

Redes para la Prosperidad

Alcanzando el desarrollo a través del Intercambio de Conocimiento



Redes para la Prosperidad

Alcanzando el desarrollo a través del Intercambio
de Conocimiento

Redes para la prosperidad: Alcanzando el desarrollo a través del Intercambio de Conocimiento

Publicado por la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

Se prohíbe el uso o reproducción de esta publicación sin el permiso de la ONUDI.

ISBN 978-3-200-02426-7

Las designaciones empleadas y la presentación material de esta publicación no implica la expresión de ninguna opinión por parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) relativas al estado legal de cualquier país, territorio, ciudad o área o sus autoridades, o relativa a la delimitación de sus fronteras o límites, o su sistema económico o grado de desarrollo. Designaciones tales como “desarrollado”, “industrializado” y “en vías de desarrollo” son empleados por conveniencia estadística y no expresan necesariamente un juicio sobre el estado alcanzado por un país o área particular en el proceso de desarrollo. La mención de nombres de empresas o productos comerciales no constituye su endoso por la ONUDI. Las opiniones, datos estadísticos y estadísticas contenidas en artículos firmados son de la responsabilidad del/los autor/es, incluyendo aquellos que son miembros del personal de la ONUDI. Aunque se ha tomado sumo cuidado en mantener la exactitud de la información aquí expresada, la ONUDI no asume ninguna responsabilidad por las consecuencias que puedan surgir del uso del material.

Este documento ha sido producido sin una revisión formal de Naciones Unidas.

Diseño e impresión por Creative images s.r.o. Bratislava, Eslovaquia – www.c-images.com

Acerca de los autores

KAZUKI KITAOKA

dirige el programa para el establecimiento de un sistema de gestión del conocimiento dirigida a la política de desarrollo del sector privado en la ONUDI. Se incorporó a la Organización en el 2003 siendo el encargado de la implementación del desarrollo del sector privado en varios países, incluyendo China, Indonesia, Nigeria y la República Unida de Tanzania. En sus papeles subsecuentes como oficial de planificación estratégica y director de programas, trabajó en políticas organizacionales relacionadas con la sostenibilidad, el crecimiento, la reducción de la pobreza y la igualdad de género. También ha sido coautor de varias publicaciones, incluyendo la anotación de la ONUDI a la Enciclopedia Max Planck de Derecho Público Internacional. Estudió económicas y relaciones internacionales en Basilea, Ginebra y Bath y ostenta un título de Master en Ciencias por la Universidad de Bath. Puede ser contactado en k.kitaoka@unido.org.

ALEX MACGILLIVRAY

es un experto en política de desarrollo de economía sostenible y capacitación institucional. Ha trabajado con altos responsables en la formulación de políticas, líderes del mundo empresarial, organizaciones no gubernamentales y agencias internacionales en la elaboración de estrategias institucionales nacionales y sectoriales en varios países. Previamente fue Director Gerente del grupo sin ánimo de lucro de investigación y apoyo Accountability donde dirigió la Unidad de Competitividad Responsable (2003-2010). En la actualidad es director de la red Climate Business. Es autor o coautor de muchos estudios, incluyendo, Una Breve Historia de la Globalización (Constable Robinson, 2006) y Comercio Responsable y Acceso a los Mercados (ONUDI, 2006). Ostenta un título de Master en Arte de Oxford y un Master en Ciencias del Imperial College, donde es un conferenciante regular. Puede ser contactado en alex.macgil@gmail.com.

AXEL MARX

es Director de Investigación del Leuven Centre for Global Governance Studies en la Universidad de Lovaina (Bélgica). El Leuven Centre for Global Governance Studies, fundado en 2007, es un centro de investigación interdisciplinario del grupo de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad de Lovaina. En 2010, el centro fue reconocido como un Centro de Excelencia de la Universidad de Lovaina. Axel Marx estudió Sociología y Ciencia Políticas en las

Universidades de Lovaina, Hull y Cambridge y ostenta un Doctorado en Ciencias Sociales por la Universidad de Lovaina. Sus intereses de investigación incluyen la gobernabilidad de los mercados no estatales y su regulación, la cooperación reguladora, la gobernabilidad global, la política económica y métodos de casos comparativos. Sus trabajos de investigación internacionales revisados por pares han aparecido entre otros en *Regulation and Governance*, *International Journal of Multiple Research Approaches*, *Methodological Innovations*, *Journal of Socio-Economics*, *Journal of Business Research*, *Environmental Impact Assessment Review*, *Innovation*, *European Journal of Social Sciences* y *European Environmental Law Review*. Adicionalmente ha publicado por encargo más de 10 informes sobre política cubriendo un amplio campo de temas para, entre otros, la Comisión Europea, el Parlamento Europeo, el Gobierno Belga, el Gobierno Flamenco y organizaciones privadas. Puede ser contactado en axel.marx@ggs.kuleuven.be

CORMAC O'REILLY

es encargado oficial en la ONUDI, responsable de determinar el marco de las políticas, las prioridades y el enfoque estratégico de la Organización, así como de posicionar a la ONUDI en el contexto multilateral, incluyendo el sistema de Naciones Unidas. Anteriormente trabajó como oficial diplomático en el departamento de asuntos exteriores de Irlanda. Siendo miembro de la Inn of Court de Irlanda de Norte, dio clases de Derecho Civil en la Queen's University de Belfast, así como en la Université de Bourgogne, Dijon. Tiene un Master en Derecho por el Trinity College de Dublín, con una especialización de investigación en obligaciones en derecho común e igualdad en la provisión de bienes públicos por parte de organizaciones privadas. Puede ser contactado en c.oreilly@unido.org.

JADIR SOARES

Es socio del Leuven Centre for Global Governance Studies de la Universidad de Lovaina. Trabaja en análisis estadísticos e indicadores de desarrollo a nivel de datos de país y dirige una amplia base interdisciplinaria de datos sobre desarrollo político, legal y económico. Ostenta un título de Master en Contabilidad de la Fucape Business School (Brasil) y en la actualidad cursa un Master en estadísticas en la Universidad de Lovaina. Puede ser contactado en jadir.soares@ggs.kulueven.be.

Agradecimientos

Los primeros borradores de este informe fueron discutidos durante diálogos informales celebrados en Viena y Bruselas con las delegaciones de los Estados Miembros de Bolivia (Estado Plurinacional de), Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Egipto, El Salvador, Etiopía, Panamá, Perú, España, Serbia, Turquía y Vietnam, funcionarios de la Unión Europea así como expertos de la ONUDI. Se utilizaron comentarios para revisar el manuscrito, añadiendo los temas pertinentes a las redes de conocimiento y el desarrollo del sector privado. Los autores desearían agradecer a los participantes en los diálogos informales por sus comentarios sobre el informe.

Este proyecto no se hubiera realizado sin el generoso apoyo financiero del Gobierno de España por medio del Fondo para el logro de los ODM (F-ODM). También se extiende un agradecimiento especial a todo el equipo del Secretariado de los F-ODM por su considerada dirección, amable estímulo y apoyo activo, en particular a Paula Peláez y Nurit Bodemann-Ostow.

Los autores desean además transmitir su gratitud al

Gobierno de Panamá por albergar la primera reunión global entre los Coordinadores de los Programas Conjuntos en Marzo de 2011 en la ciudad de Panamá. Esta reunión y las diversas actividades de seguimiento no hubieran sido posibles sin el inestimable apoyo de Luis Martínez Cruz, Chargé d’Affaires de Panamá ante la ONUDI, a quien los autores desean extender un agradecimiento especial.

Este capítulo está ilustrado con casos de estudio específicos de países, fundamentalmente inspirado por instituciones de los doce países que implementan en la actualidad programas bajo el F-ODM, concretamente Bolivia (Estado Plurinacional de), Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Egipto, El Salvador, Etiopía, Panamá, Perú, Serbia, Turquía y Vietnam. Los autores desean agradecer a las siguientes personas por su amable hospitalidad durante nuestras visitas, su franqueza en las diferentes entrevistas, sus ideas e inspiraciones, tanto a través de sus historias personales como por sus contribuciones literarias a los diferentes casos de estudio:

BOLIVIA (ESTADO PLURINACIONAL DE)

Calle Rojas, Oscar Alberto	Presidente de la Cámara Nacional de Comercio
Cuentas, Delfín	Coordinador de Programa Conjunto del F-ODM
Fernández, Marco Antonio	Universidad Católica Boliviana, Maestrías
Guanca, Néstor	VmyGE, Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
Jáuregui de Villegas, Beatriz	Presidente en Ejercicio de la Cámara Nacional de Comercio
Mariscal Ayaviri, Mildred A.	Directora General Ejecutiva. Unidad de Productividad y Competitividad
Morales, Camilo	Asesor de la Ministra del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
Requena, Juan Carlos	Presidente Consejo Empresarial para el desarrollo Sostenible (CEDES)
Rocabado, Rocío	Instituto Nacional de Estadística (INE)
Sevilla, César	UNIDO Jefe de Operaciones
Yucra Rojas, Miguel	Director UMSA-Instituto de Investigación Industrial

COSTA RICA

Conejo, Lucy	Banco Popular y de Desarrollo Comunal
Langer, Michael	Friedrich Ebert Stiftung
Madrazo Hegewish, Helena	Embajadora de España en Costa Rica

Mojarro Vega, Irene	Cámara de industrias de Costa Rica
Monge, Rosa	Directora Gral. Para la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía, Industria y Comercio
Mora, Jorge	Director Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
Ocampo, Fernando	Viceministro de Comercio Exterior
Rivas Ríos, Beatriz	Asociación para la Promoción de Nuevas Alternativas de Desarrollo
Seas, Flor	Coordinador de Programa Conjunto del F-ODM

CUBA

Marsán Aguilera, Juan Carlos	Embajador de Cuba en Viena
Goicoechea Estenoz, Norma Miguelina	Embajadora de Cuba en Viena
Fernández Rondón, Manuel	Consejero, Embajada de Cuba en Viena
Cabeiro Quintana, Salvador	Consejero Económico, Embajada de Cuba en Viena
Álvarez Rosell, Silvia	Socio estratégico de la ONUDI en Cuba

REPÚBLICA DOMINICANA

Burgos, Issaachart	Presidente de la Confederación Dominicana de Pequeñas y Medianas Empresas
Cano, Carlo	Coord. De la Cooperación Cancillería de la Embajada de España en RD
Despradel, Roberto	Asesor de Comercio exterior AIRD (Asociación Industrial de la República Dominicana)
Fernández, Antonio	Ministro Consejero, Cancillería de la Embajada de España en RD
Hanke, Stefanie	Representante, Friedrich Ebert Stiftung
Malamud, William M.	Vicepresidente Ejecutivo de la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana
Naud, Katrina	Ministerio de Industria y Comercio
Rodríguez Álvarez, Carlos	Director de Proyectos AIRD (Asociación Industrial de la República Dominicana)
Rodríguez Minier, Hernán	Encargado de Monitoreo y Evaluación, Programa Conjunto para el Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano, mediante el Crecimiento de Mercados Inclusivos
Van der Host Álvarez, Daniel	Director Ejecutivo del consejo Nacional de la Competitividad
Vázquez, Mónica	Consejera Económica y Comercial de la Cancillería de la Embajada de España en RD

EGIPTO

Abdel-Latif, Abla	Consejero, Asuntos Industriales
Afya, Mamdouh	Almanar Consulting
Amany, Yousef	Fondo Social Para el Desarrollo
Ceglie, Giovanna	Representante de la ONUDI
El Baz, Tarek	Consultor
El Hakim, Nadine	Programa Mundial de Alimentos
El Mehy, Tamer	Consultor de la ONUDI
Khallaf, Cherine Mamdouh	Experto Económico Superior
Lofti, Ingi	USAID
Morin, Steve	USAID
Reil, Florián	GIZ
Samy, Ahmed	Consejo Industrial Para la Innovación Tecnológica

EL SALVADOR

Arriaza, Jorge	Asociación Salvadoreña Industrial
Cabrales, Antonio	Presidente de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
Figuerola, Ingrid	Directora Ejecutiva, Centro para la promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE)
Gallardo, Sergio	Dirección General de Cooperación para el Desarrollo
Goitia, Alfonso	Secretario Técnico de la Presidencia
Gómez-Llera y García Nava, José Javier	Embajador, Embajada de España
Llinares, Remy	Delegación de la Unión Europea
Ramos, Carlos	Director Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Delegación de la Unión Europea
Siman, Roberto	F. GRUPO AGRISAL Delegación de la Unión Europea

ETIOPÍA

Abdella, Amin	Asociación Económica de Etiopía
Alemu, Tekie	Departamento de Economía, Universidad de Addis Ababa
Asfaw, Ato Teferi	PSD Hub, Cámara de Comercio y Asociaciones Sectoriales de Addis Ababa (AACCSA)
Beyene, Teshome	Cámara de Comercio y Asociaciones Sectoriales de Addis Ababa (AACCSA)
Bucyana, Kawira	Oficial de la ONUDI
Chemena, Dandena	Director para Agroindustria, Ministerio de Industria
Cho, Sam-Gwong	Comisión Económica para África de las Naciones Unidas
Getahun, Tigabu Degu	Instituto de Investigación de Desarrollo de Etiopía
Girmay, Abebe	Directo, Centro de Competitividad de Etiopía
Ibrahim, Gamal	Comisión Económica para África de las Naciones Unidas
Liqu, Hailemikael	PSD Hub
Maguire, Sile	Embajador, Embajada de Irlanda
Megratu, Asegid Adana	ONU DI
Rojo Losada, Alejandra	Cooperación Técnica Española
Smout, Theresa	Consejero Superior, Oficina del Coordinador Residente de las NNUU
Wagner, Christophe	Delegación de la Unión Europea
Whelan, Jennifer	Jefe Delegado de Misión, Embajada de Irlanda
Muluneh, Woldekidan	Coordinador de Programas Conjuntos del F-ODM

PANAMÁ

Aguilar, Miroslava	Viceministra de Comercio Exterior
Ardito Barletta, Nicolás	Centro Nacional de la Competitividad
Calderón, Alexis	Programa Conjunto de la Naciones Unidas en Panamá
Candanedo, Amael	Oficial de Programas de Naciones Unidas
Fernández, Manuel	Presidente de la Asociación Panameña de Exportadores
Fernández de la Mata, José Manuel	Consejero de Economía y Comercio, Embajada de España
Girau Espinoza, Eusebio	Encargado de la Oficina de la Unión Europea en Panamá
Humbert, Fernando A.	Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura

Hutchinson, René	Secretario General. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
López, Bernardo	Ministro Consejero de la Embajada de España en Panamá
Rivas Ríos, Francisco	Asociación para la Promoción de Nuevas Alternativas de Desarrollo

PERÚ

Alemán Urteaga, Luis	Ministro Consejero, Ministro de Relaciones Exteriores
Burns Vidaurrázaga, Madeleine	Directora Nacional de Artesanía, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Contreras, Adalid	Secretario General de la Comunidad Andina
Durand, Eduardo	Director General del Cambio Climático, Ministerio del Ambiente
Durand Chaud, Carlos	Presidente de la Cámara de Comercio de Lima
Fuentes Candau, Rafael	Consejero Económico Y Comercial. Embajada de España
Kuramoto, Juana	Investigadora Grupo de Análisis Para el Desarrollo (GRADE)
Marquina, Percy	Director de Programas, CENTRUM Pontifical Universidad Católica del Perú
Mújica, María Eugenia	Coordinadora Interagencial de Programas Conjuntos de NNUU
Noda, Carlos Ramón	Director ejecutivo. PERÚ COMPITE. Consejero Nacional de la Competitividad
Rodríguez, Hugo	Viceministro de MyPE e Industria
Sandoval, Gina	Perú 21
Schialer Salcedo, Elmer	Ministro Consejero. Director de Negociaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores
Trebucq, Didier	Representante Adjunto del UNDP
Van Steen, Marianne	Encargado de Negocios, delegación de la Unión Europea en Perú
Zavala, Juan Carlos	Dirección General, Viceministerio de Industria y MyPE

SERBIA

Arandarenko, Mihail	Fundación para el Avance de la Economía (FREN)
Beljan, Srdjan	Agencia Nacional para el desarrollo Regional
Bogunovic, Aleksandar	Consejero Superior, Ministerio de Agricultura, Comercio, Silvicultura y Administración de Aguas
Bojic, Katarina	Fundación para el Avance de la Economía (FREN)
Crnobrnja, Mihailo	Decano, Facultad de Económicas, Finanzas y administración (FEFA)
Dzagic, Vidosava	Vicepresidente, Cámara de Comercio de Serbia
Gomez Gomez, José Antonio	Primer Consejero, Delegación de la UE
Infante, William	Coordinador Residente de la ONU
Inumar, Mateja Milenkovic	FDI Consejero, Agencia Serbia de Inversión y Promoción de la Exportación
Lazic, Lazar	Director, Departamento de Geografía y turismo, Universidad de Novi Sad
Miletic, Milivoje	Director, Cámara de Comercio de Serbia
Petkovic, Goran	Secretario de Estado, Ministerio de Economía y Desarrollo regional
Piskovic, Lilijana	Consejero Superior, Cámara de Comercio de Serbia
Plamenac, Gordana	Director, Organización Nacional de Turismo
Prica, Sladjana	Excmo. Ministro Delegado Asistente del Embajador, Ministerio de Asuntos Exteriores (Dirección de Cooperación Multilateral)
Puskarica, Karlo	Coordinador de Programas Conjuntos del F-ODM
Radosavljevic, Goran	Secretario de Estado, Ministerio de Finanzas
Radovanov, Tatjana	Director Asistente Para la Promoción de la Exportación, Agencia Serbia Para la Inversión y Promoción de la Exportación

Regodic, Stojan	Consejero de Desarrollo Económico, Consejo de Competitividad Nacional de Serbia
Savic, Branislav	Delegación de la UE
Suvakov, Dejan M.	Delegación de la UE
Tadic, Boris	Ministro Consejero. Ministerio de Asuntos Exteriores (Dirección de Cooperación Multilateral)
Zegarac, Ana	Agencia Nacional para el Desarrollo Regional

TURQUÍA

Bakir, Zuhtu	Director General Adjunto, Ministerio de Comercio e Industria
Cele, Melda	Türk Sanayicileri ve Isadamlari Dernegi (TUSIAD)
Cevik, Murat	ONUDI
Delikanli, Duygu	Türkiye Odalar ve Borsalar Birligi (TOBB)
Ersan, Alper Osman	Cámara de Comercio de Estambul
Isin, N. Pinar (KOSBEG)	Organización para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa
Kocaturk, Osman Necip	Director General Adjunto, Ministerio de Comercio e Industria
Ok, Selcuk Tayfun	Cámara de Comercio de Estambul
Tarim, Sule	Türk Sanayicileri ve Isadamlari Dernegi (TUSIAD)
Taskin, Damla	ONUDI
Toksoy, Berna	Türk Sanayicileri ve Isadamlari Dernegi (TUSIAD)
Toksoz, Fikret	Fundación Turca para la Economía y los Estudios Sociales (TESEV)
Yalcin, Deniz	Türk Sanayicileri ve Isadamlari Dernegi (TUSIAD)
Yardimci, Aylin	Fundación Turca para la Economía y los Estudios Sociales (TESEV)
Yavan, Zater Ali	Secretario General, Türk Sanayicileri ve Isadamlari Dernegi (TUSIAD)
Yokus, Ummuhan	Ministerio de Comercio e Industria

VIETNAM

Ahn, Nguyen Thi Tue	Director, Departamento Para el Medio Comercial y Competitividad, Instituto Central Para la Gestión Económica (ICGE)
Anh, Hoang Mai Van	Coordinador del Programa Nacional, ONUDI
Bergstermann, Joerg	Representante Residente, Friedrich Ebert Stiftung
Chevalier, Alain	Consejero Superior para la Promoción del Comercio, Oficina de Asia y Pacífico, Centro de Comercio Internacional (UNCTAD/OMT)
Dong, Hoang Sy	Director, Departamento de Sectores Productivos, Instituto de Desarrollo Estratégico
Farnhammer, Johann	Primer Secretario, Cooperación Económica, Delegación de la Unión Europea
Galbe Lopez, Jordi	Embajada de España
Gilbert, Patrick	Representante, ONUDI
Hoang, Nguyen My Energía, ONUDI	Oficial del Programa Nacional sobre el Medio Ambiente y la
Khuong, Le Van	Director Adjunto, División de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, Agencia para el Desarrollo de la Empresa (AED), Ministerio de Inversión y Planificación
Lang, Do Kim	Director General Adjunto, VIETRADE
Monden, Alexander	Directivo, Friedrich Ebert Stiftung
Nguyet, Nguyen ThiNhu	Oficina del Coordinador Residente
Oosterom, Koen	Unidad de Dirección del Programa F-ODM

Phong, Hoang Ngok Phuc, Le Huu	Vicepresidente, Instituto de Estrategia de Desarrollo Director Adjunto, Departamento de Cooperación Internacional, Ministerio de Comercio e Industria (MoIT)
Reybet-Degat, François Son, Pham Thai	Jefe de la Oficina del Coordinador Residente Directivo, División de Cooperación Internacional, Agencia Para el Desarrollo de la Empresa (AED), Ministerio de Planificación e Inversión
Tam, Tran Thi Thanh	Gerente, Centro de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa, Cámara de Comercio e Industria de Vietnam (VCCI)
Thas, Chu Minh	Investigador, Instituto de Política Exterior y Estudios Estratégicos
Thu, To Minh	Investigador, Instituto de Política Exterior y Estudios Estratégicos
Tien, Pham Hoang	Director Adjunto, Centro de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa, Cámara de Comercio e Industria de Vietnam (VCCI)
Trinh, Nguyen Le	Directivo, Departamento de Cooperación Internacional, Ministerio de Industria y Comercio (MoIT)

Un agradecimiento especial también a las siguientes personas que contribuyeron en gran medida a los casos de estudio nacionales y regionales:

GUATEMALA

García, José Carlos	Director de la Dirección de Integración Económica y Comercio de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)
Rivera, Carlos	Secretario General Federación de Cámaras y Asociaciones Industriales Centroamericanas (FECAICA)
Sagastume, Ricardo	Federación de Cámaras y Asociaciones Industriales Centroamericanas (FECAICA)

INDONESIA

Farooque, Imran	Representante de la ONUDI
Kasugahara, Daiki	Director General, Instituto de Investigación Económica para la ASEAN (ERIA)
Lesmana, Chandra	Oficial técnico, División de Competición, Protección del Consumidor e IPR, ASEAN
Manawanitkul, Penchan	Oficial Senior en la División de Desarrollo Empresarial, Competición, Protección del Consumidor e IPR, ASEAN
Matsumoto, Mitsuo	Director de Gestión para Asuntos de Investigación, del Instituto de Investigación Económica del ASEAN (ERIA)
Nishimura, Hidetochi	Director Ejecutivo del Instituto de Investigación Económica del ASEAN (ERIA)
Pushpanathan, Sundram	Secretario General Adjunto para la Comunidad Económica del ASEAN
Wattanapruttipaisan, Thitapha	Director, División de Competición, Protección del Consumidor e IPR, ASEAN

URUGUAY

Alemanya, Cecilia	Coordinadora Red Mercosur de Investigaciones Económicas, MERCOSUR
Colombo Sierra, Agustín	Director Ejecutivo de la Secretaría, MERCOSUR
Di Liscia, Alberto	UNIDO Representative
Quina, Oscar	Secretario General de la Asociación Latinoamericana de la Integración (ALADI)
Shaw, Eduardo	Director Ejecutivo. DERES, Responsabilidad Social Empresarial

Igualmente deseamos extender el agradecimiento al equipo completo del Leuven Centre for Global Governance Studies y a la Universidad de Lovaina y, en particular, al profesor Dr. Bart Kerremans, Sven Van Kerckhoven, Johan Adriansen y al profesor Dr. Jan Wouters, Director del Centro. Se agradece encarecidamente a Rik Hansen por su ayuda en la investigación, dedicación y comentarios críticos de los borradores. El capítulo tercero no hubiera sido posible sin la introducción de datos del proyecto Hércules, financiado por la fundación HERCULES del Leuven Centre for Global Governance Studies.

También se agradece encarecidamente al Director Ejecutivo Wilfried Lütkenhorst de la ONUDI, por su confianza, guía y apoyo durante todo el proyecto.

Los autores también desean agradecer a todos sus colegas de la ONUDI por su apoyo general, inestimable aportación, orientación substantiva y revisión de textos: Manuel Albaladejo, Augusto Alcorta, Smail Alhilali, Romana Benish, Amadou Boly, Michele Clara, Bashir Conde, Mohammed Dionne, Mikhail Evstafyev, Smeeta Fokeer, Nobuya Haraguchi, Victor Hinojosa Barragan, Florian Iwinjak, Stefan Kratzsch, Matteo Landi, Heinz Leuenberger, Sergio Miranda da Cruz, Pilar Murillo, Matilda Muwemw, Philipp Neuerburg, Toshiaki Ono, Katrin Schomaker, Sabine Stroh, Natasha Weisert, René van Berkel, Christophe Yvetot and Claudia Ziniel. En particular expresamos nuestro más profundo agradecimiento por todo el apoyo, dedicación y ayuda durante las visitas a los países, la reunión en Panamá y el proceso de redacción de borradores a los siguientes colegas de la ONUDI: Kai Bethke y a todo su equipo y a la Oficina Regional de México, Joaquín Fuentes Cardona, Ángela Heitzeneder, Paul Hesp, Annemarie Heuls, Sarwar Hobohm y Verónica Juárez.

Un agradecimiento muy especial a Maribel Olegario-Polimeni por su comprensión, confianza y dedicación sin las que este proyecto no hubiera sido posible.

ÍNDICE

4-10	Agradecimientos		
13	Siglas		
14-17	Prólogos		
19-27	Resumen Ejecutivo		
29-31	Introducción		
32	PRIMERA PARTE: Conceptos y Análisis Empírico		
33	Capítulo Primero: Desarrollo del Sector Privado, Gestión del Conocimiento y Redes		
57	Capítulo Segundo: Medición de Redes entre Países: Una Exploración Empírica		
82	SEGUNDA PARTE: Redes Internacionales, Inter-organizacionales e Inter-organizacionales en la práctica		
83	Capítulo Tercero: Conocimiento sin Fronteras: Redes Internacionales		
100	Capítulo Cuarto: Del diálogo a la Colaboración: Redes Inter-organizacionales		
126	Capítulo Quinto: La Organización del conocimiento: Redes Intra-organizacionales		
142	TERCERA PARTE: Redes para la Prosperidad: Conclusiones y Recomendaciones		
148	Anexos		
156	Referencias		
169	Notas Finales		

Índice de casillas, cuadros, figuras y gráficos

CASILLAS

- Casilla 1: El taller de Panamá y sus conclusiones
 Casilla 1.1: Estrategias y metodologías de gestión del conocimiento
 Casilla 1.2: Los Centros Nacionales de Producción Más Limpia ONUDI-PNUMA

CUADROS

- Cuadro 1: Los Programas conjuntos en DSP del F-ODM
 Cuadro 1.1: Elementos y niveles en el Desarrollo del Sector Privado
 Cuadro 1.2: Comparación de las diferentes características entre el arraigo y la autonomía de las redes
 Cuadro 2.1: Componentes de conectividad
 Cuadro 2.2: Subíndices de redes internacionales
 Cuadro 2.3: Índices de redes inter-organizacionales
 Cuadro 2.4: Índices de redes intra-organizacionales
 Cuadro 2.5: Índices de conectividad
 Cuadro 2.6: Matriz de correlación
 Cuadro 3.1: Disposiciones clave de integración regional para el grupo de países estudiados
 Cuadro 3.2: Stocks de inversiones extranjeras directas como % del PIB
 Cuadro 4.1: Serbia: características clave del sector privado
 Cuadro 4.2: Densidad estimada de PYMES en grupo de países estudiados
 Cuadro 5.1: Turquía: algunas características de empresa clave en su comparación internacional

FIGURAS

- Figura 1.1: Enfoque del informe
 Figura 1.2: El ecosistema de desarrollo del sector privado
 Figura 2.1: Formación del concepto para la conectividad: tareas y niveles
 Figura 2.2: Índice de conectividad
 Figura 3.1: Rendimiento de la IPA desde la perspectiva de los inversores registrados versus los no registrados
 Figura 4.1: Índice de Competitividad Global
 Figura 4.2: Confianza en las Asociaciones de Empresas
 Figura 4.3: Exportaciones en los sectores eléctricos/electrónicos y de precisión/aparatos médicos, 1998-2010
 Figura 4.4: Producción azucarera en Bolivia (toneladas)
 Figura 5.1: Capacidad burocrática 2004-2008
 Figura 5.2: Número de publicaciones científicas en los seis primeros países de África (excluyendo Sudáfrica)

GRÁFICAS

- Gráfico 2.1: Relación entre las redes internacionales y las inter- organizacionales
 Gráfico 2.2: Relación entre las redes internacionales y las intra- organizacionales
 Gráfico 2.3: Relación entre las redes inter-organizacionales y las intra- organizacionales
 Gráfico 2.4: Eficacia de gobierno versus Índices de conectividad
 Gráfico 2.5: Calidad regulatoria versus Índices de conectividad
 Gráfico 2.6: Rendimiento industrial competitivo e Índices de conectividad
 Gráfico 2.7: PIB per cápita PPA versus Índices de conectividad
 Anexo 3 gráfico 1: PIB per cápita PPA versus índice Internacional de redes
 Anexo 3 gráfico 3: PIB per cápita PPA versus índice Inter-organizacional de redes

Siglas

AACCS	Cámara de Comercio de Addis Abeba y Asociación Sectorial	GM	Gestión del Conocimiento
ADB	Banco de Desarrollo Asiático	GM4De	Gestión del Conocimiento para el Desarrollo
AECID	Agencia para la Cooperación y el Desarrollo Internacional	GVA	Valor Añadido Bruto
AFRIMETS	Sistema Intra-africano de Metrología	ICG	Informe de Competitividad Global
AfrIPAnet	Red de la Agencia de Promoción de Inversiones en África	ILO	Organización Internacional del Trabajo
ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración	ILPES	Instituto Latinoamericano para la Planificación Económica y Social
ALC	Acuerdo de Libre Comercio	ICT	Tecnología de la Información y Tecnología de la Comunicación
ASEAN	Asociación de las Naciones del Sudeste de Asia	INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
AU	Unión Africana	IT	Tecnología de la Información
CAMI	Conferencia de Ministros de Industria Africanos	KOF	Instituto Económico Suizo
CAN	Comunidad Andina	MOIT	Ministerio de Industria y Comercio
CARICOM	Comunidad del Caribe	MPI	Ministro de Planificación e Inversiones
CEO	Presidente o Consejo Delegado de Sociedad Mercantil	NGO	Organización no Gubernamental
CEPAL	Comisión Económica para América Latina	ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
CINDE	Agencia Costarricense de Inversión y Promoción	OMC	Organización Mundial del Comercio
CIP	Rendimiento Competitivo Industrial	ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
CNPML	Centro Nacional de Producción Más Limpia	PIB	Producto Interior Bruto
CODOPYME	Confederación Dominicana de PYMES	PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
CPC	Coordinación del Programa Conjunto	PNUMA	Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente
DAC	Comité de Asistencia al Desarrollo	PPA	Paridad del poder adquisitivo
DANIDA	Agencia de Desarrollo Internacional Danés	PROCOMER	Promotora del Comercio exterior de Costa Rica
DCED	Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial	I+D	Investigación y Desarrollo
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional	RIKS	Sistema del Conocimiento de Integración Regional
DSP	Desarrollo del Sector Privado	SEM	Sede de empresa multinacional
ENLACE	Cooperación Científica Reforzada entre la UE y América Central	SICA	Sistema de Integración Centroamericana
ERIA	Instituto de Investigación Económica para la ASEAN y Asia del Este	SIEGA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	SOEs	Empresas Públicas
FDI	Inversiones Extranjeras Directas	SSA	África Subsahariana
FIA	Agencia de Inversiones Extranjeras	TT-SSC	Equipo de Cooperación Sur-Sur
FLACSO	Escuela Latinoamericana de Ciencias Sociales	UE	Unión Europea
FMLN	Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional	UN	Naciones Unidas
F-ODM	Fondo para el Logro de los ODM	UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo
GARNET	Red de Excelencia sobre Gobernabilidad Global, Regionalización y Regulación	UNECA	Comisión Económica de Naciones Unidas para África
GIZ	Cooperación Internacional Alemana	UNU-CRIS	Universidad de Naciones Unidas para los estudios sobre Integración Regional Comparativa
		WAITRO	Asociación Mundial de Organizaciones Industriales y de Investigación Tecnológica
		WB-ES	Encuesta sobre Empresas del Banco Mundial



Prólogo

Soraya Rodríguez Ramos
Secretaria de Estado de Cooperación y
Desarrollo Internacional

El 18 de diciembre del 2006, las Naciones Unidas y la Agencia Española de Cooperación Internacional firmaron un acuerdo histórico al programar 528 millones de euros que serían invertidos en objetivos de desarrollo clave y otros objetivos de desarrollo en países y sectores cuidadosamente seleccionados.

Con este apoyo, el Gobierno de España demuestra su compromiso con el desarrollo internacional, con un sistema multilateral reforzado y con las Naciones Unidas en particular.

El Plan Maestro Español para la Cooperación Internacional (2009-2012) perfila la política, el apoyo y las prioridades españolas de ayuda al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En línea con estas prioridades, el establecimiento del Fondo para el Logro de los ODM España-UNDP marcó un hito en esta creciente asociación internacional.

El sector privado desempeña un papel esencial en la reducción de la pobreza en áreas tales como la creación de trabajo, la provisión de bienes y servicios que el pobre necesita, el compromiso con una política de diálogo y la garantía de que las actividades de negocio se alinean con principios fundamentales de sostenibilidad. En este aspecto, la gestión del conocimiento y las redes de conocimiento son elementos cruciales para el intercambio de información

y experiencias que consolidan las buenas prácticas que se generan por medio de la implementación de los programas conjuntos del F-ODM que pueden además ser utilizadas en futuras iniciativas. Los sistemas de gestión de conocimiento globales, regionales y locales apoyarán a los países en vías de desarrollo en la adquisición y adaptación del relevante conocimiento sobre el DSP a su contexto específico y necesidades de desarrollo. Creemos que esto mejorará considerablemente la eficacia de las actividades de desarrollo y apoyará a los países en vías de desarrollo en su esfuerzo encaminado a alcanzar sus objetivos y aspiraciones individuales de desarrollo.

Soraya Rodríguez Ramos
Secretaria de Estado de Cooperación y Desarrollo
Internacional
España



Prólogo

Sophie de Caen

Directora

Fondo para el Logro de los ODM

Este informe, *Redes para la Prosperidad*, es el resultado de un programa para el establecimiento de un sistema de gestión del conocimiento para el desarrollo del sector privado, financiado por el Gobierno de España a través del Fondo para el Logro de los ODM.

Coordinado por la ONUDI, el programa aglutina a una serie de agencias de Naciones Unidas, intensificando la calidad del sistema para asistir unitariamente a nivel global y a nivel de país y al mismo tiempo fijando el conocimiento obtenido en cada uno de los doce Programas Conjuntos de la ventana de financiamiento del F-ODM Desarrollo y el Sector Privado.

El sistema de gestión del conocimiento concebido en el programa procura dos objetivos. Por un lado aspira a reforzar la capacidad y efectividad de los Equipos de los Programas Conjuntos por medio del incremento de contactos, intercambio del conocimiento y normalización de las lecciones aprendidas. Por otro, busca la creación del conocimiento estableciendo un medio más efectivo de hacer política yendo más allá de un intercambio informal de experiencias residentes en instituciones gubernamentales, en el sector privado y en organizaciones civiles.

Redes para la Prosperidad se construye sobre los resultados de la Reunión Global de los y Coordinadores de Programas Conjuntos sobre Desarrollo y Sector Privado celebrado en la ciudad de Panamá en Marzo de 2011. También contiene los frutos de los estudios

llevados a cabo por los doce países participantes en la Ventana de Financiación: Bolivia (Estado plurinacional de), Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Egipto, El Salvador, Etiopía, Panamá, Perú, Serbia, Turquía y Vietnam. Estos son países diversos, siguiendo cada uno su propio camino hacia el desarrollo. No obstante, el informe descubre ciertas propiedades comunes en los diferentes tipos y clases de redes de conocimiento a nivel formal e informal que afectan a las políticas nacionales de desarrollo del sector privado, involucrando a su vez unos objetivos económicos de desarrollo más amplios.

Se necesitarán, al acercarnos al 2015, soluciones nuevas e innovadoras para superar los desafíos del desarrollo. Redes para la Prosperidad provee sólidas recomendaciones en el área del Desarrollo y el Sector Privado. Me hace una gran ilusión observar las implementaciones de estas propuestas en la próxima fase del programa que debe reforzar aún más nuestra asociación global en pro del desarrollo.

Sophie de Caen

Directora

Fondo para el Logro de los ODM.



Prólogo

Kandeh K. Yumkella
Director-General
ONUDI

Vivimos en un mundo interdependiente, con las fuerzas de la globalización acercándonos más y más cada día. A veces esto nos conduce a graves desafíos que deben de ser confrontados incluso en ausencia de la existencia de marcos de gobernabilidad – un buen ejemplo es la crisis global económica y financiera que se siente en todo el mundo.

