiciones, no será necesario ser demasiado prescriptivo sobre el uso de soluciones específicas, como la energía verde. Por último, la empresa como organización y los socios como individuos deberían hacer un mayor esfuerzo para vivir y trabajar en consonancia con el mundo que imaginamos.

Nuestras contribuciones al desarrollo económico sostenible durante los últimos años

Aunque no hemos realizado una evaluación formal de nuestra contribución al desarrollo sostenibl=-0987654321 durante los últimos años, hemos trabajado de diferentes maneras para contribuir a esa meta:

- **Viajes de estudio ecológico en Alemania.** Organizamos varios viajes de estudio sobre el desarrollo ecológico que demostraron especialmente la perspectiva sistémica de la revolución energética en Alemania y brindaron ejemplos de las respectivas políticas, que apoyaron los esfuerzos organizativos y los proyectos de aplicación a nivel empresarial.
- El artículo de la **Reflexión Anual 2014** sobre "Desarrollo económico verde" ofrece una buena visión general de los diferentes proyectos en los que hemos participado, como la promoción de soluciones de eficiencia energética, la promoción de cadenas de valor verdes, la identificación de intervenciones resilientes ante

el cambio climático, etc.

- **Reflexión sobre un enfoque de desarrollo más centrado en el ser humano.** En 2019, en conmemoración del décimo aniversario del fallecimiento de nuestro cofundador y socio, el Dr. Jörg Meyer-Stamer, organizamos un taller sobre el desarrollo centrado en el ser humano con los colegas académicos y de trabajo del Dr. Meyer-Stamer. La reflexión se centró en la cuestión de cómo podemos contribuir a un camino de desarrollo más sostenible y centrado en el ser humano en nuestro trabajo.
- **El comienzo de nuestra reflexión "Smartes Land"** (www.smartes.land). Esto incluye una reflexión interna sobre cómo podemos vincular las iniciativas de desarrollo económico con las sociales y ecológicas.
- **Consideración de aspectos relacionados con la economía circular.** En nuestro trabajo sobre el desarrollo económico local, la infraestructura de la calidad y las cadenas de valor comenzamos a integrar consideraciones sobre el reciclaje, la reducción y la reutilización y un análisis más profundo de los aspectos ambientales y sociales.
- **Evitar los vuelos nacionales siempre que sea posible.** En enero de 2020 decidimos sustituir los vuelos nacionales por medios de transporte alternativos más respetuosos con el clima, como el tren en los países donde esto es posible, sobre todo en Alemania.

Futuros puntos de entrada para nosotros en la promoción del cambio transformador

En Alemania, el término "*Zukunftskunst*" (traducido al español como "arte futuro") define siete campos de transición que deben ser abordados para que ocurra la Gran Transformación. Estos son: 1) la transición del bienestar y consumo, 2) la transición de la energía, 3) la transición de los recursos, 4) la transición de la nutrición, 5) la transición urbana, 6) la transición de la movilidad, y 7) la transición industrial. Cada transición requiere nuevas vías e iniciativas de desarrollo en cuatro dimensiones diferentes para tener éxito: tecnológica, económica, institucional y cultural (véase el cuadro 1). El cuadro menciona las líneas de acción en las que vemos nuestras contribuciones a estas transiciones y dimensiones.

Tabla 1: Transiciones necesarias y dimensiones correspondientes para la intervención

	Tecnológica	Económica	Institucional	Cultural
Transición del bienestar y consumo	La digitalización como motor de una economía de compartir Información y herramientas de reflexión	La suficiencia como modelo de negocio Living Labs y diseño transformativo	Rutina ecológica Política de suficiencia	Nuevo entendimiento de la prosperidad Despeje, desaceleración, descomercialización, desagregación
Transición de la energía	Transformación del sistema tecnológico Acoplamiento inteligente del sector	Procesos de innovación y exnovación Nuevos diseños de mercado	Acompañamiento a los diseños de políticas (globales, europeas, regionales, locales)	Aceptación cultural Aprovechamiento de la dinámica cultural
Transición de los recursos	Utilización de la información de los datos digitales y las nuevas tecnologías para el uso eficiente de los recursos y el uso circular de los recursos	Innovaciones de rediseño de productos Nuevos modelos comerciales eficientes en cuanto a recursos y orientados a la economía circular	Políticas orientadas a la economía de recursos y circulares	Cultura de prevención de residuos Economía circular y sensibilización de los consumidores en relación con los recursos
Transición de la nutrición	Agricultura de precisión, promoción de pequeñas estructuras y tecnologías agrícolas	Innovaciones de productos biológicos, estacionales y saludables para la nutrición, intercambio de alimentos, slow food, producción local y ciclos comerciales locales de los productos	Internacional: una reconsideración de las normas del comercio mundial, de la UE y de la política agrícola y ambiental nacional, aumento de la información al consumidor y de la transparencia de los productos	Aprendizaje sobre cambios en los estilos de nutrición, la salud y el estilo de vida orientado a la nutrición
Transición de la movilidad	Nuevas tecnologías respetuosas con el medio ambiente, una combinación de modelos de movilidad, redes de movilidad inteligentes	Utilización de la capacidad de todos los vehículos y oportunidades de transporte, innovaciones para nuevas soluciones de movilidad	Regulación de la movilidad: aumento de las soluciones de movilidad e infraestructuras más sostenibles (trenes, bicicletas, coches electrónicos, etc.)	Concienciación y oportunidades para una movilidad más respetuosa con el medio ambiente, creación de una nueva cultura de movilidad

	Tecnológica	Económica	Institucional	Cultural
Transición urbana	Soluciones de ciudades inteligentes sostenibles	Aplicación de innovaciones en productos y procesos	Promoción del desarrollo económico 4.0, creación de laboratorios de transformación en las ciudades	Peticiones de ciudades verdes, peticiones de calidad de vida, valores de salud y bienestar
Transición industrial	Tecnologías de descarbonización Diseño de productos y procesos químicos Utilización de sinergias industriales Digitalización	Combinación de innovación y exnovación para identificar nuevos productos y procesos	Replanteo de la política industrial y su combinación con la política climática, la política energética y la política de investigación	Nuevos relatos sobre cómo se puede enfocar el desarrollo industrial de manera diferente pero también innovadora

Fuente: Diseño propio basado en Schneidewind (2018) y aportes propios adicionales

- Dimensión tecnológica. La promoción de la investigación basada en el conocimiento y las soluciones de la ciencia aplicada; la promoción de nuevos modelos empresariales respetuosos con el medio ambiente y específicos para cada contexto, conjuntamente con las organizaciones de conocimiento y las empresas; la identificación de soluciones más respetuosas con el medio ambiente e iniciativas de desarrollo a nivel local y oportunidades de economía circular en diferentes sectores y cadenas de valor; la integración de la gestión de residuos y la aplicación de la energía renovable en nuestro análisis; la promoción de soluciones de sistemas de transporte locales y regionales; la promoción de diálogos entre los expertos en tecnología verde y los representantes de políticas y organizaciones; la consideración de tecnologías

de ciudades inteligentes y de descarbonización. Para Mesopartner, esto requerirá una mayor cooperación con los expertos en los respectivos campos.

- Dimensión económica. La promoción de políticas locales y regionales, así como la cooperación y el fomento de organizaciones de apoyo que se centren en la combinación de iniciativas de desarrollo económico innovadoras, inclusivas y sostenibles; un análisis más profundo de las oportunidades comerciales y las oportunidades de la cadena de valor relacionadas con los ciclos económicos circulares (incluidos el rediseño, los desechos, la reutilización, la reparación, el reacondicionamiento, la refabricación, la reutilización y las oportunidades de reciclaje); la identificación de la promoción de productos y servicios saludables y respetuosos con el medio ambiente, etc.

- Dimensión institucional. La promoción de condiciones marco institucionales que apoyen el desarrollo de soluciones más sostenibles y desplacen la presión de selección en la economía hacia esas soluciones. Esto puede incluir la integración y el fomento de organizaciones activas en la promoción de la transformación; el desarrollo de redes y laboratorios de transformación; el apoyo a la promoción de políticas de transformación a nivel local y regional; la iniciación de foros de diálogo y aprendizaje institucional dentro de los países y con colegas de otros países, por ejemplo, mediante viajes de estudio de buenos ejemplos.

- Dimensión cultural. Promover iniciativas de innovación ecológicas y más sostenibles que muestren potencial y cambios de mentalidad; promover campañas de sensibilización; fomentar el diálogo entre los diferentes grupos de interés y el desarrollo de procesos conjuntos de escenarios futuros; fortalecer a los stakeholders que estén avanzando hacia innovaciones ecológicas, etc.

Las consideraciones de estas distintas dimensiones son relevantes para todos los sectores y localidades en los que estamos trabajando. También encajan bien con nuestra perspectiva de trabajo sistémica y sensible al contexto. Nuestros asociados de distintos niveles (empresas, organizaciones, hacedores de políticas) necesitan apoyo para fortalecer estas dimensiones en su trabajo.

Encontrar nuestro papel para promover la agenda de transformación

Actualmente, seguimos buscando nuestro papel en la agenda de transformación. Para llevar a cabo esta tarea, tendremos que adoptar una nueva brújula más normativa que tendremos que aplicar cuando trabajemos con los socios de países en desarrollo. Esto supondrá un dilema, ya que contradice nuestra

creencia según la cual no hay que imponer nuestras ideas, sino más bien apoyar a los socios para que desarrollen sus ideas. Cómo manejar este dilema será un desafío continuo y sigue siendo una cuestión abierta. Al mismo tiempo, nos damos cuenta de que la perspectiva de transformación no sólo está en la agenda de muchos países desarrollados, sino que también está profundamente arraigada en el interés de la mayoría de los ciudadanos, las empresas y las organizaciones de apoyo de los países en desarrollo. Muchos están buscando formas, metodologías e intervenciones sistémicas que garanticen una prosperidad decente, sostenibilidad y resiliencia.

