



ENTREVISTA A FRANK WAELTRING



MIJAL SAZ

Licenciada en Trabajo Social. Magíster en Desarrollo Local. Doctoranda en Comunicación. Especialista en desarrollo territorial. Docente universitaria. Miembro de la Red DETE y Directora de la Revista DyT

En esta oportunidad entrevistamos a Frank Waeltring, quien nos invita a conocer Mesopartner, su origen, enfoques, y las metodologías de trabajo que utilizan en los territorios. Frank es miembro de Mesopartner desde 2004, vive en Alemania y, en la actualidad, trabaja en la Unión Europea en temas de desarrollo económico local y social especialmente en las áreas rurales.

Hoy Mesopartner cuenta con cinco socios quienes viven y trabajan en Europa (Alemania y UK), Asia (Vietnam), África (Pretoria, Sudáfrica) y Latinoamérica (Argentina). Si bien Frank se disculpó previo a la entrevista por, según él, su limitado español, es de destacar que la fluidez y el léxico utilizado a lo largo de la conversación ha sido de alto nivel, además de su empatía y buena predisposición.

Te voy a hacer una pregunta básica: ¿qué es Mesopartner?

- (Se ríe) nosotros decimos siempre que Mesopartner

ner es una microempresa globalizada, en el sentido que somos cinco socios que viven en diferentes países pero, al mismo tiempo, que trabajan en diferentes continentes. Y es una microempresa globalizada porque estamos viviendo en las zonas donde estamos trabajando. Fundamos Mesopartner en 2003 viviendo en diferentes países, y la idea fue tener una red de socios que aunque estén trabajando en el mismo tema, el desarrollo económico local, y usando también enfoques similares que desarrollamos en conjunto, tenemos la posibilidad de vivir en diferentes países. Ulrich está viviendo en Chascomús (Argentina), yo soy el único que vive ahora en Alemania, Cristian está viviendo en Hanoi (Vietnam); John vive en Pretoria (África del Sur), y Marcus vive en New Castle, Inglaterra. Es una compañía, pero en realidad es una red, no solamente una red de consultores, sino una compañía propia con proyectos que trabajamos en conjunto, con instrumentos similares y proyectos en común, pero también proyectos individuales. Cierta porcentaje de los ingresos se queda dentro de la compañía para los gastos de la misma.

¿Cuáles son las perspectivas y enfoques desde los cuales trabajan?

- Mesopartner es la estructura, el contenido está relacionado con el desarrollo económico local y el desarrollo territorial, esto es, cómo podemos desarrollar territorios desde diferentes perspectivas. Una perspectiva es el trabajo en desarrollo económico local, esto es, cómo trabajar con una comunidad que se quiere desarrollar desde sus diferentes sectores económicos. Otra perspectiva es el trabajo sobre clusters, tratando de apoyar la mejora de los mismos, en este caso se trata de cómo un grupo de empresas quiere mejorar su eficiencia en un territorio y ello puede involucrar a diferentes comunidades. En otros casos la actividad se centra en el apoyo al sistema local de innovación, donde trabajamos con comunidades tratando de buscar innovaciones productivas en actividades locales. Asimismo, hacemos estudios de caso con los cuales estamos trabajando y nos fijamos en las capacitaciones necesarias para que las personas puedan desarrollar sus propias estrategias de desarrollo. Al mismo tiempo también diseñamos las políticas locales de desarrollo en el sentido de cómo podemos apoyar los sistemas locales de innovación, cómo podemos apoyar clusters, cómo podemos desarrollar políticas industriales, pero desde el nivel meso. En realidad, el nombre de Mesopartner viene de este nivel meso que actúa de soporte mediante políticas enfocadas al desarrollo

económico local. Este es el significado para nosotros del nivel meso, esto es, se trata de un elemento vinculador entre el mundo empresarial y el contexto territorial. Ustedes ya conocen el enfoque de la competitividad sistémica y sus distintos niveles de análisis.