Lamentablemente, a veces parece que actuamos desde nuestro interés común solo después del hecho consumado. Sin embargo, en la esfera de la cooperación internacional al desarrollo, se ha reconocido desde hace tiempo la necesidad de un enfoque común. Durante la última década o más, se pensó mucho en conceptos interrelacionados tales como la coherencia en la elaboración por socios de estrategias y acciones de desarrollo y en la eficiencia y efectividad de la ayuda. En general, los actores del desarrollo han intentado alinear mejor sus actividades en relación a sus objetivos nacionales. El sistema de Naciones Unidas, estimulado por el dinamismo generado por el deseo de alcanzar los Objetivos del Milenio, ha intensificado su cooperación global y a nivel de país. El deseo de entrar en asociaciones ofrece esperanza para el futuro. Durante mi ejercicio como Director General de ONUDI, he hecho de la colaboración externa un tema clave del espíritu organizacional. Nuestros programas y campañas en áreas tales como el acceso a la energía, producción respetuosa con el medio ambiente, promoción de la inversión, capacidad de generar comercio y desarrollo de agro negocios son evidencia de los beneficios que se producen a partir de las coaliciones de acción más amplias. Redes para la Prosperidad lleva el concepto más lejos. El informe va mas allá de los tradicionales mecanismos de cooperación para reflexionar sobre lo que antes se consideraban relaciones informales entre organizaciones públicas y privadas, llegando a la conclusión de que estas pueden llegar a ser incluidas en redes institucionalizadas para

compartir conocimientos, impactando positiva mente en políticas para el desarrollo del sector privado. Se descubre cómo redes de este tipo emergen como nítidas formas de gobernabilidad para hacer frente a desafíos siempre cambiantes en el desarrollo internacional. Por otra parte, establecen por primera vez un Índice de Conectividad que cubre un amplio abanico de países y se correlacionan sólidamente con indicadores de gobernación efectiva, calidad regulatoria, desarrollo industrial y desarrollo económico. Este informe ofrece recomendaciones sólidas sobre los próximos pasos a dar para profundizar en este índice y para apalancar el papel de las redes en el desarrollo del sector privado.

Redes para la Prosperidad fue preparado en nombre del sistema de Naciones Unidas por la ONUDI junto con la Universidad de Lovaina. Se trata de un componente en una generosa iniciativa apoyada por el Gobierno de España por medio de la ventana de financiamiento Desarrollo y el Sector Privado del Fondo Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estoy convencido de que este informe innovador formará parte de la piedra angular de un nuevo enfoque en el desarrollo del sector privado, utilizando redes dinámicas multi-autor para alcanzar objetivos de desarrollo hasta el 2015 y mas allá.

Kandeh K. Yumkella
Director General
ONUDI



Prólogo

Jan Wouters

Director

Centro de Estudios para la Gobernabilidad
Global de Lovaina

Redes, formales e informales, locales y globales, son canales de importancia creciente en la búsqueda de objetivos de políticas en un mundo globalizado.

Uno de estos objetivos, identificado por el Objetivo 8 del Desarrollo del Milenio, es el establecimiento de una asociación global para el desarrollo. El sector privado puede jugar un papel clave en tal asociación. De hecho, el desarrollo del sector privado, como incentivo de la empresa y del crecimiento económico, es aceptado como una herramienta de ayuda para alcanzar un abanico de objetivos de desarrollo.

Redes para la Prosperidad planifica este mundo de redes captando su variedad y diversidad en un amplio abanico de temas relevantes para el desarrollo del sector privado. Aportan una contribución significativa a una creciente literatura sobre la emergencia de la gobernabilidad de la red como una forma distintiva de gobierno, que se basa en un intercambio de la información y del conocimiento y que se aprende por la experiencia.

Redes para la Prosperidad se acerca a las redes desde una perspectiva multi-actor y multi-nivel. Un acercamiento tan comprensivo es crucial para captar la complejidad de los criterios de gobernabilidad actuales y su efecto sobre el desarrollo del sector privado y el desarrollo en general. Este acercamiento multi-actor y multi-nivel coincide con el acercamiento general tomado por nuestro Centro de Estudios para la Gobernabilidad Global de Lovaina, un centro de investigación interdisciplinario de excelencia de la Universidad de Lovaina.

El desarrollo del sector privado es claramente un resultado de una gama de iniciativas multi-actor. Este informe presenta el “ecosistema” del desarrollo del sector privado, que consiste en muchos tipos diferentes de actores, como ministerios, asociaciones de empresarios y confederaciones, inversores, agencias de apoyo a la empresa, grupos de la sociedad civil, centros

de investigación y tecnología y universidades. Todos desempeñan un papel importante en las disposiciones de gobernabilidad del sector privado. El informe también hace énfasis en la importancia de los diferentes niveles de gobernabilidad y en la creación de redes dentro y a través de niveles. Esta calidad multi-nivel abarca desde redes, dentro de organizaciones que son cruciales para la creación del conocimiento y su difusión, hasta redes a escala regional y global que conectan organizaciones con sus homólogas a través de fronteras estatales. Entre ellas, a nivel estatal, el informe detalla los diferentes tipos de redes inter-organizacionales y empresas estatales que contribuyen enormemente aun desarrollo adicional del sector privado.

Redes para la Prosperidad no solo tiene interés para los investigadores académicos; es igualmente útil para la gobernabilidad global y para los profesionales del desarrollo. El Acuerdo de Asociación Académico Global con ONUDI permite a nuestro Centro trabajar estrechamente con ONUDI y su dedicado personal. Fue una experiencia enriquecedora y esperamos que el resultado final genere una contribución genuina a los objetivos de ONUDI y a la gobernabilidad global. Esperamos poder seguir cooperando en el futuro.

Jan Wouters

Sillón Jean Monnet Ad Personam Gobernabilidad UE y
Global Professor de Derecho Internacional y
Organizaciones Internacionales
Director, Centro de Estudios para la Gobernabilidad
Global de Lovaina – Instituto de Derecho Internacional
Universidad de Lovaina
Presidente, Consejo Flamenco de Asuntos Exteriores
Presidente Honorario, Asociación de Naciones Unidas
Flandes – Bélgica



Resumen Ejecutivo

Introducción

La gestión del conocimiento y las redes de conocimiento pueden desempeñar un papel clave para alcanzar los objetivos del desarrollo. Es por tanto un tema importante para los agentes del cambio y los diseñadores de políticas en el campo de la política de desarrollo y de la efectividad de la política.

Este informe pretende proporcionar a los que toman decisiones una base para incluir la gestión del conocimiento y de las redes del conocimiento entre las consideraciones políticas relacionadas con el desarrollo de una estrategia, la efectividad y gobernabilidad. No pretende ser un estudio pleno y en profundidad de todos los enlaces entre las redes de conocimiento, redes de gobernabilidad y desarrollo del sector privado, sino que da una visión general de los diferentes conceptos y ofrece nuevas conclusiones sobre la correlación entre estos conceptos, asimismo ilustra dichos conceptos con los casos de estudio de los países.

El informe es el resultado de una petición a la ONUDI, la agencia técnica responsable de la ventana de financiación “Desarrollo y Sector Privado” del (F-ODM) Fondo Español Para el Logro de los ODM, para crear un concepto de gestión del conocimiento que apoyaría a los países en vías de desarrollo en su adquisición y adaptación del desarrollo del sector privado (DSP), conocimiento relevante a su contexto específico y necesidades y mejorando la capacidad de conocimiento del sistema de Naciones Unidas y de sus homólogos nacionales y socios en el campo de la política de DSP.

Primera Parte: Conceptos y Análisis Empírico

La primera parte del estudio discute, en términos generales, la importancia de las redes de información y de conocimiento para el desarrollo y además esboza un método que demuestra los lazos entre redes y desarrollo por medio de análisis empíricos.

CAPÍTULO PRIMERO: DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y REDES

El desarrollo del sector privado (DSP) es fundamental para la sostenibilidad del desarrollo económico. Al objeto de desarrollar con mayor profundidad el sector privado una amplia variedad de iniciativas políticas son tomadas. Los gobiernos están crecientemente interesados en compartir el conocimiento respecto de estas iniciativas políticas y de las lecciones aprendidas. De ahí la importancia de las redes y la gestión del conocimiento en esas redes. Estas, que pueden adquirir muchas formas (como la creación de una base de datos, ferias del conocimiento y aprendizaje asistido entre pares) es el proceso por el que las organizaciones transforman la información en conocimiento que les ayuda a alcanzar sus objetivos.

El apogeo de lo que puede denominarse “governabilidad a través de las redes” se produce en el contexto de un desplazamiento de gobierno a gobernabilidad, lo que ha venido redefiniendo, desde los años ochenta, el papel de las autoridades nacionales respecto a la regulación de mercados. Las características más importantes de este desplazamiento incluyen:

- Participación creciente de actores no gubernamentales en el diseño de políticas, incluyendo la elaboración de las normas políticas y los objetivos.
- Regímenes regulatorios que toman en cuenta los diferentes valores e intereses de los actores implicados en el proceso de diseño de políticas y en la coordinación reguladora que facilitan la comunicación entre los actores públicos y privados.
- Descentralización de la política de competencia con integración de la política de dominios por medio de la colaboración de todas las divisiones funcionales de gobierno.
- Instrumentos no coercitivos (blandos) de política, reemplazando a los de “mando y control”.
- Adaptabilidad y aprendizaje constante.

Dependería de la naturaleza y gobernabilidad de la red si las redes permiten o constriñen el desarrollo del sector privado y de las políticas de DSP. Una distinción conceptual clave es la diferencia entre el arraigo de las redes y la autonomía o cercanía de las mismas. Dichas diferencias se encuentran incluidas en el informe. Las redes más amplias tienden a ser principalmente construidas por contactos cercanos, mientras que las redes pequeñas consisten con más probabilidad en contactos más integrados.

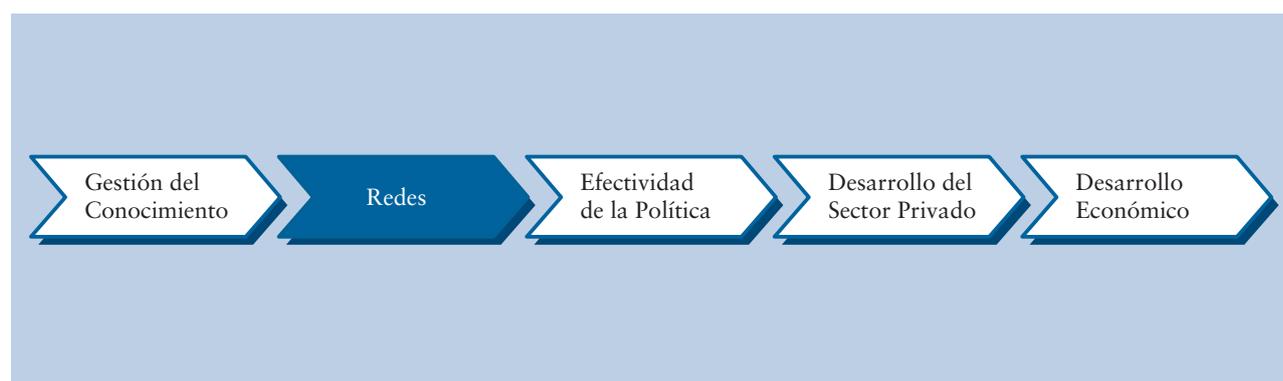
En el contexto de la gestión del conocimiento, las redes integradas y las redes cercanas trabajan de forma diferente. Una red óptima es una red integrada que está suficientemente abierta a contactos cercanos. Por tanto el objetivo debería ser desarrollar redes institucionalizadas e integradas y que, no obstante, sean suficientemente fluidas y flexibles. Dentro de, y paralelas a las redes institucionalizadas, las redes informales o personales pueden desempeñar un papel importante en esta conexión.

CAPÍTULO SEGUNDO: MEDICIÓN DE REDES A TRAVÉS DE LOS PAÍSES: UNA EXPLORACIÓN EMPÍRICA

Hasta ahora no ha habido un índice general de redes para la comparación de países y substanciar la importancia que tienen las redes en el desarrollo. Este capítulo explora las posibilidades de construcción de tal índice. Dado el restringido alcance del estudio, depende de bases de datos existentes. Más de 70 de estas bases de datos, las cuáles contienen información de un amplio número de países, fueron revisadas para buscar indicadores que pudieran ser relacionados con redes internacionales, inter-organizacionales e intra-

organizacionales. La media de los resultados de estos tres subíndices constituye la red general o índice de conectividad. El índice de conectividad resultante muestra fuertes variaciones en el grado en el que los países están conectados a nivel tanto interno como internacional. Varios países logran una alta puntuación de manera consistente en los diversos indicadores de redes y por lo tanto en el índice de conectividad, mientras que las puntuaciones de otros son bajas de manera igualmente consistente. Puntuaciones similares en los índices de conectividad fueron a menudo alcanzadas por caminos muy distintos. El siguiente paso en el análisis fue explorar las relaciones entre la conectividad y la eficacia de gobierno, la calidad reguladora, rendimiento competitivo industrial y PIB (producto interior bruto) PPA (paridad de poder adquisitivo) per cápita. El resultado fue una fuerte y positiva relación lineal entre la conectividad y estos cuatro indicadores de rendimiento. En breve, las redes desempeñan un papel. Sin embargo, se necesita un trabajo más conceptual y una investigación empírica para explicar las variaciones, desenredar las relaciones causales y determinar los efectos precisos.

Figura 1.1: Enfoque del informe



Segunda Parte: Redes Internacionales, Inter-organizacionales e Intra-organizacio- nales en la práctica

La segunda parte del estudio versa sobre la gobernabilidad de las redes internacionales, inter-organizacionales e intra-organizacionales. Los capítulos individuales se ilustran con ejemplos detallados de un amplio abanico de países en vías de desarrollo y economías en transición.

CAPÍTULO TERCERO: CONOCIMIENTO SIN FRONTERAS: REDES INTERNACIONALES

Las redes de conocimiento internacionales pueden tener un carácter internacional, regional y multilateral y pueden aparecer no solo entre actores gubernamentales sino también entre actores no-gubernamentales (como por ejemplo en comercio internacional e inversión extranjera). Ejemplos bien conocidos incluyen los intercambios de la información y del conocimiento a varios niveles relacionados con las políticas entre la UE y los

Estados Unidos (red bilateral), dentro de la Unión Africana, la ASEAN y SICA, CAN, ALADI y Mercosur en América Latina (redes regionales), y en el contexto del sistema de Naciones Unidas (red multilateral).

Según Slaughter (2004), la complejidad de las redes internacionales está aumentando a consecuencia de dos desarrollos relacionados:

- Hay una tendencia en los gobiernos a desagregarse en sus componentes, que ya no interactúan exclusivamente dentro de la jerarquía del gobierno sino también fuera de sus fronteras con sus homólogos extranjeros.
- Como resultado, las redes gubernamentales aparecen y existen junto a, y a veces dentro de, organizaciones internacionales más tradicionales.

Puede hacerse una distinción entre las redes horizontales, tales como las redes entre funcionarios gubernamentales o líderes empresarios de diferentes países y redes verticales entre funcionarios supranacionales y sus homólogos a nivel de país. Desde luego, ambos aspectos pueden estar representados en las redes.

Cuestiones que son centrales al funcionamiento de todas las redes pero en particular a las redes multilaterales son:

- **Confianza:** sin confianza la gestión de una red conjunta es altamente improbable;
- **Liderazgo:** ¿Quién debe tomar el liderazgo – una nueva organización o cualquiera de las organizaciones existentes?;
- **Flexibilidad:** la gobernabilidad de las redes debe evolucionar conforme se desarrollan.

CAPÍTULO 4º: DEL DIALOGO A LA COLABORACIÓN: REDES INTER- ORGANIZACIONALES

Las redes inter-organizacionales pueden aparecer en al menos tres espacios:

○ Dentro del sector público

Estas se dirigen al logro de objetivos de política que cruzan las fronteras funcionales del gobierno a nivel departamental. El informe clarifica que el DSP está influido por muchas áreas políticas como la laboral, educación, empresarial y financiera. Integrando los objetivos de DSP en cada una de esas áreas políticas puede facilitar el apoyo para un desarrollo más profundo del DSP. Este tipo de colaboración puede hacerse de muchas formas, abarcando desde reuniones ad hoc a planes estratégicos conjuntos y grupos permanentes de trabajo.

○ Entre los actores de los sectores público y privado

Estas redes pueden adquirir muchas formas. Los gobiernos, por ejemplo, pueden establecer empresas de propiedad pública o dominadas por el gobierno en sectores económicos específicos para iniciar la innovación y el cambio. Un papel inicial similar con fuerte difusión puede ser también observado en áreas clave tales como el apoyo a la investigación y al desarrollo. Operaciones conjuntas publico-privadas en sectores emergentes que después pueden desarrollarse y difundirse más profundamente constituyen otro ejemplo. Finalmente, han surgido un creciente número de asociaciones publico-privadas para proporcionar diferentes tipos de servicio e infraestructura para apoyar el desarrollo del sector privado, como la promoción e inversiones. Un factor particularmente importante en la creación de redes en el sector público-privado es el establecimiento de una confianza mutua. En muchos países hay evidencia empírica que muestra que las buenas relaciones gobierno-empresarios producen una robusta contribución al crecimiento.

○ Solamente entre actores del sector privado

Estas pueden adquirir muchas formas, incluyendo asociaciones empresariales, colaboraciones industria-universidad e iniciativas privadas reguladoras. Grupos o “clusters”, concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios e instituciones asociadas en un campo particular son también importantes manifestaciones. Su desarrollo está apoyado por iniciativas de desarrollo de grupos en los que entran en juego las redes del sector público-privado. Si asociaciones empresariales desean influir en la política económica necesitarán asegurarse la confianza del público en general así como de los responsables de la formulación de políticas.

CAPITULO 5º: LA ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO: REDES INTRA-ORGANIZACIONALES

A pesar del crecimiento exponencial de las herramientas de la gestión técnica del conocimiento tales como las bases de datos e intranet, la creación del conocimiento y el intercambio de información en las organizaciones, ocurre fundamentalmente entre las personas. La investigación ha mostrado de manera consistente que la interconexión interna – al menos no a nivel informal – es crucial para el rendimiento organizacional. Siguiendo un cambio de paradigma hacia un mayor énfasis en modelos de crecimiento endógenos ocurrido en la ciencia económica en los años noventa, se da mayor atención a los efectos de la estructura organizativa en el rendimiento económico. En el sector público, la investigación demuestra que un sistema burocrático meritocrático, responsable y basado en el rendimiento puede reforzar las redes intra-organizacionales y tener profundos efectos en la calidad del diseño de la política y del rendimiento económico.

Mientras que el intercambio de conocimiento crece en las instituciones de gobierno involucradas en el desarrollo económico (por ejemplo entre ministerios y agencias nacionales), el sector empresarial tiene más experiencia en este campo. Evidencia empírica muestra que para el desarrollo del sector privado, conocer a alguien que ha establecido una empresa es un indicador clave de potencial empresarial. Los responsables de la formulación de las políticas reconocen el potencial de los traslados en comisión de servicio, las visitas de estudio, las tutorías y los mecanismos propios de las redes sociales para involucrarse con el sector privado y con el público en general.

Tercera Parte: Redes para la Prosperidad: conclusiones y recomendaciones

“Las redes raramente son efectivas por si solas – necesitan formar una relación simbiótica con organizaciones internacionales. El orden mundial emergente es uno en el que las redes, en lugar de operar en solitario, se agrupan y trabajan codo con codo con organizaciones internacionales.”

Leonardo Martinez-Diaz y Ngaire Woodsⁱ

La formación de redes de conocimiento y la gobernabilidad de las redes en el campo de la política económica no es ciertamente un fenómeno nuevo; tampoco lo es la comprensión de que es necesario un desarrollo firme y robusto del sector privado para el logro de objetivos económicos, sociales y medioambientales. Con la rápida globalización en todas las esferas de nuestra sociedad durante las pasadas décadas, el éxito económico, la realización de la cohesión social y el sostenimiento del medioambiente dependen sin embargo, más que nunca, del rendimiento y del comportamiento de sus vecinos, líderes regionales y poderes económicos a nivel global. En consecuencia, tanto la esfera del conocimiento de redes como la naturaleza del sector privado, se han visto alterados dramáticamente. Esto requiere un análisis más detallado de las interrelaciones entre las capacidades de un país para la creación de redes de conocimiento, sus políticas de desarrollo para el sector privado y su rendimiento económico, social y medioambiental.

Las redes continúan siendo infra-investigadas y poco apreciadas por los responsables de la formulación de políticas y de los especialistas en desarrollo.

En vista de la relevancia de estas interrelaciones, tanto en el diseño de la política doméstica como en las

relaciones internacionales, es con mayor razón sorprendente la falta de investigación que ha habido en el pasado y la baja valoración que han tenido los responsables de la formulación de políticas y los especialistas en desarrollo. Este informe ha realizado por tanto un primer intento de cara a mejorar el entendimiento general de estas complejas interrelaciones y ha presentado casos de diferente origen geográfico que ilustran los numerosos enfoques que los gobiernos están tomando en la actualidad para responder a sus diversos desafíos domésticos, regionales y globales por medio de las redes de conocimiento.

Las redes son una forma definida de gobernabilidad con un importante potencial de creación de conocimiento y de desarrollo del rendimiento.

En este contexto, se puede observar que las redes emergen cada vez con más fuerza como una forma nítida de gobernabilidad, la cual incluye diferentes tipos de actores públicos y privados dentro y a través de fronteras organizativas y nacionales. Existen diferentes tipos de redes para el aprendizaje, el intercambio de información o la creación de conocimiento. Puede haber beneficios significativos si se asegura que las redes están exitosamente integradas. Sin embargo, un

funcionamiento vibrante de las redes de conocimiento no puede depender únicamente de las redes existentes sino que requiere de un “ecosistema institucional” vivo, con nuevos organismos proporcionando nuevo conocimiento y nuevas oportunidades. De esta manera la creación de redes implica el desarrollo de redes sólidas que se mantengan en el tiempo y cuyos cimientos estén construidos en base a la confianza, así como de un movimiento constante entre las redes relevantes con el objeto de capturar información nueva.

Se pueden obtener beneficios significativos de estrategias de interconexión al institucionalizar o “integrar” redes.

Para alcanzar esto, se necesitará más evidencia empírica sobre las redes de conocimiento y existe la necesidad de un pensamiento más conceptual de cómo medir las redes de conocimiento y el Índice de Conectividad. Con estas advertencias, el Índice de Conectividad construido en este informe muestra una fuerte correlación positiva con la eficacia gubernamental, el desarrollo industrial y el desarrollo económico. *En efecto, una conclusión clave de la literatura, de la mejor métrica internacional disponible y de los 16 casos de estudio de países de todo tipo y nivel de desarrollo, mantiene que las redes de conocimiento pueden ser el ingrediente que falta en las estrategias de un desarrollo sostenible y próspero.*

Las conclusiones iniciales del Índice de Conectividad son claras: las redes son importantes para lograr un desarrollo efectivo.

El interés de los diseñadores de políticas en las redes de conocimiento aparece de este modo justificado, aún a pesar de lo limitado de las evidencias basadas en causalidades. Los diseñadores de políticas encuentran las redes de conocimiento intergubernamentales particularmente útiles para un mejor entendimiento y una libre elección de las diferentes opciones de la política a desarrollar, para coordinar políticas con otros miembros de la red y para implementar políticas que requieren acciones concertadas. Las redes de conocimiento pueden facilitar el intercambio de conocimiento relevante en relación al desarrollo de políticas entre sus miembros y la producción de nuevo conocimiento aportando nuevas soluciones. En algunos casos, este concepto ha sido ampliado y ha conducido a coordinación de políticas (o incluso armonización de las mismas) y a un aprendizaje mutuo. Debido a su naturaleza informal, flexible, basada en la confianza las redes de conocimiento pueden conducir a agendas

globales/regionales, al establecimiento de normas y a ayudar en procesos de armonización, particularmente cuando se requiere una rápida toma de decisión durante periodos de crisis. Las redes de conocimiento pueden por tanto ser particularmente útiles en procesos de integración regional o inter-regional, en los que un proceso de armonización previo puede facilitar, apoyar y acelerar la implementación de políticas y las operaciones.

El conocimiento de las redes no trata sobre la ICT como “la economía del conocimiento”, sino acerca de la creación de confianza, diálogo y colaboración a través de sectores y fronteras.

El papel de las redes de conocimiento intergubernamentales en el proceso de establecimiento/difusión de normas y criterios merece una particular atención, debido principalmente al auge de criterios provenientes del sector privado gobernando el propio sector privado a nivel internacional, influyendo indirectamente en el rendimiento económico de los países.

Las redes de conocimiento pueden ser cruciales en el establecimiento y la difusión de normas a través de la interacción y el aprendizaje entre iguales.

Esto refleja el alejamiento gradual del modelo tradicional por el que fueron establecidas las organizaciones internacionales con la función primordial de desarrollar criterios para, después, persuadir a los Estados Miembros de cara a su posterior adaptación. Las redes del conocimiento obtienen sus criterios de estructuras ligeras, son lideradas por prioridades políticas y por el interés de sus miembros públicos y/o privados y funcionan a través de una combinación de intercambio de conocimiento relevante en el desarrollo de políticas junto con la presión proveniente de las relaciones entre iguales. De hecho, a través de la observación de sus pares, los diseñadores de políticas pueden ser expuestos a nuevas prácticas y opciones políticas o incluso descubrir modelos o paradigmas enteramente nuevos para el diseño de políticas en un campo específico. Esto es particularmente relevante en las redes entre iguales entre países en vías de desarrollo y podría proporcionar un mejor entendimiento de cómo la “Cooperación Sur-Sur” podría operar mejor en el futuro.

Un intercambio de conocimiento exitoso depende menos de plataformas de TIC que de intereses e incentivos.

Sin embargo, ya que las redes tienen tendencia a proliferar y es costoso participar en ellas, los individuos, las organizaciones y los países necesitan desarrollar estrategias claras de creación y desarrollo de redes. Además, a pesar del auge que está tomando el discurso sobre la importancia que tienen las redes de conocimiento para alcanzar el desarrollo, las experiencias relativas al desarrollo de estrategias eficaces en la creación de redes y su posterior gestión son limitadas. Hay una fuerte demanda entre los responsables de la formulación de políticas para aprender las mejores prácticas de gestión de redes y del desarrollo de una estrategia en relación con las redes de conocimiento, especialmente en el contexto del desarrollo del sector privado. Esto puede ser logrado por medio de visitas de estudio, talleres, tutorías, estudios de casos y redes de interconexión social. Estas actividades pueden contribuir a la identificación de factores de éxito en la gestión de redes de conocimiento y las organizaciones internacionales pueden apoyar tales esfuerzos actuando como catalizadores y facilitadores en aquellos casos en los que las estructuras de las distintas redes y los recursos humanos y financieros sean limitados.

Se necesita más investigación para la identificación de los factores de éxito en la gestión de redes y las organizaciones internacionales deberían apoyar este esfuerzo.

La recientemente revitalizada llamada a una “integración regional” supone una consideración final relativa a la necesidad de un creciente intercambio de conocimiento transfronterizo y coordinación de políticas. De nuevo, la naturaleza y defectos del actual sistema internacional de gobernabilidad ha conducido al concepto de una forma de gobernabilidad “multi-nivel”, extendiéndose desde el nivel local al global y, por lo tanto, acelerando la solución de problemas en temas de dimensión transfronteriza. Este concepto está, de nuevo, íntimamente unido al pensamiento que enfatiza los aspectos de gobernabilidad de la red al objeto de tratar con interdependencias en diferentes niveles de política (local a global) y esferas políticas (económica, social, medio ambiente). En muchas regiones se puede observar el proceso paralelo de la “regionalización” de la política y la progresiva

ascendencia de nivel micro-regional en procesos políticos. En efecto, existe actualmente un amplio consenso en cuanto a que la gobernabilidad no se limita solo a un nivel estatal sino que requiere un sistema participativo de formulación de políticas, implicando a aquellas partes de la sociedad que se ven afectadas por las políticas desarrolladas.

Puede por lo tanto argüirse que (1) la gobernabilidad regional ni es incompatible ni anula la gobernabilidad global – al contrario, tiene el potencial de reforzar la gobernabilidad global; y (2) hoy somos testigos de una nueva corriente en la gobernabilidad multilateral que otorga un papel prominente a las regiones, pero que mantiene una serie de asuntos problemáticos que deben ser resueltos a nivel global. Pero, volviendo a los aspectos de las redes del conocimiento expuestos más arriba, una gobernabilidad “buena” global puede muy bien implicar, no una jurisdicción política exclusiva sino más bien una asociación óptima entre los diversos actores a nivel nacional, regional y global y entre categorías de actores estatales, intergubernamentales y no gubernamentales.

Las redes regionales “triangulares” ofrecen posibilidades reales de intercambio de conocimiento y soluciones de problemas en el momento oportuno

Central a esta idea estará el intensificado y mejor intercambio de conocimiento entre instituciones multilaterales globales y regionales así como su interacción y colaboración con actores no estatales. De nuevo, las redes de conocimiento pueden ser vistas como una solución para cubrir las lagunas relativas al conocimiento y avanzar en la necesaria coordinación de políticas al objeto de asegurar que los países puedan recoger el fruto de los esfuerzos de integración económica regional. Central a estas consideraciones está el establecimiento de un entendimiento común a todos los niveles de integración del conocimiento adquirido en redes multilaterales en los programas y políticas de implementación reales. Las organizaciones internacionales existentes pueden y deben desempeñar un papel crucial en estos procesos de gestión del conocimiento

Recomendaciones

Basadas en estos resultados y conclusiones, se han formulado las siguientes recomendaciones para su consideración por los Estados Miembros:

- *La comunidad internacional debería promover activamente las estructuras de las redes de conocimiento y de gobernabilidad a través de las redes para alcanzar objetivos de desarrollo a nivel regional y global.* Esto puede incluir, inter alia, la promoción de propuestas de redes de interconexión de conocimiento internacionales y nacionales en todas las actividades de desarrollo de capacidades; la mejora de la propiedad nacional por medio de acuerdos de interconexión multi-accionista en los procesos de formulación de políticas a todos los niveles; hacer el sistema internacional más inclusivo a través del compromiso de cada vez más países e instituciones en los procesos de búsqueda de soluciones; y apoyar los acuerdos que favorezcan la interconectividad con el objeto de mejorar la innovación y el desarrollo del sector privado.
- *Los Estados Miembros deberían alentar y facilitar las capacidades de interconexión del conocimiento a nivel internacional de instituciones públicas y privadas.* Esto puede incluir, inter alia, la formulación de estrategias “mediante” redes relativas al logro de objetivos de desarrollo y reformas; apoyar activamente la participación de las redes en el desarrollo de políticas a nivel regional y en la investigación; invertir en el desarrollo de redes de infraestructura institucional y de innovación a nivel tanto nacional como internacional; mejorar activamente las capacidades para el desarrollo de redes de conocimiento en instituciones nacionales; y proporcionar incentivos adecuados para la formación de nuevas redes en campos específicos de interés estratégico.
- *Las organizaciones internacionales deberían mejorar sus sistemas de información inter-institucional y de intercambio de conocimiento y facilitar un mejor funcionamiento de las redes de conocimiento entre sus miembros.* Esto podría incluir, inter alia, la mejora en el intercambio de información temática entre comunidades de práctica para proporcionar plataformas de intercambio de conocimiento que resulten más fáciles de utilizar para sus miembros; buscar activamente la participación de actores no estatales en los procesos de consulta; y apoyar activamente el desarrollo de redes de conocimiento en campos relevantes.
- *Debería establecerse una red de consulta internacional y multi-sectorial para profundizar en el desarrollo* de las conclusiones iniciales sobre conectividad y redes de conocimiento para el logro de objetivos de desarrollo, así como recomendar medidas y programas tendentes a un desarrollo eficiente por medio del incremento de las redes de conocimiento, en particular en el campo de las políticas de desarrollo del sector privado.



Introducción

Kazuki Kitaoka, Alex MacGillivray,
Axel Marx y Cormac O'Reilly

“El mundo posee los recursos y el conocimiento para asegurar que incluso los países más pobres, y otros lastrados por enfermedades, aislamiento geográfico o conflictos civiles, puedan ser habilitados para el logro de los ODM”.

Ban-Ki-moon, Secretario General, Naciones Unidas (2010)

Se emite este informe bajo la ventana de financiamiento “Desarrollo y el Sector Privado” del Fondo Español para el Logro de los ODM (F-ODM). A través de esta ventana, el Gobierno Español, junto con las Naciones Unidas trata la necesidad urgente de apoyar un sector privado vibrante y responsable en procesos de desarrollo con el objeto de alcanzar objetivos de desarrollo acordados, incluyendo los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). En este contexto, le fue requerido a la ONUDI, como agencia coordinadora técnica de la ventana de financiamiento, el establecimiento de un concepto de gestión del conocimiento que apoyase a los países en vías de desarrollo a adquirir y adaptar conocimiento relevante relativo al desarrollo del sector privado (DSP) – de acuerdo a sus respectivos contextos específicos y necesidades de desarrollo y que a su vez mejorase las capacidades de conocimiento del sistema de Naciones Unidas y de sus homólogos nacionales y asociados en el campo de la política DSP. Los debates iniciales sobre el tema de la gestión del conocimiento en actividades de

desarrollo tuvieron lugar durante el taller global entre coordinadores de programas del F-ODM en marzo del 2011 en la Ciudad de Panamá (para más detalles ver casilla 1). Estas aportaciones, entre otras, inspiraron el primer borrador de este informe, el cual fue debatido en diálogos informales en Viena y Bruselas con delegaciones de Estados Miembros así como con expertos de la ONUDI y la UE en mayo y septiembre del 2011. Los comentarios fueron utilizados para revisar el manuscrito, añadiendo los temas específicos pertinentes relativos a las redes de conocimiento y el desarrollo del sector privado.

Casilla 1 El taller de Panamá y sus conclusiones

La primera reunión de Coordinadores entre los Programas Conjuntos (CPC) de la ventana temática de Desarrollo y Sector Privado del Fondo Español para el Logro de los ODM (F-ODM) fue organizada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en su capacidad de agencia coordinadora para la ventana de gestión del conocimiento para el Desarrollo del Sector Privado del F-ODM. La reunión tuvo lugar en la Ciudad de Panamá entre el 1 y el 3 de Marzo del 2011 y contó con la participación de 31 asistentes, incluyendo los representantes de la sede central y regional de la Secretaría del F-ODM, de la ONUDI, de la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de ONU Mujeres, así como los CPC y los representantes de los programas de 11 de los 12 países programados: Bolivia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Egipto, El Salvador, Etiopía, Panamá, Perú, Serbia y Vietnam. La reunión fue presidida por el Coordinador del Comité de Donantes para el Desarrollo de la Empresa (CDDE). Fueron tres los objetivos clave y los resultados esperados de la reunión, a saber:

- Reforzar la capacidad y la eficacia de los Equipos de los Programas Conjuntos por medio de un incremento de la interconectividad entre ellos y del reparto del conocimiento;
- Identificar las necesidades a nivel de programa en

anticipación de un ejercicio planificado de evaluación de las necesidades – llevado a cabo bajo los auspicios del Equipo de Gestión del Conocimiento de la ONUDI – y un ejercicio separado de evaluación intermedia;

- Identificar los próximos pasos de relevancia crítica y las acciones dirigidas a tratar problemas inmediatos y temas a nivel de programa.

Al objeto de subrayar de manera más profunda el asunto crucial de la GC como una disciplina a seguir en programas conjuntos, con múltiples agencias implementando un proyecto, el equipo organizativo de la reunión de Panamá utilizó las sesiones de la GC para compartir información, lecciones aprendidas y recomendaciones para acciones futuras. Esto fue llevado a cabo *inter alia* creando un “escenario de mercado” durante el cual los participantes presentaron sus programas conjuntos de una forma vívida e interactiva.

El taller de Panamá concluyó con el Plan de Acción Panamá el cual está siendo puesto en práctica actualmente por los diferentes socios de los proyectos. El plan requiere de un alto grado de colaboración inter-organizacional y de oportunidades más frecuentes de intercambio de conocimiento a nivel transfronterizo así como de aprendizaje mutuo entre profesionales. Se espera que tales actividades tengan un impacto positivo en la calidad e innovación de los programas en todos los sistemas de la ONU.

Este informe trata de cómo la gestión del conocimiento y las redes de conocimiento para el diseño de políticas de desarrollo del sector privado pueden alcanzar objetivos de desarrollo en una economía que opera en un mundo globalizado. El informe se concentra en los agentes de cambio y en los diseñadores de políticas en el campo de la política de desarrollo y eficiencia y aspira a servir de base para consideraciones políticas relacionadas con una estrategia de desarrollo, efectividad y gobernabilidad. Si bien no tiene la intención de ser un informe holístico de toda la literatura y el pensamiento existente como un nexo entre las redes de conocimiento, la gobernabilidad a través de las redes y el desarrollo del sector privado, ofrece al lector interesado una visión general sólida de los diferentes conceptos, proporcionando nuevas conclusiones relativas a las correlaciones entre estos diversos conceptos y los ilustra con estudios de caso en países.