Queremos evitar convertirnos en impulsores de un programa normativo que exija cambios radicales a nuestros socios en los países en desarrollo. Nos consideramos facilitadores de procesos que guían a los actores locales a través de un proceso de exploración y que aportan diferentes perspectivas. El fortalecimiento del proceso de transformación debería convertirse en un proceso de descubrimiento creado conjuntamente con los socios, las organizaciones de apoyo y los representantes de políticas en los países en desarrollo e industrializados.

Será necesario fortalecer el diálogo, compartir las buenas prácticas y ampliar el alcance de las oportunidades de desarrollo. Además, todavía tenemos que aprender a ser capaces de reconsiderar nuestra comprensión de la innovación, la configuración de nuestras estructuras de asociados y las formas en que facilitamos los procesos de diálogo, hacemos un diagnóstico y ayudamos a desarrollar estrategias. Esto nos mantendrá alertas y nos obligará a ***aprender y mejorar*** continuamente.

Referencias

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: seven ways to think like a 21st century economist*. Random House Business Books: Reino Unido

WBGU (2011). *World in transition, a social contract for sustainability*. Consejo Asesor Alemán sobre el Cambio Global.

Schneidewind, U. (2018). *Die große Transformation, eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. Berlin.

Rockström, J. y otros (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, vol. 14, no. 2.

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

06

El desarrollo territorial y la gran transformación: Qué considerar al fortalecer las ciudades y las zonas rurales en el futuro.

Entrevista con el Prof. Dr. Dirk Messner, Jefe de la Agencia Alemana del Medio Ambiente (20 de julio de 2020).

En esta entrevista hablamos con el Prof. Dr. Dirk Messner sobre una cuestión que nos preocupa desde hace tiempo: en nuestro trabajo, ¿cómo podemos promover una forma más sostenible y transformadora de desarrollo territorial?

Frank Waeltring (FW): *Dirk, en nuestro propio trabajo práctico comenzamos a promover una forma más sostenible y transformadora de desarrollo local. Pero sentimos el reto de predicar con el ejemplo en ese sentido, tanto para nosotros como para nuestros socios. Si bien las zonas metropolitanas suelen recibir mucha atención, ¿qué importancia tienen las ciudades rurales de tamaño medio y las ciudades más pequeñas, y qué papel cree que deben desempeñar para lograr una trayectoria de desarrollo futuro más sostenible?*

El Prof. Dr. Dirk Messner dirigió el Instituto Alemán de Desarrollo (DIE) como uno de los principales grupos de reflexión sobre políticas de desarrollo a nivel mundialdurante 15 años (2003-2018). También fue miembro del Consejo Asesor Alemán sobre el Cambio Global durante 15 años y codirigió el Consejo durante 6 años (2013 a 2019). Desde principios de 2020, el Dr. Messner dirige la Agencia Alemana del Medio Ambiente, la principal agencia de protección del medio ambiente de Alemania, con sus 1600 empleados, la mayoría de los cuales son científicos. En la década de los 90, el Dr. Messner co-desarrolló el marco de competitividad sistémica con el fundador de Mesopartner, el Dr. Jörg Meyer-Stamer.

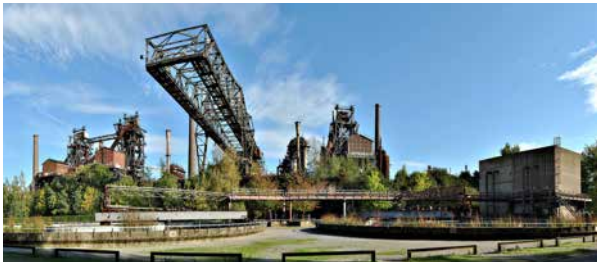
Dirk Messner (DM): *En primer lugar*, la mayoría de la gente sigue viviendo en ciudades pequeñas y medianas. Esto no sólo es cierto para Alemania, sino también a nivel mundial. Hay un gran debate sobre las mega ciudades, pero *estamos pasando por alto el hecho de que en el futuro la mayoría de la gente seguirá viviendo en lugares de tamaño medio y pequeño*.

En segundo lugar, es cierto que las ciudades más grandes impulsan la innovación. Las sedes de las grandes empresas se encuentran principalmente en las grandes ciudades, y el capital financiero está centralizado sólo en las grandes ciudades.

Pero lo que también vemos, tanto históricamente como en la actualidad, es que las ciudades medianas y pequeñas tienen una capacidad de innovación muy relevante. Consideremos los distritos industriales de Italia donde ambos hemos trabajado. Estos distritos están situados en ciudades de pequeño tamaño que se han vuelto muy innovadoras, competitivas y dinámicas.

Mi credo al respecto es que la descentralización promueve *ciudades fuertes de tamaño pequeño y mediano, lo que a su vez impulsa procesos de innovación y conocimiento muy relevantes, también para la transformación*.

En tercer lugar, para superar la centralización y la fragmentación se necesita una perspectiva policéntrica. Esta se centra en el desarrollo de sistemas entre las ciudades, las más grandes y las más pequeñas, y conecta los puntos y las piezas entre ellas. Un ejemplo son los sistemas de movilidad



que conectan ciudades más grandes y más pequeñas. Desde esta perspectiva, también se invierte en el desarrollo cultural, la investigación y el desarrollo, la innovación y la educación en ciudades más pequeñas y medianas. Esto es lo que no sucede en muchos países.

FW: *Cuando usted mira ahora desde esta perspectiva policéntrica, ¿dónde ve los principales requisitos y oportunidades para la transformación sostenible en estas ciudades, territorios y lugares más pequeños?*

DM: La transformación de la sostenibilidad tiene que ver, por supuesto, con la innovación. La innovación también tiene que ver con la tecnología. Por lo tanto, la tecnología es un punto de entrada.

Pero mi punto principal sería que la *transformación de la sostenibilidad debe ir más allá de las innovaciones tecnológicas*. En última instancia, necesita cambiar sociedades enteras. Queremos construir economías circulares. Hoy en día en Europa sólo reciclamos el 14% de nuestros recursos usados, pero lo que nos gustaría ver es una economía circular completa. Así que todavía hay mucho margen para mejorar. Queremos descarbonizar nuestras economías antes de 2050 a más tardar. Esto implica reducir a la mitad las emisiones década tras década en todas partes, y no se trata de un cambio incremental, sino que requiere un cambio fundamental. Para analizar el cambio de transformación en las sociedades utilizo el institucionalismo orientado a los actores que fue desarrollado por el Instituto Max Planck de Colonia.[8]

Explica bien lo que hay que *buscar en diferentes dimensiones para entender los cambios en los patrones de sociedades enteras*. Se mencionan cuatro dimensiones:

La primera dimensión: ¡Mirar a los actores!
Desde la perspectiva de la descarbonización, nos preguntamos si el número de actores como empresas, universidades, etc. que se enfocan en la descarbonización y el desarrollo orientado al clima está creciendo. ¿Cómo podemos apoyar a la mayoría de estos actores?

[8] *Pedimos a DM una referencia: Streeck, W./ Thelen, K. (2005): Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies. Oxford University Press,Oxford.*

La segunda dimensión: ¡Desarrollar nuevos conceptos cognitivos! Para reducir la complejidad en nuestras sociedades, usamos conceptos cognitivos como la heurística. Mesopartner ha trabajado durante muchos años con el concepto de Competitividad Sistémica, que también es un modelo heurístico. Pero para una dirección de desarrollo sostenible en el futuro necesitamos nuevos puntos de referencia cognitivos que impulsen nuestro pensamiento, nuestras inversiones y la toma de decisiones de los consumidores.

Me gustaría centrarme aquí en solo uno de ellos: la descarbonización. Una economía de cero carbonos en 2050 es muy diferente de los antiguos modelos de desarrollo con los que trabajamos. Es un nuevo concepto cognitivo que ha surgido sólo en los últimos 15 años. Es un nuevo concepto cognitivo, una nueva heurística. Veo progresos aquí. Si observamos la crisis del Coronavirus ahora, hay fuertes vínculos entre la cuestión de cómo vamos a recuperar nuestra economía y cómo vamos a descarbonizarla al mismo tiempo. Esto no sucedía hace diez años durante la crisis financiera de 2008 y 2009.

La tercera dimensión: ¡Regímenes de políticas integradoras! Hay que construir nuevos conceptos cognitivos y nuevos objetivos de desarrollo en los regímenes políticos. Y aquí veo híbridos. Hoy en día todavía tenemos 350 mil millones de euros

en subvenciones para la quema de combustibles fósiles y al mismo tiempo fuertes inversiones e incentivos para las energías renovables. Es una situación híbrida. Falta todavía. Aún queda mucho trabajo por hacer.

La cuarta y última dimensión: Nuevas perspectivas normativas para nuestras sociedades. Esto se está volviendo muy relevante. En la UE teníamos el estado de bienestar. La justicia social y la reducción de las desigualdades en nuestras sociedades fue muy importante durante los últimos 60 años después de la Segunda Guerra Mundial. Desde la perspectiva de la sostenibilidad, ahora tenemos que ir más allá de la justicia social. *Esto requiere un conjunto de nuevos aspectos normativos*. Aquí me gustaría mencionar tres de los más importantes:

Shutterstock/ID1780635776

La estabilidad del sistema terrestre debe ser un imperativo para nuestros procesos de toma de decisiones. Nadie ha pensado en la estabilidad del sistema terrestre durante los últimos 250,000 años. Pero ahora lo tenemos que hacer.