Una cosa importante es que en estos últimos años nos dimos cuenta que también es muy importante la cultura, los temas socio culturales, y reflexionamos mucho sobre cómo se puede intervenir en temas complejos, en sistemas de complejidad. ¿Cómo podemos vincular la cultura en este contexto de relaciones complejas? Nosotros pensamos que necesitamos desarrollar y utilizar instrumentos distintos si queremos hacer cambios en el mundo local, que es un mundo complejo. Incluso muchos países donantes de cooperación internacional para el desarrollo enfocan su apoyo pensando en la forma como suponen que funcionan los sistemas básicos, pero en sistemas complejos ello no es así. Este es uno de los temas en que estamos pensando ahora, cuál es nuestro rol en el desarrollo de los sistemas locales y cómo podemos encontrar con los/as actores locales, enfoques que permitan trabajar en sistemas complejos, para los cuales no hay recetas o soluciones preconcebidas. Hay que probar y experimentar, explorar, y éste es ahora nuestro enfoque pero, al mismo tiempo, nuestro proceso de aprendizaje, es decir, buscar formas o caminos mejores con nuestros enfoques.

¿Desde qué enfoque partieron cuando empezaron a trabajar como empresa? ¿Cuáles fueron los momentos importantes o los hitos que sucedieron y los invitaron a pensar que tenían que modificar la forma de actuar, la necesidad de introducir innovaciones al enfoque, de trabajar con nuevas herramientas ya que las que tenían no eran suficientes?

- La empresa empezó en 2003, con Jörg Meyer-Stamer, fundador de Mesopartner, colega de Paco Alburquerque en los cursos sobre Desarrollo Económico Local que se impartían en el Centro Internacional de Formación que la OIT tiene en Turía (Italia) en aquellos años. Jörg hizo entonces una propuesta para crear una revista especializada en desarrollo económico local a fin de exponer estrategias, políticas y conceptos, no sólo desde una perspectiva académica o científica sino tratando de incorporar también las enseñanzas del trabajo en terreno, en las experiencias de diferentes países, utilizando siempre un enfoque participativo de desarrollo eco-

nómico local. Desde 2003, el enfoque principal se centró en la planificación estratégica del desarrollo económico local desde los municipios y las empresas, especialmente en los países en desarrollo. En este contexto también los donantes implementaron políticas de apoyo dirigidas a las empresas, pero sin conocer claramente sus demandas. Estas dos raíces fueron el origen del nacimiento de Mesopartner. ¿Cómo implementar un enfoque de desarrollo económico local involucrando a las empresas y el dinamismo del mercado, y cómo se pueden desarrollar las estrategias con la participación activa de las personas en los territorios? En ese momento hicimos una aportación importante con el enfoque para la Participación y Acción de la Competitividad desde Abajo (PACA), un planteamiento original donde se involucra fuertemente a las empresas y a los actores involucrados en el desarrollo económico local, a fin de realizar con ellos el trabajo de campo para conocer cuáles son las demandas de las empresas pero, también, para incorporar el conocimiento que tienen las empresas. Muchas veces las organizaciones de apoyo piensan que ellos tienen el conocimiento de la situación, pero al realizar las entrevistas, que es donde tienen que escuchar más y comunicarse con las empresas, entienden que el camino para desarrollar iniciativas concretas es donde ellos pueden aprender pero también donde ellos pueden desarrollar confianza con las empresas. Desde el sector público se suele pensar a menudo que ellos conocen bien la demanda de las las empresas mientras que, de hecho, las empresas casi siempre suelen pensar que no están involucradas en los planes que se diseñan desde el sector público. La idea de PACA era, pues, desarrollar un enfoque más vinculado al entendimiento del mercado, involucrando a los empresarios para entender mejor cuáles son sus demandas concretas. Es ahí donde deviene la idea del nivel meso, pensando cómo vincular las empresas con este apoyo desde una forma más interactiva. De este modo, PACA es un enfoque que trata de hacer un análisis rápido basado en entender mejor el sistema productivo local, la complejidad del mismo, pero sin pretender hacer un gran estudio; encontrando personas con motivación de cambio, y abiertas a asumir ellas mismas la responsabilidad para empezar con algunas iniciativas de aprendizaje. Con PACA se generaron iniciativas rápidas, desarrolladas entre tres y seis meses, trabajando en conjunto con nuevos actores, conectando nuevas personas con motivación, donde ellas mismas hicieran una operación de apoyo y de capacitación, acercando la demanda y la oferta, mostrando que se pueden hacer cosas aunque el entorno sea difícil.