El informe fue escrito a la luz de la crisis económica y financiera global y de los ajustados presupuestos

internacionales de cooperación que ponen en primer plano una plétora de cuestiones concernientes a las políticas económicas y la eficacia de la ayuda (o, para ser más exactos, de un desarrollo eficaz). En este contexto, existe una creciente aceptación a nivel global en el sentido de que un diálogo público-privado más productivo y una participación más efectiva, aunque equilibrada, del sector privado en el desarrollo de actividades son elementos cruciales para el logro de multitud de objetivos de desarrollo y de las aspiraciones económicas de países en vías de desarrollo. Visto desde esta perspectiva, el DSP constituye por tanto no solamente una forma de mejorar la producción general de productos y servicios sino también una forma de mejorar el rendimiento económico de un país. Las políticas conscientes de DSP pueden también espolear actividades que ayudan a desarrollar las capacidades de implementación necesarias para hacer frente a los complejos desafíos sociales y de medio ambiente que, hasta ahora, han sido dejadas primordialmente en manos de autoridades nacionales. Esto puede no sólo liberar capacidades públicas para la reorientación hacia

campos más estratégicos del trabajo gubernamental, sino también puede dirigirse a incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de implementación y abrir nuevos canales de financiación y de recursos humanos de una manera guiada.

Hace tiempo que es reconocido el papel central que desempeñan los sistemas de conocimiento en el logro de un desarrollo efectivo y una política de calidad, pero se mantienen subestimados, poco apoyados e infrautilizados a la hora de tratar los desafíos centrales de nuestra era globalizada. Mientras que los países industrializados tradicionales están altamente conectados con funcionarios gubernamentales y hombres de empresa de gran relevancia intercambiando de forma creciente

información y coordinando actividades y políticas dirigidas a tratar problemas comunes a escala internacional, la situación en países en vías de desarrollo se caracteriza todavía en muchos casos por la falta de acceso libre a los últimos conocimientos en el diálogo y el discurso de políticas regionales. En los países en vías de desarrollo los mecanismos, plataformas y redes existentes necesitan volverse más dinámicos, inclusivos y accesibles. Se necesita un apoyo efectivo para facilitar un mejor intercambio del conocimiento y de los conceptos e ideas entre los profesionales y diseñadores de políticas, tanto a nivel regional como global. En este sentido, las plataformas de conocimiento y las instituciones existentes deben ser reforzadas.

El informe está dividido en tres partes

Primera Parte: Se concentra en la clarificación de los conceptos básicos del DSP, la gestión del conocimiento y la gobernabilidad a través de las redes. También se discute el tema del arraigo de la red y provee las definiciones necesarias para el análisis posterior. Después se desplaza de las definiciones conceptuales hacia un marco sugerido para el análisis de los nexos entre estos conceptos y examina las correlaciones específicas entre las capacidades de las redes, su conectividad y el rendimiento económico de los países. Esta parte también proporciona una explicación global aportando las razones por las que un enfoque sobre las capacidades de las redes multi-sector y particularmente en el intercambio de conocimiento a nivel internacional, es crucial para las aspiraciones económicas de los países. También examina el creciente consenso acerca de la necesidad de la participación de los actores de ambos sectores, público y privado, en los procesos de desarrollo de políticas.

Segunda Parte: Se concentra en un tipo diferente de redes de conocimiento, su gobernabilidad e

impacto en los resultados a nivel de desarrollo. Comenzando con la más común de las propuestas de la gestión del conocimiento, el capítulo inicial se concentra en las redes internacionales, las redes supranacionales y en los temas relacionados con la gobernabilidad a nivel bilateral, regional y global. Después se traslada a las redes inter-organizaciones, incluyendo las redes público-público, las redes público-privado así como las redes privadas. El capítulo final examina las redes inter-organizaciones, examinando los lazos entre la existencia de una burocracia conectada por redes, basada en el rendimiento, con el éxito económico de un país. Cada capítulo está ilustrado con estudios específicos de países, inspirados fundamentalmente por instituciones presentes en los doce países en los que se están implementando actualmente programas bajo el F-ODM, a saber, Bolivia (Estado Plurinacional de), Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Egipto, El Salvador, Etiopía, Panamá, Perú, Serbia, Turquía y Vietnam (ver cuadro más abajo para una perspectiva general).

Tercera Parte: Ofrece conclusiones y recomendaciones para los agentes de cambio y diseñadores de políticas en el campo de la política de desarrollo y de la eficiencia.

Bolivia (Estado Plurinacional de),	Cadenas de valor nacionales e internacionales	PNUD, UNICEF, PMA, FAO, ONUDI, OIT
Costa Rica	Turismo competitivo y agro-industria	PNUD, ONU-HABITAT, FAO, OIT, IOM
Cuba	Descentralización y aumento de la producción	PNUD, UNESCO, FAO
República Dominicana	Cadenas de valor de la banana	PNUD, PMA, ONUSIDA, OMS, FAO, OIT
Egipto	Cadenas de valor horticultura	PNUD, UNIFEM, ONUDI, OIT
El Salvador	Asentamientos urbanos productivos	PNUD, UN-HABITAT, ONUDI
Etiopía	Aumento cadenas de valor de aceite comestible	PNUD, FAO, ONUDI, OIT
Panamá	Red de oportunidades empresariales	PNUD, UNCTAD, FAO, ONUDI, OMT
Perú	Industrias creativas	PNUD, UNESCO, FAO, ONUDI, OIT, OMT
Serbia	Turismo sostenible	PNUD, UNICEF, FAO, PNUMA, OMT
Turquía	Vínculos sostenibles para las PYMEs	PYMES PNUD, ONUDI, OIT
Vietnam	Producción ecológica y comercio	UNCTAD, FAO, ONUDI, OIT

Cuadro 1: Programas Conjuntos del F-ODM DSP

PRIMERA PARTE: Conceptos y análisis empírico



Capítulo 1: Desarrollo del Sector Privado, Gestión del Conocimiento y Redes.

Axel Marx, Kazuki Kitaoka y Alex MacGillivray

“Básicamente sabemos que lo que funciona para la creación de empleos y el aumento de la prosperidad son las conexiones a través de las redes y la cooperación.”

*Bill Clinton, Ex-Presidente de los Estados Unidos de América*ⁱⁱ

1.1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo del sector privado (DSP) es fundamental para un desarrollo económico sostenible. Para desarrollar más el sector privado se pueden tomar una plétora de iniciativas políticas. Los gobiernos están incrementando su interés en compartir conocimiento en relación a estas iniciativas políticas y lecciones aprendidas. Como consecuencia, muchos gobiernos encuentran útiles las redes de conocimiento intergubernamentales para entender mejor las diversas opciones relativas a la política a desarrollar, para coordinar políticas con otros miembros de la red y para implementar políticas que requieren de una acción concertada. Las redes de conocimiento pueden facilitar el intercambio de conocimiento de políticas relevantes entre sus miembros y la producción de conocimiento por medio de la síntesis de la información por medios nuevos (esto significa aplicar nuevas soluciones para un problema relacionado con el desarrollo de políticas que previamente no estaban disponibles para ninguno de los miembros individuales de la red). Este hecho puede ser incrementado y conducir finalmente a una política de coordinación (o incluso de armonización) y aprendizaje mutuo (ver también Slaughter, 2004).

El presente informe examina cómo son gestionados tanto el conocimiento sobre el desarrollo del sector privado como las políticas de desarrollo del sector privado, con un enfoque específico en el papel de las redes interconectadas. Este estudio no tiene como finalidad analizar o evaluar el DSP o las políticas de DSP como tales en los países seleccionados, sino analizar cómo las redes pueden contribuir a un mejor conocimiento e intercambio de las políticas de DSP. Desde los años noventa varios destacados autores han

analizado el surgimiento de la sociedad conectada por redes (Castells, 1996). Como consecuencia, estudios recientes han dedicado una gran atención a la gobernabilidad a través de las redes a nivel de organizaciones (Rauch & Cassela, 2001, Powell, W. & L. Smith-Doerr, 1994), a nivel del estado (Rhodes, 2012, Provan and Kenis, 2007, Torfing, 2012) y a nivel internacional (Slaughter, 2004, Martinez and Dias, 2009).

El énfasis sobre las redes resuena en el trabajo de muchos economistas políticos que se concentran en la importancia de la integración y el arraigo para el desarrollo económico e industrial y el papel a ese respecto del sector privado. Se considera a las redes como instrumentos cruciales para el aprendizaje (difusión de conocimiento y creación) y por lo tanto para el desarrollo económico. La mejor ilustración de la importancia del aprendizaje es el notable desarrollo económico en décadas recientes de lo que Alice Amsden etiqueta como “el Resto” (es decir Argentina, Brasil, Chile, China, India, Indonesia, Tailandia y Turquía). Amsden (2001, p. 2) argumenta que:

“Por primera vez en la historia, naciones menos desarrolladas se industrializaron sin innovaciones patentadas. Se pusieron al día en industrias que requieren gran cantidad de tecnología sin poseer inicialmente capacidades propias de tecnología avanzada. La industrialización tardía fue un caso de aprendizaje puro, cuyo significado era una dependencia total de la tecnología comercializada por otros países para establecer industrias modernas. Esta dependencia dio a la recuperación del retraso sus normas distintivas”

Las redes facilitan el aprendizaje tanto dentro como a través de fronteras organizativas. La Figura 1.1 presenta un enfoque general del estudio de la gestión del conocimiento para el desarrollo del sector privado. En este caso partimos de la premisa de que el desarrollo económico es parcialmente el resultado del desarrollo del sector privado, que a su vez es parcialmente el resultado de la eficacia del gobierno en varias áreas políticas diferentes, que a su vez es parcialmente una función de las redes las cuales son un componente importante de la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, el enfoque clave del informe son las redes y la gobernabilidad a través de las redes y el objetivo es proponer formas más efectivas de gobernabilidad en las políticas de DSP por medio del uso de las redes.

Es importante subrayar que las redes son cruciales para la creación y difusión del conocimiento pero no se limitan a esto. Como argumenta Slaughter (2004, Págs. 52-61), existen varios tipos de redes, incluyendo el intercambio de la información y las redes de conocimiento, redes de aplicación y redes de armonización (ver también el capítulo 6.1). En el contexto de este informe, nos concentramos en las redes

de información y conocimiento, ya que son las más relevantes dentro del contexto de la gestión del conocimiento.

La siguiente sección proporciona alguna clarificación conceptual relativa al papel de la política en el desarrollo del sector privado y la gestión del conocimiento. Posteriormente, el capítulo se concentrará en las redes y su papel en el intercambio de información y en la creación del conocimiento. Para este fin, el informe hace una distinción entre redes autónomas y redes integradas. Hay dos razones para ello:

- Primero, la diferencia es crucial para entender el potencial de las redes en el contexto de la gestión del conocimiento. Las redes difieren significativamente en su diseño y en su capacidad de gestionar y crear conocimiento.
- Segundo, el concepto de integración conduce al corazón de la actual investigación del desarrollo institucional económico y a la importancia de desarrollar relaciones institucionalizadas fuertes sin caer en la esfera corporativa.

Figura 1.1: Enfoque del informe



1.2 El rol de las intervenciones en el diseño de políticas para el desarrollo del sector privado

La reciente investigación académica ha dedicado una atención significativa al papel de las relaciones tanto gubernamentales como públicas-privadas en el desarrollo económico (Rodrik, 2007, Evans, 1995, Amsden, 2001, Chanf & Gravel, 2004-2005, Lin & Chang, 2009, Altenburgh, 2011). “Este papel transformador”, como lo llama Evans (1995, p. 6), sitúa grandes exigencias sobre la capacidad de los estados y su

participación en el desarrollo económico. A su vez, esta creciente aceptación por los gobiernos de un acercamiento estratégico a la política económica significa que más que concentrarse en la división entre estados liberales o intervencionistas, la distinción contemporánea apropiada es entre los diferentes tipos de participación gubernamental en el mercado y su contribución al desarrollo del sector privado. Sin embargo, Rodrik (2007, p. 99) subraya que “*hoy día poca gente cree sinceramente que la planificación estatal y la inversión pública puedan actuar como la fuerza motriz del desarrollo económico*” y que, en cambio, los gobiernos deberían concentrarse en la creación – a través de la acción pública – de un ambiente empresarial conducente a una reestructuración, una diversificación y un dinamismo tecnológico iniciados en el sector privado.

Por tanto, ¿qué papel pueden desempeñar las autoridades nacionales y qué instrumentos tienen a su disposición para fomentar el desarrollo del sector privado? Según la OCDE (2007, p. 22), existe un amplio consenso en que, si bien los gobiernos tienen un papel claro en promover el crecimiento económico, el

desarrollo y, en última instancia, la reducción de la pobreza, su objetivo principal debe ser la creación de las condiciones apropiadas que permitan la existencia de un sector privado fuerte y sólido, lo que es considerado como el motor principal del crecimiento económico.

“Hoy día se considera esencial el desarrollo del sector privado en los países en vías de desarrollo. La lógica detrás de esta afirmación es simple: la reducción de la pobreza es el fin principal de la cooperación al desarrollo y el objetivo de las políticas de desarrollo. El crecimiento económico es esencial para el desarrollo y el crecimiento se alcanza más fácilmente a través del sector

privado, que a su vez necesita ser adecuadamente promovido. Por consiguiente, las políticas de fomento del sector privado merecen una gran atención”. (OCDE, 2007, pag.22)

Los gobiernos disponen de diversas opciones para el desarrollo de políticas que faciliten el desarrollo del sector privado. Lau Schulpfen and Peter Gibbon (2002) ofrecen una perspectiva de los diferentes elementos y niveles relevantes para el desarrollo del sector privado que pueden ser influidos por las políticas gubernamentales. El cuadro 1.1 resume sus conclusiones.

Cuadro 1.1: Elementos y niveles en el Desarrollo del Sector Privado

Nivel	Entorno Favorable			
	Internacional/Regional Países	Macro Estado	Meso Rama	Micro Empresa
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> - Comercio internacional libre y reglamentado - Acceso a los mercados internacionales - Reducción de la deuda - Políticas y prácticas de los donantes (incluyendo la coordinación) - Participación en las organizaciones de gobernabilidad internacionales económicas, sociales o de medio ambiente 	<p><i>Políticas macroeconómicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas comerciales - Privatización - Tipo de cambio y políticas monetarias - Presupuestos públicos - Política del mercado laboral - Cumplimiento de los principios de calidad laboral - Política fiscal (impuestos) - Reducción de la inflación - Instituciones financieras - Regulación Balanza de Pagos <p><i>capital humano</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación y capacitación de aptitudes - Salud - Carreteras, ferrocarriles, puertos, electricidad, telecomunicaciones, etc. - Capital intelectual - Infraestructura digital - Seguridad social y planes de jubilación 	<p><i>Infraestructura institucional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cámara de Comercio - Patronal - Sindicatos - Instituciones financieras intermediarias - Instituciones de Investigación y Desarrollo - Instituciones de capacitación - Instituciones de nivel sectorial - Agencias de calidad - Agencias de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la tecnología, experiencia y capital - Mano de obra - Gerencia y espíritu empresarial - Acceso al mercado y a la información - Captación responsabilidad social corporativa

Debemos tomar nota de que la intención del cuadro 1.1 es enumerar una serie completa de factores que influyen en el desarrollo del sector privado. No esclarece de manera intencionada las relaciones o las ordena según su importancia. Ni todos los elementos tienen la misma relevancia e importancia ni el listado es exhaustivo. Lo mismo se puede aplicar a las diversas políticas específicas de intervención que puedan ser diseñadas por los gobiernos para promover el desarrollo del sector privado. Estas pueden ser de carácter financiero o más técnico. Las primeras incluyen préstamos y financiación de capital para empresas locales de carácter privado, proporcionando capital de riesgo y garantías, proporcionando concesiones y créditos a la exportación o programas de micro-créditos. Las segundas incluyen la provisión de servicios para el desarrollo de negocios tales como capacitación para la exportación, capacitación vocacional, asesoramiento en inversiones, subvenciones para llevar a cabo estudios de viabilidad, acceso a cuadros de gestión (búsqueda y reclutamiento de ejecutivos capaces) y provisión de información sobre mercados, normativas, etc. (Schulpen & Gibbon, 2002,

pág. 5, ver también Brainard, 2006, Parhizkar y otros.; Andriese & van Helvoirt, 2010, McKenzie, 2009).

Sin embargo, el cuadro 1.1 puede ayudarnos en la identificación de multitud de actores implicados en el desarrollo del sector privado, evidenciando que el DSP se interrelaciona con muchas áreas políticas diferentes. El cuadro tuvo una importancia decisiva a la hora de preparar las visitas de estudio y las entrevistas para los estudios de casos que se llevaron a cabo durante la elaboración de este informe. Estas visitas revelaron que en los distintos procesos de desarrollo del sector privado participan un amplio abanico de actores, desde instituciones públicas, pasando por entidades privadas e incluso organizaciones sociales. Este ecosistema del desarrollo del sector privado es representado en la figura

Figura 1.2: El ecosistema del desarrollo del sector privado



1.3

Gestión del conocimiento y desarrollo del sector privado

La gestión del conocimiento es el proceso por el que las organizaciones transforman información en conocimiento lo que es fundamental para el logro de sus objetivos. Realizan este proceso construyendo estrategias de gestión del conocimiento. En la literatura académica, las estrategias para la gestión del conocimiento se debaten en el contexto del aprendizaje organizacional (para conocer las primeras contribuciones en este campo consultar Argyris, 1993, Argyris and Schön, 1978, Levitt and March, 1988). Dentro del marco de la literatura sobre este campo existen diversas corrientes. En primer lugar, algunas de estas corrientes se concentran en los individuos, percibiéndolos como elementos clave en el aprendizaje dentro de las organizaciones. Una segunda corriente de literatura se enfoca en cómo las propias organizaciones aprenden por medio de un conjunto de normativas y procedimientos. Esta corriente está muy relacionada con el trabajo de James March (Levitt and March, 1998; March, 1999). Una tercera corriente de literatura no contempla que la información y el conocimiento resida únicamente en individuos o en organizaciones como tales sino en redes conectadas dentro y entre las propias organizaciones.

En relación a las redes intra-organizacionales, los autores se han concentrado en tres tipos de procesos de aprendizaje: creación de conocimiento, retención de conocimiento y transferencia de conocimiento (Argote and Ophir, 2002). La creación del conocimiento es la

aparición de un nuevo conocimiento dentro de una organización. La retención de conocimiento es la captura del conocimiento dentro de una organización (Argote y otros, 1990). La transferencia de conocimiento se da cuando el conocimiento presente en una parte de una organización afecta al rendimiento de otra parte de la organización. (Ver Carley 1992, Devadas y Argote, 1995, Baum y Berta 1999). La literatura sobre el aprendizaje organizacional contiene estudios sobre redes diádicas, redes triádicas, un conjunto organizacional o un campo de organización (Baker y Flaulkner, 2002). En general, el aprendizaje inter-organizacional tendrá lugar *“cuando una organización cause un cambio en las capacidades de otra, bien a través del intercambio de experiencias o estimulando la innovación de alguna manera”*. (Ingram, 2002, ver también Bruneel y otros., 2010)

Esta literatura sobre el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento resulta de interés para el fortalecimiento de las capacidades de organizaciones o proyectos individuales. En este contexto, existen varias guías prácticas y servicios de consulta que se concentran en la gestión del conocimiento y en las estrategias de aprendizaje en general o en aspectos específicos que incluyen, inter alia, el mapeo de conocimiento, sistemas de intercambio de conocimiento y tecnología de la información, poner al día páginas de intranet e información de contacto del personal, reforzar las comunidades de práctica (equipos o redes), utilizar historias para alcanzar una comunicación eficaz, invertir en nuevos procesos organizativos y fomentar el cambio de la cultura desarrollada dentro de la organización. (Hovland, 2003, pág. 2). El cuadro 1.1 ofrece una visión general de las herramientas y metodologías de la GC.

Cuadro 1.1: Estrategias y Metodologías de la Gestión del Conocimiento

Revisión Después de la Acción

Una Revisión Después de la Acción (AAA por sus siglas en inglés) es un proceso desarrollado por el ejército estadounidense. Es un proceso simple utilizado por un equipo para captar las lecciones aprendidas extraídas de experiencias pasadas (tanto éxitos como fracasos), con la intención de mejorar la actuación en el futuro. Para un equipo constituye una oportunidad de poder reflexionar sobre un proyecto, actividad, evento o tarea de tal forma que puedan mejorar la próxima vez.

Base de Datos

Información almacenada en un ordenador para su posterior recuperación. Las bases de datos están estructuradas para sustentar una arquitectura de datos; Las bases de datos pueden ser “planas”, relacionales u orientadas a objetos. Las bases de datos modernas son relacionales.

Base de Conocimiento

Es una estructura organizada de conocimiento que facilita el almacenaje de datos, información y conocimiento que pueden ser recuperados para el apoyo de procesos de GC.

Feria de Conocimiento

Las Ferias de Conocimiento (FsC) son eventos en los que los participantes acuden personalmente y configuran visualizaciones para compartir sus iniciativas. Las FsC pueden ser eventos internos de una organización o abiertas a socios y al público en general. Son fluidas, flexibles, abiertas y no jerárquicas. Los participantes pueden ver lo que sucede, pueden interactuar entre ellos y pueden ver lo que los demás hacen.

Auditoría de la Gestión del Conocimiento

Una auditoría de la GC es una identificación sistemática y un análisis de las necesidades de una organización, de sus recursos, flujos, lagunas, usos y usuarios. Habitualmente incluye una revisión del conocimiento, la capacidad y las aptitudes del personal así como de su información de base. También examina, desde una perspectiva crítica, los valores, la visión, la cultura y las aptitudes de una organización desde la perspectiva de sus necesidades de conocimiento.

Mapa del Conocimiento

Un mapa del conocimiento caracteriza enlaces entre conceptos de conocimiento usados y su específica gramática por lo que pueden ser fácilmente buscados o explorados por los usuarios.

Cartografía del Conocimiento

Es un proceso que determina el lugar en el que están los activos del conocimiento en una organización y cómo los flujos de conocimiento operan dentro de la misma.

Cartografía del Conocimiento Basada en la Actividad

es una herramienta que puede unir las aportaciones relativas al conocimiento con actividades organizacionales y procesos en curso (abarcando desde el correo de la oficina hasta revisiones estratégicas). Ayuda a entender, de forma visual, cómo las actividades se ordenan, quién desempeña la actividad y por qué lo hace, qué aportaciones se requieren y cómo el flujo de conocimiento y la información pueden apoyar la tarea en cuestión. Resulta en una serie de diagramas y presentaciones visuales que explican cómo se usa el conocimiento dentro de un proceso dado así como las fuentes de dicho conocimiento. Además, puntualiza dónde/cómo pueden conseguirse mejoras.

Repositorio de Conocimiento

Es un lugar en el que se reúne y almacena el conocimiento y que puede ser accedido y utilizado por otros individuos. Puede ser un lugar físico, como una biblioteca, un lugar “virtual”, como un sitio de internet interactivo o un panel de debate “online” o un lugar en el que la gente se reúne como una cafetería, una sala de reuniones informal o un área de debate que se organice para promover el intercambio del conocimiento.

Mapas Mentales

Los mapas mentales constituyen una poderosa técnica gráfica de aprendizaje que puede ser aplicada en todos los aspectos de la vida en los que un pensamiento más lúcido mejora el rendimiento o la efectividad del trabajo. Es una manera no lineal de organizar la información y una técnica que permite capturar el flujo natural de las ideas.

Plataforma de Colaboración “Online”

Una plataforma de colaboración “online” es un término “abarca-todo” utilizado para describir una gama de herramientas presentes en Internet las cuales permiten a la gente realizar colaboraciones “online”. Esto puede incluir conversaciones “online” en foros y listas electrónicas, creaciones conjuntas de documentos en wikis, carpetas compartidas y almacenaje de las mismas, creación de grupos de usuarios basados en asuntos temáticos, etc.

Asistencia entre Pares

La asistencia entre pares o entre iguales es un método de cooperación basado en el diálogo, el respeto mutuo y el aprendizaje. Busca la distribución del conocimiento, obtener comentarios sobre un problema, proyecto o actividad y extraer lecciones aprendidas de gente que experimenta situaciones similares. Esta herramienta fomenta el aprendizaje participativo que tiene por objetivo ayudar a los que desean beneficiarse del conocimiento de aquellas personas que poseen experiencia en ciertas actividades (o situaciones) de su interés, por medio de la interacción

Entrenamiento entre Pares

El entrenamiento entre pares o entre iguales es un método de desarrollo profesional por el que colegas del mismo ramo acuerdan aprender formalmente entre ellos. Es un proceso confidencial a través del cual profesionales contrastados comparten su pericia e intercambian comentarios, apoyo y ayuda con la intención de mejorar su rendimiento, aprender nuevas aptitudes y/o solucionar problemas relacionados con su tarea.

Escenario de Aprendizaje/Escenario de Control

Significa modelar varios escenarios probables para el futuro (en vez de solamente uno) para que las decisiones puedan ser tomadas en base a un amplio abanico de futuros posible.

Análisis de Redes Sociales

El Análisis de Redes Sociales (ARS) es una técnica de investigación que centra su atención en las relaciones entre entidades sociales, tales como miembros de un grupo y dentro o entre organizaciones o naciones. Explora intercambios tanto direccionales como bidireccionales, incluyendo el intercambio de información o las relaciones de negocios.

Contar Historias

Se trata del uso de la narrativa para la distribución del conocimiento y la ayuda en el aprendizaje dentro de una organización. Los contadores de historias pueden describir temas complicados, explicar acontecimientos, comunicar lecciones y/o ocasionar cambios culturales.

Café Mundial

El café mundial es un sistema de intercambio basado en conversaciones sociales de cafetería mediante el que un grupo de individuos puede explorar un tema escogido. La intención es aprovechar directamente la naturaleza social de la mayoría de nuestro aprendizaje. Se basa en una serie de principios de diseño integral.

A pesar de la proliferación de literatura sobre el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, hasta ahora se ha prestado relativamente poca atención a la contribución que estas disciplinas efectúan sobre áreas concretas del desarrollo de políticas en desarrollo económico y DSP. Tal y como Hovland (2003, Pág. vi) observa en una reseña literaria:

“Una gran proporción de la literatura sobre la GC y el aprendizaje organizacional es desarrollada por el sector corporativo, y se dirige a él. Por lo tanto, la base lógica de cualquier empresa o negocio en relación a la eficiencia organizacional y el beneficio económico caracterizan fuertemente la motivación de mucha de la literatura y las recomendaciones sobre GC. Las agencias de desarrollo pueden beneficiarse de esto en tanto que también necesitan mejorar la eficiencia organizacional. Sin embargo, el fin último de reducción de la pobreza y los ODM para los que muchas agencias de desarrollo trabajan requiere que, tanto la GC como el aprendizaje, en el sector del desarrollo contribuyan no solo a la eficiencia interna de las mismas sino también a tales cuestiones con el objeto de mejorarlas.”

En la literatura académica se puede encontrar relativamente poca información consolidada sobre el nexo entre el desarrollo del sector privado y la gestión del conocimiento. Una búsqueda literaria entre los papeles relativos a la interacción entre la gestión del conocimiento y el desarrollo del sector privado demuestra que éstos tratan muchos y diferentes temas incluyendo recursos humanos (Sakalas & Vienazindiene (2010), Debrah & Mmieh (2009), Redpath, Hurst & Devine (2009), Simar & Doucet (2005), Francis & Sinclair (2003), Rubery y otros (2002), etc.), educación y capacitación (Kroukamp, 2010), Bester & Boshoff (2009), Hjort (2008), etc.), TIC (Predl, (2010)), Zelenka (2009), Butler y otros (2009), etc.), ciencia e investigación (por ejemplo Hemphill & Vobortas (2003) y muchos aspectos de nivel organizativo tales como el diseño de sistemas de tecnología de la información para la GC, el desarrollo de sistemas para almacenar conocimiento en bases de datos o el uso de información almacenada dentro de las organizaciones. (Goodman, sd, Butler y otros, 2008, Badamas, 2007, Jain, 2007).

Se ilustra también esta amplitud de temas en el informe del taller de GiZ. En el 2007 GiZ organizó, conjuntamente con la FAO, un taller sobre la gestión del conocimiento en el desarrollo rural. El taller demostró que la gestión del conocimiento continúa siendo difícil de definir en relación a una evaluación del resultado de la política en el contexto del desarrollo.

A pesar de la amplitud del concepto, la gestión del conocimiento puede ser abordada desde varias perspectivas diferentes. Tal y como se argumentaba en la introducción, este informe toma una perspectiva específica sobre las redes. Esta elección no sólo se basa en la creciente relevancia académica de las redes para la gestión del conocimiento (Newig y otros 2010), sino también en el hecho de que nos permite explorar las posibilidades de la gobernabilidad por medio de las redes como un instrumento relevante de cara a confrontar con eficacia desafíos compartidos. Las redes y la importancia de las redes son examinadas con más detalle en las secciones siguientes.

En general, el aprendizaje inter-organizacional ocurrirá cuando una organización cause un cambio en la capacidad de otra, bien por medio del intercambio de experiencia o bien por el estímulo de la innovación.



1.4

La importancia de las redes y la gobernabilidad a través de las redes

Se puede definir las redes sociales como “una serie de nódulos o actores (personas u organizaciones) unidos por relaciones sociales o por nexos de un tipo específico. Un nexo o relación entre dos actores tiene tanto fuerza como contenido.”

(Castilla y otros, 2000, pág. 219)

La importancia de las redes, y el capital social que surge de las mismas, ha sido reconocida por responsables de la formulación de políticas y académicos de muchas y diferentes disciplinas (Ostrom, 1990, Podolny & Rauch, 2007; Putnam, 2000, Barabassi, 2002, Buchanan, 2002, Sabel y Zeitling, 2012, Torfing, 2012; Lobel, 2012, Rhodes, 2012; Gilardi y Radelli, 2012, Uzzi y otros, 2007). Las redes sociales constituyen estructuras de oportunidad y restricción tanto para individuos como para actores corporativos. Las redes han demostrado tener una importancia crucial en diversos factores resultantes del desarrollo de políticas incluyendo el aprendizaje, la reducción de la incertidumbre, el incremento en la calidad de las decisiones así como en el rendimiento. En sendas destacadas publicaciones relativamente recientes Slaughter (2004) y Martínez-Díaz y Woods (2009) se concentraban en las redes refiriéndose a ellas como un concepto clave para el correcto entendimiento de los procesos de desarrollo actuales dentro de un orden global. Martínez-Díaz y Woods (2009) identifican cinco funciones en las redes, a saber, el establecimiento de la agenda, el establecimiento del consenso, la coordinación de políticas, la producción e intercambio del conocimiento y el establecimiento de normas y la difusión de todo lo anterior. Las funciones tercera y cuarta (coordinación de políticas y producción e intercambio de conocimiento) son de una importancia especial y crucial ya que unen la gestión del conocimiento y el desarrollo del sector privado.

Ya que las redes están basadas en una coordinación no jerárquica y en relaciones horizontales entre actores, muchos autores las consideran como un tipo distinto de gobernabilidad, además de las jerarquías (cuerpos gubernamentales) y el mercado. (Börzel, 2011, ver también Williamson 1979, Powell, 1990, Jacob Torfing, 2012; Scharpf, 1993). Como Renate Mayntz escribe: “*en lugar de emanar de una autoridad central, sea este el gobierno o el poder legislativo, las políticas de hoy en día surgen de un proceso que implica a una pluralidad de organizaciones públicas y privadas*”. Por lo tanto, “*la noción de ‘redes para el diseño y desarrollo de políticas’ no representa una nueva perspectiva analítica sino que señala un cambio real en la estructura del gobierno.*” (Mayntz, 1993, pág. 5, citado en Börzel, 2011, pág. 52).

Aunque siempre han existido formas embrionarias de gobernabilidad por medio de redes interconectadas en épocas y lugares diferentes, se puede argumentar que durante el siglo ^{xx} el mercado y las jerarquías fueron la forma fundamental de gobernabilidad (Perrow, 2002). Sin embargo, a comienzos del siglo actual – y especialmente tras el desarrollo obtenido por muchos países asiáticos – las redes interconectadas han vuelto a ser un tipo creíble de estructura de gobernabilidad. Este surgimiento de la gobernabilidad por medio o a través de las redes interconectadas tiene lugar en un contexto de desplazamiento profundo y general de gobierno a

governabilidad, el cual está redefiniendo el papel de los estados en la regulación del mercado. Muchos observadores han argumentado que, desde los años 80, ha venido produciéndose un desplazamiento parcial y progresivo desde la esfera pública a la privada (governabilidad pública-privada) en algunas cuestiones. Tatenhove y otros (2000, pág. 48) identifican las siguientes evoluciones principales: (a) la tradicional división entre el estado, mercado y sociedad civil está desapareciendo, mientras que (b) las interrelaciones entre estas esferas exceden cada vez más al estado nación, (c) resultando en una nueva coalición entre las agencias del estado, los actores del mercado y las partes cívicas, tanto a nivel local como global (consultar también Abbott y Snidal, 2009, Marx, 2011). Un desplazamiento similar es descrito por Lobel (2004, ver también 2012; Rhodes, 2012) en *El Acuerdo Renovado: La Caída de la Regulación y el Surgimiento de la Governabilidad*. Lobel identifica ocho características importantes que describen el paradigma de la governabilidad:

- Aumento de la participación de los actores no estatales en la elaboración y provisión de políticas públicas debido a su conocimiento y experta capacidad y eficiencia. El “ecosistema” de actores implicados en el desarrollo del sector privado (ver figura 1.2) ilustra con precisión la multitud de personas y entidades implicadas en el desarrollo del sector privado.
- Colaboración e interacción público/privada en el desarrollo de normas y objetivos políticos. Tradicionalmente, los actores privados eran exclusivamente objeto de regulación y estaban sometidos a normas de conducta. En las nuevas formas de governabilidad, estos se involucran cada vez más en la generación y desarrollo de normas así como en el cambio de normas de conducta.
- Diversidad y competitividad en el mercado. Este concepto remite a la idea de que un régimen regulador debe de tener en cuenta una diversidad de valores e intereses de los actores involucrados en los procesos de desarrollo de políticas públicas, reconociendo la legitimidad de los intereses económicos privados pero sin caer víctima de la apropiación empresarial o haciendo peligrar la provisión de bienes públicos.
- Descentralización en las competencias relativas al diseño y desarrollo de políticas, vertical (gobierno multi-nivel) y horizontalmente (governabilidad multi-actor).
- Integración de los ámbitos de la política estratégica por medio de la colaboración entre los distintos sectores funcionales del gobierno. La política de integración reconoce que la división funcional entre áreas políticas tiene efectos limitadores en el desarrollo de la política. Las áreas estratégicas

multi-faceta tales como el desarrollo del sector privado están influenciadas por muchas áreas políticas diferentes, tal y como se ilustra en la sección 1.2.

- El paso a instrumentos de política no coercitiva (‘derecho indicativo’) en lugar de instrumentos de política de derecho imperativo de ‘mando y control’. El diseño de políticas se caracteriza crecientemente por políticas estratégicas de intervención que dependen del suministro de información, de puntos de referencia, de la adecuada supervisión y otras actuaciones para la implementación de las políticas.
- Adaptabilidad y aprendizaje constante. Dada la naturaleza altamente dinámica de la política medioambiental, en la que constantemente aparecen nuevos desafíos relacionados con el desarrollo de políticas, su governabilidad requiere una alta adaptabilidad y un aprendizaje constante, reconociendo los requerimientos para adaptarse a los cambios en curso. Los sistemas que facilitan esta forma de aprendizaje se están desarrollando con rapidez.
- La coordinación regulatoria que apunta a facilitar la comunicación entre los proveedores públicos y privados en el proceso del diseño de políticas.

Tomadas en conjunto, estas dimensiones apuntan hacia un modelo general de governabilidad por medio o a través de redes más flexible que las formas existentes de governabilidad y toman en cuenta a los muchos y diferentes actores involucrados en el proceso de diseño de políticas. La ascensión de la governabilidad a través de redes no está solo limitada a los nuevos campos de política estratégica o a los países desarrollados sino que se encuentran omnipresentes en diversos campos existentes y alrededor de todo el globo. Tal y como apunta Tilman Altemburg (2010), *“la política industrial (como muchas otras áreas de política estratégica) está cada vez más determinada por redes o entidades similares que conllevan una forma de gobierno basadas en la auto-organización y en la coordinación voluntaria horizontal”*. Por esta razón el presente informe se concentra en varios ejemplos de redes de distinto tipo, específicamente redes intra-organizacionales, redes inter-organizacionales y redes internacionales.

Un ejemplo interesante de cómo las redes facilitan el aprendizaje a través de la práctica y cómo resultan fundamentales en lo referente a alcanzar objetivos políticos relacionados con el desarrollo industrial, tanto a escala global como internacional, son los Centros Nacionales de Producción Más Limpia (CNPML) iniciados por un esfuerzo conjunto de la ONUDI y el PNUMA. La casilla 1.2 presenta estos CNPML como redes.

Casilla 1.2: Los Centros Nacionales de Producción Más Limpia de ONUDI-PNUMA

CONTEXTO GENERAL

Un ejemplo interesante de redes de conocimiento intra-país e inter-organizacional reunidas en plataformas regionales y globales son los Centros Nacionales de Producción Más Limpia (CNMPL) de ONUDI-PNUMA. Esta producción más limpia es la aplicación continua de una estrategia medioambiental preventiva e integrada para procesos, productos y servicios con el objeto de incrementar la productividad y la eficiencia de los recursos reduciendo los riesgos para la población y el medioambiente. Uno de los objetivos clave señalados para el diseño y desarrollo de políticas industriales es modificar los modelos de consumo y producción hacia modelos más sostenibles. La Producción Más Limpia (PML) está incluida firmemente en políticas de medio ambiente y de desarrollo sostenible a nivel internacional, así como en estrategias tales como las de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en particular las de los ODM 7 (que garantizan la sostenibilidad medioambiental). Por otra parte, varias publicaciones destacadas de organizaciones internacionales hacían hincapié en la importancia de la producción más limpia. El reciente informe del PNUMA sobre Economía Verde subrayaba la importancia que tiene la producción más limpia para alcanzar un consumo y una producción sostenibles.