Entonces si piensas en la descarbonización global, te das cuenta de que se trata de problemas de justicia global. ¿Quién va a pagar por estos procesos de transformación? Están vinculados a la *distribución de costos y beneficios*.

Y tercero, necesitamos entender en nuestras sociedades que lo que decidamos durante las dos próximas décadas sobre una descarbonización más rápida o más lenta tendrá un *impacto en todas las generaciones venideras*. Los tres aspectos normativos requieren un nuevo horizonte normativo.

FW: *¿Cuál es el papel del territorio y de un enfoque de abajo hacia arriba para apoyar el cambio a lo largo de estas cuatro dimensiones que usted mencionó?*

DM: De las cuatro dimensiones, tres de ellas son directamente muy relevantes a nivel local. Es importante a cualquier nivel tener actores que se dirijan en esta dirección. Y muchas decisiones deben ser tomadas en las ciudades, por ejemplo, cuando se trata de sistemas de movilidad y edificios. Para reforzar la dimensión normativa, es importante que esto no se convierta en un proyecto de élite a nivel local o nacional. También es necesario que surjan nuevos conceptos cognitivos, y que sean apoyados y fortalecidos en los diferentes estados de nuestras sociedades. En lo que respecta a los regímenes políticos, sigo pensando que ayuda el marco de la competitividad sistémica. A nivel nacional necesitamos incentivos principales, incentivos a nivel macro y políticas que impulsen los procesos de transformación desde una perspectiva educativa, desde una perspectiva tecnológica, desde una perspectiva de "configurar las ciudades". Esto debe basarse y anclarse fuertemente en las regiones y ciudades con políticas de apoyo y organizaciones de apoyo. En el marco de la competitividad sistémica, la perspectiva de nivel meso, con sus políticas específicas y su orientación hacia la aplicación, requiere un contexto sólido y una orientación de abajo hacia arriba, mientras que los principales planes de incentivos a nivel macro deberían ser establecidos a nivel nacional.

FW: *¿Usted ve que los países "en desarrollo" y los países "industrializados" desempeñan los diferentes papeles para impulsar esta agenda?*

DM: He observado un cambio de perspectiva en muchos países en desarrollo durante los últimos diez años. De a poco, muchos de estos países y sus expertos y sistemas universitarios comprendieron que realmente estaban siendo amenazados por el impacto del cambio climático. Hoy en día, la India y los países africanos se han convertido en impulsores de cambio en las negociaciones sobre el clima. Observo un fuerte cambio de perspectiva aquí. Cuando se trata de oportunidades de transformación en los países en desarrollo, veo oportunidades y desafíos. En algunos países es más fácil dar el salto que en los países de la OCDE, que dependen mucho de la trayectoria, si se observan los sistemas de energía renovable en las zonas rurales de los países africanos o la revolución de la telefonía móvil. Varios países africanos se lanzaron directamente a las nuevas tecnologías. Por lo tanto, dar el salto es más fácil cuando no se está atado a la vieja estructura industrial del pasado. Esto puede ser una ventaja, pero también hay un gran desafío para estos países. La transformación de la sostenibilidad y la construcción de una economía sostenible consiste en construir una economía basada en el conocimiento, una economía basada en la tecnología. Requiere una inversión en educación y en I+D. Como sabemos, en la mayoría de los países en desarrollo encontramos sistemas e inversiones débiles en este sentido. Más allá de la tecnología, la innovación y la educación, se trata también de la gobernanza. No se conseguirá una transformación hacia la sostenibilidad sin sistemas de gobernanza eficaces.

En el mundo de la OCDE el principal desafío es alejarse de un pasado moderno y exitoso en términos de creación de riqueza. *Decirle "adiós" a una máquina de creación de riqueza es difícil para las personas* que viven en y construyen estas estructuras. En el pasado, Alemania era el líder global en la construcción de los mejores coches del mundo. Pero no estamos impulsando los principales procesos de transformación hacia la movilidad sostenible. Los impulsores se encuentran en diferentes partes del mundo, no en Alemania.

FW: *Usted conoce la realidad en Alemania, pero también fuera de Alemania. Ahora dirige la Agencia Alemana del Medio Ambiente como impulsor de esta transformación. En su nuevo cargo, ¿qué importancia le atribuye al apoyo de la agenda de*

transformación sostenible a nivel internacional como también local?

DM: Tratamos de construir constelaciones de actores y procesos de diálogo y trabajamos con los actores para desencadenar y configurar los procesos de transformación relevantes. No sólo investigamos y publicamos nuestros trabajos. No sólo hablamos con los responsables de la toma de decisiones en los ministerios, sino que trabajamos con las ciudades y les preguntamos qué podrían aportar y qué papel proactivo podrían desempeñar. Hacemos lo mismo con los sectores empresariales. Por ejemplo, hace poco reunimos a todos los distintos actores del sector de las industrias agrícolas, con el propósito de crear un consenso sobre los resguardos ecológicos.

Así es como intentamos no sólo entender, desarrollar y publicar nuestras soluciones, sino también construir estrategias de comunicación y cambiar los patrones futuros.

FW: *Solemos decir que para las trayectorias de desarrollo económico sostenible necesitamos una fuerte dinámica de abajo hacia arriba, y necesitamos fomentar el apoyo de arriba hacia abajo para los territorios. ¿Dónde ve usted tres puntos de entrada para fomentar esta interacción a favor de un desarrollo transformador sostenible en los territorios?*

Obviamente necesitamos actividades en todos los niveles. Los estados nacionales están impulsando las políticas y negociaciones sobre el clima, y esto también tiene que ser integrado en un marco global. Pero cuando se trata de la aplicación de los acuerdos, es clave la inversión en iniciativas de desarrollo locales y regionales. Los científicos del clima están demostrando que el 70% de todas nuestras emisiones están relacionadas directamente con las zonas urbanas y las ciudades. Si se desea cambiar las perspectivas de descarbonización, es necesario movilizar a todas las ciudades y regiones en torno a las zonas urbanas y convertirlas en motores del cambio.

El segundo aspecto que me gustaría destacar es más general pero también importante. ¿Cómo podemos motivar a los ciudadanos en diferentes niveles para que se conviertan en impulsores de un cambio fundamental? A nadie le gusta el cambio fundamental; destruye nuestras rutinas. El cambio incremental es fácil, y sabemos cómo hacerlo. Pero, ¿el cambio fundamental? Vivimos en una época en la que muchas personas ya están sufriendo

una aceleración del cambio. La digitalización, la globalización, el debate sobre los refugiados y las tendencias populistas en el mundo demuestran cómo se acelera el cambio. Con el énfasis sobre la descarbonización, ahora estamos argumentando que necesitamos aún más aceleración, pero hacia la sostenibilidad. A nadie le gusta eso tampoco, porque es un desafío adicional. Creo que hay *cuatro aspectos principales que debemos reunir para motivar a la gente a aceptar este cambio fundamental:*

Primero, la comprensión del problema: Tienes que convencer a la gente, a los ciudadanos, a los alcaldes y a los CEO de que hay un problema real. Si no puedes explicar que existe un problema real, no puedes convencer a nadie de que cambie fundamentalmente.

Segundo, estrategias realistas: Necesitas desarrollar estrategias y convencer a la gente de que tus estrategias de sostenibilidad y descarbonización realmente pueden funcionar. Si puedes convencer a la gente de que existe un gran problema, pero no sobre tus estrategias, no puedes avanzar mucho. Alemania es un buen ejemplo de cómo hacer avanzar los sistemas de energía renovable. Nosotros somos un muy mal ejemplo de cómo llevar adelante sistemas de movilidad más sostenibles y descarbonizados. En Alemania, cuando hablo de las necesidades y posibilidades de transformación de la movilidad, proporciono buenos ejemplos de lugares en los que funcionó muy bien.

Tercero, la justicia y la equidad: Aunque puedas demostrar que puede funcionar, la gente te preguntará si el proceso de aplicación fue justo y equitativo. Hay un grupo grande de ciudadanos que ya sienten que estamos viviendo en sociedades que se están volviendo cada vez más injustas por muchas razones. La impresión que tienen es que la sostenibilidad no es justa. Por lo tanto, tenemos que tener cuidado de no abordar el cambio climático y destruir nuestra comprensión de las preocupaciones de bienestar y justicia. Por lo tanto, para mí es muy importante hablar de una transformación socio-ecológica centrada en la justicia.

Cuarto, imaginar futuros atractivos: Este aspecto es quizás el más importante. La historia nos muestra que las dinámicas fundamentales de cambio siempre fueron impulsadas por una idea o por una utopía de cómo podría ser el mundo. Mucha gente se olvidó o ya no es capaz de imaginar futuros atractivos. Pero esto es determinante.

FW: *Gracias, Dirk, por esta rica reflexión.*

Bremen/Berlín, 21 de julio de 2020
Frank Waeltring (fw@mesopartner.com)

07

El desarrollo territorial circular

“La circularidad no es una tendencia sino un cambio de cultura” Ken Webster (2017)

Al observar la forma ineficiente y contaminante en que se produce y se utiliza la energía en todo el mundo, resulta evidente que todavía estamos siguiendo el modelo de desarrollo económico lineal de “tomar, fabricar, usar, tirar” (Raworth, 2017). En el contexto local, los impactos sociales y ambientales del modelo económico lineal son particularmente evidentes, a saber, los efectos del cambio climático, la degradación ecológica y la exclusión social.