¿Cuáles son las organizaciones de apoyo que intervienen y qué tipo de propuestas realizan?

- Pueden ser públicas y privadas, y depende del nivel de desarrollo, por ejemplo, en países o regiones con algunos actores u organizaciones que dan capacitación en las empresas u otros servicios de apoyo a la producción, aunque a veces sin una vinculación con la demanda verdaderamente existente. Entonces, con las empresas locales, y mediante un análisis rápido, puedes encontrar empresas con demandas específicas, por ejemplo, de tecnología y su utilización, lo que permite orientar la búsqueda de la oferta adecuada para atender esas demandas y, en el caso de no encontrarla, tratar de buscarla de algún modo para traer ese conocimiento necesario. Así surgió la idea de las iniciativas rápidas, con acciones de corto plazo como herramienta importante para el desarrollo económico local, con iniciativas concretas y motivadas por el conjunto de las personas. En vez de empezar con proyectos grandes, como en el enfoque de la planificación estratégica, empezamos con estas iniciativas rápidas, concretas, con participación y toma de responsabilidad local.

¿Por qué son importante estas iniciativas de corto plazo?

- Con estas iniciativas de corto plazo podemos comenzar a desarrollar las primeras formas de confianza y de aprendizaje colectivo, lo cual permite avanzar en los necesarios cambios de mentalidad. Hay personas que creen que hay que buscar ganancias rápidas, pero nosotros creemos que las ganancias rápidas no tienen esa lógica necesaria para una iniciativa de cambio que requiere cierto tiempo y que no es algo fácil, ya que tiene que ver con un trabajo colectivo de las personas que tienen, además, que desarrollar confianza entre ellas en el territorio. En suma, tienen que conocerse, hacer algo en conjunto para mostrar responsabilidad y también desarrollar la idea hasta el final.

Apoyamos estas iniciativas rápidas, y también algunas veces, las iniciativas de más largo plazo, solamente cuando vemos que existe suficiente apoyo de las personas. Hay una tercera forma, bastante nueva para nosotros, que se llama “face to fail experiments”, que son experimentos donde con muy pequeñas actividades puedes ver cómo funciona el sistema, por ejemplo, con pequeñas pruebas se puede detectar si existe una persona u organización que puede desarrollar algo nuevo, un nuevo producto o nueva red de contactos con otras empresas. Con

el face to fail experiment se puede hacer un taller con los posibles involucrados y analizar si existe suficiente energía y sinergia; y lo hacemos invitando a algunas personas que sean significativas para pensar juntos y encontrar el tema que las personas quieren conocer y ver cuáles son las posibilidades de apoyo, para así tener una idea más clara.

Entonces, ¿este sería el enfoque desde el que están trabajando en la actualidad?

- Sí, porque entendimos algo mejor la complejidad del sistema productivo local y porque estamos trabajando con las mismas personas, organizaciones, como los países donantes, desde hace mucho tiempo. Asimismo, nos cuestionamos sobre qué es posible hacer, hasta qué punto se puede hacer algo, y nos dimos cuenta que para desarrollar nuevas iniciativas, hay que involucrar a nuevas personas y otras ideas, y muchas veces tenemos que buscarlas en personas que se comportan diferente, que entienden los procesos de forma diferente y, por ejemplo, pueden ser más exitosos aunque las circunstancias sean las mismas.