Sin embargo, la implementación de los programas de producción más limpia y la transferencia de tecnologías más limpias no es sencilla, especialmente en países en vías de desarrollo, debido a varias barreras que incluyen la falta de conocimiento. Habitualmente empresas y empresarios locales no están al tanto del alcance y potencial de la PML. Al objeto de tratar este déficit cognoscitivo la ONUDI y el PNUMA establecieron los CNPML, que han comenzado a desempeñar un papel primordial en el desarrollo de una “cultura” para alcanzar una producción más limpia tanto en comunidades locales como a escala nacional, coordinando programas de producción más limpia, actuando como facilitadores entre la industria, el gobierno, las universidades y las organizaciones no gubernamentales (ONG) y creando las capacidades humanas requeridas para adquirir y gestionar la producción y las tecnologías más limpias.

Desde 1994, han sido establecidas más de 47 CNPMLs que han catalizado la implementación de métodos, políticas, prácticas y tecnologías de PML tanto en sus respectivos países como en otras áreas

geográficas. Estos países incluyen a Albania, Alemania, el Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Bulgaria, Camboya, Cabo Verde, China, Colombia, Costa Rica, Croacia, Cuba, República Checa, Ecuador, Egipto, El Salvador, Etiopía, Guatemala, Honduras, Hungría, India, Kenia, República de Corea, República Democrática Popular de Laos, Líbano, Macedonia, México, Moldavia, Montenegro, Marruecos, Mozambique, Nicaragua, Perú, Rumanía, Federación de Rusia, Ruanda, Serbia, Eslovaquia, Sudáfrica, Sri Lanka, Túnez, Uganda, Ucrania, República Unida de Tanzania, Uzbekistán, Vietnam y Zimbabue. El establecimiento de los CNPMLs se obtiene a través de múltiples acuerdos sobre proyectos involucrando generalmente a un donante (por un lado donantes institucionales para proyectos específicos que tiene lugar en un país concreto y por otro donantes de proyectos que tienen lugar en varios países) y un país anfitrión (o anfitriones para proyectos que tienen lugar en varios países) por un periodo inicial de tres años.

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS CNPML

Los CNPML proporcionan principalmente cuatro tipos de servicios de PML. La primera actividad de un CNPML es el aumento de la concienciación. La imposición de objetivos de concienciación para explicar qué es la PML, qué beneficios puede aportar y qué papel puede desempeñar la gente para su implementación. Los CNPML diseminan información sobre los conceptos, los métodos y los beneficios de la PML con el objeto de aumentar la concienciación y la responsabilidad hacia la PML. Los CNPML tienen también un importante papel en la diseminación de estudios relativos a las mejores prácticas y las mejores técnicas en PML que emergen como resultado de proyectos de demostración locales. En segundo lugar, los CNPML trabajan con empresas individuales para identificar, evaluar y ayudar en la implementación de opciones de PML adecuadas a los procesos, los productos, los servicios, las tecnologías y los sistemas de gestión de las empresas. En tercer lugar, los CNPML entrenan a equipos de expertos nacionales que pueden asistir a empresas y a otras organizaciones en la implementación de PML a través de la capacitación de entrenadores o asesores. Construir una experiencia local y la capacidad de diseminarla es una actividad esencial de los CNPML. Los CNPML pueden ofrecer asistencia técnica a las empresas individuales que lo soliciten. En cuarto lugar, los CNPML mantienen un estrecho contacto con

gobiernos y otras partes interesadas para identificar formas de crear un entorno encaminado al desarrollo de la política estratégica más propicia para la PML.

ACTIVIDADES DE REDES MULTI-NIVEL

Al objeto de reforzar el efecto producido por las redes, fueron establecidas Mesas Redondas Regionales para una Producción y un Consumo Sostenible en Europa (desde 1994), en Asia Pacífico (desde 1998), en África (desde 2001) y en América Latina (sólo ad hoc). Con respecto a las redes regionales, la ONUDI organiza actividades para obtener intercambio de conocimiento y experiencia entre el personal de los CNPML en diferentes países. Existen varios ejemplos en los que dos o más CNPML han establecido contactos y han cooperado entre ellos, en algunos casos los CNPML más experimentados han ayudado a los nuevos a desarrollar su capacidad. El Programa ONUDI-PNUMA ha lanzado varias iniciativas regionales de redes interconectadas. Las redes regionales apoyan actividades tales como el sistema de gestión de conocimiento, la capacitación así como premios en PML, apoya la cooperación entre los CNPML para el diseño e implementación conjunta de proyectos regionales y es un mecanismo de intercambio de expertos a nivel regional.

La iniciativa más importante de redes interconectadas a nivel global es la red global ONUDI-PNUMA que se organiza en el contexto de las 'reuniones anuales de Directores'. Estas reuniones entre los directores de CNPML y diversos expertos en PML eran las actividades de conectividad global más importantes del Programa. Se diseñaron para facilitar el intercambio de información, la disseminación de las mejores prácticas entre los CNPML y la participación y el apoyo de las redes regionales de CNPML. Las redes globales y las regionales se complementan entre sí. Las redes regionales tienen un número de características interesantes que van más allá de los servicios ofrecidos en la actualidad por la red global. Lo que es más importante, las redes regionales están abiertas a instituciones que nunca han formado parte de la red global ONUDI-PNUMA y que no han recibido ninguna asistencia de estas agencias.

Varios de los países mencionados en este informe han establecido CNPMLs. Algunos ejemplos interesantes incluyen:

CENTRO NACIONAL DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA DE VIETNAM

El CNPML de Vietnam (CNPMLV) se estableció en 1998. Forma parte de la Universidad de Tecnología de Hanói. Los miembros del Gabinete de Asesores

proviene de los diferentes ministerios, la Cámara de Comercio e Industria de Vietnam, la oficina de la ONUDI en Vietnam, la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de Suiza (SECO) en Hanói y la Universidad Tecnológica de Hanói (UTH). Con respecto a los resultados, el programa de Eficiencia Energética y Producción Más Limpia funcionó del 2002 al 2004 y, durante este periodo, 16 empresas pertenecientes a sectores industriales diferentes unieron sus fuerzas con el CNPMLV para la introducción de técnicas energéticas eficientes que pudieran aplicarse ampliamente en la industria vietnamita. Se implementaron 191 medidas específicas sobre materiales y ahorro energético por medio de 16 trabajos.

CENTRO DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA DE ETIOPÍA (CPMLE)

El CPMLE se estableció en Abril de 2000 por medio de un acuerdo para el proyecto firmado entre el Gobierno Federal de la República Democrática de Etiopía y la ONUDI con la asistencia financiera del gobierno italiano a través de Cooperazione Italiana. La CPMLE está ayudando a las empresas locales a desarrollar e implementar el Sistema de Gestión del Medio Ambiente basado en el ISO 14000. El CPMLE ha comenzado la entrega de servicios ISO 14001-EMS a algunas empresas seleccionadas en sectores industriales prioritarios como piel, textiles, alimentación y bebidas. Esto se lleva a cabo en asociación con STENNUM (una empresa de consultoría austriaca), Autoridad de Calidad y Estándares de Etiopía (QSAE), la Asociación Etíope para una Producción Más Limpia y el Medio Ambiente (ESCPE) y la Autoridad de Protección del Medio Ambiente de Etiopía (EPA).

CENTRO NACIONAL DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA DE EGIPTO (CNPMLE)

El CNPML fue establecido en 2005 por el Ministerio de Comercio e Industria en estrecha colaboración con la ONUDI. Fue concebido como un suministrador de servicios para la industria egipcia. El CNPMLE forma parte de los Centros de Transferencia de Tecnología e Innovación de Egipto (CTTI). Entre otros proyectos, el CNPMLE proporciona asistencia técnica a empresas egipcias sobre eficiencia energética y energía renovable de aplicación industrial.

CENTRO DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA DE SERBIA

El Centro de Producción Limpia de Serbia, fundado en 2007, trabaja con el apoyo del Gobierno de Serbia y los miembros de su Gabinete de Asesores son altos representantes de varios ministerios, de la

Oficina del Primer Ministro Adjunto del Gobierno, de la Misión en Serbia de la OEBS, de la Universidad de Belgrado y de la Cámara de Comercio de Serbia. El Centro de Producción Más Limpia de Serbia ofrece consultoría a empresas para evaluar su situación y para mejorar sus operaciones en términos de uso de materias primas, gestión de residuos y otros aspectos de su actividad económica.

CENTRO NACIONAL DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA – EL SALVADOR (CNPML).

El CNPML fue creado en 1999 y pasó a ser una fundación independiente en Diciembre de 2005. Tiene lazos estrechos con organizaciones del sector privado y en particular con la Cámara Agroindustrial (CAMAGRO). El CNPML ha llevado a cabo varias auditorías en PML incluyendo 90 evaluaciones in situ y 200 exploraciones rápidas. Adicionalmente unas 2000 personas fueron capacitadas. Finalmente, respecto a la asesoría política, el Centro contribuyó al diseño y desarrollo de la política del Gobierno en PML participando en los comités de asesoramiento sobre estándares de medio ambiente en las empresas y contribuyendo al establecimiento de estándares específicos y a la preparación del sector manual.

Los CNPML constituyen un ejemplo interesante de redes de conocimiento ya que crean redes dentro de países y entre países, tanto a nivel regional como global. Institucionalizando e incluyendo enlaces en las redes, los CNPML pretenden crear un nuevo conocimiento relativo a la producción más limpia, difundir el conocimiento existente y facilitar el aprendizaje a través de las redes e iniciativas. A pesar del enfoque de los CNPML y la naturaleza de las redes, una reciente evaluación destacaba la importancia de desarrollar una estrategia más clara respecto a las redes y su interconexión. Esta recomendación subrayaba otro tema importante en la gobernabilidad por medio de redes interconectadas. En efecto, las redes se vuelven cada vez más importantes y sin embargo el conocimiento de cómo dirigir las y gestionarlas es más escaso. Al objeto de optimizar el rendimiento de las redes, se debería perseguir la integración de las mismas con una coordinación de redes definida. Los CNPML deben experimentar para alcanzar esta optimización.

La producción más limpia es la aplicación continua de una estrategia de medio ambiente preventiva e integrada a procesos, productos y servicios que incrementan la eficiencia y la productividad de los recursos y reducen los riesgos tanto a los seres humanos como al medio ambiente.





OZONE SALON

餅趣奇

補の選
JEANS

ENTRY
Fo Yuen St.
New York Station

花園布藝 Home Text

金翡翠布藝

寶寶布藝
BO BO DECO

福生祥香莊

永興隆窗簾
窗簾·布藝·床上用品
www.homestyle.com.hk

馬維邦

跌打骨醫

治脊推拿針灸
中醫全科 骨傷科
中國醫藥治療院

樂蕙髮型設計
Hair Design

- ◀ Cuando Clifford Geertz visitó un mercado, se percató de que ciertos compradores visitaban repetidamente al mismo vendedor sin ojear todo el mercado y que, por lo tanto, muchas transacciones económicas tienen un modelo repetitivo.

1.5 Desarrollo económico y Redes

El concepto de redes – profundizando en el enfoque de Martínez-Díaz y Woods (2009) y Slaughter (2004) – debe de ser desarrollado en mayor medida para obtener una visión más profunda de lo que las redes hacen (por qué son relevantes) y cómo cambian su naturaleza dependiendo del tipo de red. Que las redes faciliten o constriñan el desarrollo del sector privado y las políticas de DSP, dependerá de la naturaleza de las redes y de su gobernabilidad.

En otras palabras, no todas las redes son equivalentes para las funciones que desempeñan (Martínez-Díaz y Woods, 2009) y es importante comprender las diferencias entre ellas. Una distinción conceptual clave es el arraigo de las redes y la autonomía o cercanía de las mismas. El enfoque basado en el arraigo, que se discutirá detalladamente más abajo, es clave para entender las políticas de desarrollo industrial y el papel del gobierno en las relaciones público-privadas (Altenburg, 2011). Tal y como argumenta Peter Evans (1995) en su aclamado *Embedded Autonomy*, los gobiernos deben entender los mecanismos de desarrollo del sector privado para poder desarrollar políticas eficaces. Como resultado, los estados deben estar “*arraigados en un conjunto concreto de lazos sociales que unen al estado con la sociedad y proporcionan canales institucionalizados para la continua negociación y renegociación de objetivos y políticas*” (Evans 1995, 12, ver también Rodrik 2004, 2007). Como consecuencia, “*variaciones en la organización interna del estado y en las relaciones estado-sociedad crean grados diferenciales en la capacidad de desarrollo*”. (Evans 1995, pág. 73, consultar también Bates, 1989). La complejidad y la estabilidad de la interrelación entre el gobierno y los participantes del mercado se hipotetiza para incrementar la eficacia del gobierno (Samuels, 1987).

Altenburg (2011, pág. 20) añade a esto que “*se necesitan redes interconectadas de política público-privada para asegurar reuniones periódicas sobre cuestiones de política particulares, ya que estas exposiciones mutuas sirven para desarrollar confianza*”. La importancia del arraigo también es enfatizada por economistas políticos de peso como Dani Rodrik (2004, Pág. 17) quien aduce que “*por lo tanto, el desafío crítico institucional es encontrar una posición intermedia entre la autonomía total y la inclusión total*”. Igualmente la literatura administrativa reciente examina con significativa atención la importancia del arraigo en el rendimiento de la administración pública (Isett y otros 2011, Provan & Kenis, 2007).

Esta sección desarrolla en profundidad el concepto y la distinción entre redes incluidas o arraigadas y redes autónomas. Se escoge este enfoque ya que la distinción entre los dos tipos de redes significa que ambas difieren en el tipo de información/conocimiento que ofrecen, lo que tiene una importancia fundamental en el contexto de la gestión de conocimiento.

1.5.1

La importancia de la inclusión

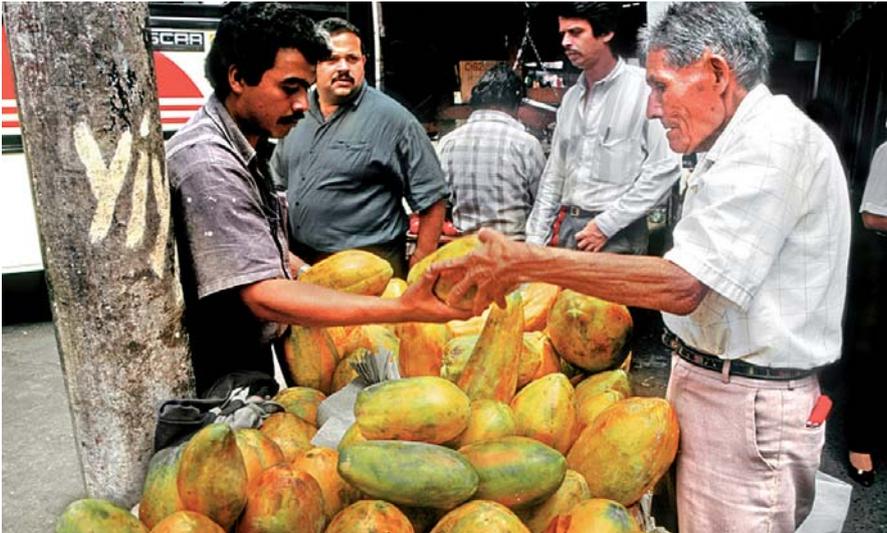
La importancia de la inclusión ha sido desarrollada principalmente por la literatura sobre estudios organizacionales y de gestión. Karl Polanyi ((1944) 1957, págs. 43-68) alcanzó la fama al analizar la aparición de la separación de las relaciones sociales y económicas.

Argumentó que la inclusión de la acción económica en las sociedades pre-industriales fue suplantada en la vida moderna por la lógica basada en la eficiencia de los mercados, lo que resultó en relaciones atomizadas entre las partes transactivas. Sin embargo, cuando Clifford Geertz (1979, ver también 1993, 1995) visitó el Bazar de Sefrou en Marruecos se percató de que ciertos compradores visitaban repetidamente al mismo vendedor sin ojear todo el mercado y que, por lo tanto, muchas transacciones económicas tienen un modelo repetitivo.

En estos casos, las interacciones repetidas (estructuras sociales – redes) sin autoridad estructural gobiernan las transacciones del mercado y organizan la actividad económica. Hay, por lo tanto, una estructura social (y cultural) subyacente a las transacciones económicas, la cual guía dichas transacciones. Granovetter (1985) desarrolló más profundamente esta idea y argumentó que todas las transacciones económicas están incluidas en las relaciones sociales. Alejándose de una visión “sobre-socializada” y “sub-socializada” de las transacciones económicas hacia una visión inclusiva, aduciendo que la estructura social subyacente es crucial para entender tanto la acción económica como el desarrollo.

Al objeto de entender las transacciones económicas e interacciones, Granovetter (1985) argumentaba que debemos analizar las estructuras subyacentes y las propiedades culturales de las redes sociales. Las propiedades estructurales incluyen el número de relaciones de intercambio y la fortaleza de las relaciones entre los actores y las organizaciones. Las propiedades culturales incluyen los propios fundamentos del intercambio como son la confianza, la reciprocidad y el instrumentalismo. Estas propiedades, que pueden ser muy diversas, definen las redes como una estructura social. Una importante diferencia en estas propiedades incumbe a la fuerza, o arraigo, de los lazos en una red.

La importancia de las transacciones arraigadas y sus interacciones queda claramente ilustrada por el auge literario que ha tenido lugar durante los últimos años sobre formas de organización a través o por medio de redes interconectadas así como por el debate mercado-redes. (consultar Rauch & Casella, 2001, White, 2002). Las formas de organización por medio de redes interconectadas puede ser descrita como un grupo de agentes que persiguen la creación de relaciones de intercambio repetidas, duraderas y recíprocas las unas con las otras a través de barreras organizacionales y, al mismo tiempo, carecen de una autoridad organizacional legítima que arbitre y resuelva las disputas que puedan surgir durante el intercambio (Podolny and Page, 1998, Powell 1990, Knoke, 2001). El hincapié que se pone en la cooperación y en la colaboración viene dado por una



La estructura social subyacente a las transacciones resulta crucial a la hora de entender tanto la actividad económica como el desarrollo económico.

observación empírica que demuestra que muchas organizaciones trabajan y experimentan con muchas formas diferentes de cooperación y colaboración (Powell, 1990, Scott, 2000, Helper y otros, 2000, Knoke, 2001).

El desarrollo posterior de la teoría del arraigo o la inclusión a través de una investigación empírica fue llevado a cabo por Brian Uzzi, quien elaboró la diferencia entre redes autónomas y redes arraigadas para la acción económica:

- **Las redes autónomas** están caracterizadas por un tipo de transacciones escasas y esporádicas y funcionan sin un prolongado contacto humano o social entre las partes, las cuáles no necesitan entrar en relaciones recurrentes o continuas (Uzzi, 1996, 1997, 1999). En otras palabras, estas redes se caracterizan por un intercambio mínimo de información (Williamson, 1985).
- **Las redes arraigadas** se caracterizan por la fuerza, la repetitividad, la transmisión de información de manera tácita, densa y suplementaria y están cimentadas en la confianza y la reciprocidad (Uzzi y Gillespie, 2002, Perrow, 2002, pg. 25).

Las redes arraigadas o incluidas pueden ser identificadas o medidas de formas diferentes (Uzzi y Gillespie, 2002) Un primer indicador del arraigo es la duración. Cuánto más duren los lazos interconectados a través de redes mayores serán las posibilidades de que los vínculos de confianza y reciprocidad se desarrollen. Un segundo indicador es la multiplexidad, que se refiere a la diversidad de las relaciones que tienen lugar entre dos actores/organizaciones. Cuanto más diversas sean las relaciones, más arraigados serán los lazos interconectados. Un tercer indicador del arraigo es la dispersión o concentración de la red de un actor. Un indicativo para el mismo será el tamaño de la red. Las redes amplias tienden a ser construidas por lazos de redes autónomas, mientras que las redes pequeñas están más relacionadas con las redes más arraigadas. A través de la literatura sobre conectividad a través de redes la distinción entre redes autónomas o arraigadas es conceptualizada para capturar su diferente rendimiento en relación al intercambio de conocimiento e información.



- ◀ *El conocimiento es el activo más importante para el desarrollo tanto a nivel micro-económico como a nivel macro-económico. La investigación reciente ha mostrado como las redes de conocimiento contribuyen a la reducción de las asimetrías en la información.*

1.5.2 Información, transmisión y creación de conocimiento

Los principales recursos que se transmiten a través de las redes son la información (en sus diferentes formas) y el conocimiento. Junto a la información y el conocimiento, activos tangibles tales como personas y aptitudes son transmitidos a través de los lazos interconectados por las redes. Una primera diferencia crucial en el funcionamiento de las diferentes redes está relacionada con la naturaleza y la cantidad de información intercambiada en las redes.

En primer lugar, las redes transmiten piezas auto-contenidas de información (es decir hechos). De esta forma las redes son canales o transmisores de información (Podolny y Page, 1998). Esta transmisión de información puede ocurrir en ambas redes, autónomas y arraigadas. En el caso de las redes autónomas, la información es muy limitada. En las arraigadas la información es más amplia y tácita (Uzzi, 1996). De ahí que las redes arraigadas promuevan la transferencia de una información más precisa y detallada. Susan Helper (1991) informó que la información más “espesa” sobre la estrategia y la producción de conocimiento se transfiere a través de redes arraigadas, promoviendo así el aprendizaje. En segundo lugar, las redes pueden fomentar el aprendizaje alentando síntesis novedosas de información que se diferencian cualitativamente de la información que previamente residía en el interior de nódulos definidos. En este caso, las redes no solo facilitan la transmisión de información, sino que fomentan la *creación de conocimiento*. La diferencia entre transmisión de información y conocimiento es sutil pero importante. En contraste con la información, que se define como un hecho autosuficiente e independiente, el conocimiento es conceptual, una combinación única de hechos que interactúan de modo intangible (Amsden, 2001, pág. 3). Según Amsden (2001), el conocimiento es el activo más importante

para el desarrollo a nivel tanto micro-económico como, también, macro-económico:

“El conocimiento que se necesita para competir en el mercado mundial, tan diferenciado de la información fáctica, comprende cualidades únicas, capacidades sui generis, conceptos de productos novedosos y sistemas de producción idiosincrásicos. [...] Conocimiento] es la clave para el desarrollo económico, el cual comprende una transformación desde una creación de riqueza centrada en activos fundamentados en productos primarios hacia una creación de riqueza centrada en activos fundamentados en el conocimiento.” (Amsden, 2001, pág., v).

El espacio en el que reside la creación del conocimiento está inter alia presente en las redes. Este puede ser el resultado de modos de colaboración tanto formal como informal. Este tipo de generación de la información fue analizada por Powell y sus colaboradores. Powell y otros (1996, pág. 118) quienes argumentaban que “*la creación del conocimiento tiene lugar en el contexto de una comunidad fluida, que evoluciona, más que limitada y estática. ...Las fuentes de la innovación no residen exclusivamente en las empresas sino que se encuentran en general en los intersticios entre empresas, universidades, laboratorios de investigación, proveedores y clientes*” (Powell, 1990).

En tercer lugar, la distinción entre redes autónomas y redes arraigadas en relación a la información es también importante en el debate sobre imperfecciones y asimetrías de la información. Basándose en el trabajo pionero de los premios Nobel Akerlof (1970) y Stiglitz (2001) sobre el papel (imperfecto) de la información para el desarrollo económico, muchos economistas han explorado las implicaciones de la información asimétrica, es decir sobre el hecho de que diferentes personas y organizaciones conocen diferentes cosas que tienen valor para la otra parte. Hay muchos mecanismos para la eliminación o reducción de informaciones asimétricas. La mayoría de ellas son debatidas por Stiglitz (2001) en su Discurso de Aceptación del Premio Nobel *La información y el Cambio en el Paradigma de la Economía*. Stiglitz se concentra sólo marginalmente en la importancia de las redes. Sin embargo, investigaciones más recientes en campos como la sociología y la economía han mostrado cómo las redes contribuyen a la reducción de las asimetrías de la información.

En otras palabras, hay tres diferencias importantes entre las redes autónomas y las redes arraigadas en relación a la transmisión de la información y la creación de conocimiento:

- La cantidad de información que puede llegar a una red y que puede ser procesada en ella está en función del número de lazos y la diversificación de los lazos en la red. Un número elevado de lazos y un alto grado de diversificación de los mismos (sin redundancia) incrementa la posibilidad de adquirir

mayor cantidad de información, y que esta pueda ser más nueva. Esto es, en parte, producto del hecho de que, en estas condiciones, son cubiertos más agujeros estructurales (Burt, 1992, pág. 18). Esto último ocurrirá principalmente en redes dominadas por relaciones autónomas ya que en estos tipos de redes uno puede gestionar muchos más lazos conectados a través de las redes (bajos costos de coordinación). Según Burt (1992), la esencia de los beneficios de las redes no descansa necesariamente en la presencia de lazos en la red sino en la ausencia de lazos y las posibilidades que tengan los agentes de explotar esta ausencia (agujero estructural) formando un puente entre dos nódulos previamente desconectados.

- La naturaleza de la información transmitida. Las redes autónomas se caracterizan por un intercambio de información mínimo, o “fino”. En las redes arraigadas, el intercambio de información es “grueso”. Debe de tenerse en cuenta que la diferencia entre información “fina” y “gruesa” es difícil de conceptualizar y poner en práctica.
- Transmisión de la información frente a creación del conocimiento. La transmisión de la información ocurre en ambas redes, autónomas y arraigadas, pero la creación del conocimiento ocurre casi exclusivamente en las redes arraigadas. Esto las hace extremadamente valiosas ya que por medio de ellas se pueden desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado.

El cuadro 1.2 resume las principales diferencias entre las redes autónomas y las redes arraigadas

Características de la información	Redes autónomas	Redes arraigadas
Información frente a conocimiento	Transferencia de información	Creación de conocimiento
Naturaleza de la información	poco densa	Densa y Tácita
Cantidad de información nueva	Extensa	Limitada
Dirección de la información creando ventajas unilaterales	En un sentido	En dos sentidos/colaboración
Asimetrías en la Información	Alta	Baja
Intercambio de información clave	Limitada/no existente	Alta

El debate demuestra que las redes arraigadas y las redes autónomas desempeñan funciones diferentes dentro del contexto de la gestión del conocimiento. En consecuencia, una red óptima es una red arraigada lo suficientemente abierta para aceptar lazos o redes autónomas. Tal y como argumenta Ron Burt, los beneficios de la información “son maximizados en una amplia y diversa red de contactos fundamentados en la confianza.”(Burt, 1992, pág. 47).

Este tipo de red equilibra las desventajas de sobre-arraigo y sub-arraigo (Uzzi 1996, 1997, 1999, Uzzi y Gillespie, 2002, Uzzi y Lancaster, 2008) y se corresponde con la idea de Peter Evans (1995, también Rodrik, 2007) respecto a la autonomía arraigada. Uzzi argumenta que las redes arraigadas son más funcionales que las redes autónomas. Sin embargo, también propone la existencia de una relación de U invertida entre arraigo y rendimiento. Es decir que, si bien las transacciones arraigadas son superiores a las no arraigadas, también existe la posibilidad de que una organización pueda depender demasiado de estas redes arraigadas y de ahí quedar atrapada en las redes arraigadas. Por consiguiente, según Uzzi, cuando una red se compone de una mezcla de redes arraigadas y redes autónomas existe un óptimo teórico en forma de efecto compensador entre el sub-arraigo y el sobre-arraigo (Uzzi, 1996, pág. 684, ver también Helper, 1991).

El equilibrio entre sobre-conectividad y sub-conectividad también ha sido analizado por Evans así como por otros economistas. Evans argumenta que “vale la pena subrayar que tanto la autonomía como el arraigo, pueden producir resultados perversos el uno sin el otro.”(Evans, 1995, pág. 59) En el caso de un arraigo total el riesgo de secuestro del estado por parte de intereses privados es muy alto. Una autonomía pura no conducirá a una institucionalización de los lazos interconectados por medio de redes que construyan confianza, intercambien información, creen conocimiento y desarrollen una dependencia mutua, elementos todos ellos necesarios para el desarrollo económico. Como consecuencia, tanto las relaciones autónomas como las relaciones arraigadas son en conjunto necesarias para la promoción del desarrollo del sector privado y el desarrollo económico. Como argumenta Peter Evans (1993, pág. 248, consultar también Rodrik, 2004, pág. 17, Altemburg, 2011, pág. 20):

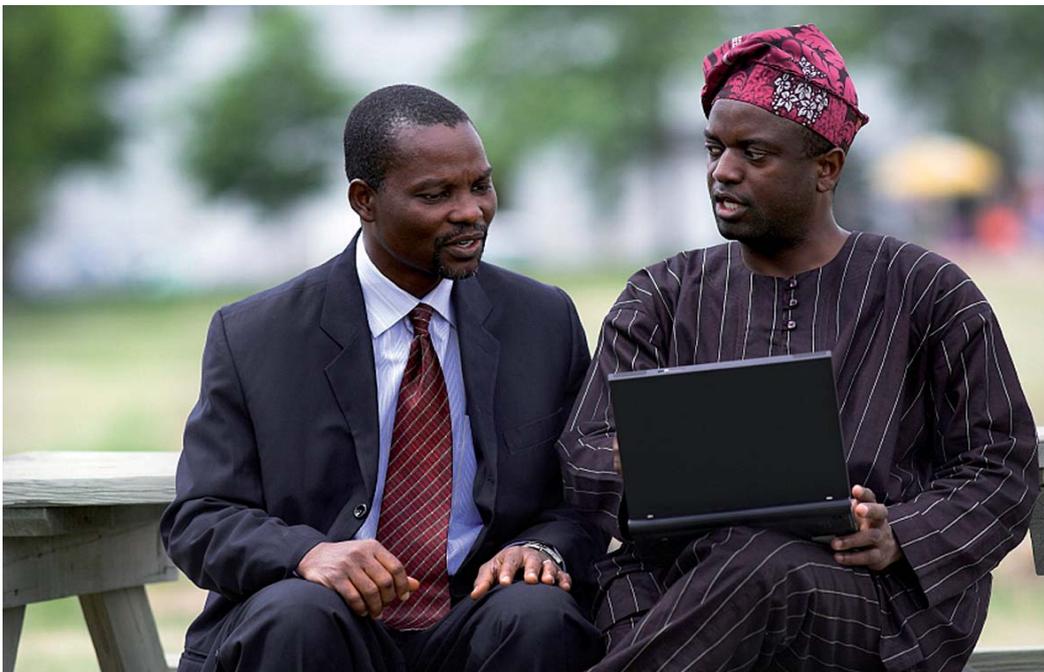
El poder de una autonomía arraigada surge de la fusión de lo que parecen a primera vista características contradictorias. El arraigo ofrece fuentes de información y canales de implementación que realzan la competencia del estado. La autonomía complementa el arraigo, protegiendo al estado de una captura gradual, lo que destruiría la cohesión del mismo estado y finalmente minaría la coherencia de sus interlocutores sociales. La coherencia corporativa del estado, realiza la cohesividad de las redes externas y ayuda a grupos que comparten una visión a superar sus problemas de acción colectivos.

Como resultado, durante los procesos de formación de redes para el desarrollo del sector privado se deberían tratar de desarrollar redes que institucionalicen y arraiguen otras redes que sean suficientemente fluidas y flexibles. Estos tipos de redes facilitarían el intercambio de información y la creación de nuevo conocimiento. Los siguientes capítulos ilustrarán, por medio de casos prácticos, las muy diferentes formas por las que los países institucionalizan redes dentro de organizaciones, entre organizaciones y a nivel internacional.

1.6 Conclusiones

La gestión del conocimiento para el desarrollo del sector privado es una materia muy amplia. El desarrollo del sector privado es el resultado de muchas iniciativas y políticas interactivas que son perseguidas por múltiples actores a través de los diferentes niveles de gobernabilidad. El “ecosistema” de desarrollo del sector privado (ver figura 1.2) está compuesto de muchos autores. La gestión del conocimiento para el desarrollo del sector privado debería de tener en cuenta esta complejidad multi-nivel y multi-actor . Al objeto de proporcionar medios de acción para tratar esta complejidad, el presente informe se concentra en las

redes interconectadas. Las redes desempeñan un papel clave en la difusión de la información y en la generación del conocimiento y, por ello, tal y como argumentan r muchos destacados autores, contribuyen directamente al desarrollo económico. Además, la gobernabilidad por medio de las redes incrementado su relevancia a escala local, nacional, regional y global. Por consiguiente, el presente capítulo introduce la gobernabilidad por medio o a través de las redes como una forma de gobierno definida. Y, lo que es más importante, el capítulo presenta una diferencia conceptual entre distintos tipos de redes para clarificar que las redes difieren en su naturaleza y que esta diferencia es relevante en el contexto de la gestión del conocimiento y el suministro de información.



Los puntos clave subrayados en este capítulo son:

- Las redes son cruciales para el intercambio de información, la creación de conocimiento y su difusión y contribuyen significativamente a la gestión del conocimiento.
- Las redes surgen con fuerza como una forma definida de gobernabilidad incluyendo a diferentes tipos de actores provenientes tanto del sector público como del sector privado dentro y a través de los límites organizacionales y nacionales.
- No todas las redes son equivalentes ya que difieren en su naturaleza. Existen diferentes tipos de redes y algunas son más importantes en el contexto del aprendizaje, en el intercambio de la información y en la creación del conocimiento.
- Se pueden conseguir grandes beneficios institucionalizando o “arraigando” las redes, por lo tanto invirtiendo en redes. La creación de confianza y el capital social que la sigue son elementos beneficiosos tanto para las organizaciones como para la economía en general.
- No sólo es crucial arraigar redes sino también ser activo en las redes nuevas o en las previamente existentes, las cuales proporcionarán nueva información, nuevo conocimiento y nuevas oportunidades.
- Desde la perspectiva de un actor u organización, una interconexión exitosa implica el desarrollo de redes sólidas que perduren en el tiempo y que estén fundamentadas en la confianza así como en un constante movimiento entre las redes más relevantes para capturar la nueva información.
- Las redes proliferan. Dada la creciente elección de redes, la importancia de invertir seriamente en algunas redes, la institucionalización de los lazos conectados por redes dentro de ellas (altos costos de coordinación administrativa) y la importancia de equilibrar los lazos autónomos con los arraigados, está llegando a ser importante desarrollar estrategias de interconexión con objetivos específicos.
- El conocimiento sobre estrategias relativas al desarrollo de las redes y su gestión eficaz es más limitado. Sería bienvenido cualquier esfuerzo para generar conocimiento y buenas prácticas en la gestión de redes de conocimiento y estrategias de desarrollo de redes, especialmente en el contexto del desarrollo del sector privado. Esto último puede ser logrado mediante visitas de estudio, talleres o casos prácticos ilustrativos. Estas actividades pueden contribuir a identificar factores de éxito en la gestión de redes.



Capítulo 2: Medición de Redes a través de Países: una Exploración Empírica

Axel Marx y Jadir Soares

“Un mundo en el que redes gubernamentales horizontales y verticales comprenden diferentes tipos de instituciones de gobierno (regulatorias, judiciales, legislativas), llevan a cabo diferentes funciones (intercambio de información, aplicación de la cooperación, asistencia técnica y capacitación), tienen diferentes miembros, tienen diferentes grados de formalidad y coexisten con diferentes formas con organizaciones internacionales es, desde luego, un mundo desordenado. Puede parecer increíblemente complejo.