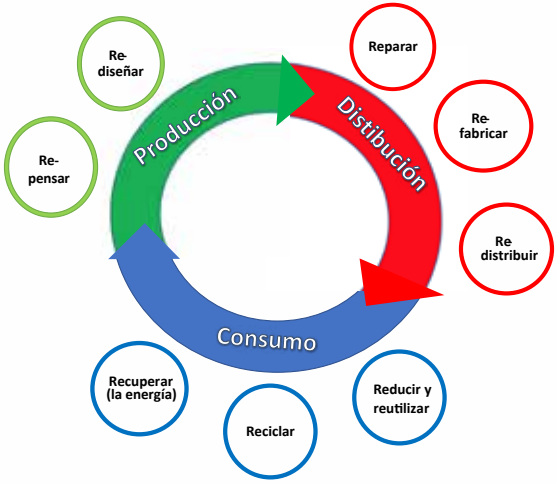
Durante muchos años hemos aplicado conjuntamente con los actores locales métodos para promover la competitividad para el desarrollo territorial a nivel mundial. Hoy nos enfrentamos a la cuestión de hasta qué punto nuestro enfoque es compatible con la idea de la economía circular, hasta qué punto tenemos que cuestionar viejos paradigmas y certezas asumidas, y hasta qué punto tenemos que desaprender, aprender de nuevo, adaptar y ajustar nuestra visión del mundo en este sentido.

Una breve introducción al paradigma de la economía circular

El término “economía circular” fue acuñado y promovido por la Fundación Ellen MacArthur (EMF). Los productos manufacturados están diseñados para ser reutilizados al máximo de su potencial antes de ser reciclados o tirados en un vertedero. La “Jerarquía Multi-R” es uno de los elementos críticos del enfoque (véase la figura 5) con el énfasis en los patrones de consumo, producción y distribución.

Siguiendo la lógica de un ecosistema vivo, en el que los desechos se convierten en la base de una nueva

Figura 5: La Jerarquía Multi-R



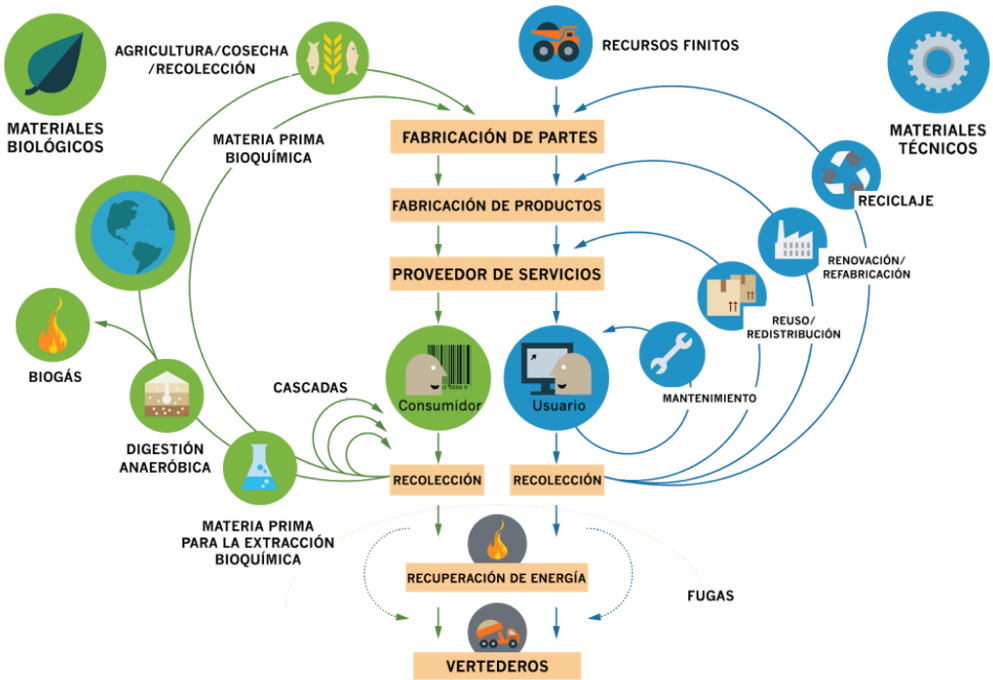
Fuente: ACR+, 2015

vida, los productos se reutilizan de forma circular o se integran en nuevos productos para que los recursos queden incorporados en un producto el mayor tiempo posible. El término "desechos" se cuestiona y se considera, en cambio, un recurso que debe reintegrarse en la economía (circular). En consecuencia, todo el proceso económico debe ser alimentado por energías renovables y reutilizables.

La figura 6 muestra las dos alas de la lógica de la economía circular.

El ala izquierda muestra el ciclo biológico en el que los nutrientes biológicos de los productos se regeneran y

Figura 6 El modelo de la mariposa



Fuente: Fundación Ellen MacArthur

se capturan en cada etapa de la descomposición. El ala derecha representa el ciclo técnico donde los nutrientes técnicos están diseñados para ser reparados, reutilizados, restaurados y sólo después reciclados. La última alternativa sigue siendo quemarlos o desecharlos.

La adopción de una visión de economía circular más fuerte en nuestro trabajo en Mesopartner

En Mesopartner utilizamos a menudo términos como "ventajas competitivas", "competitividad sistémica", "nuevas oportunidades de negocios", que también reflejan nuestros esfuerzos por promover el desarrollo local de manera creativa e inclusiva.

Una aplicación más sistemática del principio de circularidad puede proporcionarnos nuevos puntos de entrada a nivel empresarial, de los consumidores y de la sociedad civil, así como a nivel organizativo, político y sociocultural. También abre una nueva perspectiva para los procesos de innovación y las iniciativas de desarrollo sostenible en este campo. En el debate que figura a continuación, mencionaremos las esferas en las que vemos las posibles contribuciones que podemos hacer por nuestra parte.

Figura 7 La importancia del territorio para el desarrollo de una economía circular

Fuente: ACR+, 2015

Fortalecimiento de las oportunidades comerciales circulares

En el plano empresarial, la visión de la economía circular requeriría que los promotores y analistas del desarrollo económico examinaran aspectos adicionales de las cadenas de valor o de las economías locales:

- Identificar y analizar las múltiples oportunidades de negocios "R" dentro de los lugares.
- **Promover modelos de negocios y empresas de la economía circular** para aprovechar mejor los recursos existentes y el potencial de innovación.
- **Promover un replanteamiento conceptual y un rediseño de los productos** para que sean hasta el 100% reutilizables o reciclables.
- **Promover la transición hacia modelos de residuos "cero" o circulares en lugar de la gestión de residuos.** Este último enfoque tradicional se centra principalmente en la gestión y el reciclaje de los desechos en lugar de identificar las oportunidades de generación de ingresos a partir de los recursos de desechos tradicionales.

Apoyar a los grupos de la sociedad civil y a las organizaciones meso para identificar las oportunidades de la economía circular

La mayoría de las promociones del desarrollo territorial y de los sistemas de innovación local siguen centrándose en una comprensión de la innovación basada en los modelos de crecimiento lineal y no sostenible de los países industrializados. Se necesitan nuevos conocimientos para hacer frente a las consecuencias (Renn, 2020). Vemos diferentes puntos de entrada para promover la comprensión

necesaria para descubrir oportunidades de desarrollo más amplias:

- **Integrar la perspectiva de la economía circular en nuestras metodologías** de análisis de las economías locales. En general, los representantes de las organizaciones meso nos acompañan cuando recabamos información.
- **El apoyo al desarrollo organizativo y de servicios** para que las organizaciones meso brinden mejores servicios para el uso eficiente de recursos.
- **Promover el diálogo y el pensamiento lateral en las redes**, con especial atención a las oportunidades y vías de desarrollo de negocios circulares.
- **Promover la economía circular relevante para que las organizaciones cívicas** se organicen mejor y desarrollen una voz creativa en la promoción del desarrollo sostenible.
- **Promover redes de innovación** entre organizaciones de conocimiento aplicado y empresas sobre diseño y composición de productos regenerativos, flujos de materiales, desmontabilidad, reparabilidad, reciclabilidad, etc.

- **Reunir a distintas personas con capacidades específicas:** Las escuelas de transformación hacen hincapié en involucrar a diferentes tipos de personas para impulsar el cambio. Para que se produzca un proceso de transformación de una economía lineal a una circular, se requiere una combinación de idealistas (como los pioneros y visionarios), institucionalistas (como los que creen en las normas y reglamentos) e intervencionistas (como los que creen en las soluciones tecnológicas) (Schneidewind, 2018). Las iniciativas de cambio deben integrar a los tres tipos de personas.

Figura 8: La combinación de tipos de personas que impulsan la transformación

Fuente: Diseñado por Mesopartner basado en Schneidewind (2018)

Promoción de un enfoque sistémico hacia un desarrollo económico más circular

Para Mesopartner, los diferentes niveles del Marco de Competitividad Sistémica siguen siendo útiles a la hora de identificar oportunidades para apoyar el desarrollo circular. Surgen nuevas preguntas que requieren respuestas (véanse ejemplos en el cuadro 2).