¿Un ejemplo de estas nuevas personas y nuevas formas a incorporar?

- Conozco una experiencia de un agricultor que se dedica a la horticultura, que buscando nuevos mercados en las ciudades más grandes, encontró un sistema de logística para trasladar los productos a un precio más bajo de lo normal. La pregunta entonces es: ¿Por qué él puede hacer esto aunque es un pequeño productor, y qué se puede aprender de él? También se trata de pensar como involucrarlo a él, e invitar a otros que tengan interés en diversificar su forma de producción. En el taller hay que indagar entonces sobre cuál sería la forma de trabajar para aumentar su producción, aunque muchas veces estos agricultores tienen una capacidad limitada para ampliar su producción. Este es un ejemplo muy básico. En general buscamos empresas o agricultores como en este caso, enfocados en quienes tienen un comportamiento diferente, y por qué.

Me parece muy interesante esto que estás planteando porque para ustedes significa salirse del foco del cual estaban trabajando y cuestionarse con quién y para quién trabajan. Ahora bien, persiste en juego la palabra “energía” y dijiste que lo que buscan es ver cuál es la energía que sale de este tipo de talleres. ¿Qué significa energía?

- Es muy buena pregunta. La energía tiene que ver con desarrollar, tener las ganas de crear algo, tener ganas de emprender, de realizar algo, lo cual no se encuentra solamente en el ámbito del desarrollo económico local o el desarrollo de un producto. Tiene que ver también con el proceso de aprendizaje, con la innovación social, la incorporación de instrumentos y nuevos enfoques. El interés de cambiar algo en un momento determinado no es suficiente para una persona, lo cual implica la energía de caminar en esa dirección, de probar, de fallar pero también de aprender en este proceso, de tener una idea de vida y entender el mundo. Puede ser que quieras entender y hacer un producto nuevo, pero también puede ser que quieras entender cómo se puede hacer para cambiar una situación social, la situación ecológica en un área, ya sea de forma individual o colectiva.

Esto fue lo que pasó con Mesopartner, al principio diseñamos un instrumento como fue PACA, y después desarrollamos instrumentos adicionales para tener un enfoque de desarrollo y de proceso. Posteriormente, nos abrimos también a otros temas, no sólo el desarrollo económico local, sino también el desarrollo de redes e innovación. Y el tercer paso, que fue importante para nosotros, vino al preguntarnos cuál era el éxito que teníamos. Fuimos críticos con nuestro enfoque y nos planteamos qué pensarían nuestros clientes. Como ya he señalado, al estar insertos en sistemas complejos hay que experimentar, explorar. No se puede diseñar un plan para los próximos años y sólo implementarlo.

En la complejidad de los procesos de desarrollo económico local pueden utilizarse otros elementos. Nosotros estamos trabajando, por ejemplo, con un instrumento que se llama Cynefin framework, de Dave Snowden, donde se diferencian cuatro elementos: lo obvio, lo caótico, lo complicado y lo complejo. Permite identificar temas y ayuda a tomar decisiones según sean los contextos y procesos. Existen diferentes soluciones, por lo que no hay buenas prácticas o mejores prácticas, sino diferentes soluciones. Y ahí aparece el tema de la complejidad. Cuando entras en temas complejos no hay experiencias previas, se necesita ver cómo funciona el sistema.