Anne-Marie Slaughterⁱⁱⁱ

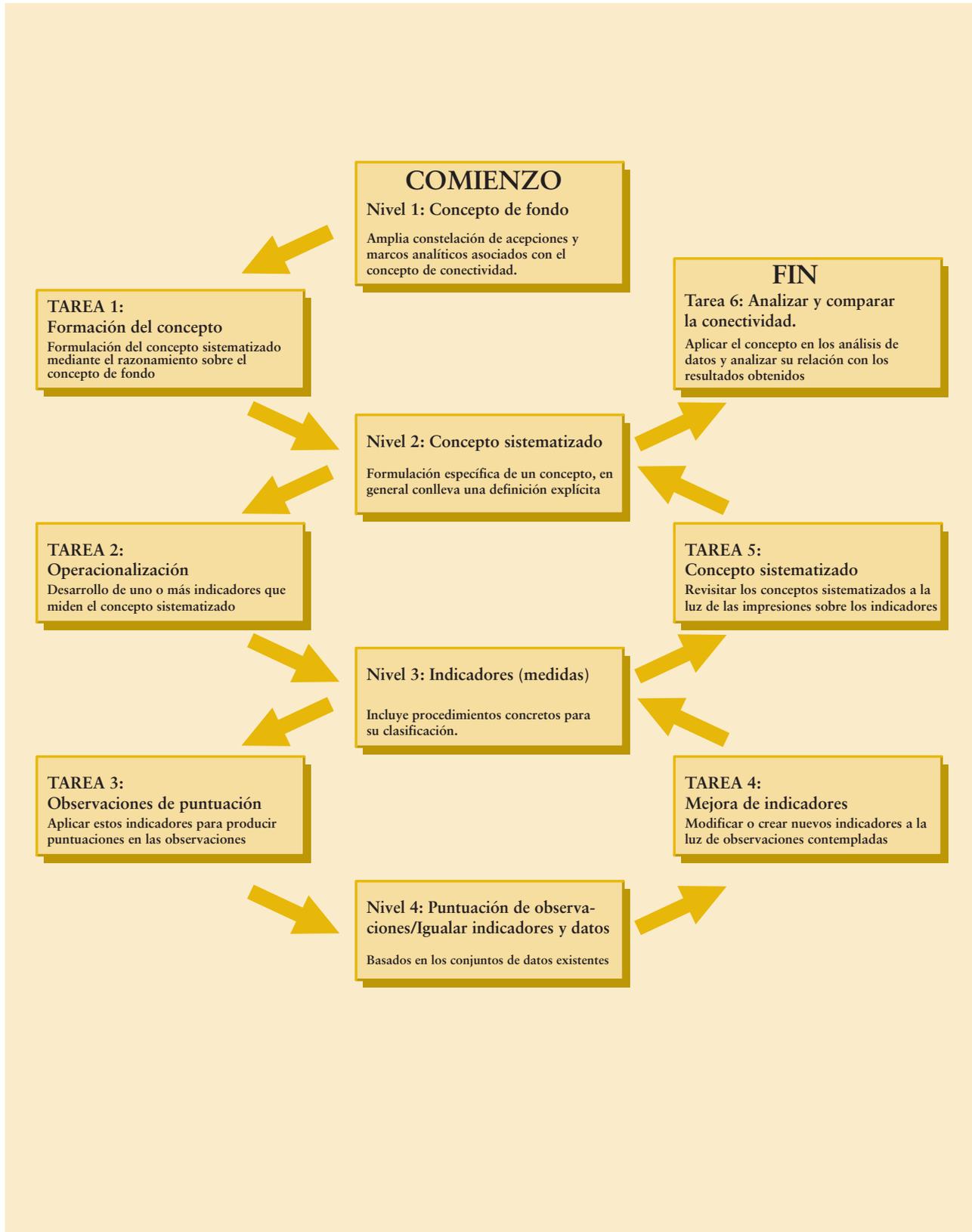
2.1 INTRODUCCIÓN

A pesar de la importancia de las redes en la literatura académica, disponemos de pocos datos empíricos sólidos para medir las redes a nivel de país y su efecto sobre parámetros de resultados relevantes tales como la eficacia gubernamental, el desarrollo industrial y/o PIB/per cápita a nivel de país. Existen gran cantidad de estudios de excelente calidad sobre redes que analizan cuantitativamente los efectos de las redes a nivel organizacional, así como casos prácticos que describen la importancia de las mismas. Sin embargo, hay pocos estudios disponibles que aspiren a medir el grado hasta el cual un país está “conectado teniendo en cuenta que las redes son influyentes a distintos niveles (redes intra-organizacionales, redes inter-organizacionales y redes internacionales) (una excepción es Maoz, 2010). No existe en la actualidad un índice general que posibilite una comparación entre países y que corrobore la importancia de las redes para resultados relevantes. Por tanto, ¿es extremadamente complejo medir estas redes?

Con el propósito de elaborar este informe, exploramos la posibilidad de construir el mencionado índice. Dado el limitado alcance del estudio, tanto en términos de

duración como de presupuesto, pudimos obtener poca información nueva sobre la base de sondeos, entrevistas a expertos, minería de datos en conjuntos de datos en bruto provenientes de bases de datos existentes, etc. La figura 2.1, basada en el trabajo de Adcock y Collier (2001), presenta el proceso ideal típico de construcción y validación de nuevos conceptos e indicadores. Comenzamos con la distinción entre redes inter-organizacionales, redes intra-organizacionales y redes internacionales, después utilizamos una aproximación inductiva para la construcción del índice de conectividad y a partir de ahí desarrollamos nuestro trabajo desde el nivel 4 al nivel 1 en el proceso de desarrollo del concepto. Como resultado, fueron revisados y buscados todo tipo de indicadores que pudieran estar relacionados con redes internacionales, inter-organizacionales e intra-organizacionales en más de 70 bases de datos (ver Anexo 1) con información a nivel de país de un número significativo de países. En total fueron considerados más de 7000 indicadores existentes (el Anexo 2 contiene más información relativa al proceso de selección de las variables). Se identificó la relevancia de algunos indicadores, es decir, indicadores relevantes en los niveles identificados en el informe, intra-organizacionales, inter-organizacionales e internacionales.

Figura 2.1: Proceso de formación de un concepto para la conectividad: tareas y niveles



Fuente: adaptado de Adcock y Collier (2001)

Esta propuesta tiene varias desventajas. En primer lugar, tenemos que trabajar con los datos disponibles. El informe desarrolla nuevos indicadores basados en la información disponible, lo cual no es lo mismo que acumular nueva información sobre la base del marco de desarrollo del concepto perfilado en la figura 2.1. El capítulo 1 destaca la importancia de los lazos institucionalizados/arraigados para la gestión del conocimiento y para la creación del conocimiento. Esta valoración tan precisa no es posible si los datos no se obtienen desde esta perspectiva teórica. Trabajar con datos existentes dificulta la diferenciación entre redes autónomas y arraigadas. En el capítulo 1 también se argumenta que el “ecosistema” del desarrollo del sector privado está formado por muchos y diferentes actores, creando potencialmente una amplia diversidad de redes que, con toda probabilidad, no están incluidas en conjuntos de datos existentes. En segundo lugar, si bien un alto número de variables existentes fueron examinadas, con toda probabilidad habrá muchas más bases de datos relevantes. Un próximo trabajo podría dedicarse a su identificación. Sin embargo, el presente informe consigue desarrollar un indicador inicial de conectividad. Su uso arrojará luz sobre la productividad de continuar esforzándonos en desarrollar medidas cada vez más precisas de conectividad. En capítulos posteriores se realizan varias propuestas para el desarrollo de nuevos indicadores.

¿Cuál es el resultado de examinar más de 7000 variables con la intención de identificar indicadores de redes?, sorprendentemente hay pocos indicadores disponibles. La figura 2.2 muestra las siete variables que fueron seleccionadas para la elaboración del índice de conectividad. Para las redes internacionales nuestro objetivo era identificar indicadores que capturasen el flujo de información y la difusión de políticas entre las autoridades públicas, así como los flujos de información entre los actores económicos (Slaughter, 2004, Martínez-Díaz y Woods, 2009). Fueron seleccionados dos indicadores para identificar y capturar este grado de conectividad internacional, a saber, el indicador de globalización política del KOF (Instituto Económico Suizo) y el indicador de redes económicas del KOF. El índice de globalización política recoge entre otras cosas la pertenencia a organizaciones intergubernamentales e internacionales y el número de tratados internacionales que son firmados y ratificados por un país.

El indicador de redes económicas mide los flujos económicos y financieros entre países (comercio, inversiones extranjeras directas, inversiones de portafolios) a nivel real. Otros indicadores económicos capturan flujos económicos, pero el KOF es el más exhaustivo y el más completo, así como el más apropiado para el propósito de este informe.

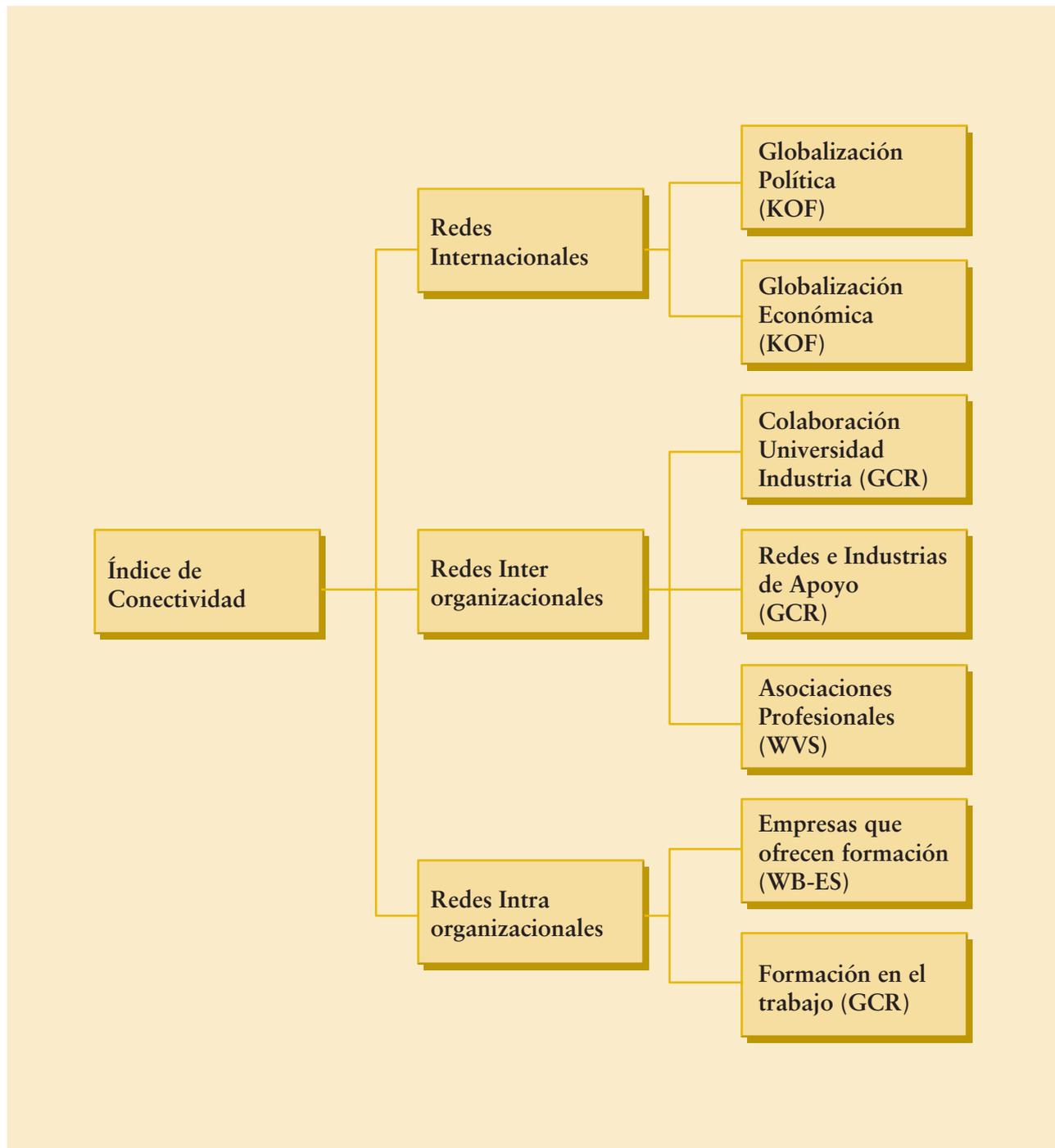
Fueron seleccionadas tres variables para capturar el grado de interconectividad inter-organizacional en el interior de un país, a saber, la colaboración universidad-industria, las redes e industrias de apoyo y el grado por el que los individuos son miembros de organizaciones profesionales que se establecen a menudo con el propósito de interconectar a sus miembros. Los dos primeros indicadores se extraen del Informe de Competitividad Global. La colaboración universidad-industria mide el alcance por el que el sector privado y el de la investigación colaboran en investigación y desarrollo. Captura las redes interconectadas entre el sector privado y las universidades cuando trabajan conjuntamente persiguiendo alcanzar innovación. Las redes y las industrias de apoyo capturan tanto la cantidad como la calidad de proveedores locales y el alcance de su interacción (es decir, grupos interrelacionados o “clusters”, o la concentración de empresas o negocios interconectados). Ambos se encuentran reconocidos en la literatura sobre geografía económica y redes inter-organizacionales como indicadores importantes de cara a capturar el grado de conectividad entre esas organizaciones. (Podolny y Page, 1998, Powell y Smith-Doerr, 1994, Saxenian y otros 2001, Comisión Europea, 2008). El tercer indicador es extraído de la Encuesta de Valores Mundiales y su objetivo es capturar redes de profesionales que colaboran entre ellos por razones específicas. Se puede considerar la conexión de redes en un contexto de asociación profesional como una estrategia de interconexión relevante en un contexto de intercambio de información (consultar Burt, 1995, Baker, 2000, Putnam, 2000 para conocer un argumento más general sobre la importancia de la asociación).

Las redes intra-organizacionales son difíciles de capturar. Para medir las redes intra-organizacionales identificamos dos indicadores basados en el grado hasta el cual las empresas ofrecen formación (Cross y Parker, 2004). La idea es que la formación aumenta tanto las redes internas como el aprendizaje resultante producido por la creciente interacción entre personas dentro de una organización. Una medida proviene de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Este indicador mide el porcentaje de empresas que ofrecen

entrenamiento formal. La segunda medida está basada en el informe de Competitividad Global y se concentra en el tema de la capacitación, el cual está a su vez basado en la disponibilidad local de servicios especializados de investigación y formación en un país y el punto hasta el cual empresas de un país invierten en la capacitación y el desarrollo de sus empleados.

Los indicadores serán debatidos de manera más extensa en las secciones siguientes. La figura 2.2 presenta los diferentes componentes del índice de conectividad.

Figura 2.2: Índice de Conectividad



Para analizar las relaciones utilizando variables que aporten resultados relevantes, el informe se concentra en cuatro variables, a saber, dos variables relacionadas con el desarrollo de políticas (eficacia gubernamental y calidad regulatoria) y dos variables relacionadas con la economía (desarrollo industrial y PIB per cápita). Una vez asumido que las redes contribuyen a una mejor formulación e implementación de las políticas, fueron escogidas la eficacia gubernamental y la calidad regulatoria (ver debate en Parte 1). La eficacia gubernamental y la calidad regulatoria son a su vez importantes para un mejor desarrollo del sector privado y para el desarrollo económico, parámetros estos últimos en los que estamos interesados (ver también Altenburg, 2011, págs. 35-36). Un gobierno eficaz recoge, según la serie de indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial, diferentes aspectos en la forma de diseñar políticas y su implementación, incluyendo la calidad del funcionamiento y su grado de independencia de presiones políticas, la calidad de la formulación e implementación de la política y la credibilidad del compromiso en relación con tales políticas. La conexión con el desarrollo del sector privado se produce específicamente en el concepto de la calidad reguladora en las distintas series de indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial, los cuales se refieren a la habilidad de los

gobiernos para formular e implementar políticas y regulaciones responsables que permitan la promoción del desarrollo del sector privado (Kaufman y otros, 2009). El índice de Rendimiento Industrial Competitivo de la ONUDI constituye un punto de referencia de la actividad competitiva industrial a nivel de país y es un indicador del desarrollo industrial. El PIB per cápita proveniente de los Indicadores de Desarrollo Mundial se encuentra incluido como una segunda medida general para el desarrollo económico.

El análisis se concentrará por un lado en analizar la variación del índice de conectividad y sus subíndices y por otro en analizar la relación con otros parámetros relevantes tales como el desarrollo de una estrategia eficaz respecto a la política diseñada, el desarrollo industrial y el desarrollo económico, sin que ello implique una relación causal. Los datos de los últimos indicadores han sido extraídos de los indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial, del Índice de Rendimiento Industrial Competitivo de ONUDI y de los indicadores de desarrollo del Banco Mundial relativos al PIB per cápita. El cuadro 2.1 presenta las variables que han sido utilizadas para componer el índice de conectividad, las fuentes de las cuáles han sido extraídas y el nombre de la variable en la base de datos de las fuentes.

Tabla 2.1. Variables y fuentes del Índice de Conectividad

Variable	Fuente	Fuente variable
Redes políticas	Índice de Globalización KOF	Globalización política
Redes económicas	Índice de Globalización KOF	Flujos reales en términos económicos
Redes universidad-empresas	Informe de Competitividad Global	Redes e industrias de apoyo
Redes inter-empresa	Informe de Competitividad Global	
Redes personales	Sondeos de Valores Mundiales	A072: Miembros de Asociaciones profesionales o A104: Miembro activo/inactivo de organización profesional
Formación profesional formal	Sondeos en empresas	L.10: Año fiscal...[último año fiscal], ¿tuvo esta sociedad formación profesional formal para sus empleados permanentes a jornada completa?
Formación profesional en el trabajo	Informe de Competitividad Global	Formación profesional en el trabajo
Eficacia gubernamental	Indicadores de Gobernabilidad Mundial	Eficacia gubernamental
Calidad regulatoria	Indicadores de Desarrollo Mundial	Calidad regulatoria
Rendimiento Industrial Competitivo (RIC)	Informe de Desarrollo Industrial	Rendimiento Industrial Competitivo
PIB per cápita	Indicadores de Desarrollo Mundial	PIB per cápita, PPA (NY, PIB, PCAP.PP.CD)



El debate resultante sobre los indicadores disponibles deja bien claro que varias redes de potencial relevante no se encuentran recogidas en los conjuntos de datos que han sido examinados en el contexto de este informe. El ecosistema de desarrollo del sector privado se conforma de tal manera que muchos tipos de actores pueden formar redes de conocimiento relevantes. Lo que es más importante, no hay, hasta donde alcanza nuestro conocimiento, indicadores disponibles que recojan el grado en el que las estructuras

gubernamentales de un país están conectadas con el sector “privado”, ni en el nivel de redes inter-organizacionales ni en el nivel intra-organizacional (por ejemplo, número de burócratas con una experiencia significativa en el sector privado).

Las secciones siguientes debaten los diferentes subíndices, el índice de conectividad y la relación con otras variables relevantes, eficacia gubernamental, CIP y PIB per cápita.

2.2 El Subíndice de las Redes Internacionales

El subíndice de las redes internacionales está basado en dos indicadores del Índice de Globalización del KOF, globalización política y globalización económica. La globalización política es un indicador indirecto acerca del grado hasta el cual los estados se encuentran unidos por medio de redes a nivel internacional.

Este indicador se basa en el número de embajadas en un país, el número de organizaciones internacionales de las que un país es miembro, el número de misiones de paz de la ONU en las que un país ha participado y el número de tratados internacionales que un país ha firmado (Dreher, 2006). El indicador para la globalización económica (redes) se basa en el flujo de bienes y servicios (flujos reales KOF). Este indicador toma en cuenta las importaciones y exportaciones de

mercancías y servicios, inversión extranjera directa (stocks FDI), el portafolio de inversiones de un país y los pagos de ingresos a ciudadanos extranjeros.

Tras la selección de los indicadores, fue creado el Subíndice de Redes Internacionales basándolo en una media aritmética de las redes políticas y económicas, transformadas en una escala de 0 – 1. El subíndice de las Redes Internacionales cubriendo 121 países es mostrado en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2: Subíndice de redes internacionales

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
BEL	Bélgica	1.000	1
NLD	Países Bajos	0.963	2
HUN	Hungría	0.940	3
IRL	Irlanda	0.935	4
CHE	Suiza	0.934	5
AUT	Austria	0.929	6
SWE	Suecia	0.920	7
LUX	Luxemburgo	0.906	8
DNK	Dinamarca	0.904	9
PRT	Portugal	0.862	10
CZE	República Checa	0.852	11
FIN	Finlandia	0.851	12
SGP	Singapur	0.849	13
MYS	Malasia	0.844	14
FRA	Francia	0.840	15
DEU	Alemania	0.837	16
CYP	Chipre	0.837	17
CHL	Chile	0.833	18
NOR	Noruega	0.831	19
ESP	España	0.829	20
BGR	Bulgaria	0.820	21
ETH	Etiopía	0.812	22
SVK	Eslovaquia	0.788	23
CAN	Canadá	0.787	24
EST	Estonia	0.787	25
ITA	Italia	0.787	26
SVN	Eslovenia	0.775	27
ISL	Islandia	0.768	28
TUN	Túnez	0.757	29
JOR	Jordania	0.753	31
AUS	Australia	0.736	31
HRV	Croacia	0.735	32

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
POL	Polonia	0.730	33
ZAF	Sudáfrica	0.730	34
GRC	Grecia	0.728	35
NZL	Nueva Zelanda	0.726	36
PAN	Panamá	0.725	37
THA	Tailandia	0.719	38
ISR	Israel	0.718	39
NGA	Nigeria	0.714	40
GBR	Reino Unido	0.696	41
MLT	Malta	0.690	42
ZMB	Zambia	0.687	43
JAM	Jamaica	0.686	44
KAZ	Kazakstán	0.681	45
LTU	Lituania	0.675	46
USA	Estados Unidos	0.673	47
PER	Perú	0.666	48
ZWE	Zimbabue	0.657	49
URY	Uruguay	0.654	50
BHR	Baréin	0.651	51
ROU	Rumanía	0.647	52
UKR	Ucrania	0.646	53
KOR	Corea, República de	0.639	54
NAM	Namibia	0.626	55
MAR	Marruecos	0.610	56
RUS	Federación Rusa	0.604	57
ARG	Argentina	0.602	58
BOL	Bolivia	0.590	59
BRA	Brasil	0.583	60
PHL	Filipinas	0.580	61
MRT	Mauritania	0.577	62
BLZ	Belice	0.566	63
SLV	El Salvador	0.565	64
EGY	Egipto	0.563	65
ECU	Ecuador	0.560	66
IDN	Indonesia	0.556	67
COL	Colombia	0.554	68
KHM	Camboya	0.552	69
CIV	Costa de Marfil	0.551	70
MUS	Mauricio	0.549	71
HDN	Honduras	0.539	72
DZA	Argelia	0.539	73
LVA	Letonia	0.538	74
TTO	Trinidad Tobago	0.538	75
SRB	Serbia	0.530	76
MOZ	Mozambique	0.529	77
GUY	Guayana	0.528	78

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
PNG	Papúa Nueva Guinea	0.520	79
BIH	Bosnia y Herzegovina	0.519	80
TUR	Turquía	0.514	81
SEN	Senegal	0.508	82
KGZ	Kirguistán	0.506	83
IND	India	0.498	84
JPN	Japón	0.498	85
GTM	Guatemala	0.493	86
MEX	México	0.487	87
AZE	Azerbaiyán	0.485	88
CRI	Costa Rica	0.475	89
MDA	Moldavia	0.472	90
PRY	Paraguay	0.468	91
ALB	Albania	0.464	92
CHN	China	0.460	93
BWA	Botsuana	0.454	94
BRB	Barbados	0.446	95
MDG	Madagascar	0.446	96
MKD	Macedonia	0.445	97
PAK	Paquistán	0.445	98
GEO	Georgia	0.443	99
MLI	Mali	0.442	100
TCD	Chad	0.425	101
DOM	República Dominicana	0.420	102
OMN	Omán	0.418	103
LKA	Sri Lanka	0.408	104
KWT	Kuwait	0.400	105
CMR	Camerún	0.392	106
NIC	Nicaragua	0.384	107
VEN	Venezuela, República Bolivariana de	0.377	108
LSO	Lesoto	0.358	109
KEN	Kenia	0.352	110
UGA	Uganda	0.339	111
BGD	Bangladesh	0.305	112
ARM	Armenia	0.281	113
BEN	Benín	0.278	114
MWI	Malawi	0.277	115
CAF	República Centro Africana	0.262	116
SYR	Siria	0.260	117
BFA	Burkina Faso	0.255	118
BDI	Burundi	0.119	119
TZA	Tanzania	0.091	120
HTI	Haití	0.000	121
	Media	0.580	

El subíndice internacional muestra una variación significativa en el grado en el que los países están unidos entre ellos a nivel internacional, tanto a nivel político como económico. La comparación con la media indica que una proporción significativa (más del 50%) de los países alcanzan resultados relativamente altos en el subíndice. Sin embargo, varios países reciben sistemáticamente bajas puntuaciones y se encuentran fuera de la dinámica internacional entre países. Hay que

tener en cuenta que una puntuación de cero no implica que un país esté completamente desconectado, sino que, - tomando en cuenta las variaciones entre países y debido a la re-graduación de las variables, lo que es necesario hacer para la creación del índice (ver anexo 2) -, en comparación con otros países, su conexión internacional es muy baja.

2.3 El Subíndice de Redes Inter- organizaciones

El subíndice de redes inter-organizaciones fue creado en base a los tres indicadores siguientes. En primer lugar, el indicador de redes e industrias de apoyo ha sido extraído del Informe de Competitividad Global del 2008.

Este indicador se basa en una encuesta de opinión de ejecutivos y toma en cuenta la calidad y cantidad de los proveedores locales y el estado del desarrollo a nivel de grupos. El indicador de la colaboración entre la universidad y la industria informa de la medida en la que colaboran la universidad y la industria y ha sido extraído igualmente del Informe de Competitividad Global, el cual mide el punto hasta el que las universidades y el sector privado colaboran en la investigación y el desarrollo (I+D) de un país.

Finalmente se tomó el indicador de asociaciones profesionales, que refleja el grado en el que los individuos están involucrados en asociaciones profesionales, y que fue extraído de la Encuesta de Valores Mundiales.

El subíndice de redes inter-organizaciones fue creado por medio de la aritmética de tres indicadores, transformados en una escala de 0 – 1. El subíndice de Redes Inter-organizaciones cubre 81 países y se encuentra en el cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. Índice de Redes Inter-organizaciones

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
USA	Estados Unidos	1.000	1
CHE	Suiza	0.976	2
SWE	Suecia	0.874	3
DEU	Alemania	0.865	4
FIN	Finlandia	0.845	5
CAN	Canadá	0.823	6
TWN	Taiwán	0.817	7
JPN	Japón	0.807	8
NOR	Noruega	0.798	9
IND	India	0.795	10
NLD	Países Bajos	0.784	11
GBR	Reino Unido	0.781	12
SGP	Singapur	0.760	13
AUS	Australia	0.749	14
KOR	Corea, República de	0.730	15
MYS	Malasia	0.688	16
HKG	Hong Kong, ^{rae} China	0.658	17
NZL	Nueva Zelanda	0.629	18

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
FRA	Francia	0.616	19
ZAF	Sudáfrica	0.607	20
CHN	China	0.601	21
CZE	República Checa	0.593	22
PRI	Puerto Rico	0.585	23
ISR	Israel	0.584	24
THA	Tailandia	0.577	25
ARM	Armenia	0.567	26
IDN	Indonesia	0.550	27
ITA	Italia	0.534	28
SVN	Eslovenia	0.513	29
BRA	Brasil	0.508	30
CHL	Chile	0.500	31
ESP	España	0.494	32
HUN	Hungría	0.464	33
EST	Estonia	0.457	34
CYP	Chipre	0.452	35
SAU	Arabia Saudita	0.436	36
COL	Colombia	0.413	37
DOM	República Dominicana	0.408	38
LTU	Lituania	0.403	39
SVK	Eslovaquia	0.401	40
MEX	México	0.396	41
GTM	Guatemala	0.388	42
JOR	Jordania	0.385	43
VNM	Vietnam	0.383	44
TUR	Turquía	0.381	45
TTO	Trinidad y Tobago	0.374	46
HRV	Croacia	0.364	47
ZMB	Zambia	0.356	48
PHL	Filipinas	0.344	49
UKR	Ucrania	0.344	50

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
ARG	Argentina	0.335	51
POL	Polonia	0.323	52
UGA	Uganda	0.322	53
NGA	Nigeria	0.313	54
MLI	Mali	0.312	55
RUS	Federación Rusa	0.306	56
EGY	Egipto	0.297	57
PER	Perú	0.295	58
AZE	Azerbaiyán	0.294	59
ROU	Rumanía	0.279	60
MAR	Marruecos	0.276	61
TZA	Tanzania	0.273	62
LVA	Letonia	0.257	63
PAK	Paquistán	0.255	64
SRB	Serbia	0.247	65
BGR	Bulgaria	0.241	66
BFA	Burkina Faso	0.236	67
URY	Uruguay	0.221	68
BGD	Bangladesh	0.215	69
GHA	Gana	0.209	70
ETH	Etiopía	0.207	71
MKD	Macedonia	0.201	72
SLV	El Salvador	0.198	73
VEN	Venezuela, República Bolivariana de	0.152	74
ZWE	Zimbabue	0.113	75
DZA	Argelia	0.075	76
KGZ	Kirguistán	0.069	77
GEO	Georgia	0.064	78
BIH	Bosnia Herzegovina	0.062	79
ALB	Albania	0.026	80
MDA	Moldavia	0.000	81
	Media	0.396	

El subíndice inter-organizacional también varía significativamente entre países. Las redes inter-empresa (clústeres), las redes empresa-universidad y las redes personales están muy desarrolladas en algunos países y muy poco desarrolladas en un amplio número de estados. La media indica que, en conjunto, el grado de interconexión inter-organizacional es inferior a 0.5, lo que indica que un número significativo de países tienen redes inter-organizacionales menos desarrolladas según opera el subíndice inter-organizacional de redes. En nuestro ejemplo, esto es consecuencia parcialmente del bajo nivel de redes personales medidas por el indicador de asociaciones profesionales. Debemos subrayar que

esta es una manera de operar muy parcial, basada en los datos disponibles, los cuales no toman en consideración otros elementos que podrían ser importantes en términos de redes inter-organizacionales, principalmente, los lazos entre otros actores del ecosistema de desarrollo del sector privado que no se incluyen en el subíndice. De nuevo, una puntuación de cero no significa la ausencia completa de redes inter-organizacionales sino el resultado de la re-graduación del método, lo que indica que comparativamente la conectividad inter-organizacional es de bajo nivel.

2.4 El Subíndice de las Redes Intra-organizacionales

El subíndice de las redes intra-organizacionales fue creado en base a dos indicadores. El porcentaje de empresas que ofrecen formación formal proviene del Sondeo de Empresas del Banco Mundial, más concretamente de la pregunta L10 que evalúa si un establecimiento ofrece programas de formación formal a sus empleados permanentes a jornada completa.

El indicador de la formación profesional en el trabajo tiene su origen en el Informe de Competitividad Global 2008-2009, y está basado en la disponibilidad local de servicios especializados de investigación y capacitación y en la medida en que las compañías invierten en formación laboral y desarrollo del personal.

El subíndice de las redes intra-organizacionales fue creado haciendo la media de la aritmética entre los dos indicadores. El índice, que cubre 163 países, es presentado en el cuadro 2.4.

Cuadro 2.4: Índice de Redes Intra-organizacionales

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
CHE	Suiza	1.000	1
DNK	Dinamarca	0.975	2
USA	Estados Unidos	0.972	3
SWE	Suecia	0.940	4
NLD	Países Bajos	0.908	5
SGP	Singapur	0.893	6
WSM	Samoa	0.890	7
FIN	Finlandia	0.886	8
JPN	Japón	0.880	9
BEL	Bélgica	0.833	10
CAN	Canadá	0.817	11
GBR	Reino Unido	0.817	12
FRA	Francia	0.804	13
NOR	Noruega	0.801	14
ISL	Islandia	0.789	15
AUS	Australia	0.766	16
IRL	Irlanda	0.759	17
AUT	Austria	0.757	18
CHN	China	0.751	19
LBN	Líbano	0.747	20
SVK	Eslovaquia	0.736	21
TWN	Taiwán, Provincia de China	0.725	22
ISR	Israel	0.716	23
SVN	Eslovenia	0.700	24
NZL	Nueva Zelanda	0.678	25
EST	Estonia	0.666	26
CZE	República Checa	0.662	27
FJI	Fiyi	0.660	28
LUX	Luxemburgo	0.656	29
HKG	Hong Kong, <small>rae China</small>	0.646	30
PRI	Puerto Rico	0.646	31
TUN	Túnez	0.646	32
THA	Tailandia	0.640	33
FSM	Micronesia, Estados Federados de	0.626	34

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
MYS	Malasia	0.608	35
DEU	Alemania	0.608	36
KOR	Corea, República de	0.573	37
BRA	Brasil	0.572	38
QAT	Catar	0.552	39
ARE	Emiratos Árabes Unidos	0.542	40
CRI	Costa Rica	0.540	41
LTU	Lituania	0.536	42
SWZ	Suazilandia	0.533	43
KEN	Kenia	0.523	44
ZAF	Sudáfrica	0.517	45
ESP	España	0.506	46
POL	Polonia	0.503	47
VUT	Vanuatu	0.489	48
SAU	Arabia Saudita	0.489	49
BRB	Barbados	0.485	50
CHL	Chile	0.485	51
GRD	Granada	0.473	52
JAM	Jamaica	0.464	53
LVA	Letonia	0.458	54
CYP	Chipre	0.451	55
ARG	Argentina	0.450	56
BLR	Bielorrusia	0.450	57
PER	Perú	0.449	58
DOM	República Dominicana	0.433	59
SLV	El Salvador	0.430	60
CPV	Cabo Verde	0.426	61
PAN	Panamá	0.422	62
PHL	Filipinas	0.407	63
KWT	Kuwait	0.403	64
MWI	Malawi	0.403	65
ITA	Italia	0.394	66
ECU	Ecuador	0.394	67
VNM	Vietnam	0.393	68
LKA	Sri Lanka	0.388	69
PRT	Portugal	0.387	70
BHR	Baréin	0.378	71
IDN	Indonesia	0.378	72
MLT	Malta	0.366	73
ROU	Rumanía	0.364	74
COL	Colombia	0.364	75
HUN	Hungría	0.362	76
COD	Congo, República Democrática del	0.362	77
BHS	Bahamas	0.357	78
MKD	Macedonia	0.354	79
SRB	Serbia	0.354	80
GTM	Guatemala	0.348	81

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
IND	India	0.345	82
NAM	Namibia	0.342	83
RUS	Federación de Rusia	0.340	84
HRV	Croacia	0.338	85
LSO	Lesoto	0.334	86
KHM	Camboya	0.329	87
CMR	Camerún	0.325	88
VEN	Venezuela, República Bolivariana de	0.325	89
TTO	Trinidad y Tobago	0.324	90
NER	Níger	0.323	91
JOR	Jordania	0.322	92
MUS	Mauricio	0.321	93
UGA	Uganda	0.321	94
MNG	Mongolia	0.320	95
BOL	Bolivia, Estado Plurinacional de	0.316	96
HND	Honduras	0.315	97
BWA	Botsuana	0.313	98
BFA	Burkina Faso	0.306	99
MNE	Montenegro	0.297	100
KGZ	Kirguistán	0.293	101
KAZ	Kazakstán	0.293	102
NGA	Nigeria	0.292	103
BGR	Bulgaria	0.291	104
TUR	Turquía	0.286	105
TLS	Timor-Leste	0.283	106
MEX	México	0.282	107
BIH	Bosnia Herzegovina	0.280	108
TGO	Togo	0.279	109
GMB	Gambia	0.279	110
GAB	Gabón	0.278	111
OMN	Omán	0.276	112
TZA	República Unida de Tanzania	0.275	113
MAR	Marruecos	0.268	114
AZE	Azerbaiyán	0.265	115
BEN	Benín	0.255	116
UKR	Ucrania	0.255	117
GHA	Gana	0.253	118
SEN	Senegal	0.250	119
LAO	República Democrática Popular de Lao	0.243	120
PRY	Paraguay	0.243	121
URY	Uruguay	0.241	122
RWA	Ruanda	0.236	123
CIV	Costa de Marfil	0.234	124
MDG	Madagascar	0.228	125
ARM	Armenia	0.224	126

Código ISO	País	Índice Internacional de la Red	Ranking Internacional de la Red
GRC	Grecia	0.224	127
ETH	Etiopía	0.223	128
WBG	Cisjordania y Franja de Gaza	0.222	129
ERI	Eritrea	0.217	130
ZMB	Zambia	0.215	131
EGY	Egipto	0.208	132
MDA	Moldavia	0.208	133
ZWE	Zimbabue	0.208	134
TCD	Chad	0.204	135
NIC	Nicaragua	0.203	136
KOS	Kosovo	0.198	137
GUY	Guayana	0.195	138
MOZ	Mozambique	0.195	139
SYR	República Árabe de Siria	0.182	140
BTN	Bután	0.182	141
MLI	Mali	0.169	142
LBY	Libia	0.167	143
ALB	Albania	0.165	144
GIN	Guinea	0.154	145
GEO	Georgia	0.142	146
AGO	Angola	0.132	147
TJK	Tayikistán	0.124	148
SLE	Sierra Leona	0.122	149
SUR	Surinam	0.119	150
BDI	Burundi	0.108	151
MRT	Mauritania	0.106	152
BGD	Bangladesh	0.104	153
LBR	Liberia	0.101	154
DZA	Argelia	0.093	155
AFG	Afganistán	0.071	156
PAK	Paquistán	0.056	157
YEM	Yemen	0.050	158
GNB	Guinea-Bissau	0.044	159
COG	Congo	0.031	160
TON	Tonga	0.027	161
UZB	Uzbekistán	0.008	162
NPL	Nepal	0.000	163
	Media:	0.345	

El subíndice intra-organizacional varía significativamente de un país a otro. Una baja puntuación media indica que los instrumentos que refuerzan las redes internas están menos diseminados entre países. Un número limitado de países alcanzan puntuaciones altas, mientras que otro grupo más amplio recibe bajas puntuaciones, tal y como indica la media. De nuevo, la puntuación cero no significa una ausencia completa de redes intra-organizaciones sino el resultado de la re-graduación del método, que indica que, comparativamente, la conectividad intra-organizacional es de bajo nivel.

2.5 El Índice de Conectividad

El Índice de Conectividad es producto de la media de los tres subíndices anteriores (Redes Internacionales, Inter-organizacionales e intra-organizacionales). Este índice es presentado en el cuadro 2.5.