Cuadro 2: Las nuevas preguntas que surgen para la promoción de un proceso de desarrollo económico más circular

Nivel micro	¿Qué nuevas oportunidades de innovación empresarial y de innovación social tienen las empresas? ¿Qué oportunidades tienen los actores de la sociedad civil y los consumidores para contribuir a una conciencia y a un comportamiento de demanda más circular?
Nivel meso	¿Qué organizaciones meso, o grupos de la sociedad civil, existen para promover iniciativas de economía circular? ¿Cuál es su conocimiento, su interés y su capacidad?
Nivel de política meso/ macro	¿Cuáles son las políticas meso específicas y las políticas macro genéricas que son relevantes a nivel local y nacional y que apoyan las soluciones económicas/ empresariales circulares? ¿Dónde faltan políticas valiosas o dónde hay políticas que obstaculizan el aprovechamiento de las oportunidades económicas circulares?
Nivel meta	¿Cuáles son los valores fundamentales que impulsan/conforman (o dificultan) el interés de la sociedad local por fortalecer la economía circular, al tiempo que se respetan los límites planetarios y la justicia social?

Las actividades de promoción local de los modelos económicos circulares llegarán a su límite si no se proporcionan los conocimientos pertinentes, y los productos circulares no se valoran en la sociedad respectiva. En este caso, se requerirá un proceso de búsqueda más amplio de posibles oportunidades de innovación circular. Este proceso tiene que involucrar a un grupo más amplio de actores sociales en el análisis. Requiere que se fortalezcan las organizaciones meso para ofrecer servicios que apoyen las innovaciones económicas circulares. Esto se debe hacer de una manera específica para cada contexto, trabajando con los individuos y organizaciones interesados en desarrollar la circularidad de su economía local.

Referencias

ACR+ (2015). General guidelines for integrated circular economy, strategies at local and regional level, circular Europe network.

Ellen MacArthur Foundation. Literatura adicional y modelo de la mariposa. Disponible en: https://www.ellenmacarthurfoundation.org

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Reino Unido: Random House Business Books.

Renn, J. (2020). *The evolution of knowledge, rethinking science for the anthropocene*. Princeton: Princeton University Press.

Schneidewind, U. (2018). *Die große Transformation, eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels* (The Great Transformation – an introduction to the art of social change). Berlin: S Fischer Verlag GmbH.

Webster, Ken (2017): The Circular Economy, the Wealth of Flows. 2nd ed. Reino Unido: Isle of Wight.

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

08

La cosecha de resultados (Outcome Harvesting): una metodología para rastrear el cambio que es difícil de medir

Los profesionales del desarrollo se sienten cada vez más obligados a demostrar que su labor es relevante y que contribuye a abordar los principales desafíos de manera sostenible. En general, la atención se centra en informar sobre los resultados obtenidos en forma de cifras concretas, por ejemplo, el número de puestos de trabajo creados o el número de empresas que muestran un aumento del crecimiento, de la inversión y de la competitividad. Lo que se pierde en estas cifras es su contexto: los matices de la forma en que se lograron los cambios, los retos a los que se enfrentaron los proyectos y la forma en que lograron superarlos. Sin este contexto, es casi imposible decir si el número es bueno o malo en sí.

Resulta particularmente importante comprender esto en tiempos de crisis como, por ejemplo, durante la pandemia de Covid-19, o cuando se trabaja en entornos frágiles y afectados por conflictos. Dado que la situación y también la base de información para tomar decisiones cambian constantemente, es imposible predefinir los resultados de una iniciativa de cambio. Casi nunca se recurre a las respuestas de emergencia para lograr un número predefinido de personas a las que se busca llegar o salvar. Las personas responsables de la respuesta de emergencia hacen todo lo que es sensato y necesario en el contexto del

momento. Esto puede parecer obvio en tiempos de crisis, pero es igual de importante para las iniciativas de cambio complejas en tiempos de estabilidad relativa (véase el artículo 1: *Cambio sistémico: condiciones evolutivas que sustentan una situación*).

Por lo tanto, para complementar las cifras y captar los aspectos de cambio profundos y específicos del contexto, que son necesarios para aprender y mejorar de forma eficaz, hay que utilizar una variedad de métodos diferentes, además de medir las cifras. En 2019, Mesopartner comenzó a aplicar un método que captura tales matices de cambio, el cual se llama la cosecha de resultados (*Outcome Harvesting*)[9].

La cosecha de resultados es un método que permite a los evaluadores o proyectos identificar, formular, verificar y entender los resultados cualitativos de sus iniciativas. El enfoque fue desarrollado por Ricardo Wilson-Grau y sus colegas y se ha utilizado desde principios de la década de 2000 para supervisar y evaluar los logros de cientos de redes, organizaciones no gubernamentales, centros de investigación, grupos de reflexión y organizaciones de base comunitaria en todo el mundo.

La cosecha de resultados no mide el progreso hacia metas u objetivos predeterminados, sino que recoge pruebas de lo que se ha logrado en la realidad. Luego trabaja en forma regresiva para determinar si el proyecto o intervención contribuyó al cambio y cómo lo hizo. Los tipos de resultados y los patrones que se revelan no sólo proporcionan evidencias de que el proyecto investigado fue eficaz, sino que también contribuyen a que el proyecto aprenda y se adapte a mirar hacia adelante.

Entre septiembre de 2019 y marzo de 2020, Mesopartner participó en el diseño y la aplicación de un proceso de cosecha de resultados para la ONG suiza Helvetas en tres países de los Balcanes occidentales. Para diseñar el proceso, Mesopartner trajo a la organización belga Voices that Count, que aportó su experiencia en el uso del método.

Los objetivos del proceso eran ayudar a los equipos de los proyectos a aprender y mejorar lo que estaban haciendo; ***documentar las pruebas*** que demostraban que las intervenciones de los proyectos habían logrado resultados observables; y contribuir al

[9] *Una descripción del método y otros recursos pueden encontrarse aquí: https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting*

aprendizaje en la práctica del desarrollo de sistemas de mercado mediante la difusión de los resultados y las experiencias del estudio. Más adelante se añadió un objetivo adicional, a saber, ***probar la eficacia de la cosecha de resultados*** como complemento del sistema interno de monitoreo y medición de resultados (MMR) de los proyectos para captar cambios significativos pero difíciles de medir e imprevistos en contextos complejos y dinámicos. El estudio se centró en los cambios en el sector de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC).

Los resultados recogidos mostraron que los tres proyectos hicieron algunas contribuciones importantes al sector de las TIC en los países respectivos. Entre los tipos de cambios documentados en la evaluación figuraban:

- La forma en que las empresas del sector de las TIC colaboran y la forma en que el sector está coordinado y representado ante el gobierno por un organismo industrial
- El interés en el sector por parte del gobierno, los organismos específicos y los actores políticos en general
- Cómo se regula el sector
- Cómo se promueve la inversión en el sector de las TIC
- La forma en que las empresas intentan diversificar sus mercados y servicios
- La forma en que se imparte el desarrollo de habilidades mediante la capacitación formal y no formal proporcionada por proveedores de capacitación tanto privados como públicos
- Cómo se orienta a los jóvenes hacia una carrera en las TIC
- Cómo se consideran los roles de género en el sector.

Los resultados y patrones fueron analizados e interpretados en su mayoría durante un taller de construcción de sentido en el que los tres equipos del proyecto se reunieron por primera vez en este proceso. El taller de construcción de sentido constituyó una parte importante de la evaluación, y brindó un aporte valioso al aprendizaje de los proyectos. Los proyectos utilizaron los conocimientos que obtuvieron de los resultados y los patrones para pensar en cómo adaptar su estrategia y sus intervenciones en el futuro próximo. Esto incluyó adaptaciones como el refuerzo de algunas intervenciones actuales, la incorporación de nuevos asociados para ampliar algunos éxitos, el cambio de énfasis dentro de ciertas intervenciones, el apoyo al desarrollo de nuevos servicios, e incluso la reflexión sobre diferentes formas de desplegar el personal del proyecto para tener mayor efecto.

Una de las limitaciones de la forma en que utilizamos la metodología para esta evaluación fue que utilizamos los propios equipos de proyecto como la principal

fuente de resultados. Esto inevitablemente introduce un sesgo en los datos. Aunque confiamos en la sinceridad y la actitud autocrítica que adoptaron los equipos de proyecto a la hora de evaluar sus propios efectos en el sector, este sesgo no se puede eliminar por completo. Sin embargo, hay formas de superar el sesgo de autoevaluación, y es por eso que en las evaluaciones formales se utiliza la cosecha de resultados. En nuestro caso, sin embargo, se hizo mucho hincapié en permitir que los equipos de proyecto aprendieran, tanto de la metodología como sobre ella. Por lo tanto, diseñamos el estudio como un proceso de aprendizaje y no como un proceso en el que los consultores tenían que extraer ideas y dar recomendaciones al final. Reunirse como equipo y trabajar con los resultados, entenderlos y tomar decisiones sobre cómo adaptarse fue el resultado más importante del ejercicio. Como consultores externos, no sacamos ninguna conclusión final sobre el rendimiento de los proyectos. Sin embargo, proporcionamos muchas ideas y perspectivas diferentes y dejamos que fueran los equipos de proyecto los encargados de comprenderlas y decidir cómo integrarlas en sus proyectos en el futuro.