Entre lo complicado y lo complejo, los instrumentos que funcionan en un tema complicado no funcionan en un tema de complejo. En el pasado proponíamos soluciones y utilizamos instrumentos en áreas que eran complejas con acciones pensadas

desde lo complicado. De ese modo, aunque diversos expertos intervinieron, su trabajo no resultó. Nuestro desafío es, por tanto, entender cómo podemos movernos en el tema de complejidad, y el enfoque se centra en que tenemos que experimentar mucho más con grupos, ver cómo reacciona el sistema, cómo reaccionan las personas, entender por qué las cosas no funcionan. Nunca se va a entender todo el sistema, pero podemos comprender un poco más, a través de la experimentación algunos temas, definiendo lo complicado y lo complejo. Un ejemplo que yo tengo ahora en Alemania: desde hace diez años venimos hablando sobre el cambio del modelo energético, queremos salir del carbón como fuente de energía y avanzar hacia un uso extensivo de las energías renovables. Políticamente decidimos que en 2040 ó 2050 el 80% de nuestra energía tiene que ser energía renovable. Cuando empezamos a hablar sobre este tema, hace 10 años atrás, nadie entendía cómo se podía desarrollar este tema, al ser un asunto demasiado complejo. Entonces tuvo lugar mucha investigación, pruebas, iniciativas, también del gobierno, para ver cómo funcionaría el sistema, y dónde podemos entrar en algunos puntos con energías solares o eólicas, y de ese modo se produjo un paso desde lo complejo a lo complicado. Otro ejemplo son los países donantes de la cooperación internacional que en algunos casos analizan y dicen lo que hay que hacer, y no dan espacio para experimentar. En una consultoría a donantes, trabajamos la idea de experimentar mucho más con las personas en los territorios y también a un nivel más alto, y se planteó cómo podemos cambiar el sistema de apoyo para que todos tengan más flexibilidad para probar.

Y por qué pensás que los donantes, me refiero a los organismos internacionales más conocidos no dan estos espacios de experimentación, financiando de hecho experiencias

- Algunos llevan a cabo un tipo de gestión adaptativa y están incorporando el tema de la complejidad pero la lógica de muchos hasta hoy continúa desarrollando los proyectos en forma bastante lineal, y los gobiernos tienen que implementar la planificación y justificar los fondos, con esa misma lógica.

Necesitamos otro enfoque, tenemos que evaluar problemas más grandes, tal vez más complejos, y para ello no podemos usar los mismos instrumentos. Por ejemplo, en Alemania está hoy muy candente el tema de los refugiados, tenemos más de un millón de refugiados, y todo el sistema políticamente populista viene de una visión del mundo

muy lineal, con propuestas que son solamente entre blanco o negro. Entonces tenemos que buscar cuáles son nuevas formas de redes y nuevas formas de soluciones. No hay soluciones únicas. Y esto es también un tema de desarrollo económico local, cómo podemos en el contexto en el cual estamos trabajando crear nuevas formas de redes con las cuales experimentar y buscar nuevas soluciones que funcionen.

Hoy los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) muestran en la Agenda 2030 que los problemas son más complejos en el mundo y que hay que buscar soluciones a temas desde diferentes perspectivas, estrategias de comunicación y probar nuevas formas de involucrarse.

Para vos, ¿cuáles son los principales aprendizajes que tiene Mesopartner a la fecha?

Nuestro aprendizaje es que existen posibilidades de desarrollo local o regional, que son algunos de los grandes cambios que se necesitan, pero también están los pequeños cambios. Yo creo en las personas y en que ellas mismas pueden tomar responsabilidades. No importa si estoy viviendo en una área muy pobre o en un pueblo o ciudad, tiene que ver con personas que quieren hacer algo y tienen una motivación. Me pasa cuando doy clases de desarrollo económico y los estudiantes se ponen a hablar sobre las grandes estructuras internacionales, pero yo creo que el desarrollo empieza en tu localidad y tu comportamiento. A través de la metodología PACA aprendí mucho de esto, siempre se pueden encontrar personas con ganas de hacer algo concreto y sustancial, con sentido. Esto es el primer aprendizaje para mí.