Cuadro 2.5: Índice de Conectividad

Código ISO	País	Índice de redes Internacionales	Índice de redes inter organizaciones	Índice de redes intra organizacionales	Índice de Conectividad	Grado de Conectividad
CHE	Suiza	0.938	0.976	1.000	0.971	1
SWE	Suecia	0.924	0.874	0.940	0.913	2
DNK	Dinamarca	0.909	0.820	0.975	0.901	3
USA	Estados Unidos	0.689	1.000	0.972	0.887	4
NLD	Países Bajos	0.965	0.784	0.908	0.886	5
BEL	Bélgica	1.000	0.793	0.833	0.875	6
FIN	Finlandia	0.859	0.845	0.886	0.863	7
AUT	Austria	0.933	0.823	0.757	0.837	8
SGP	Singapur	0.856	0.760	0.893	0.836	9
NOR	Noruega	0.839	0.798	0.801	0.813	10
CAN	Canadá	0.798	0.823	0.817	0.813	11
IRL	Irlanda	0.938	0.711	0.759	0.803	12
DEU	Alemania	0.845	0.865	0.608	0.773	13
GBR	Reino Unido	0.711	0.781	0.817	0.770	14
FRA	Francia	0.848	0.616	0.804	0.756	15
AUS	Australia	0.749	0.749	0.766	0.755	16
ISL	Islandia	0.779	0.676	0.789	0.748	17
JPN	Japón	0.522	0.807	0.880	0.736	18
MYS	Malasia	0.852	0.688	0.608	0.716	19
CZE	República Checa	0.859	0.593	0.662	0.705	20
LUX	Luxemburgo	0.910	0.520	0.656	0.695	21
NZL	Nueva Zelanda	0.740	0.629	0.678	0.682	22
ISR	Israel	0.732	0.584	0.716	0.677	23
SVN	Eslovenia	0.786	0.513	0.700	0.666	24
KOR	República de Corea	0.657	0.730	0.573	0.654	25
THA	Tailandia	0.733	0.577	0.640	0.650	26
SVK	Eslovaquia	0.798	0.401	0.736	0.645	27
EST	Estonia	0.798	0.457	0.666	0.640	28
TUN	Túnez	0.769	0.490	0.646	0.635	29
ZAF	Suráfrica	0.743	0.607	0.517	0.622	30
CHN	China	0.487	0.601	0.751	0.613	31
ESP	España	0.838	0.494	0.506	0.613	32
CHL	Chile	0.842	0.500	0.485	0.609	33
HUN	Hungría	0.943	0.464	0.362	0.590	34
CYP	Chipre	0.845	0.452	0.451	0.583	35
ITA	Italia	0.797	0.534	0.394	0.575	36
QAT	Catar	0.614	0.540	0.552	0.569	37
PRT	Portugal	0.869	0.430	0.387	0.562	38
BRA	Brasil	0.603	0.508	0.572	0.561	39
IND	India	0.522	0.795	0.345	0.554	40
LTU	Lituania	0.691	0.403	0.536	0.544	41
POL	Polonia	0.744	0.323	0.503	0.523	42
JAM	Jamaica	0.701	0.378	0.464	0.514	43
CRI	Costa Rica	0.501	0.480	0.540	0.507	44
PAN	Panamá	0.738	0.358	0.422	0.506	45
ARE	Emiratos Árabes Unidos	0.472	0.504	0.542	0.506	46
IDN	Indonesia	0.577	0.550	0.378	0.502	47
JOR	Jordania	0.765	0.385	0.322	0.491	48

HRV	Croacia	0.748	0.364	0.338	0.484	49
BHR	Bahrén	0.668	0.385	0.378	0.477	50
PER	Perú	0.682	0.295	0.449	0.475	51
BRB	Barbados	0.473	0.452	0.485	0.470	52
ARG	Argentina	0.622	0.335	0.450	0.469	53
SAU	Arabia Saudí	0.481	0.436	0.489	0.469	54
KEN	Kenia	0.384	0.498	0.523	0.468	55
MLT	Malta	0.705	0.322	0.366	0.464	56
LKA	Sri Lanka	0.437	0.567	0.388	0.464	57
PRI	Puerto Rico	0.158	0.585	0.646	0.463	58
BGR	Bulgaria	0.829	0.241	0.291	0.454	59
COL	Colombia	0.576	0.413	0.364	0.451	60
PHL	Filipinas	0.601	0.344	0.407	0.451	61
NGA	Nigeria	0.728	0.313	0.292	0.444	62
ROU	Rumanía	0.664	0.279	0.364	0.436	63
MUS	Mauricio	0.572	0.402	0.321	0.431	64
KWT	Kuwait	0.429	0.461	0.403	0.431	65
DOM	República Dominicana	0.449	0.408	0.433	0.430	66
VNM	Vietnam	0.511	0.383	0.393	0.429	67
LVA	Letonia	0.561	0.257	0.458	0.425	68
ZMB	Zambia	0.702	0.356	0.215	0.425	69
RUS	Federación Rusa	0.624	0.306	0.340	0.423	70
GRC	Grecia	0.742	0.301	0.224	0.422	71
KAZ	Kazajstán	0.696	0.274	0.293	0.421	72
UKR	Ucrania	0.663	0.344	0.255	0.421	73
TTO	Trinidad y Tobago	0.560	0.374	0.324	0.420	74
GTM	Guatemala	0.518	0.388	0.348	0.418	75
SLV	El Salvador	0.587	0.198	0.430	0.405	76
TUR	Turquía	0.538	0.381	0.286	0.402	77
NAM	Namibia	0.644	0.211	0.342	0.399	78
MEX	Méjico	0.512	0.396	0.282	0.397	79
SEN	Senegal	0.532	0.399	0.250	0.394	80
MAR	Marruecos	0.629	0.276	0.268	0.391	81
OMN	Omán	0.447	0.440	0.276	0.388	82
SRB	Serbia	0.553	0.247	0.354	0.384	83
URY	Uruguay	0.671	0.221	0.241	0.378	84
MNE	Montenegro	0.575	0.254	0.297	0.375	85
HND	Honduras	0.562	0.245	0.315	0.374	86
ECU	Ecuador	0.581	0.136	0.394	0.370	87
ARM	Armenia	0.317	0.567	0.224	0.369	88
KHM	Camboya	0.574	0.197	0.329	0.366	89
EGY	Egipto	0.585	0.297	0.208	0.363	90
AZE	Azerbaiyán	0.510	0.294	0.265	0.356	91
GMB	Gambia	0.458	0.333	0.279	0.356	92
BWA	Botswana	0.481	0.267	0.313	0.353	93
CIV	Costa de Marfil	0.573	0.238	0.234	0.348	94
GHA	Ghana	0.578	0.209	0.253	0.347	95
BRN	Brunei Darussalam	0.427	0.332	0.280	0.346	96
MKD	Antigua República yugoslava de Macedonia,	0.473	0.201	0.354	0.343	97
UGA	Uganda	0.371	0.322	0.321	0.338	98
MWI	Malawi	0.313	0.294	0.403	0.337	99
ZWE	Zimbabwe	0.674	0.113	0.208	0.331	100
ETH	Etiopía	0.530	0.207	0.223	0.320	101
BOL	Bolivia	0.610	0.031	0.316	0.319	102
CMR	Camerún	0.422	0.207	0.325	0.318	103
MNG	Mongolia	0.511	0.122	0.320	0.317	104
MLI	Mali	0.469	0.312	0.169	0.317	105
MDG	Madagascar	0.473	0.230	0.228	0.310	106
GUY	Guyana	0.551	0.164	0.195	0.303	107
MOZ	Mozambique	0.552	0.160	0.195	0.302	108
MRT	Mauritania	0.598	0.195	0.106	0.300	109
LSO	Lesotho	0.389	0.171	0.334	0.298	110
KGZ	Kirguistán	0.530	0.069	0.293	0.297	111
BIH	Bosnia Herzegovina	0.542	0.062	0.280	0.295	112
VEN	Venezuela	0.408	0.152	0.325	0.295	113
LBY	Libia	0.500	0.205	0.167	0.290	114
BFA	Burkina Faso	0.292	0.236	0.306	0.278	115
TJK	Tayikistán	0.568	0.129	0.124	0.274	116
PRY	Paraguay	0.494	0.060	0.243	0.266	117
PAK	Paquistán	0.473	0.255	0.056	0.261	118
SYR	República Árabe de Siria	0.296	0.301	0.182	0.260	119
BEN	Benín	0.314	0.195	0.255	0.255	120
TCD	Chad	0.453	0.080	0.204	0.246	121
NIC	Nicaragua	0.415	0.115	0.203	0.244	122
DZA	Argelia	0.561	0.075	0.093	0.243	123
MDA	Moldova	0.498	0.000	0.208	0.235	124
TZA	República Unida de Tanzania	0.136	0.273	0.275	0.228	125
ALB	Albania	0.490	0.026	0.165	0.227	126
GEO	Georgia	0.470	0.064	0.142	0.225	127
BGD	Bangladesh	0.339	0.215	0.104	0.219	128
SUR	Surinam	0.323	0.171	0.119	0.204	129
TLS	Timor Oriental	0.300	0.017	0.283	0.200	130
NPL	Nepal	0.365	0.192	0.000	0.186	131
BDI	Burundi	0.162	0.170	0.108	0.147	132
				Media	0.429	

El índice de conectividad muestra claramente la variación general en el grado de conectividad de los países, tanto a nivel interno como a nivel internacional (ver anexo 1 para un debate sobre el uso de la media como medio de comparación). Algunos países obtienen altas puntuaciones de manera consistente en los diferentes indicadores y por consiguiente en el índice de conectividad, mientras que otros reciben bajas puntuaciones de manera igualmente consistente. Es interesante además apuntar el hecho de que puntuaciones similares son obtenidas siguiendo muy diferentes caminos. Por ejemplo, Hungría (0.589) y Brasil (0.554) ocupan las posiciones 34 y 39 respectivamente. Sin embargo, mientras que Brasil es muy consistente en los tres componentes de la conectividad (0.583 en Redes Internacionales, 0.508 en Inter-organizacionales y 0.572 en Redes Inter-organizacionales), las puntuaciones de Hungría varían significativamente, alcanzando una alta puntuación (0.940) en el Subíndice de Redes Internacionales, una puntuación muy pobre en el Subíndice de Redes Inter-organizacionales y una puntuación baja (0.362) en el subíndice de Redes Intra-organizacionales. El resultado similar de ambos países en el Índice de Conectividad es, en parte debido, a la consecuencia de nuestra elección en el procedimiento de agregación (igual ponderación) que usa un sistema de compensación total, es decir, una puntuación baja en un indicador es compensada por otra alta en otro.

En un sentido más amplio, las diferencias a niveles de país entre índices son interesantes. Algunos países asiáticos, como Japón y China, puntúan bajo la media en redes internacionales pero (muy) alto en redes inter-organizacionales e intra-organizacionales. Otros, incluyendo algunos países europeos como Polonia y Hungría, puntúan alto en redes internacionales pero muestran sólo puntuaciones medias en redes inter-organizacionales e intra-organizacionales. Aún así otros, como India, puntúan muy alto en un indicador, en el caso de redes inter-organizacionales pero bajo la media en los otros dos índices. Esta variación, tanto a través como en el interior de los países, y a través de los distintos tipos de redes, revela que se desarrollan muy diferentes dinámicas con respecto al desarrollo de las redes.

Los gráficos 2.1-2.3 presentan el diagrama de dispersión entre los tres subíndices: red internacional, inter-organizacional e intra-organizacional. Los ejes X e Y presentan las puntuaciones medias. Los gráficos nos ayuda a visualizar las diferentes puntuaciones de los países y entre países en los diferentes subíndices de redes. Por ejemplo, en la parte superior izquierda del gráfico 2.2 se puede observar que Bulgaria puntúa muy alto en el subíndice internacional pero inferior a la media en el subíndice de redes intra-organizacionales. Otro ejemplo de la disparidad entre los subíndices es el caso de la India (parte superior del gráfico 2.3), cuya puntuación es muy alta en las redes inter-organizacionales pero sólo mediana en las redes intra-organizacionales.

Gráfico 2.1: Relación entre las Redes Internacionales e Inter-organizacionales

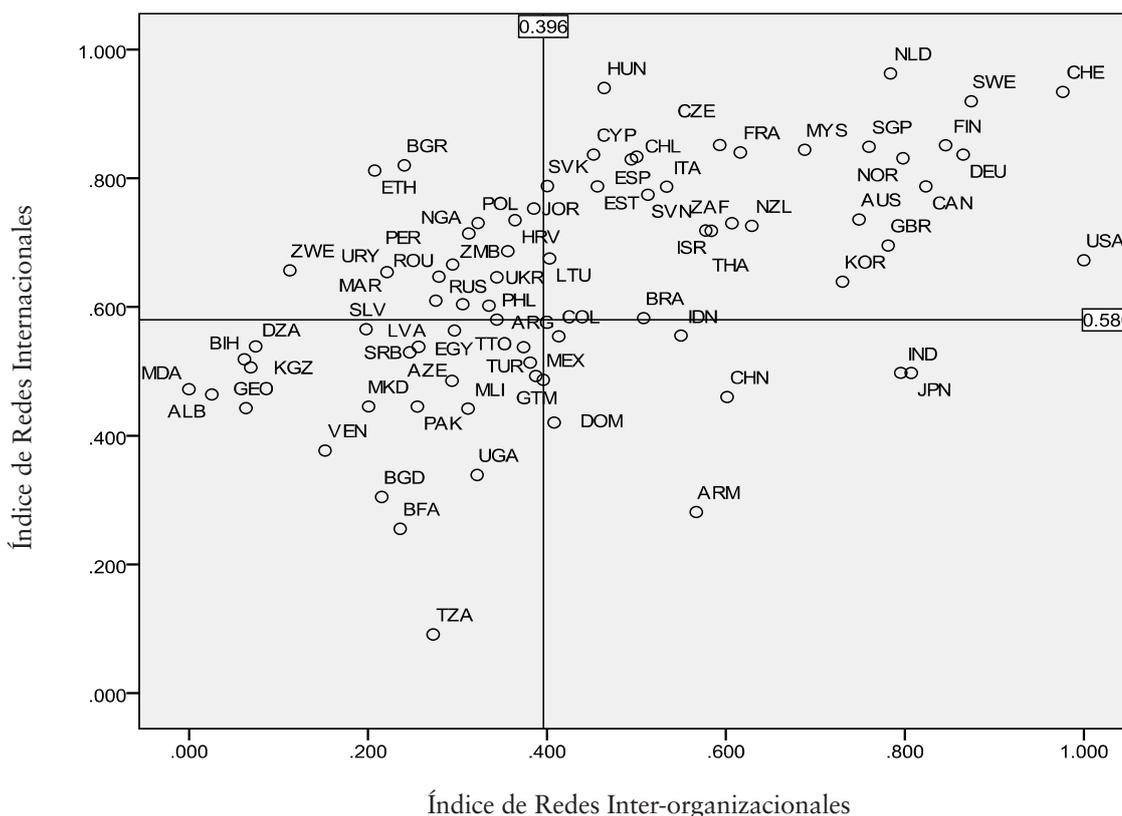


Gráfico 2.2: Relación entre las Redes Internacionales e Intra-organizacionales

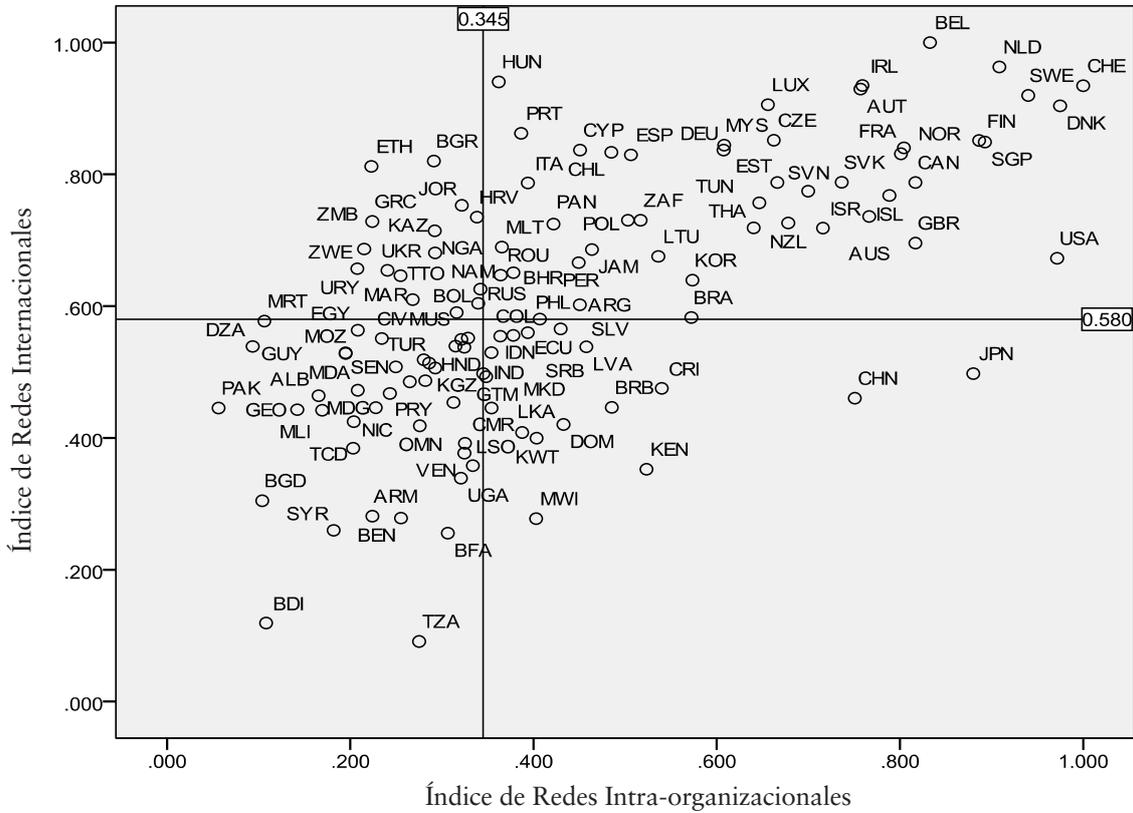
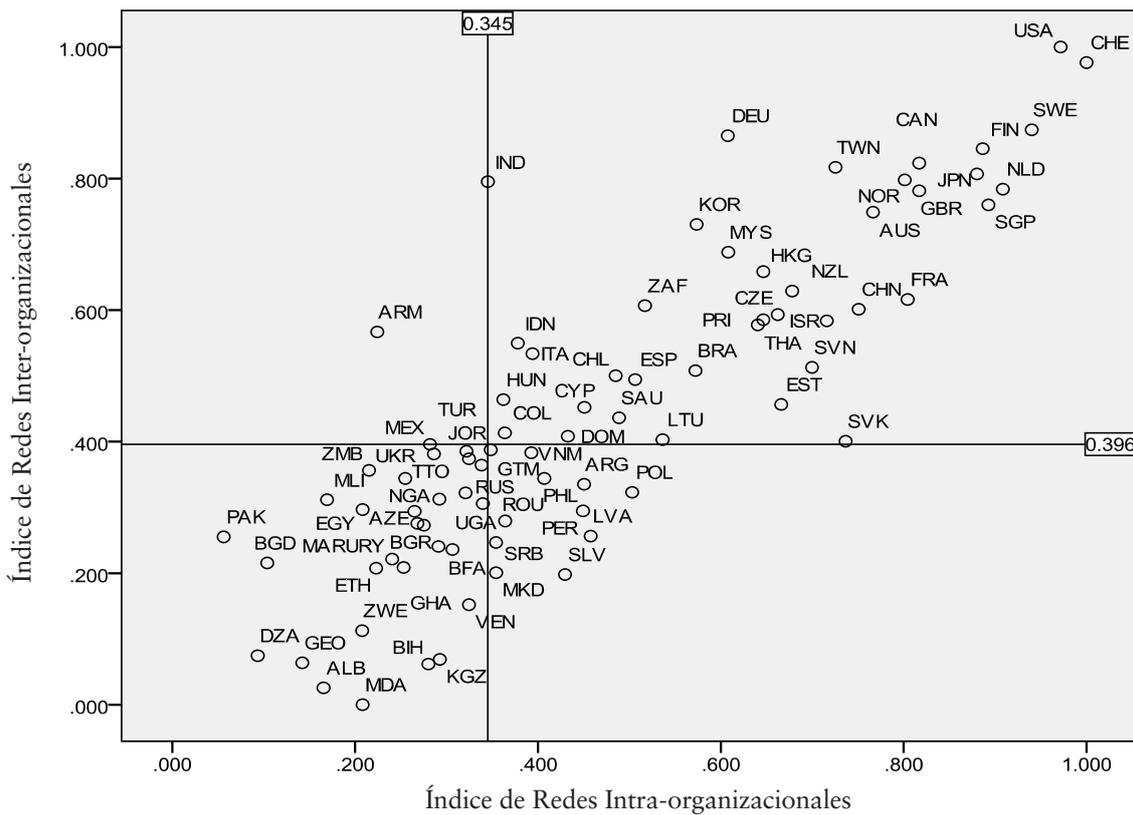


Gráfico 2.3: Relación entre las Redes Inter-organizacionales e Intra-organizacionales



2.6 Relación entre conectividad y rendimiento gubernamental, industrial y económico

Al objeto de analizar la relación entre la conexión y la efectividad del gobierno, el rendimiento industrial competitivo y el PIB y PPA per cápita, se construyó una matriz de correlación. Los gráficos claramente muestran una fuerte relación lineal positiva entre, por un lado, la conectividad, y por el otro, los diferentes indicadores de rendimiento.

Dada la relación lineal entre las variables (ver gráficas 2.4-2.7) fue utilizado el índice de correlación “Pearson Product-Moment” para calcular la correlación entre los

distintos indicadores (ver anexo 2). Las correlaciones son presentadas en la tabla 2.6.

Gráfico 2.4: Eficacia Gubernamental x Índice de Conectividad

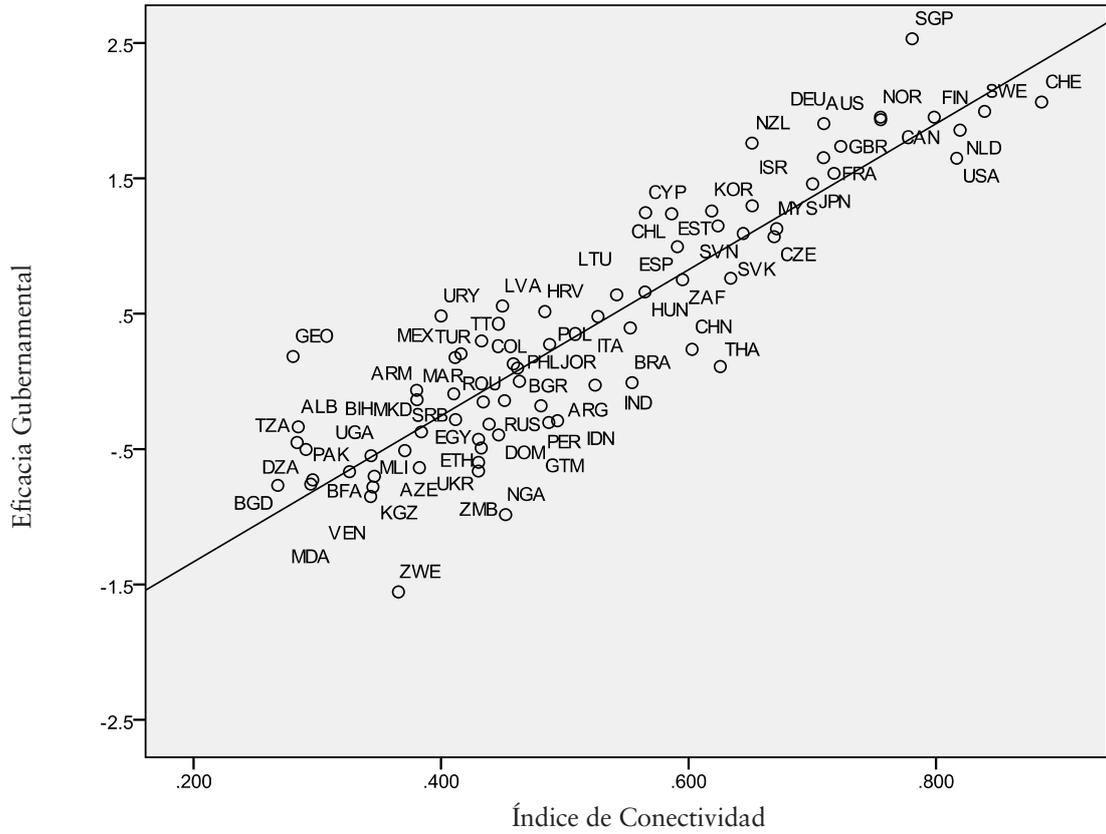
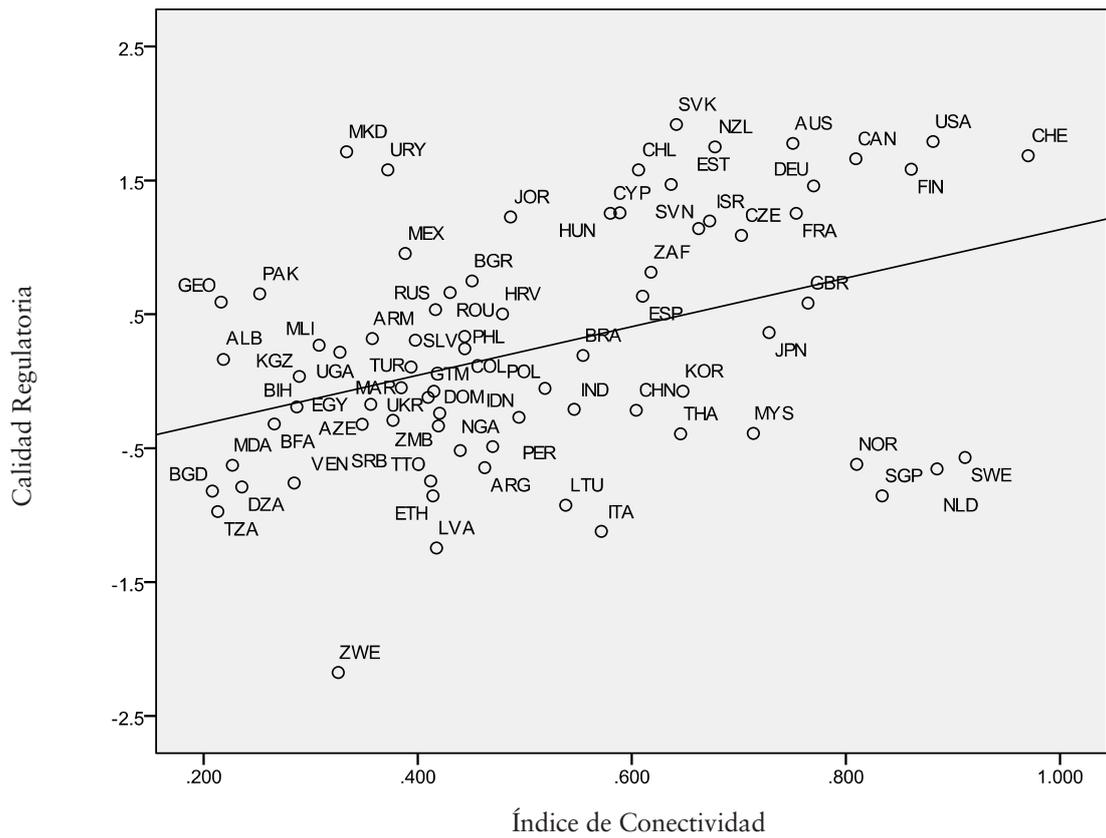


Gráfico 2.5.: Calidad Regulatoria x Índice de Conectividad



Cuadro 2.6: Matriz de correlación

	Índice de Conectividad	Redes políticas	Redes Económicas	Índice de redes internacionales	Redes inter-sociedad	Redes Universidad-sociedades	Redes personales	Índices de redes inter-org	Capacitación formal	Formación Profes. en el Trabajo	Índices de redes Intra-organizacionales	Eficacia gubernamental	Calidad regulatoria	RCI	PIB per cápita
Índice de Conectividad	1														
Redes Políticas	.541**	1													
Redes Económicas	.646**	.102	1												
Índice Neto Internacional	.766**	.610**	.851**	1											
Redes inter-sociedad	.895**	.544**	.404**	.609**	1										
Redes Universidad-sociedades	.916**	.445**	.474**	.606**	.841**	1									
Redes personales	.118	-.158	-.119	-.171	.042	.031	1								
Índices de redes inter-org	.919**	.457**	.394**	.525**	.922**	.920**	.325**	1							
Capacitación formal	.561**	.121	.298**	.314**	.218**	.298**	-.07	.277*	1						
Formación Profesional en el Trabajo	.932**	.456**	.504**	.632**	.898**	.935**	.030	.908**	.267**	1					
Índice Intra-org. Neto	.940**	.420**	.491**	.629**	.808**	.881**	.035	.848**	.870**	.914*	1				
Eficacia Gub.	.902**	.377**	.586**	.709**	.769**	.836**	.104	.819**	.374**	.859**	.771**	1			
Calidad regulatoria	.391**	.250**	.373**	.402	.377**	.431**	.039	.321**	.143	.424**	.411**	.603**	1		
RCI	.767**	.439**	.395**	.533**	.775**	.780**	.047	.779**	.450**	.759**	.750**	.742**	.352**	1	
PIB per capita	.845**	.448**	.577**	.694**	.707**	.768**	-.013	.754**	.386**	.767**	.729**	.859**	.471**	.719**	1

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (a 2-colas).

* . La correlación es significativa al nivel 0.05 (a 2-colas).

2.7 Debate

El análisis muestra claramente la gran relación entre la conectividad y la eficacia gubernamental, la calidad regulatoria, la competencia industrial y desarrollo económico. Esto se apoya además en las altas correlaciones que ya que todas son muy significativas (ver cuadro 2.6). tanto el índice de conectividad como los distintos subíndices de redes internacionales, redes inter-organizacionales y redes intra-organizacionales están alta y significativamente correlacionados con los indicadores de rendimiento.

Existen dos excepciones interesantes. La primera es la calidad regulatoria, un indicador que está directamente relacionado con el desarrollo del sector privado, todavía altamente y estadísticamente significativo y correlacionado con la conectividad pero la correlación es mucho menos fuerte que en el caso de la eficacia gubernamental (comparar también los gráficos 2.4 y 2.5). Se trata de una conclusión interesante que debe ser analizada de manera más detallada, en particular la calidad regulatoria y la efectividad gubernamental ya que están muy correlacionadas.

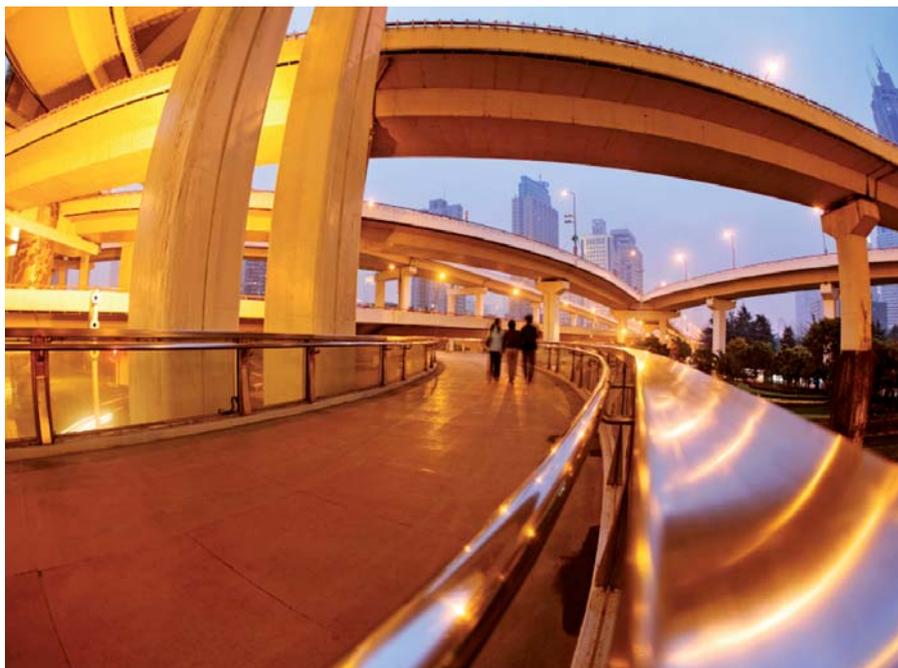
Se debería de llevar a cabo una comparación más profunda entre los países que puntúan de forma muy diferente en calidad reguladora y eficacia gubernamental y en su relación con la conectividad. En segundo lugar, a nivel de redes personales, medidas como socios de asociaciones profesionales, el cuadro indica que la medición de esta red no obtiene una correlación significativa con ninguna de las mediciones de rendimiento. Esto puede ser debido a motivos metodológicos o significativos que deben de ser explorados de manera más profunda.

Por un lado, esta alta correlación es, desde luego, una conclusión interesante y relevante. Ninguna correlación indica que las redes sean “mucho ruido y pocas nueces” y que no seamos capaces de encontrar evidencia

empírica que justifique nuestra creciente atención sobre las redes. No es éste desde luego el caso. Está demostrado que las redes juegan un papel importante. Sin embargo, las altas correlaciones también demuestran que es necesario mucho más trabajo para entender en toda su profundidad el concepto de redes y evaluar su impacto. Las correlaciones son simplemente demasiado altas para extraer muchas conclusiones definitivas. Todavía algunos puntos metodológicos y substanciales están en juego.

En primer lugar, tenemos que preguntarnos si los resultados son falsos, es decir si hay algunas variables ocultas que impulsan la conectividad y/o sus subíndices así como otras variables. Con respecto a la conectividad (en especial en las redes intra-organizacionales en su medición de capacitación profesional) y al desarrollo económico, podría por ejemplo darse el caso de que ambos estén influenciados por el desarrollo del capital humano. Podrían probablemente identificarse otras razones teóricas que den una hipótesis que expliquen el por qué de estas altas correlaciones. Es necesario un desarrollo teórico adicional para intentar responder estas interrogantes.

En segundo lugar, los resultados pueden indicar que varios de los indicadores utilizados son substitutos correlacionados del mismo fenómeno y están



Fue posible crear un índice de conectividad para fundamentar más la relevancia de las redes examinadas. El resultado muestra que hay una variación significativa a lo largo de todos los países y también dentro de los países a través de diferentes niveles y redes.

influenciados por la misma dinámica fundamental. Esta última puede ser explorada un poco más en profundidad por medio de un examen más detallado del rango del índice de conexión. La mayoría de los primeros 30 países son estados miembros de la OECD a excepción de Brasil, China, Chipre, Malasia, Singapur, Sudáfrica y Tailandia. Algunos de estas excepciones puntúan (muy) alto en indicadores como el Índice de Desarrollo Humano (UNDP) o en otros indicadores de desarrollo económico. De ahí se desprende que la conectividad es muy alta en países altamente desarrollados. Esto indica que las redes están altamente correlacionadas con el nivel de desarrollo. Sin embargo, la presente investigación no puede responder en su totalidad esta interrogante.

Este último punto está relacionado con un tercer aspecto que no se puede dejar de lado, y es el hecho de que la correlación no implica causalidad ya que desconocemos la dirección de la misma, existe la posibilidad que una tercera variable sea responsable de la co-varianza entre X y Y.

De aquí que las correlaciones y relaciones identificadas definitivamente no deberían ser consideradas causalmente relevantes. Por ejemplo las redes políticas internacionales pueden ser una consecuencia del desarrollo económico ya que es más probable que las

economías altamente desarrolladas tengan más embajadas ya que estas tienen suficientes recursos económicos para pagarlas. La presencia de un cuerpo diplomático tan amplio y altamente cualificado influye probablemente en el número de acuerdos que un país puede iniciar, lo que constituye otro elemento que influye en el indicador de redes políticas internacionales. Igualmente, el grado de las interacciones universidad-industria está influido por la presencia de un elaborado nivel de educación superior, que a su vez es un resultado parcial del desarrollo del nivel de un país.

A pesar de que estos resultados pueden invertir la causalidad, se debería de tener en cuenta que el análisis del nivel del subíndice muestra que hay varios casos en los que el nivel de desarrollo económico (medido por el CIP o PIB per cápita) o de la eficacia de la política (medida por la eficacia gubernamental y la calidad reguladora) es la misma pero la variación en las redes es muy significativa (ver gráficos en el anexo 3), lo que indica que, si un argumento de reversión causal se mantiene, otros factores contribuyen al desarrollo de las redes. Se podría presumir que esto se explique debido a las dinámicas de la red lo que con el tiempo puede tener un efecto en otras variables. Es necesario más investigación empírica de corte teórico para comprender cómo las redes influyen causalmente en la dinámica de la efectividad política. Asimismo, se necesita más información minuciosa y series temporales para poder controlar mejor el tema de la causalidad.



◀ *La conectividad es muy alta en los países más desarrollados. Esto indica que las redes están altamente correlacionadas con el nivel de desarrollo.*

2.8 Conclusiones

Este capítulo explora la posibilidad de construir un índice para obtener el grado en el que un país está conectado en los diferentes niveles.

La exploración se llevó a cabo en base a un planteamiento inductivo y concentrado en la búsqueda de datos. Muchos conjuntos de datos y variables fueron revisados. Muy pocos contienen datos relativos a las redes. Adicionalmente, los datos exponen limitaciones:

- Se dispone de insuficientes series cronológicas para un mejor análisis causal.
- Los datos capturan de manera muy parcial el concepto de redes, ambos en relación a sus estructuras (las distintas redes posibles que pueden surgir del ecosistema del desarrollo del sector privado) y de su naturaleza (redes autónomas contra agrupadas).
- Los restantes indicadores incluidos en el índice y que se consideran como un sustituto en las redes, tales como las intra-organizacionales para formación, también capturan otros aspectos como el desarrollo de la capacidad humana.
- Hasta ahora, se consideraban los indicadores generales que captaban los efectos de las redes. Una buena manera de proceder para captar redes más precisas y efectos de redes, especialmente a nivel internacional, se debería concentrar en el uso de las herramientas de análisis de las redes sociales y buscando desarrollar indicadores basados en las relaciones diádicas entre países. En una publicación muy reciente, Zeev Matov (2010) exploraba esta cuestión en mayor profundidad elaborando argumentos convincentes para una mejor explotación de las herramientas usadas por las redes en el contexto de las relaciones internacionales y de la investigación económica política internacional.