Resultó ser una rica experiencia tanto para Mesopartner como para Helvetas, y esperamos poder utilizar el método de nuevo en el futuro. Los proyectos involucrados mostraron interés en integrar el método en sus marcos de monitoreo, y a nivel organizacional en Helvetas la metodología se discute ahora en diferentes grupos de trabajo. Después de la experiencia positiva con Helvetas, Mesopartner utilizó el proceso de cosecha de resultados para una reflexión en equipo al fin de un proyecto en Sudán en mayo de 2020. En comparación con el proceso de los Balcanes, éste fue más corto y sólo consistió en reflexiones internas del equipo. La fragilidad del Sudán en los últimos años demostró ser un desafío particular para que un proyecto tradicionalmente planificado alcanzara sus objetivos. Por lo tanto, querían encontrar una metodología que les permitiera ver todo lo que el proyecto había logrado más allá de lo que se pretendía. Debido a las restricciones de viaje a causa de la pandemia del Covid-19, la reflexión se hizo enteramente en línea, lo que supuso un reto adicional.

Exploraremos nuevas oportunidades para volver a aplicar el método con clientes interesados que quieran saber más sobre sus proyectos y no sólo si han alcanzado sus objetivos cuantitativos.

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

09

Prácticas inspiradoras de las experiencias de polos de crecimiento regional de Alemania oriental

"Tenía más de diez años de experiencia con el mismo trabajo en Alemania occidental. Pero tuve que aprender de nuevo desde cero en Brandenburgo."

(De una entrevista con un empleado importante del Ministerio de Economía y Energía de Brandenburgo)

Durante 2018 y 2019, diferentes proyectos de desarrollo de la gobernanza regional y del sector privado en Ucrania y el Perú nos pidieron que identificáramos los procedimientos y aprendizajes clave de las estrategias de polos de crecimiento regional (PCR) y de los procesos de creación de instituciones en Alemania oriental. El interés se centró principalmente en la región de Lusacia y el Estado Federal de Brandenburgo. Los clientes querían comprender cómo la región de Alemania oriental se había adaptado, pasando en poco tiempo de una planificación altamente centralizada y socialista a estructuras descentralizadas y orientadas al mercado. Estaban muy interesados en llevarse el aprendizaje de esta experiencia a sus propios países. Nos dio la impresión de que en otros países todavía existía la noción de que hay algo así como "mejores" o "buenas" prácticas en los procesos de cambio estructural. En cambio, enfatizamos que nuestros clientes aprenderían sobre prácticas "inspiradoras" y menos sobre las "mejores" prácticas. El desarrollo regional y económico y los procesos de cambio estructural son muy específicos y complejos en cuanto al contexto, y las enseñanzas que se extraen de ellos son muy localizadas. El aprendizaje en Brandenburgo fue que las iniciativas de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba solamente no conducen al éxito. Se requiere una combinación adecuada de procedimientos de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo inteligentes. A pesar de las diferencias contextuales, este artículo resume el aprendizaje y los principios identificados como relevantes para la mayoría de los procesos de transformación localizados.

Aprendizaje inicial en Alemania oriental/

Brandenburgo con un estilo de gestión más bien de arriba hacia abajo

Los procesos de cambio estructural y de transformación tienen lugar en un entorno complejo en el que muchas veces las relaciones de causa y efecto sólo pueden percibirse en retrospectiva. Las dos regiones alemanas adquirieron cierta experiencia de aprendizaje temprano en la primera década (1990 a 2000) del proceso de cambio estructural:

- Se comprendió que el contexto local sólo podía cambiarse con y no para la gente local y sus estructuras organizativas y de red.
- Los procesos de cambio estructural fuerte deben abordar algunos problemas fundamentales, como la mejora de la infraestructura genérica, la preservación de los polos de crecimiento existentes y la promoción de nuevas empresas e inversores. Esta fue, por ejemplo, la situación en Brandenburgo. Pero esto no es suficiente.

- La apertura a la experimentación es muy importante. Sólo probando diferentes cosas surgirán posibles soluciones
- De abajo hacia arriba no significa abandonar a los actores locales y dejar que desarrollen sus propias soluciones.
- El apoyo a las nuevas estructuras organizativas y a las redes de innovación es vital para el cambio.
- Reforzar los casos atípicos (grupos de actores ya existentes que se comportan y hacen las cosas de manera diferente) mediante el respaldo financiero y la orientación de los incentivos. El denominado "apoyo inteligente de arriba abajo" fomenta las ideas para la aplicación que surgen de una perspectiva de abajo hacia arriba mediante la comunicación y la fricción creativa entre la población local y las opiniones, ideas y experiencias externas.

El aprendizaje en el proceso de fortalecimiento de un enfoque de abajo hacia arriba

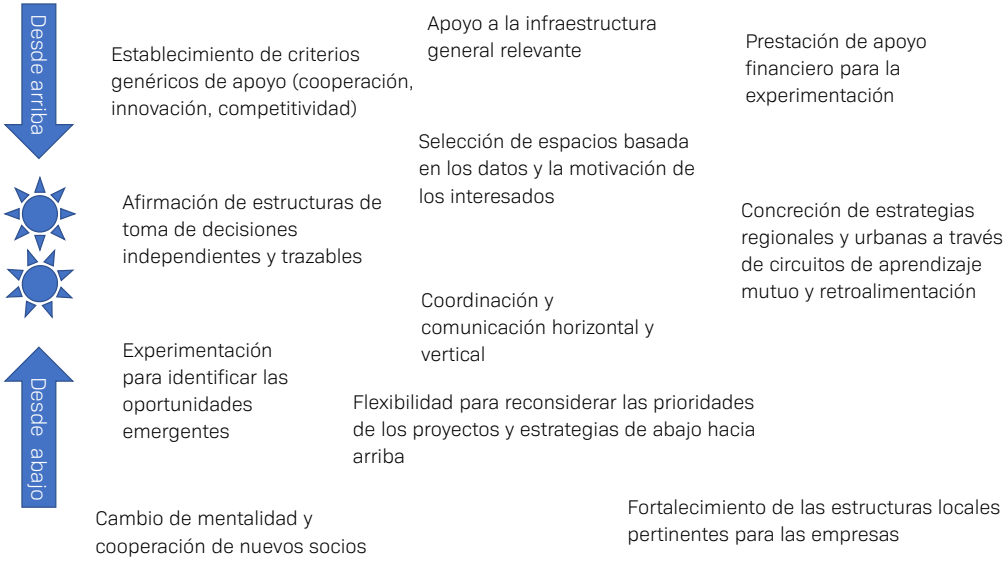
El Estado Federal de Brandenburgo tenía la ventaja –a diferencia de muchas regiones de otros países– de entrar en el sistema de Alemania occidental después de la reunificación en 1990, donde se disponía de estructuras sólidas y de apoyo financiero. Y recién en 2005 la región inició un enfoque de polos de crecimiento, en el que ciudades seleccionadas con estructuras de apoyo económico y meso-organizativo (I+D, ONG y grupos de la sociedad civil, clusters y redes empresariales) recibieron apoyo para fomentar nuevas vías de desarrollo.

Durante el período de aplicación del enfoque de polos de crecimiento (2005 hasta el presente), pudimos descubrir una serie de prácticas inspiradoras y principios relevantes, a saber:

- Se identificaron los polos de desarrollo local con ventajas competitivas y capital social reales que se extendían a su entorno rural.
- Se fortalecieron los vínculos y las sinergias entre las oportunidades de desarrollo urbano y rural.
- Se fortalecieron las capacidades de los actores locales en todos los niveles: se descubrieron nuevas percepciones mediante el espacio para el aprendizaje práctico, el intercambio con los interesados dentro y fuera de las regiones, incluidos los casos atípicos, con perspectivas, comportamientos y conocimientos diferentes.
- Se institucionalizó la creación de redes y la comunicación horizontal entre ciudades y espacios rurales similares y entre las organizaciones de apoyo económico, social y ambiental y la población.
- Se institucionalizó la creación de redes verticales entre los representantes de la gobernanza urbana y regional y las estructuras de toma de decisiones, y con los representantes del Ministerio Federal encargados de establecer el marco político y de apoyo.
- La transformación regional se interpretó como un conjunto de procesos económicos, sociales y ambientales que no pueden separarse.
- Se superó la creencia de que el cambio es posible mediante proyectos a corto plazo y principalmente de infraestructura (de donantes o gobiernos). El cambio requiere una orientación a largo plazo y un compromiso público.

- Se brindó apoyo organizativo y de gestión a las organizaciones de apoyo débiles con un papel que desempeñar en la promoción del proceso de transformación, como los nuevos start-ups emergentes, las ONG de pensamiento lateral o los foros de ciudadanos.
- Se aprovecharon los planes de financiamiento descentralizados para crear redes locales de aprendizaje y espacio para la experimentación local.
- Se aseguró el potencial económico y social frente a las oportunidades de planificación espacial, que rara vez refleja las oportunidades locales reales.

Figura 9: Sinergias entre los procesos de abajo hacia arriba y los procesos de arriba hacia abajo inteligentes



Source: Mesopartner

- Flexibilidad en el establecimiento de prioridades de estrategia de abajo hacia arriba y procedimientos de dirección centralizados.

El requisito de vincular las responsabilidades y funciones de abajo hacia arriba con las de arriba hacia abajo inteligentes

En los estudios, hemos destacado la importancia de iniciar procesos dinámicos de abajo hacia arriba junto con procesos de arriba hacia abajo inteligentes. Ambos adquieren su dinámica a través del aprendizaje mutuo y de los bucles de retroalimentación horizontales y verticales conjuntos. Sin embargo, en la realidad esta no es una práctica común.

La figura 9 muestra cómo los diferentes niveles de gobernanza crean sinergias mutuas y beneficios de cambio.