Otro aprendizaje también bastante fuerte para Mesopartner es que no podemos generar impacto de largo plazo sin instituciones sólidas, y esto implica cambio de mentalidades y, en general, no estamos listos para este cambio. Yo soy bastante crítico porque en algunos países no hay cambios en las reglas de la sociedad y, muchas veces, aunque se de un proceso de aprendizaje, el impacto del trabajo a largo plazo no es tan grande. Entonces, la pregunta siempre es ¿por dónde empezar? Para que pueda existir un cambio, en muchos países se debe empezar a nivel local. Depende del entorno institucional, lo que está también relacionado con la cultura del propio país, región o territorio. Las instituciones son un mirador de cómo piensan las personas, qué creen del gobierno o de las organizaciones. Esto es

también un aprendizaje para mí, nosotros podemos entender estas limitaciones pero también tenemos posibilidades de hacer cambios con un impacto estructural.

Recién nos damos cuenta de que muchos países donde estamos trabajando a nivel local poseen una historia cultural que tenemos que entender mejor. De ahí viene el tercer aprendizaje que tiene que ver con el tema de la complejidad, porque hay que tener claro que aunque desarrollemos nuestra vida y trabajo en un área específica estamos entrando en temas que no entendemos por completo y, por tanto, no podemos solucionar, ya que hay una gran diferencia entre soluciones obvias, complicadas y complejas. Y es bastante probable que si en un área caótica, proponemos intervenciones simplistas, se acaben produciendo más caos que soluciones. El último aprendizaje para mí tiene que ver con que no importa si son temas de lo social, económico o ambiental. Al final todo es cambio social, ya sea para vivir mejor, con la familia, en nuestro entorno, o en nuestro país. Todo tiene que ver con nuestra vida social.

Una última pregunta, ¿cómo ves a Mesopartner dentro de 10 años?

- Yo espero que podamos encontrar mejores formas para enfrentar sistemas más complejos, ya que buscamos diferentes formas de comportamiento en comparación con muchos otros consultores. Nosotros como empresa, nos damos la posibilidad de experimentar y explorar con otros colegas en los diferentes países donde trabajamos, y nos preguntamos y esforzamos en entender también a través de la experimentación.

Espero que sigamos trabajando así, pero no solamente en desarrollo económico local, sino apoyando el cambio institucional, lo cual puede ser local pero también puede ser más amplio. Tenemos que continuar trabajando en los diferentes países a través de redes, ya que hay hoy muchas redes internacionales donde diferentes ONG's se juntan y trabajan sobre algunos temas, en los cuales los gobiernos o los países donantes no están aún listos para hacerlo. Este, creo que es nuestro proceso de aprendizaje, ir buscando nuevos clientes que quieran tener ese proceso de exploración y de aprendizaje con nosotros, aunque no es algo fácil porque hay clientes que son muy abiertos, pero otros no. Nosotros, en

diez años hemos realizado un cambio importante y buscamos la posibilidad de contar con clientes que quieran hacer este camino con nosotros.

Algo más que quieras aportar a lo que te estuve preguntando, que te parezca relevante dar a conocer.

- Todo lo que conté se refiere al fuerte cambio operado en estos años en nuestra compañía. Jörg Meyer-Stamer, el fundador de Mesopartner, murió en 2009 y él había sido la persona que buscó a las demás personas para montar la empresa, por ejemplo, a Ulrich Harmes-Liedtke o a mi mismo. Sin embargo, tras su fallecimiento tuvimos que encontrar nuestra nueva forma de red como compañía.

Lo que me gusta mucho es que siempre nos estamos preguntando hasta qué punto estamos buscando algo nuevo, porque siempre termina dependiendo de nuestra forma de sobrevivir. Estamos todo el tiempo buscando y me gustaría que en los próximos diez años tengamos también esta forma de motivación como empresa, pero también para el trabajo que estamos dando a otras personas. Sucede que las localidades y las empresas pierden la motivación de probar algo nuevo, porque la cotidianidad es agotadora, muchas veces estamos cansados, todos tenemos responsabilidades, familia y todo eso. Siempre estamos preguntándonos porqué hacer un esfuerzo pero creo que eso no tiene que ser un obstáculo, y requiere respeto y responsabilidad con las cosas que hacemos.