- Finalmente, la información disponible sólo permite demostrar que hay un enlace indirecto entre las redes y la gestión del conocimiento. La información relativa a las redes es limitada y se necesita una mayor conceptualización para dirigir la investigación empírica en éste área.

A pesar de las limitaciones de los datos, especialmente desde una perspectiva teórica y conceptual, fue posible crear un índice de conectividad para verificar la relevancia de las redes examinadas. Los resultados muestran que hay una variación significativa en las redes entre países y también dentro de los países. Esta es una conclusión interesante que abre muchos interrogantes sobre los motivos de esta variación. Esta variación está muy correlacionada con otras variables tales como la eficacia gubernamental, el desarrollo industrial y el desarrollo económico. Como tal, esta conclusión es muy interesante, pero no se pueden extraer argumentos causales definitivos de esta conexión en este primer examen. Las redes son probablemente la causa y la consecuencia e influyen otros parámetros debido a los lazos causales. En general, se seguirá el proceso perfilado en la figura 2.1 para el desarrollo de indicadores que capten el “efecto red”. Se necesita un mayor trabajo conceptual y empírico.

Dada la creciente importancia de las redes, éstas se pueden explorar en mayor profundidad, agrupando a expertos en relaciones internacionales, en clústeres económicos y redes inter-organizacionales, redes intra-organizacionales, conjuntos de datos nacionales e internacionales y análisis de redes sociales para explorar otros conjuntos de datos existentes, identificar oportunidades para la creación de más datos y conceptualizar más el concepto de conexión como un indicador para capturar el grado de formación de redes.

SEGUNDA PARTE:
Redes Intra-organizacionales,
Inter-organizacionales e
Internacionales en
la práctica



Capítulo 3: Conocimiento sin Fronteras: Redes Internacionales

Kazuki Kitaoka, Alex MacGillivray, Axel Marx y Cormac O'Reilly

“Si aceptamos que las redes (informales) son indispensables a la hora de abordar los problemas planteados por el proceso de globalización, tenemos que intentar mitigar algunos de sus rasgos negativos. Recurrir a nuevas instituciones puede no ser necesario si nos aseguramos de que las redes tanto de hoy como de mañana son transparentes, inclusivas y receptivas”.

Jan Wouters & Dylan Geraets, Centro de Estudios para la Gobernabilidad Global de Lovaina, Universidad de Lovaina, Bélgica^{iv}

3.1 INTRODUCCIÓN

Las redes de conocimiento son crecientemente relevantes a nivel internacional. El tratamiento más extensivo de gobernabilidad por medio de redes a nivel internacional fue tratado por Anne-Marie Slaughter en su libro *Un Nuevo Orden Global* (para una mayor elaboración consultar Slaughter y Zaring 2006). Slaughter (2004 pg. 18) comienza con cinco premisas de las cuales dos están crucialmente unidas a la gobernabilidad a través de redes. El primero es que el estado no desaparece sino que se disgrega en sus elementos que no están únicamente interactuando dentro de la jerarquía del estado sino también fuera de sus fronteras en países extranjeros. Como resultado, las redes de los gobiernos surgen y existen en paralelo, y a veces dentro, junto a organizaciones internacionales más tradicionales.

Slaughter distingue entre redes horizontales y verticales. Las redes horizontales son redes entre funcionarios que pueden operar entre funcionarios de alto nivel receptivos a los procesos políticos nacionales así como de los reguladores y diseñadores de políticas (Slaughter, 2004, pág. 19). Las redes verticales emergen entre funcionarios supranacionales y sus homólogos a nivel de estado (Slaughter, 2004, pág. 21). Por supuesto las redes pueden consistir tanto de redes verticales como

horizontales. Este enfoque es similar a la idea planteada por Peter Haas (1992) sobre las comunidades epistémicas. Estas redes horizontales y verticales pueden diferir en su naturaleza como una función de su propósito principal. Slaughter identifica tres motivos para el intercambio de información, la aplicación y la armonización (Slaughter, 2004, págs. 52-61). Como consecuencia, surgen las redes de información, las redes de aplicación y las redes de armonización (Slaughter, 2004, págs. 52-61). Las redes de información se concentran principalmente en el intercambio de información y conocimiento. Las redes de aplicación se concentran ‘principalmente en mejorar la cooperación entre reguladores nacionales para hacer respetar las leyes nacionales y los reglamentos’. (Slaughter, 2004, pág. 55). Las redes de armonización, a menudo resultantes de acuerdos comerciales, se concentran principalmente en la armonización de los estándares regulatorios tales como los estándares de seguridad en los productos con el fin de abolir barreras técnicas al comercio. Además de las redes internacionales iniciadas por los gobiernos, las redes internacionales pueden por supuesto también desarrollarse entre actores no estatales (AccountAbility, 2008). A nivel internacional, las redes de información y conocimiento pueden emerger bilateralmente, regionalmente o multilateralmente.

3.2 Redes bilaterales

Las redes de información a menudo emergen de la cooperación bilateral o trilateral. David Vogel observa que las discusiones formales e informales entre funcionarios reguladores en Washington y Bruselas se han extendido por años.

En un reciente volumen publicado y editado por Vogel y Swinnen (2011) varios autores planifican las muy diferentes formas por las que los reguladores colaboran a través del Atlántico y cómo ésta colaboración, es decir la formación de redes, puede mejorarse (para una visión general consultar el capítulo final de Marx y Wouters, 2011). Por ejemplo, en el caso de la regulación de productos químicos, Schwarzmann y Wilson (2011) proponen un incremento en el intercambio de información por medio de un memorándum de

entendimiento inter-agencia, una colaboración en la investigación financiada conjuntamente y un intercambio de información provenientes de los esfuerzos de control. Adicionalmente, proponen el intercambio sistemático de las prácticas adecuadas para el desarrollo de productos químicos y la evaluación de las herramientas para productos de ciclo vital y para la construcción de una infraestructura apropiada para la tecnología de la información y de la comunicación con el objeto de acceder a la información sobre ingredientes para productos, usos y riesgos químicos.

3.3 Redes regionales

Las organizaciones regionales como la Unión Europea, la Unión Africana, la Asociación de Naciones del Sudeste de Asia (ASEAN), el Sistema de Integración Centro Americano (SICA), la Comunidad Andina (CAN), el Mercosur y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y otras a menudo actúan como redes de información y conocimiento. Es especialmente interesante como ejemplo de redes de integración vertical y horizontal la aparición de las llamadas agencias de información.

Durante las últimas dos décadas, la Unión Europea ha establecido varias agencias de información tales como la Agencia Europea de Medio Ambiente y la Agencia Europea de Energía. Reúnen y distribuyen información relevante para los responsables de la formulación de políticas, a menudo construyendo enormes bases de datos que son muy interesantes desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. No tienen ningún poder adscrito en la toma de decisiones (Slaughter, 2004, pág. 158), sin embargo actúan como entes que influyen en la toma de decisiones mediante el intercambio de información, lo cual es considerado un método efectivo, eficiente, flexible y receptivo (Sabel y Zeitlin, 2012).

El Sistema Regional de Integración del Conocimiento (RIKS), una iniciativa conjunta tomada por la ONU-CRIS en el marco de las Redes de Excelencia GARNET junto a varios institutos, socios y organizaciones, ofrece una visión útil sobre el número de acuerdos de integración regional en los que los países participan. Entre los doce países en los que se produjeron visitas para el presente informe, queda claro que Egipto, Perú y Turquía son los más activos en sus redes regionales, mientras que Serbia y Vietnam no lo son tanto (ver cuadro 3.1). El Centro de Integración Regional de Asia del Banco de Desarrollo de Asia proporciona informes detallados sobre la situación con relación a los Acuerdos de Libre Comercio de 48 países^v. A pesar de su utilidad, tales bases de datos no especifican la profundidad del compromiso nacional ante cada acuerdo o la calidad general de la institución responsable del acuerdo. Tampoco se da el caso de que una plétora de acuerdos superpuestos se añada al intercambio de conocimiento de los participantes.

“Los diseñadores de políticas globales y regionales tienen un gran interés en el intercambio de conocimiento Sur-Sur y en el intercambio triangular, tal y como se refleja en el reciente Consenso sobre el Desarrollo del G20, la Declaración de Bogotá del 2010 y el Documento de Resultados de Nairobi del 2009”, informa el Equipo de Trabajo Cooperación Sur-Sur (TT-SSC), una plataforma promovida por el Sur, formada en el año 2009 con sede en el Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de Ayudas de la OCDE-CAD. *“Existe una ventana de oportunidades para hacer del intercambio de conocimiento un firme soporte de las políticas de desarrollo global y regional y para generar una mayor atención y apoyo a este tipo de asociación horizontal. Sin embargo, hay todavía un gran vacío en el entendimiento de cómo funcionan los trabajos de aprendizaje Sur-Sur, dónde no funciona y por qué.”*^{vi} Numerosas redes de investigación regional están comenzando a contestar estas preguntas, como lo demuestra el estudio de caso de la ERIA y de la Red Mercosur los casos prácticos de ERIA y Red Mercosur. (ver la sección 3.6).

Las redes internacionales tienen el hábito de generar filiales, tales como Producción Más Limpia, la red latinoamericana que cuenta con 16 centros de Producción Más Limpia y organizaciones asociadas, apoyadas por la ONUDI y la cooperación suiza y austríaca que se concentran en proporcionar soluciones a los desafíos del continente^{vii}. AFRIMETS es el Sistema Metodológico inter-africano establecido en 2007 para apoyar a sus 46 estados miembros en el desarrollo de medidas precisas, construir nuevas instalaciones y conseguir la aceptación

internacional de todas las medidas clave en los sectores relacionados con la exportación. En febrero de 2011 tuvo lugar un taller de metrología organizado por la ONUDI de 10 días de duración y patrocinado por la Norad, la agencia de cooperación al desarrollo noruega.

Cuadro 3.1: Acuerdos de integración regional clave para el grupo de países estudiado

País	Número de acuerdos regionales	Lista de acuerdos regionales
Bolivia, Estado Plurinacional	5	Comunidad Andina Asociación de Integración Latino-americana Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe Organización de Estados Americanos Mecanismo Permanente de Consulta y Coordinación Política
Costa Rica	5	Asociación de Estados del Caribe Sistema de la Integración Centro Americana Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe Organización de Estados Americanos Mecanismo Permanente de Consulta y Coordinación Política
Cuba	5	Estados de África, del Caribe y del Pacífico Asociación de Estados del Caribe Asociación de Integración Latino- americana Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe Organización de Estados Americanos
República Dominicana	5	Estados de África, del Caribe y del Pacífico Asociación de Estados del Caribe Mecanismo Permanente de Consulta y Coordinación Política Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe Organización de Estados Americanos
Egipto	9	Unión Africana Organización Árabe para el desarrollo de la Agricultura Mercado Común de África Oriental y Austral Comunidad de Estados del Sahel-Sahara Grupo Intergubernamental de los 24 para Asuntos Internacionales Monetarios Liga de Estados Árabes Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo Organización para la Cooperación Islámica Consejo de la Unidad Económica Árabe
El Salvador	5	Asociación de Estados del Caribe Sistema de la Integración Centro Americana Organización de Estados Americanos Mecanismo Permanente de Consulta y Coordinación Política Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe
Etiopía	5	Unión Africana Estados de África, del Caribe y del Pacífico Mercado Común de África Oriental y Austral Autoridad Intergubernamental de Desarrollo Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo
Panamá	5	Asociación de Estados del Caribe Sistema de Integración Centro Americana Organización de Estados Americanos Mecanismo Permanente de Consulta y Coordinación Política Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe
Perú	7	Comunidad Andina Foro de Cooperación económica Asia-Pacífico Grupo de los 24 Sistema Económico Latinoamericano Organización de Estados Americanos Mecanismo Permanente de Consulta y Coordinación Política
Serbia	2	Acuerdo Centroeuropeo de Libre Cambio Proceso de Cooperación del Sudeste de Europa
Turquía	6	Cooperación Económica del Mar Negro Consejo de Europa Organización de Cooperación Económica Organización de la Conferencia Islámica Pacto de Estabilidad para el Sudeste de Europa Proceso de Cooperación del Sudeste de Europa
Vietnam	3	Foro de Cooperación económica Asia-Pacífico Asociación de Naciones del Sureste Asiático Comisión del Río Mekong

3.4 Redes multilaterales

Varias organizaciones multilaterales actúan como proveedores de información y conocimiento. En este contexto, uno de los casos que merece ser mencionado son los Centros de Producción Más Limpia resultantes de la colaboración entre la ONUDI y el PNUD (ver casilla 1.2). Desde luego, en lo relacionado con el medioambiente, se puede observar la creciente necesidad de establecer plataformas y redes de conocimiento.

Un ejemplo interesante y reciente es el de la gobernabilidad forestal. En el 2011, Rayner, junto a unos 40 expertos, publicaron un informe de un panel de expertos sobre la gobernabilidad forestal titulado *Abrazar la Complejidad: Enfrentarse a los Desafíos de la Gobernabilidad Forestal Internacional*.

El informe describe el estado actual del régimen de la gobernabilidad forestal y sus desafíos, que son de una naturaleza fundamentalmente ecológica, social y económica y abarcan desde el nivel internacional al local pasando por el nacional. Para poder superar estos desafíos, Rayner y otros propusieron una estrategia de conocimiento más completa poniendo particular énfasis en la construcción y gestión de redes que conducen a una mejor gobernabilidad y aprendizaje. Una cuestión clave es tender un puente entre la generación y el uso del conocimiento. Esto puede alcanzarse por medio de redes de plataformas de conocimiento definidas como un “juego de servicios integrado, los cuales ofrecen información, herramientas y recursos para apoyar el aprendizaje de las medidas” (Rayner y otros, 2011, pág. 141)”.

En la gobernabilidad forestal los más exitosos ejemplos de plataforma de aprendizaje por medio de redes son las que se concentran directamente en el problema.

El tema de la mejora en la gestión de las redes, explorada por Rayner, se refiere a la gestión de ‘redes de redes’ (Slaughter, 2004, pág. 135) y acrecentar la confianza entre redes actualmente existentes y a veces antagónicas. Sin confianza, una gestión conjunta de la red es altamente improbable.

En este contexto, una cuestión más operacional es saber quién debería de tomar la iniciativa en estas redes de plataformas de conocimiento que se enfocan en el problema: ¿una nueva organización o una organización existente?.

3.5 Inversión extranjera y redes internacionales

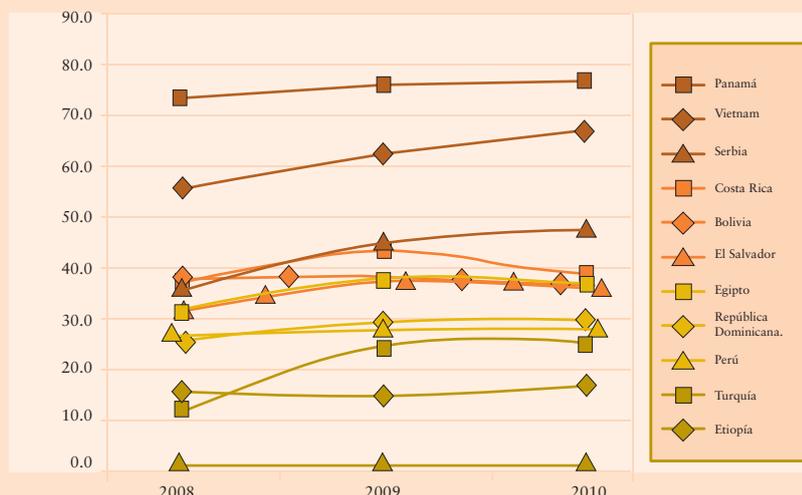
Existe una vasta literatura que demuestra que la Inversión Extranjera Directa (IED) fomenta el conocimiento y lo moderniza. Tal y como ha sido comentado más arriba, nuestro índice de conectividad se compone de un conjunto de medidas de globalización económica, incluyendo información sobre los flujos actuales entre países (comercio, IED, cartera de inversiones) y restricciones comerciales (barreras a la importación, impuestos, etc.).

Las tendencias claves del IED en los países estudiados están basados en los datos de la UNCTAD para los años 2008-2010 que son mostrados más abajo^{ix}. Sobresalen Panamá y Vietnam, cuyas reservas de IED están por encima del 65 % del PIB. Serbia aparece a la cabeza del grupo de países con reservas de IED superiores al 50 % del PIB. Las reservas de IED en otros países de Centroamérica así como en Turquía y

Egipto se sitúan a niveles de entre el 25 % y el 35 %. Turquía ha experimentado un incremento particularmente rápido, lo cual es analizado en uno de los casos prácticos. Las reservas son perceptiblemente más bajas en Etiopía y Cuba. No hace falta mencionar El hecho de que probablemente las condiciones económicas severas impactarán en las tendencias y niveles de la IED a declarar en el 2011.

Cuadro 3.2

Reservas IED en porcentaje del PIB (UNCTAD 2011)



3.6 Casos prácticos

Los casos prácticos que se presentan a continuación resaltan algunos aspectos de las redes internacionales:

- El Instituto de Investigación Económica de ASEAN y Asia Oriental (ERIA) y la Red Mercosur son ejemplos de redes regionales de investigación.
- AfrIPAnet es un ejemplo de una red organizada exclusivamente para mejorar los niveles de inversiones extranjeras
- La importancia de las reuniones cara a cara en los negocios internacionales se ilustra en la exitosa feria cubana FIHAV.
- La Conferencia de los Ministros Africanos de Industria (CAMI) muestra como una red consigue evolucionar.
- El trabajo relativo a la competitividad del Instituto Central de Vietnam para la Gestión Económica clarifica las redes internacionales de conocimiento y es un claro ejemplo de modelo 'triangular' de intercambio de conocimiento Norte-Sur y Sur-Sur.

Las redes de armonización, surgen a menudo de acuerdos comerciales, y se concentran primordialmente en la armonización regulatoria de aspectos tales como los niveles de seguridad en los productos, con el propósito de abolir las barreras técnicas al comercio.



Caso práctico: Integración del conocimiento: ERIA, Red Mercosur y redes de investigación regionales

“La creación de capacidades y de conocimiento son los objetivos expresados de muchas redes intergubernamentales e instituciones internacionales. Pero frecuentemente, en lo que respecta tanto a redes formales como a redes informales, los estados poderosos se esfuerzan en imponer sus propias soluciones en vez de concentrarse en la creación de capacidades o en la creación de conocimiento.”

Ngairé Woods y Leonardo Martínez-Díaz (2009).*

¿Ha debilitado el aumento reciente de los acuerdos de libre comercio, el advenimiento del G20 y las crisis financieras globales las perspectivas de integración regional, proyectos que, en muchas regiones, tienen más de 50 años de antigüedad? No es fácil responder este interrogante, sobre todo si tenemos en cuenta que el comercio regional a menudo aumenta, incluso cuando las instituciones designadas para su promoción puedan estancarse políticamente y obstaculizarse institucionalmente como es el caso de las uniones aduaneras. (Bouzas, 2010). Dada esta situación, Woods y Martínez-Díaz han sugerido que los países en vías de desarrollo, en particular aquellos fuera del G20, necesitan crear o remodelar redes para hacerse oír e intercambiar conocimientos en el nuevo sistema económico global. Un signo interesante en este sentido es el crecimiento de las redes regionales de conocimiento durante la pasada década.

El Instituto de Investigación Económica de la ASEAN y Asia Oriental (ERIA) es un ejemplo. Es un centro de estudios políticos propuesto por Japón pero con sede en Yakarta y que surgió de la primera Cumbre de Asia Oriental. El objetivo del ERIA es facilitar la creación de una comunidad económica en la región de la ASEAN al objeto de apoyar el papel de la ASEAN como promotor de una más amplia integración económica y adoptar un sentido de comunidad. Su equipo de 45 empleados, con una red de instituciones de investigación en 16 países de la Cumbre Asia Oriental, produce una amplia gama de informes políticos y documentos de debate que abarcan un panorama general (envejecimiento, fragmentación de las redes comerciales, energía y cambio climático) así como temas técnicos (calidades de biodiesel, apoyo a PYMEs). El instituto ha publicado trabajos sobre el intercambio del conocimiento como un estudio relativo a la facilidad con la que las sociedades locales pueden obtener conocimiento sobre la innovación de productos en cuatro países del Sudeste de Asia (Machikita y otros,

2010). La mayor actividad del ERIA incluye el Plan Completo de Desarrollo para Asia y, en colaboración con ESCAP y ADB, el Plan Maestro de conectividad de ASEAN (MPAC), adaptado en Hanói en 2010^{vi}. Ambos planes prevén grandes inversiones en infraestructura y el ERIA ha establecido un Equipo de Asociación de Redes Público Privadas al objeto de proporcionar consejos sobre políticas a los gobiernos^{vii}.

La Red Mercosur es otra red de investigación regional que se remonta a 1998 y que se instauró por medio de la iniciativa de un pequeño grupo de académicos argentinos, brasileños, paraguayos y uruguayos. Desde entonces la red se ha expandido a unos 60 investigadores de 10 instituciones, apoyada en su marcha por el Centro de Investigación de Desarrollo Internacional (IDRC). La red se concentra en macroeconomía y política comercial, IED, integración regional, competitividad y productividad, relaciones globales y cambio climático y renovables.

Algunas veces, las redes son absorbidas por instituciones. La NEPAD (Nueva Asociación para el Desarrollo Económico de África) es la visión y el marco estratégico adoptado por la Unión Africana (UA) en 2001. En 2010 fue establecida una nueva Agencia de Planificación y Coordinación para integrar la NEPAD mas plenamente en la UA^{viii}. Un enfoque de su trabajo en el diseño de políticas y su posterior implementación será la creación de capacidades.

Otros cuerpos regionales, como la ALADI, el CAN, el SICA, el CARICOM y la Liga Árabe están también observando el valor de este tipo de red de investigación rápida, flexible y regional para progresar con la integración del conocimiento. Los desafíos transversales como el cambio climático y el acceso a la energía, son muy apropiados para este tipo de colaboración.

Caso: Intercambiando conocimiento sobre inversores actuando en África por medio de AfrIPANet

“Las nuevas y emergentes formas de alianzas empresariales y la complejidad de las estructuras de las transacciones en una economía en rápida globalización requieren que las organizaciones intermediarias de los países africanos comprendan y se acerquen de forma constante y continua a las entidades del sector privado para determinar sus preocupaciones, desafíos y expectativas.”

ONUUDI, 2011

Para proporcionar a las Agencias de Promoción de la Inversión en África (IPA) una plataforma común para el debate y el diseño de estrategias para la promoción de inversiones, la ONUUDI puso en marcha en 2001 la Red de la Agencia de Promoción de Inversiones en África. La red ha creado capacidades entre las IPA al facilitarles información regular sobre inversores y asistencia técnica para realinear estrategias de promoción de inversiones basadas en los requerimientos de los inversores.

La red se expandió rápidamente desde los 10 países fundadores hasta convertirse en un foro de 43 IPAs nacionales y regionales de todo el África subsahariana. Al crecer AfrIPANET en tamaño y ambición, fue necesario formalizar la iniciativa más allá de la red informal. En 2008, sus miembros acordaron unánimemente formalizarla como un cuerpo regional africano para la promoción de inversiones, por medio de un Memorándum de Asociación, directivos elegidos y un Comité Directivo. Las IPAs afirman que obtienen considerables ventajas de las reuniones formales cara a cara, tales como el Foro de Directores Ejecutivos ONUUDI-África celebrado en Durban en 2008 y las reuniones bianuales como la V Reunión de AfrIPANET de Noviembre del 2010 en Trípoli, Libia, con ocasión del Foro de Negocios UE-África o la AfrIPANET VI que se organizó como evento secundario de la 15 Feria China Internacional para la inversión y el Comercio (CIFIT) en Xiamen, China. La VI reunión de AfrIPANET fue la ocasión para la presentación de los resultados de la encuesta de inversores llevada a cabo por la ONUUDI en 19 países africanos y financiada a través de la Comisión Europea y para el lanzamiento de esta aplicación virtual, la cual ha sido diseñada para ofrecer a agencias gubernamentales, IPAs e inversores que tomaron parte en la encuesta, una plataforma de fácil uso para el análisis de datos.

A menudo reaparece un obstáculo fundamental para el desarrollo de la promoción de estrategias eficaces de inversión: la falta de datos fidedignos sobre qué es lo que los inversores hacen y qué quieren. Así, un beneficio clave para los socios es el acceso a los Sondeos de Inversores emprendidos por la ONUUDI (2201, 2003, 2005, 2010/11). Estos sondeos ofrecen una perspectiva detallada y única sobre los miles de empresas extranjeras de todo el continente. Concentrándose en la esfera del conocimiento, las conclusiones muestran que, mientras que el número de empleados cualificados y las sumas empleadas por las empresas extranjeras en su capacitación, investigación y desarrollo pueden ser bastante bajas en algunos sectores y países, las compañías emplean un número significativo de graduados locales y expatriados. Hay excedentes adicionales de conocimientos cuando trabajadores cualificados abandonan esas compañías para establecer sus propias empresas o se unen a otros negociosxiv.

Cuando se preguntó a los inversores si el IPA nacional cumple sus expectativas, los resultados de la encuesta del 2005 muestran en cada uno de los 15 países una opinión ambivalente sobre el rendimiento (ver figura 3.1). En un grupo de países, los inversores no registrados estaban bastante descontentos con el rendimiento de los IPAs y los registrados no estaban especialmente satisfechos con el rendimiento de los IPAs; de hecho, algunos de los inversores dijeron que ignoraban las funciones clave del IPA nacional.

En el otro grupo, los inversores registrados estaban más satisfechos y los no registrados menos descontentos. La Agencia de Inversiones de Etiopía (AIE) xv cayó en la segunda categoría y, junto a sus hermanas las IPAs de Tanzania y Uganda, es considerada una IPA de alto rendimiento. En muchos países, la satisfacción de los inversores se incrementó sustancialmente entre 2003 y 2005.

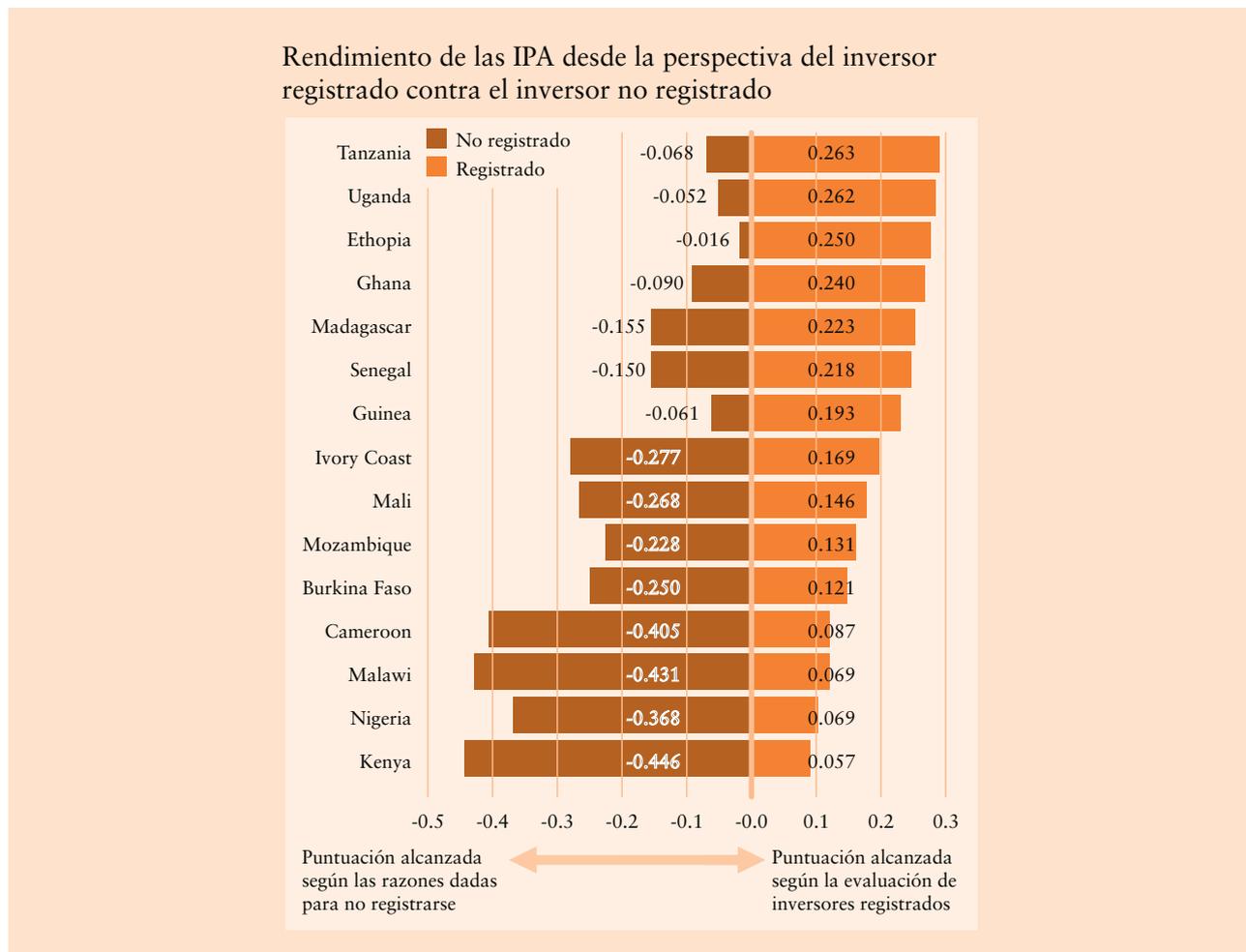
Los resultados de la última encuesta fueron publicados en el 2011. Aproximadamente, fueron entrevistadas 6500 empresas nacionales y extranjeras, de 19 países africanos y fueron recopiladas, además de sus percepciones, un amplio número de variables relativas a las características de los inversores, el rendimiento obtenido por ellos y el impacto de la inversión en la economía anfitriona. El objetivo consistía en proporcionar a las agencias de promoción de inversiones información factual a nivel de empresa que, hasta la fecha, no estaba disponible para ayudarles a retomar y diseñar las estrategias de promoción de inversiones basadas en evidencias y para llevar a cabo una política de apoyo más eficaz.

El alcance de la asistencia técnica de la ONUDI en relación a la creación de capacidades de las IPAs va más allá de la ejecución de sondeos de inversores y la publicación de informes bianuales sobre los sondeos. El objetivo es poner los datos agregados de los sondeos a disposición de un amplio y diversificado grupo de

usuarios convirtiendo en dominantes sus conclusiones para las operaciones rutinarias de las Agencias de Promoción de la Inversión en África. A tal fin, la ONUDI ha sido el precursor del desarrollo de una plataforma de información y gestión de la inversión, la Plataforma de Supervisión de Inversiones, <http://www.afripanet.org>, ofrece a las autoridades gubernamentales participantes, empresas, instituciones financieras, organizaciones de desarrollo y ONGs de la sociedad civil acceso a una selección de datos principales y a análisis que no están disponibles en ningún otro lugar. El soporte técnico permite a los usuarios consultar los informes de información de negocio existentes y llevar a cabo investigaciones básicas utilizando datos a nivel de empresa disponibles en la plataforma. La plataforma permite a las autoridades nacionales llevar a cabo análisis sistemáticos de las actividades y del rendimiento de las actividades de las empresas que operan en sus países.

Fuentes: ONUDI (2011) *África Investor Survey Report*, Viena.

Figura 3.1



Caso: Conferencia de Ministros Africanos de Industria (CAMI)

“Gracias a las últimas enseñanzas, nos damos cuenta de la escasa eficacia de las políticas de desarrollo que se llevan a cabo aisladamente y de lo relevantes que son aquellas que constantemente buscan la complementariedad entre economías.”

Mohamed Benmeraldi

Ministro argelino de la Pequeña y Mediana Empresa y de la Promoción de Inversiones.^{xvi}

La Conferencia de Ministros Africanos de Industria (CAMI) es una conferencia bianual que se estableció en 1975 como una red panafricana “para la promoción acelerada y el desarrollo industrial sostenible”. La CAMI ha servido como un foro estatutario para los ministros de industria y otras partes interesadas para el intercambio de conocimiento sobre la industrialización de África. Tiene una presidencia rotativa.

Durante las tres primeras décadas, la ONUDI y la UNECA gestionaron la conferencia. En la cumbre de El Cairo en 2006, la Unión Africana (AU) asumió la gobernabilidad formal de la CAMI, mientras que la iniciativa se apoya todavía técnica y financieramente en la ONUDI^{xvii}.

Durante los años 2007/08, la conferencia se implicó a fondo en el desarrollo de un ambicioso Plan de Acción de la UA para el Desarrollo Acelerado Industrial de África (AIDA). La estrategia de implementación, apoyada por la ONUDI y un amplio abanico de otras partes interesadas, prevé más de 50 proyectos en más de 7 clústeres:

- Política industrial y dirección institucional
- Mejora de la producción y capacidades de comercio
- Promoción de infraestructura y energía para el desarrollo industrial
- Desarrollo de recursos humanos para la industria
- Sistemas industriales de innovación, I+D y desarrollo tecnológico
- Financiación y movilización de recursos
- Desarrollo sostenible

La importancia de la gestión del conocimiento es recalcada a lo largo de toda la estrategia, por ejemplo en el grupo de recursos humanos, al acceder al conocimiento sobre la diáspora africana o en la construcción de un banco de conocimiento sobre energías renovables^{xviii}.

La estrategia del AIDA fue aprobada por los jefes de estado de la UA en Addis Abeba y en el 2008 en la CAMI de Durban. Tres mecanismos de gobernabilidad específicos – comité directivo, estrategia de seguimiento y evaluación y estrategia financiera y movilización de recursos – fueron aprobados en junio del 2010.

Al objeto de mantener el impulso, en 2010 se trabajó en la integración de AIDA en los agro-negocios y las agro-industrias. Dado el alcance masivo del Plan de Acción, pareció importante identificar algunas prioridades para un progreso rápido. Así en Marzo de 2011, la CAMI celebrada en Argelia, fue titulada “Mejora de la Competitividad de la Industria Africana por Medio del Valor Añadido Incrementado y Mejorado”. El enfoque clave de la conferencia fue el intercambio de conocimiento para la mejora del valor añadido en la alimentación y los agro-negocios, el procesamiento de minerales (‘beneficiación’) y los productos farmacéuticos locales^{xix}.

Además del segmento de alto nivel de la conferencia de ministros de industria africanos, la CAMI de Argel reunió a 300 delegados de 35 países africanos: altos funcionarios y expertos en industria, la Comunidad Económica Africana (AEC), las comunidades económicas regionales (REC), la ONUDI y otras agencias de la ONU incluyendo la FAO y el IFAD, organizaciones asociadas africanas, cámaras de Comercio, la IPA y bancos de desarrollo^{xx}.

Se ve claramente que la red ministerial es un modelo útil: la Conferencia bianual de Ministros de Industria de la Unión para el Mediterráneo comenzó en 1996^{xxi}. Más recientemente, la primera reunión de ministros de industria de los D8 (Irán, Turquía, Malasia, Paquistán, Nigeria, Egipto, Bangladesh e Indonesia, los ocho países en vías de desarrollo islámicos) se celebró en Teherán en 2010, y se ha convertido en un evento anual con una segunda reunión en Estambul en Octubre del 2011^{xxii}.

Caso: La promoción de exportaciones en la cambiante economía cubana

“Estas realidades nos obligan a acelerar el perfeccionamiento del trabajo de dirección de los organismos y el desempeño de las empresas y otras instituciones y a intensificar la recalificación de los dirigentes a todos los niveles para hacer realidad el contenido de los Lineamientos aprobados por el Congreso del Partido, en particular en lo referido a elevar el papel de la contabilidad y el control interno como instrumentos insustituibles de la gestión empresarial..., factor decisivo en las interrelaciones de los diferentes actores de la vida económica de la nación.”

*Raúl Castro
Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Agosto 2011.*

Los 11,2 millones de habitantes de Cuba tienen un alto nivel de desarrollo humano. Cuba alcanzó el 0.706 en el Índice de Desarrollo Humano de 2010 del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), muy por encima de la media de Latinoamérica y el Caribe^{xxiii}. El país se desempeña bien en la mayoría de los baremos relativos a salud, educación e igualdad de ingresos, aunque hay una falta de acuerdo en la metodología para calcular el PIB per cápita. Asimismo informa que está encaminado a alcanzar muchos de los Objetivos del Milenio para el 2015 (Gobierno de Cuba, 2010).

Hay pocos estudios relativos a la competitividad general de la economía cubana. Sin embargo, existen numerosos estudios sobre los sectores tradicionales tales como las materias primas agrícolas (especialmente el declive de la producción azucarera tras 1992), y los minerales (principalmente el níquel). También ha habido un enfoque en sectores tradicionalmente no muy exitosos como el turismo, la biotecnología^{xxiv} y la música^{xxv}. Esta cambiante estructura de la economía quiere decir que las emisiones de carbono del país por unidad de PIB ha caído de manera sustancial en la pasada década (IEA, 2011). A pesar de esta ausencia de estudios con puntos de referencia globales, la competitividad está en la agenda política nacional. Por ejemplo, la ONUDI ha apoyado el proyecto múltiple Programa Integrado de Apoyo a la Estrategia Nacional para la Mejora de la Competitividad Industrial. En total unos 25 proyectos han sido asumidos. La ONUDI también ha apoyado el fortalecimiento de la Red de Información Industrial (DP/CUB/01/019)^{xxvi}.