- El apoyo financiero de arriba hacia abajo para el fomento de nuevos experimentos con actores o redes locales dinámicos ofrece la oportunidad de comprender mejor lo que es posible.
- Establecer la infraestructura necesaria a nivel local para utilizar el potencial económico y social local.
- El establecimiento de criterios específicos de calidad y coordinación por parte del ministerio u organismo de financiamiento que financia proyectos y programas de desarrollo en los polos de crecimiento (por ejemplo, la evidencia de que los diferentes actores cooperan y crean sinergias, la solicitud de diseñar estrategias locales que identifiquen las ventajas competitivas y sociales relacionadas con el espacio, la

necesidad de explicar la iniciativa prevista en su contexto, etc.).

- El intercambio mutuo entre los diferentes niveles administrativos (local-regional) crea confianza y un aprendizaje directo a nivel ministerial y local.
- La necesidad de cambiar las mentalidades y los patrones de comportamiento tradicionales de los representantes centrales, regionales o locales en el gobierno, así como en el sector privado y sociedad civil.

La promoción del cambio estructural requiere que las personas y las organizaciones transformen su comportamiento y su orientación futura. Es un proceso complejo y sensible que no puede ser impuesto ni desde abajo ni desde arriba. Es necesario ofrecer incentivos y crear confianza a través del aprendizaje práctico, el aprendizaje a través de la interacción y los bucles de retroalimentación mutua.

La experiencia de los polos de crecimiento regional en Brandenburgo y el establecimiento de estructuras de gobernanza regional demuestran una realidad fundamentalmente diferente de la del Perú o de Ucrania. Esta experiencia surgió en un contexto único con errores cometidos y lecciones aprendidas. Este caso puede servir de inspiración para las regiones de otros países, pero no es una buena práctica ni una mejor práctica.

Referencia

Waeltring, F. (2019). The Regional Growth Poles. Understanding the instrument, looking behind the curtain of its success and identifying principles for transferability to the Ukrainian context. Commissioned by the U-LEAD with Europe Program. Disponible en: http://rdpa.regionet.org.ua/276-the-regional-growth-poles

Frank Waeltring (fw@mesopartner.com)

10

La presenciación en la cooperación internacional para el desarrollo

"Vivimos en una época de cambios disruptivos. Cómo activar nuestra capacidad de inclinarnos hacia el futuro emergente puede ser el desafío de liderazgo más crucial de nuestro tiempo. ¿Cómo cultivar la curiosidad, la compasión y el coraje frente a los prejuicios, la ira y el miedo?"

El anuncio del curso de U.lab titulado "Liderar desde el futuro emergente".

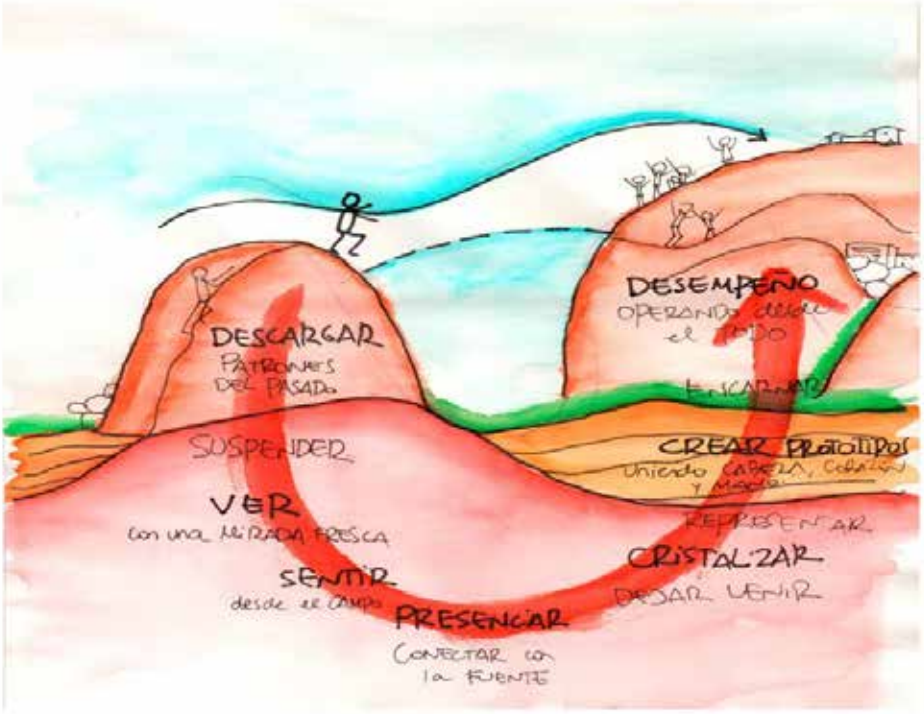
Escribimos este artículo desde nuestras oficinas centrales debido a la pandemia del Covid-19, subrayando así la relevancia de la invitación del curso de U.lab. ¿Cómo puede la humanidad encontrar un camino hacia un futuro que cuide de todos los habitantes del planeta y del planeta mismo?

En septiembre de 2018, un grupo de consultores de desarrollo de distintas partes del mundo y varias consultorías especializadas en desarrollo internacional se reunieron para participar en el curso en línea de U.lab. El curso ofrece una introducción a un enfoque llamado la Teoría U, desarrollado en el Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT. La Teoría U es un método de gestión del cambio y el título de un libro de Otto Scharmer. El nombre procede de la representación gráfica de un proceso de transformación social en forma de la letra U (véase la figura 10). Otto Scharmer llama a este proceso la "presenciación" (presencing en inglés), una palabra que fue creada para expresar la combinación de "presencia" y "percepción". Es vital para este proceso que los líderes se cambien a sí mismos en el proceso.

Nuestro grupo ha aprendido a apreciar el hecho de estar presentes – con el corazón, las manos y la mente – para entender más sobre las situaciones actuales y lo que el futuro podría deparar.

En la presenciación, los participantes no desconstruyen la realidad analíticamente para luego tratar de concebir una solución directamente a partir de su comprensión del problema, sino que ***adoptan una actitud que activa su intuición y sus***

Figura 10: Proceso de transformación social



Fuente: https://www.ottoscharmer.com/theoryu, Creative Commons CC BY-SA 4.0

percepciones, y que va más allá del pensamiento analítico.

Todas nuestras sesiones comienzan con un momento de silencio. Un comienzo consciente marca una gran diferencia en el clima de trabajo del grupo. Sintiendo el efecto positivo de tal inicio, el grupo comenzó a veces a usar esta entrada silenciosa en nuestro trabajo de consultoría y durante los talleres. El grupo probó nuevas formas de consciencia o mindfulness, como la meditación de una sola respiración o la meditación caminando, que son más accesibles para todos.

En la Teoría U, el grupo emprende un viaje conscientemente en lugar de participar en un proceso analítico eficiente – comenzamos nuestro recorrido en la parte superior izquierda de la U. Se trata de dejar ir nuestras explicaciones y juicios de valor, prestando mucha atención y escuchando. Al dejar ir todo lo que creemos saber, creamos espacio para algo nuevo. En la parte inferior de la U está el momento de presenciar y abrir. Este es el momento en que el practicante vislumbra por primera vez un nuevo futuro moldeable. En la parte ascendente de la U, la visión del futuro se cristaliza. A esto le sigue un proceso iterativo de creación de prototipos y concreción del cambio.

¿Pero cómo se puede dejar de lado sus juicios y estar abierto a nuevas ideas sin deducirlas analíticamente? La Teoría U proporciona herramientas muy concretas y útiles. Consisten en prácticas que abren nuestra conciencia con una comunicación no verbal, a menudo respaldado por el silencio mutuo. Esto puede ser comunicándonos con nuestras expresiones corporales o esculpiendo modelos de la realidad.

Una de las ***técnicas no verbales*** que el grupo ha utilizado muchas veces para explorar una situación "atascada" en la vida personal y organizativa es el Teatro de Presencia Social[10]. Estas prácticas basadas en el cuerpo provienen de una mayor sensibilidad a las experiencias actuales – llaman la atención sobre los cambios en las áreas sociales

[10] *El Teatro de Presencia Social (SPT) es una forma de arte emergente que explora el potencial creativo de la Teoría U y la Presenciación. La palabra teatro aquí significa "lugar de representación de eventos o acciones significativas". Desarrollado bajo la dirección de la bailarina y coreógrafa Arawana Hayashi, el método ayuda a las personas a comprender la realidad presente y a explorar las posibilidades futuras emergentes. A través de este ejercicio, los participantes aprenden a cuidar de sus cuerpos y a mejorar su conciencia del "cuerpo social".*

Conectados por video, los participantes sólo hacían gestos frente a la cámara, o a veces invitaban a otros colegas a reuniones semi-presenciales.

o contextuales y ofrecen una manera de sembrar semillas para el futuro.

También surgieron nuevas ideas a partir de ejercicios de escultura en 3D usando piedras, palos y Playmobil para representar nuestras complejas realidades de trabajo. De repente los participantes vieron nuevas conexiones entre los actores o pensaron en influencias del pasado. Podían entonces reorganizar a los actores de manera que se abrieran oportunidades para el futuro.

Cuando hacemos la escultura 3D, uno de nosotros mueve las figuras para el resto del grupo y muestra la disposición para nuestro análisis conjunto desde todas las direcciones a través de la cámara.

Cuando hacemos la escultura 3D, uno de nosotros mueve las figuras para el resto del grupo y muestra la disposición para nuestro análisis conjunto desde todas las direcciones a través de la cámara.

En la práctica conjunta, los participantes pudieron experimentar cómo la Teoría U puede ayudar a superar las fronteras sociales o culturales que también existen en la cooperación para el desarrollo. La oficina de Joyn-coop en Munich invitó a los ejercicios a un pasante y ahora consultor local, Saka Mora, de la zona rural de Benín. Con gran facilidad participó en el trabajo corporal del Teatro de Presencia Social y dijo que los métodos eran simplemente hermosos. El grupo reflexionó en conjunto sobre cómo podían construir puentes hacia el conocimiento y la sabiduría de las personas de las culturas orales – en el pasado, los miembros del grupo sólo habían utilizado métodos analíticos y visualizaciones basadas en la escritura. Los participantes comenzaron a cuestionar los enfoques que habían utilizado anteriormente.

En este taller con nuestra entrenadora Kate Johnson del Presencing Institute, descubrimos nuevas dimensiones del SPT con nuestro entonces pasante Saka Mora.

La Aldea funciona en grandes espacios y en lugares inusuales, como una terraza en el trigésimo piso.

Mesopartner utilizó el instrumento "Village" o aldea en una misión de planificación de proyectos. Se invitó a los stakeholders a moverse en un espacio con una selección limitada de movimientos. El ejercicio de aldea responde a las preguntas: ¿cómo se siente y actúa en los sistemas sociales? Al participar en la propia aldea, ¿cómo y dónde se necesita atención y acción para sacar el potencial del grupo? El ejercicio nos proporcionó una visión de la dinámica del sistema de cooperación. Sin objetivos específicos, a algunos participantes les falta orientación, y otros participantes aprecian la libertad intelectual de la comunicación no verbal. Esas percepciones pueden ser muy útiles para la gestión de proyectos.

Al final del curso online del u.lab, el grupo siguió trabajando. Los participantes valoraron las reuniones virtuales como una oportunidad para experimentar con nuevos métodos, asesoramiento colegiado y un profundo intercambio entre personas de confianza. Paso a paso, los miembros del grupo integramos la filosofía y los instrumentos de la Teoría U y la Presenciación Social en nuestro trabajo de consultoría. La reacción mayoritariamente positiva de nuestros clientes y participantes les ha motivado a continuar.

La experiencia de dejar ir las creencias apreciadas libera a los miembros del grupo y les permite aceptar nuevas situaciones abiertamente. Están convencidos de que, en una época de crecientes incertidumbres, esta forma de abordar los sistemas sociales complejos es contemporánea y particularmente adecuada para acompañar los procesos de desarrollo de forma positiva. Escuchar a nuestros cuerpos aporta una nueva inteligencia. También es enriquecedor vernos a nosotros mismos en calidad de consultores como parte de un cuerpo social más grande. Por lo tanto, el cambio no es tarea de un líder o consultor, sino una respuesta colectiva de un sistema social.

Christiane Ströh de Martínez (c.stroeh@joyn-coop.com)
Dr Ulrich Harmes-Liedtke (uhl@mesopartner.com)

Clientes estratégicos de Mesopartner (2019/2020)

Albert Luthuli Centre for Responsible Leadership, Universidad de Pretoria, Sudáfrica
Alvarium Consultancy Company, Armenia

Universidad Central de Tecnología (CUT) y su Centro de Prototipado Rápido y Fabricación (CRPM), Estación Tecnológica de Desarrollo de Productos y otras unidades de investigación e innovación, Sudáfrica.

Oficina de Proyectos Climáticos en Rheine, Alemania
Compete Caribbean Partnership Facility (CCPF), Barbados

CROSQ - CARICOM (Organización Regional de Normas y Calidad), Barbados

Iniciativa Dorf.Land.Zukunft (Pueblo, Campo Futuro) Elte, Alemania

Departamento de Comercio e Industria, Sudáfrica Dexis Consulting Group, Estados Unidos de América EDA Agencia de Desarrollo Banja Luka, Bosnia y Herzegovina

Enhancing Youth Employment (EYE Kosovo implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation

GIZ Eschborn

GIZ Programa de Buena Gobernanza, Perú

GIZ Programa de desarrollo inclusivo de la economía (INCLUDE), Nepal

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

GIZ Proyecto Sectorial Política Económica Sostenible y Promoción del Sector Privado, Bonn

GIZ Desarrollo de Sistemas de Mercado de Habilidades en el Este de Sudán

GIZ Programa de Desarrollo Económico Sostenible Uzbekistán

GIZ Proyecto Normas Sociales y Laborales en el Sector Textil y de la Confección en Asia (SLSG)

HELVETAS Swiss Intercooperation, Suiza

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Programa de apoyo a la iniciativa empresarial y a las PYMEs, Myanmar

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

Universidad Jacobs de Bremen

Gobierno Local de Metelen, Ciudad en Alemania

Oxford Policy Management, Reino Unido

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

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

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

Estrategias de política comercial e industrial (TIPS), Sudáfrica

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

Universidad de las Naciones Unidas de Bonn, Instituto de Medio Ambiente y Seguridad Humana (UNU-EHS)
Universidad de Leipzig, Alemania

WEST GmbH-Wirtschaftsförderung del Distrito de Steinfurt

Grupo del Banco Mundial, Macroeconomía, Comercio e Inversión (MTI), Washington DC

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

Países donde trabajamos en (2019/2020)

Alemania
Argentina
Barbados
Belice
Bosnia y Herzegovina
Brasil
Camboya
Canadá
Escocia
Indonesia
Jamaica
Kosovo
Líbano
Moldavia
Myanmar
Nepal
Pakistán
Perú
Reino Unido
República Democrática del Congo
República Dominicana
Sudáfrica
Suiza
Trinidad y Tobago
Uzbekistán
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.

Tiene su base de trabajo en Pretoria, Sudáfrica.

Principales campos 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 de procesos que posibilitan la búsqueda, el descubrimiento, la experimentación y la innovación
- Capacidad tecnológica y modernización a través de la promoción de la ciencia, la tecnología y los sistemas de innovación

Experiencia laboral:

Desde 2008: Socio en 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

Working experience:

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 desde 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 la maestría de SEPT [Programa internacional de promoción capacitación para 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.

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 2020

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.

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.

Publicaciones de Mesopartner en 2019

Cunningham, S. 2019. Is the Fourth Industrial Revolution a Paradigm Shift? Helvetas Mosaic. Scholl, M. (Ed.). Helvetas. Bern. [Web] https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/about-us/follow-us/helvetas-mosaic/article/Is-the-Fourth-Industrial-Revolution-a-Paradigm-Shift-

Cunningham, S., Cunningham, A., Fotoyi, A., Sherif, S. and Tsedu, M. 2019a. High-level statistical analysis of the plumbing and electrical trades. Report 1, Pretoria: Skills Development for a Green Economy (SD4GE) Programme of the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Cunningham, S., Cunningham, A., Fotoyi, A., Sherif, S. and Tsedu, M. 2019b. Industry analysis of the electrical contracting industry. Report 3, Pretoria: Skills Development for a Green Economy (SD4GE) Programme of the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Cunningham, S., Cunningham, A., Fotoyi, A., Sherif, S. and Tsedu, M. 2019c. Industry analysis of the plumbing industry. Pretoria: Skills Development for a Green Economy (SD4GE) Programme of the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Cunningham, S., Schoen, C. and Godden, Z. 2019. Revisiting the Hexagon of LED as a framework to strengthen LED initiatives. Working Paper. Duisburg and Pretoria: Mesopartner.

Harmes-Liedtke, U. and Soledad Gianetti, M. 2019. The Concept of Co-Creation and Related Methodologies for Generating Urban Innovations Bibliographic Systematization. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Harmes-Liedtke, U. and Oteiza Di Mateo, J.J. 2019. Measurement and performance of Quality Infrastructure. A proposal for a global quality infrastructure., Buenos Aires and Duisburg: Mesopartner and Analyticar.

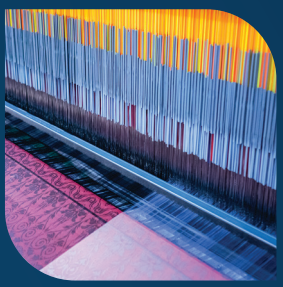
Jenal, M. 2019. Measuring Systemic Change in Market Systems Development – A Stocktaking. USAID.

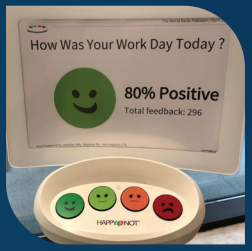
Jenal, M. and Cunningham, S. 2019a. Disruptive Technologies for Private Sector Development in the DRC. Oxford, UK: Oxford Policy Management on behalf of the Decision Support Unit (DSU).

Jenal, M. and Cunningham, S. 2019b. System failure: why a 'cut and paste' approach to tech isn't working. BEAM Exchange. https://beamexchange.org/community/blogs/2019/7/29/cut-and-paste-approach-tech-isnt- working/

Schoen, C. and Wältring, F. 2019. Study on experiences in non-agricultural Value Chain and Sector Promotion. Eschborn: GIZ Sector Project Sustainable Economic Development. https://mia.giz.de/qlink/ID=246975000

van der Merwe, S., Biggs, R., Preiser, R., Cunningham, C., Snowden, D.J., O' Brien, K., Jenal, M., Vosloo, M., Blignaut, S. and Goh, Z. 2019. Making Sense of Complexity: Using SenseMaker as a Research Tool. Technical note. Systems, Vol. 72.





mesopartner
connect the dots

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

Editado por Christian Schoen
cs@mesopartner.com

Diseño: Golden Sky, Vietnam
www.goldenskyvn.com

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

ISSN 2567-7756

www.mesopartner.com

Mesopartner Reflexión Anual 2020