LA NUEVA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL

Cuba ha emprendido una importante iniciativa de modernización económica, el proyecto de “Lineamientos de la Política Económica y Social” y la ley de Octubre del 2010 sobre Empleo y Pequeña Empresa hace hincapié en la eficiencia y la productividad.

Uno de los principales rasgos de las directrices fue el cambio de enfoque hacia los pequeños negocios. Habrá un modesto incremento en la gama de actividades permitidas; alguna relajación en las regulaciones y cambios en los impuestos; y una liberalización significativa de las autorizaciones. En general, equivale a una revocación del tradicional estigma que se adscribía a las actividades económicas no estatales, con un estímulo positivo para la formación de cooperativas en sectores como el de los taxis y el de los tratamientos de belleza. Estas medidas de política económica y social fueron posteriormente aprobadas por el Sexto Congreso del partido en junio de 2011 y Adel Izquierdo fue nombrado Ministro de Economía y Planificación. La cuestión ahora es qué tipo de apoyo institucional se necesita para ayudar a la nueva política económica y social a alcanzar la escala de empleo requerida en los próximos años (550.000-1,2 millones de puestos de trabajo). Como parte de este debate, merece la pena revisar el carácter de tres instituciones clave de las cuales se espera que desempeñen un papel activo en el intercambio de conocimiento para el apoyo del crecimiento esperado en las pequeñas empresas.



Cuba ha emprendido recientemente una importante iniciativa de modernización que hace hincapié en la eficiencia y la productividad.

LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUBA

La Cámara es una herramienta para la reintegración de la economía cubana en la economía mundial. La misión esencial de la Cámara es promover el desarrollo de las compañías asociadas cubanas y las actividades comerciales en general. En permanente contacto con el mundo de los negocios, ayuda al estado a redactar políticas, ofrece servicios a empresarios nacionales e internacionales y representa a los negocios cubanos en el exterior. La Cámara de Comercio apoya el intercambio de conocimiento e información relativos a las oportunidades de negocio globales.
<http://www.camaracuba.cu/>

LA FERIA INTERNACIONAL DE LA HABANA

La Feria Internacional de La Habana (FIHAV) se ha convertido en una importante reunión de exhibidores mundial para empresas y comerciantes. Durante la Feria 2010 asistieron más de 1000 exhibidores cubanos y 2500 exhibidores internacionales de 58 países. La feria expone esencialmente productos de diferentes sectores de la economía tales como el alimentario, el de los servicios sanitarios, el de los bienes de capital y de consumo, el de los textiles y otros bienes y productos esenciales. Responsables y compradores de entidades estatales industriales y comerciales e importadores utilizan la feria para negociar contratos con proveedores extranjeros, aprender sobre nuevas tecnologías y productos, reunirse con exportadores y reforzar sus relaciones con proveedores establecidos. La FIHAV 2010 evidenció el deseo de los empresarios de promocionar proyectos bilaterales, especialmente los

relacionados con la industria farmacéutica.
<http://www.feriahavana.com/Memorias>

CEPEC: PROMOVRIENDO LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

El Programa Integral para la Promoción de las Exportaciones de Servicios (o PIPES) es dirigido por el Centro para la Promoción del Comercio Exterior de Cuba (CEPEC), el cual forma parte del Ministerio de Comercio exterior e Inversiones (MINCEX). El programa promueve y desarrolla las capacidades de exportación de las pequeñas y medianas empresas. Para alcanzar este objetivo utiliza el conocimiento del CEPEC y el apoyo de las empresas así como las estructuras existentes en el país. El Programa tiene diferentes fases, entre ellas la valoración del potencial exportador, la implementación de la certificación de calidades, investigación de mercado enfocada hacia los intereses específicos de una empresa, suministro de información, acceso a cursos de entrenamiento relacionados con áreas de servicio temáticas en el Instituto de Comercio Exterior o en el Departamento de Economía de la Universidad, la inclusión de compañías en mercados prioritarios definidos por el CEPEC según los intereses específicos de las empresas y, finalmente, un análisis conjunto con las agencias relevantes sobre el apoyo que puede ofrecerse a las empresas.
<http://www.cepec.cu/carpeta/servicios/pipes.pdf>

Caso: Asociación Vietnam ICGE/UNS Singapur

“Vietnam se está esforzando por integrarse en el mundo de una manera más profunda y amplia. El país no puede madurar si no mantiene el contacto con el exterior ni compite con otros países.”

Vu Khoan, Ex Primer Ministro Delegado^{xxvii}

Los 89 millones de habitantes de Vietnam experimentaron una rápida mejora en su desarrollo humano entre los años 1990 y 2000 cerrando la distancia con la media mundial. A pesar del rápido crecimiento económico experimentado en años recientes, la renta media todavía permanece por debajo de la media regional. Un incremento en los gastos de educación debería incrementar los ratios de inscripción en las escuelas y acelerar el crecimiento del desarrollo humano en la próxima década. El país se ha mostrado visiblemente activo en lo referente a la provisión de energía moderna en las áreas rurales^{xxviii}.

El ambicioso objetivo nacional de Vietnam es ser un país industrializado y moderno para el 2020. En la actualidad existe un animado debate entre los economistas de Vietnam sobre las estrategias industriales más idóneas para alcanzar el promedio de crecimiento económico que el país se propone alcanzar. Algunos investigadores internacionales cuestionan el grado hasta el cual Vietnam debe su éxito económico a la política industrial desarrollada (Altemburg, 2009; PNUD 2010). En términos de competitividad, ha habido una tendencia ambivalente durante los últimos años, teniendo que reconocer que los excedentes de inversiones extranjeras directas han sido limitados. Las exportaciones están todavía “impulsadas por requerimientos básicos” (WEF, 2001). La reforma de la administración pública (RAP) y la inversión en infraestructura son prioridades nacionales así como la educación superior y las capacidades de los trabajadores. La inflación y el acceso a la financiación son las mayores preocupaciones de los ejecutivos de las empresas. No obstante, en lo referente a rendimiento industrial, Vietnam mejoró su competitividad de manera significativa entre 2005 y 2009, aunque también se vieron incrementadas sustancialmente sus emisiones de carbono por unidad de PIB durante este periodo (ONUDI, 2011; IEA, 2011). A pesar de que aún está detrás de países vecinos como Indonesia,

Filipinas o Tailandia, Vietnam esta acercándose a ellos rápidamente, lo que sugiere que el país esta ahora en camino de convertirse en una economía “impulsada por la eficacia”.

Vietnam se “abrió” económicamente tras el comienzo de la liberalización en 1986 (Doi Moi) y de las reformas empresariales (2000-2005). Las inversiones extranjeras directas despegaron a partir del 2005 y del 2007 con motivo del acceso a la OIT. Aunque todavía quedan muchos desafíos por superar para que el país alcance sus objetivos del 2020, la apertura internacional es una gran ventaja. “En mis conversaciones con líderes vietnamitas”, dice Michael Porter de la Harvard Business School y Presidente del International Advisory Panel del Asia Competitive Institute, “siempre me llamó la atención su deseo de aprender de las perspectivas externas” (CIEM y UNS, 2010).

¿Cómo se manifiesta la red de conocimiento internacional de Vietnam? El país participa en tres acuerdos de integración regional^{xxix}: la Cooperación Económica Asia-Pacífico, la Asociación de Naciones del Sudeste de Asia (ASEAN) y la Comisión del Río Mekong. La ASEAN tiene acuerdos de libre comercio con China, la República de Corea, India, Japón y Australia-Nueva Zelanda. Vietnam demostró su compromiso con la hoja de ruta de la Comunidad Económica de la ASEAN (CEA) mientras presidía la ASEAN en 2010 y el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) ha venido trabajando para incrementar el interés empresarial en la CEA^{xxx}. Tal y como ha sido indicado, los niveles de inversiones extranjeras directas se han incrementado significativamente durante la última década y Vietnam tiene, de entre el grupo de países estudiado, unas reservas de FDI similares a Panamá. El MIC tiene un Departamento de Cooperación Internacional; y ofrece un directorio de búsqueda online de “exportadores fiables” a lo largo de 28 sectores. La Cámara de Comercio e Industria de Vietnam (CCIV) está bien conectada con el exterior, principalmente con la Confederación de Cámaras de Comercio e Industria de



En rendimiento industrial, Vietnam mejoró entre 2005 y 2009 significativamente su competitividad, aunque sus emisiones de carbono por unidad de PIB también se incrementó substancialmente sobre este periodo (ONUFI, 2011; IEA, 2011). Mientras que aún está detrás de sus vecinos, Indonesia, Filipinas y Tailandia, Vietnam esta acercándose a ellos sugiriendo que el país esta ahora en camino de convertirse en una economía en 'etapa de eficiencia'.

Asia Pacífico (CACCI), la Cámara de Comercio Internacional (ICC) y mantiene sólidos contactos con varias cámaras de comercio extranjeras en Vietnam, incluyendo la Cámara de Comercio e Industria japonesa (CCIJ) y la Cámara de Comercio de los Estados Unidos. Además las empresas vietnamitas se están volviendo más responsables y sostenibles, participando en programas tales como la Iniciativa Lazos Empresariales de Vietnam y el Centro de Producción Más Limpia de Vietnam (Bekefi, 2006).

La red de conocimiento internacional de Vietnam se ejemplifica en el Instituto Central de Gestión Económica (CIEM por sus siglas en inglés), considerado en este momento como el “think tank” económico líder a nivel nacional. Aunque opera bajo la autoridad directa del Ministerio de Planificación e Inversión, el ICGE tiene su propia identidad legal y sus propios valores. En los últimos 6 años, el ICGE ha reforzado su investigación en temas relacionados con el desarrollo y su capacidad para analizar políticas (apoyado por DANIDA y GIZ). Lleva a cabo muchas e importantes investigaciones, predicciones y consejos sobre desarrollo de políticas relativas a leyes económicas y regulaciones, políticas estratégicas, mecanismos de planificación y gestión, entorno de negocios y renovación económica. Además, sus 95 empleados ofrecen formación y consultoría^{xxxii}. Opera el Portal Económico de VNPE, que está adquiriendo un gran popularidad como lugar virtual para un debate abierto sobre la política económica^{xxxiii}. Produce una serie de papeles de trabajo (apoyados por Friedrich Ebert Stiftung^{xxxiiii}). El Centro de Información y Documentación del CIEM tiene una base de datos a texto completo de más de 1.000 informes de desarrollo económico en lengua vietnamita y también acceso a muchas librerías económicas internacionales importantes como la Blackwell Sinergy y Eldis. El Departamento para el Entorno y la Competitividad Comercial fue creado en 2009.

Recientemente el CIEM colaboró con el Instituto de Competitividad de Asia de la Escuela de Política Pública Lee Kuan Yew de la Universidad Nacional de Singapur (UNS) y con el Instituto de Competitividad y Estrategia de la Escuela de Negocios de Harvard para producir el Informe de Competitividad de Vietnam 2010 (ICGE y UNS, 2010). Este nivel de cooperación sobre la competencia es sorprendente. En 2003 se hacían viajes de estudio a Europa del este y Rusia para aprender las ventajas e inconvenientes del proceso de privatización. El Ministerio de Planificación e Inversiones y el PNUD encargaron al Centro de Política de Desarrollo e Investigación, Escuela de Estudios Orientales y Africanos de la Universidad de Londres una investigación sobre la competitividad de las corporaciones estatales, de las empresas estatales y de las empresas privadas (PNUD 2010). El CIEM también trabajó con la Universidad de Copenhague en un estudio comparativo entre Vietnam y Mozambique sobre competitividad.

Pero el Informe sobre Competitividad Vietnamita es diferente: Según el Primer Ministro Delegado Hoang Trung Hai, quien apoyó y guió la colaboración, se trata “del primer informe nacional que ofrece evaluaciones completas...tanto desde la óptica microeconómica como desde la macroeconómica” y “fue desarrollado de manera independiente y objetiva” por el CIEM y UNS. El informe tiene un panel de asesoramiento intersectorial (Manuel Albadalejo, experto en política industrial de la ONUFI, fue el único participante no vietnamita) y un Grupo de Enfoque Asociado formado por representantes de empresas vietnamitas e internacionales.

Presentado durante un evento de alto nivel en Noviembre del 2010, el informe hace hincapié en la importancia de la colaboración y del intercambio del conocimiento. Una de las recomendaciones clave es la construcción de “una infraestructura de conocimiento y de las capacidades” de Vietnam a través, por ejemplo, de un mapa de grupo y de estudios detallados sobre competitividad regional. “La falta de diálogo entre las agencias del gobierno y las empresas es una de las barreras más importantes a la hora de eliminar los cuellos de botella durante un proceso de crecimiento. Pueden lanzarse de iniciativas piloto en “clusters” en las que pueda haber la suficiente masa crítica de acciones como para afectar a un número significativo de empresas y la voluntad de colaboración entre las empresas y el sector público”. Como parte del seguimiento de la agenda de competitividad, la ONUDI ha trabajado en un Informe con el MOIT y en el sondeo de inversiones del MPI/FIA 2011 (ambos en 2011).

VIETNAM PARTICIPA EN MUCHAS OTRAS REDES DE CONOCIMIENTO. UNAS POCAS DE ELLAS SON LAS SIGUIENTES:

- El Instituto de Estudios Estratégicos de Política Exterior (Academia Diplomática de Vietnam) es miembro de la red Asiática de “think-tanks” del Centro de Estudios ISIS y trabaja con instituciones que operan desde Washington, con la Universidad de Asuntos Exteriores de China y con la Universidad Nacional de Taiwán.
- El Foro de Empresas de Vietnam (FEV) fue creado en 1997 por el gobierno vietnamita, el sector privado y un colectivo donante, liderado por el Ministerio de Planificación e Inversiones, el IFC y el Banco Mundial. Ha ayudado a normalizar el diálogo entre los sectores público-privado en el país.
- El Foro de Desarrollo de Vietnam (FDV) es un proyecto de investigación conjunta del Instituto Nacional de Estudios Políticos (GREP) de Tokio y la Universidad Económica Nacional (UEN) en Hanói^{xxxiv}.
- La Red de Conocimiento del Comercio: es una red global de instituciones de investigación coordinadas por el Instituto Internacional de Desarrollo Sostenible (IIDS), la Red de Conocimiento del Comercio (RCC) intercomunica miembros, refuerza la capacidad de investigación y genera conocimiento sobre los impactos de las políticas de comercio e inversión para un desarrollo sostenible. Tiene 20 socios institucionales localizados en 8 países. Incluyendo a Vietnam (Ministerio de Pesca; Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente; y IUCN^{xxxv}).

- La red de conocimiento APMAS fue establecida por el IFAD y el Instituto de Tecnología de Asia bajo la Plataforma de Intercambio de conocimiento y conexión por medio de Redes creada para el Programa de Apoyo a la Gestión de Proyectos en Asia. Recientemente APMAS proporcionó formación práctica en Bac Kan sobre como abordar los resultados del sondeo del IFAD^{xxxvi}.
- La Red de Conocimiento sobre Clima y Desarrollo ayuda a los países a producir un desarrollo compatible con el clima y ofreciendo recomendaciones, asistencia técnica, investigación, intercambio de conocimiento y creación de capacidades. Apoyado por el DFID (Departamento para el Desarrollo Internacional) y el Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos, la CDKN emprendió a mediados del 2011 un proyecto sobre riesgos del cambio climático relativos al agua y su adaptación en la región del Mekong junto con el Instituto de Desarrollo y Gestión en Asia (AMDI), el Instituto Nacional para el Desarrollo de Políticas Científicas y Tecnológicas y Estudios Estratégicos y la Universidad An Giang de Vietnam junto con sus homólogos en Camboya y Tailandia^{xxxvii}.

“En los próximos años”, comenta el Departamento de Política Comercial Multilateral del MOTI, “Vietnam tiene la oportunidad de integrarse más profundamente en la economía mundial a través de un escenario más complicado”. El CIEM y sus redes locales e internacionales deberían de estar ocupadas con las previsiones para el futuro. Las posibles que podrían ser incluidas para el futuro desarrollo de redes internacionales serían :

- Facilitación de becas en el extranjero para estudiantes y post-graduados;
- Apoyar actividades conjuntas de investigación económica e investigación co-publicada , por ejemplo sobre gobernabilidad de asociaciones público-privadas, acuerdos de libre cambio.
- Establecer acuerdos de investigación conjunta sobre diseño de políticas con instituciones de otros países sobre asuntos internacionales y regionales; y
- Asistir a reuniones cara a cara en conferencias y seminarios.

Tal y como indica el Informe sobre la Competitividad de Vietnam, el comercio es como una calle de dos direcciones. “Expone a los productores locales a la competencia y también ofrece acceso al conocimiento en los mercados globales.”

3.7 Conclusiones

Tal y como ha sido expuesto en el capítulo dos, las dimensiones clave de las redes internacionales son políticas (número de embajadas en un país, número de organizaciones internacionales de las que un país es miembro, número de misiones de paz de la ONU en las que un país participa y número de tratados internacionales que un país firma) y económicas (exportaciones e importaciones de bienes y servicios, inversiones extranjeras directas, cartera de inversiones y pagos de ingresos a extranjeros en el país).

Entre los países de los que existe información disponible, los que más acceso tienen a las redes son los países europeos más pequeños. De entre nuestro grupo objeto de estudio, Panamá y Perú están entre los primeros sesenta, sugiriendo que la red internacional no es únicamente una función de ingresos. Tampoco se pueden suprimir fácilmente las redes exitosas por la adversidad geopolítica como se muestra en el caso de la Feria Internacional de La Habana que ha superado muchos obstáculos que se oponían a su éxito. En el caso cubano, es probable nuevas redes sean también necesitadas para satisfacer las necesidades de una política económica que evoluciona rápidamente.

Los casos ilustran redes para políticos, tales como la de intercambio de información horizontal de la Conferencia de Ministros de Industria Africanos y para investigadores como el estudio de la competitividad ‘triangular’ del CIEM con UNS y Harvard. También ilustran las cambiantes funciones de las redes interconectadas: en el caso de AfrIPAnet, la red cambia de un intercambio de conocimiento a una armonización por medio de la aplicación del sondeo bianual sobre puntos de referencia para inversores.

Las redes dinámicas tienden a proliferar, produciendo variantes regionales (por ejemplo, la Red de Producción Más Limpia Latinoamericana). También producen filiales para hacer frente a necesidades emergentes. El Centro para la Cooperación Industrial Sur-Sur (UCSSIC) de la ONUDI fue establecido en Nueva Delhi en 2007. El UCSSIC estableció en 2010, en cooperación con los

Laboratorios Vimta de Hiderabad, la Instalación de Formación Sur-Sur para los Ensayos de Laboratorio con el objeto de ofrecer cursos de formación a técnicos en países en vías de desarrollo que carecen de laboratorios acreditados^{xxxviii}. Vimta colaboró con la ONUDI y la WAITRO (Asociación Mundial de Organizaciones de Investigación Industrial y Tecnológica, con sede en Malasia, con alrededor de 160 miembros a nivel mundial) en 2008 en el lanzamiento de LABNET, una red virtual mundial sobre ensayos de laboratorio en los países en vías de desarrollo. El portal de LABNET está atrayendo muchos visitantes de países como la India, Turquía, Filipinas, México y Brasil.

Si el intercambio de conocimiento tradicionalmente ha tenido un carácter bilateral y una relación Norte-Sur, la aparición de redes de investigación regional como ERIA y Red Mercosur muestra el creciente interés en el establecimiento de redes relevantes, rápidas y receptivas que puedan producir el conocimiento necesario y hacerlo de manera que resulte cercano a la audiencia a la que se desea captar. “La cooperación Sur-Sur es una idea visionaria que comienza ahora a dar fruto” dijo Rene Castro, Ministro de Asuntos Exteriores de Costa Rica. “Debido a su familiaridad de primera mano con los problemas sobre el terreno, los actores de la cooperación Sur-Sur pueden ser más eficaces y más efectivos identificando e implementando soluciones^{xxxix}.”

En conjunto, estos casos hacen hincapié en la importancia de reclutar a los participantes más idóneos para el desarrollo de la red, dándoles el poder de generar e intercambiar conocimiento.

Capítulo 4: Del Diálogo a la Colaboración: Redes Inter-organizacionales

Kazuki Kitaoka, Alex MacGillivray, Axel Marx y Cormac O'Reilly

“Hoy, cualquier política industrial seria es aquella que se concentra en la manera en que el estado y el sector privado pueden trabajar juntos para generar empleo.”

Profesor Ernest Aryetey, Vicecanciller de la Universidad de Ghana, 2011^{xl}

4.1 INTRODUCCIÓN

Las redes o asociaciones (incluyendo las asociaciones de desarrollo del sector privado) inter-organizacionales están cobrando cada vez mayor relevancia en todo el mundo. En un informe reciente, Rochlin, Zadek y Forstater (2008) trazaron el mapa de las cada vez más numerosas asociaciones y acciones colaborativas dentro

de un contexto en el que la meta final es el logro del desarrollo sostenible (ver también Abbott y Snidal, 2009). Estas redes pueden adquirir al menos tres formas: aquellas que se forman dentro del sector público, entre actores tanto del sector público como del sector privado y redes del sector privado



4.2 Redes públicas-públicas

En su mayor parte estas redes aparecen en el contexto de iniciativas dentro del marco de la integración de políticas. Tal y como se subraya en el capítulo 1, el desarrollo del sector privado, especialmente dentro del contexto de la política industrial, es impulsado en muchas áreas estratégicas que interactúan.

Al objeto de alcanzar objetivos estratégicos específicos que atraviesan las fronteras departamentales más funcionales de la administración, se necesita una integración de políticas. El ejemplo más citado de la aplicación del principio de política de integración concierne la integración de la política medioambiental con otras políticas tales como las aplicadas en transporte, energía, agricultura, turismo y otras. Los objetivos de estimulación del desarrollo del sector privado pueden también integrarse en políticas fiscales, políticas comerciales, políticas industriales y otras áreas estratégicas relacionadas como la de educación (por ejemplo cursos especializados de ciencias empresariales). Al objeto de hacer esta integración de manera exitosa, se necesita la cooperación la colaboración entre los distintos departamentos y divisiones gubernamentales. Este tipo de colaboración puede tomar muchas formas, desde reuniones ad hoc a planes estratégicos conjuntos y grupos de trabajo permanentes.

Un problema fundamental para la interconexión por medio de redes en el sector público puede ser la escasa estabilidad laboral entre los funcionarios: *“En Panamá, Honduras, Nicaragua, Guatemala, Perú y Ecuador un reemplazamiento masivo de funcionarios tiene lugar cada vez que la administración cambia. Este tipo de “puerta giratoria” es un problema ya que las políticas públicas necesitan una continuidad en los recursos para su seguimiento y control. Si los empleados más capaces con específicos conocimiento son despedidos, las políticas resultarán afectadas.”* (Zuwanic y otros, 2010).

Afortunadamente, la práctica de la “puerta giratoria” disminuye en países como Perú como muestra el caso practico (ver la sección 4.5 abajo).

4.3 Redes público-privadas

La importancia de las redes público-privadas fue recalcada en un reciente consejo dado a los diseñadores de políticas sudafricanos: “Un gobierno debe de evaluar su marco de política industrial no mediante preguntas del tipo: ¿Qué exención tributaria o subsidio estamos utilizando? ¿qué sectores hemos identificado? ¿cuál es el presupuesto que hemos asignado a la promoción industrial? En cambio, las preguntas relevantes son: ¿Hemos establecido las instituciones que involucran a los burócratas en un constante diálogo sobre los temas pertinentes con el sector privado? y ¿tenemos la capacidad de responder de manera selectiva, y no obstante rápida, a las oportunidades económicas que estas conversaciones están ayudando a identificar, mediante la utilización de una variedad de políticas actualizadas?”

Hausmann, Rodrik y Sabel 2007

En muchos países, el establecimiento de un diálogo sobre el diseño de la política económica entre los sectores público, privado y voluntario se encuentra obstaculizado por años de tensión y desconfianza y continuas salidas en falso que se producen periódicamente a través de esfuerzos encaminados a comenzar nuevas consultas que al final resultan ser completamente insatisfactorios. *El Código de Buenas Prácticas para la utilización del diálogo público-privado* en el desarrollo del sector privado constituye un esfuerzo para superar estos problemas. Fue desarrollado por los participantes de un taller internacional en 2006, y fue revisado por medio de comentarios críticos en una página web dedicada a este tema (www.publicprivatedialogue.com).

El Código contempla en su diseño 12 particularidades que son importantes para conseguir un diálogo efectivo, desde el mandato y la selección de participantes hasta el seguimiento y las estrategias de evaluación y de salida. Posiblemente las reformas en el ambiente empresarial nunca han sido más rápidas que durante la “Iniciativa Bulldózer” en Bosnia Herzegovina en donde “*un esfuerzo para la mejora de la situación de las PYMEs patrocinado por la comunidad internacional consiguió mejorar reglamentos comerciales a un ritmo de 50 reformas en 150 días*” (Herzberg y Wright, 2006). No obstante, desde el Consejo de Apoyo Empresarial de Armenia al Foro Empresarial de Vietnam, hay evidencia de que un diálogo de calidad reembolsa ampliamente las inversiones de tiempo y esfuerzo empleadas en su funcionamiento (Herzberg y Wright, 2006).

Las redes del sector privado pueden tomar diversas formas. Los gobiernos pueden, por ejemplo, iniciar la innovación y el cambio. En este modelo, compañías propiedad del estado o dominadas por el estado se establecen en sectores económicos específicos. Al analizar el fuerte crecimiento de las economías emergentes, Amsden muestra que las empresas industriales públicas (SOE) se concentran en las industrias pesadas como el petróleo, la metalurgia (hierro y acero) e influyen fuertemente en el desarrollo de otras empresas por medio de su liderazgo nacional. “*SOEs... asumió grandes transferencias de tecnología, reforzó la gestión profesional, invirtió en investigación y desarrollo y se convirtió en un campo de entrenamiento para personal técnico y empresarios que posteriormente entrarían en la industria privada.*” (Amsden, 2001, págs. 213-214).

Un papel catalítico similar puede ser observado en áreas clave tales como investigación y desarrollo (I+D). Peter Evans (1995, pág. 147) describe que en el caso de la República de Corea las inversiones en I+D se multiplicaron en los años ochenta y noventa alcanzando niveles más altos o equivalentes a los de los países más avanzados. Este incremento de la inversión en I+D ha continuado hasta ahora. Evans (1995, pág. 47) argumenta que la inversión inicial por parte del gobierno y la interacción entre el capital del estado y el privado es clave para conseguir este fuerte incremento.

Otras redes inter-organizacionales surgen de operaciones conjuntas público-privadas en sectores emergentes que se desarrollan y difunden aún más. De nuevo, la República de Corea es a menudo presentada como un caso a este respecto. La primera refinería de petróleo de Corea se estableció en 1964 como operación conjunta al 50% entre el Gobierno y Gulf Oil. Este tipo de operación conjunta se convirtió en un modelo para otros sectores que ampliaron el desarrollo del sector privado (Amsden, 2001, pág. 218). Finalmente, se han desarrollado un número cada vez mayor de asociaciones público-privadas que proporcionan diferentes tipos de servicios e infraestructura en apoyo del desarrollo del sector privado.

El diálogo público-privado es un paso necesario pero sólo es el primero. A menudo los sectores deben de cooperar durante años para construir una colaboración satisfactoria, comenzando en tierra firme antes de pasar a áreas más controvertidas. La Fundación Chile es un ejemplo bien conocido: una empresa privada sin ánimo de lucro establecida en 1976 por el Gobierno de Chile y BHP-Billiton – Minera Escondida. Su misión es desarrollar innovaciones de alto impacto y capital humano para incrementar la competitividad de Chile “*promocionando y desarrollando la economía por medio de transferencias de tecnología y en alianza con redes de*

conocimiento locales y globales”. Sus intervenciones más conocidas han tenido lugar en acuicultura (salmón), pero hay también casos exitosos en silvicultura, bayas, carne envasada al vacío, abulones y aceite de colza, entre otros. “*Con nuestra ambición por traspasar los límites de lo posible, creemos en el valor de intercambiar y transferir conocimiento*”. ¿Cómo apoyan a las redes de conocimiento? Mediante la creación de capacidades (especialmente la educación y la capacitación a través de internet), el desarrollo de estándares, cursos y seminarios, debates, informes de investigación, calificación de empresas y premios, becas de viaje y así sucesivamente. Tanto Chile como la República de Corea o Singapur han servido de inspiración para varios países en el grupo de países objeto de nuestro estudio, como muestra el caso de Panamá (ver sección 4.5).

En un estudio de 20 naciones africanas, Te Velde (2010) muestra que los países con relaciones empresa-estado más fuertes (SBR) crecieron más rápidamente. La fortaleza de esas relaciones se midió a través de cuatro dominios:

- Presencia y duración de la existencia de una organización que actúa como nexo uniendo empresas y asociaciones.
- Presencia y perdurabilidad de una agencia de promoción de inversiones (IPA) para la promoción de empresas.
- Fomento de la cooperación por medio de las instituciones formales (o instituciones informales ‘sugestivas’ sin poder arraigado) existentes.
- Presencia, perdurabilidad y eficacia de las leyes protegiendo las prácticas empresariales como medidas para evitar conductas colusorias.

El término ‘relaciones estado-empresa’ en cierto modo simplifica las múltiples interacciones dentro del complejo ecosistema del DSP. No reconoce adecuadamente que las relaciones dentro del sector público necesitan ser eficaces – por ejemplo entre el ministerio de economía y el de industria. Tampoco reconoce que también hay frecuentes desconexiones dentro del sector privado, principalmente entre grandes empresas representadas por cámaras de comercio, y micro, pequeñas y medianas empresas representadas (si son formales) por sus propias asociaciones. Por encima de todo, con las emborronamiento de las competencias en el diseño de políticas del ‘estatales’, ‘regionales’ e incluso ‘globales’ (consultar además la Parte 3 abajo, Conclusiones y Recomendaciones), se prefiere un término alternativo. Sugerimos un término útil que podría simplemente ser ‘relaciones público-privadas’.

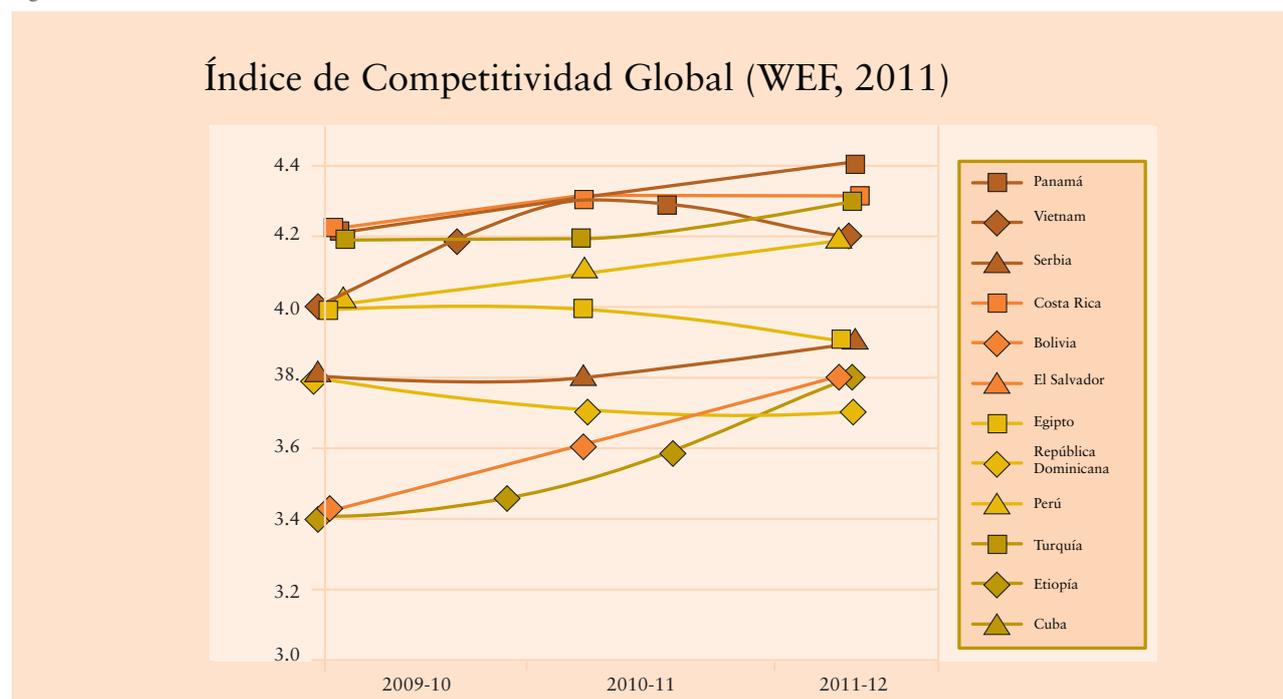
Te Velde, en su ejemplo para el periodo 1994-2004, encontró una mejora alentadora en las relaciones público-privadas en la mayoría de los países analizados, incluyendo Etiopía (ver sección 4.5). No obstante, reconoce que la medición sigue siendo difícil de calcular y pide más investigación para construir una mejor sustentación teórica para unas relaciones público-privadas eficaces. Esto último podría lograrse modelando el comportamiento económico de los actores clave implicados, creando un conjunto de estudios empíricos sobre ejemplos exitosos, e incluso construyendo un índice mundial sobre relaciones público-privadas eficaces.

Cada año en septiembre, los diseñadores de políticas de la mayoría de los países esperan el lanzamiento del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF). El índice del WEF se ha convertido en una de las referencias más influyentes, junto a los sondeos “rivales” del Banco Mundial, de la Cooperación Financiera Internacional (IFC) (Doing Business) y del Instituto de Gestión y Desarrollo (Marcador de Competitividad Mundial). Tal y como ha sido apuntado anteriormente, el WEF incluye en su sondeo anual de ejecutivos de empresas un número de preguntas relativas al intercambio del conocimiento, tales como el alcance de la colaboración entre la universidad y las empresas y el grado de agrupamiento o “clustering”. El Índice también

examina la conectividad de la ICT como apoderado de capacidades tecnológicas. Sin embargo, la gestión del conocimiento no es examinada por los principales estudios de referencia como un pilar clave de competitividad.

En parte como respuesta a la preeminencia de los puntos de referencia sobre competitividad, muchos países han establecido consejos de competitividad de un formato u otro. Algunos están dominados por ministerios y otros por asociaciones de empresas; unos pocos tienen un equilibrio genuino entre lo público y lo privado. Con independencia de sus acuerdos de gobernabilidad, muchos departamentos que tratan sobre competitividad están empezando a tomarse en serio el conocimiento. Entre el grupo objeto de nuestro estudio (Cuba no está cubierta por el WEF), la tendencia de los últimos tres años ha sido generalmente de una mejora en la competitividad en todos los países sobrepasando la puntuación de 3.5 de un máximo de 7 puntos. Estas puntuaciones sugieren dos grupos con Panamá, Costa Rica, Turquía, Vietnam y Perú en un grupo puntuando entre 4,2-4,4 y Egipto, El Salvador, Serbia, Bolivia, Etiopía y la República Dominicana con puntuaciones entre 3,7-3,9. Tal y como es apuntado más abajo, el progreso de los países hacia producciones más limpias e ‘industria verde’ (evidenciado por ejemplo al reducir emisiones de carbono por unidad de PIB) es variado.

Figura 4.1



4.4 Redes privadas

Pueden tomar muchas formas: asociaciones de empresas, colaboración industria-universidad, iniciativas reguladoras privadas, etc. Un enfoque clave en la literatura actual se concentra en los grupos económicos que son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, de proveedores especializados, de suministradores de servicios e instituciones asociadas en un campo determinado.

Ejemplos importantes incluyen los servicios financieros (Londres, Nueva York), cinematografía (Hollywood y “Bollywood”), automóviles (Detroit, Módena, Toyota City, Wolfsburgo, Stuttgart, etc.), relojes (Suiza y Japón), equipamiento óptico (Japón), flores (Países Bajos y Colombia), ordenadores (Silicon Valley, Bangalore), tecnología marítima (Sudoeste de Noruega), telecomunicaciones móviles (Estocolmo y Helsinki), vino (Valle de Barrosa, Rioja, Burdeos, Sur de Chile y partes de California) o biotecnología, ciencias e instrumentos médicos (Boston, Carretera 128, Bio Valley 21, Medicon Valley 22 y más recientemente Costa Rica) (Comisión Europea, 2008).

Podemos encontrar grupos o “clústeres” en muchas economías alrededor de todo el mundo, cada uno siguiendo su propia trayectoria e historia (Comisión Europea, 2008). Las iniciativas de desarrollo de grupos son, tal y como Porter y otros (Porter, 1998, 2000; Delgado y otros, 2011) argumentan, una importante nueva dirección en la política económica, construida sobre esfuerzos anteriores en estabilización macroeconómica, en privatización, en apertura de mercados y en reducción de costos al hacer negocios. Un ejemplo importante concierne los esfuerzos recientes asumidos por la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea para profundizar en el desarrollo de clústeres (ver Comisión Europea, 2008a). La importancia de los clústeres es también

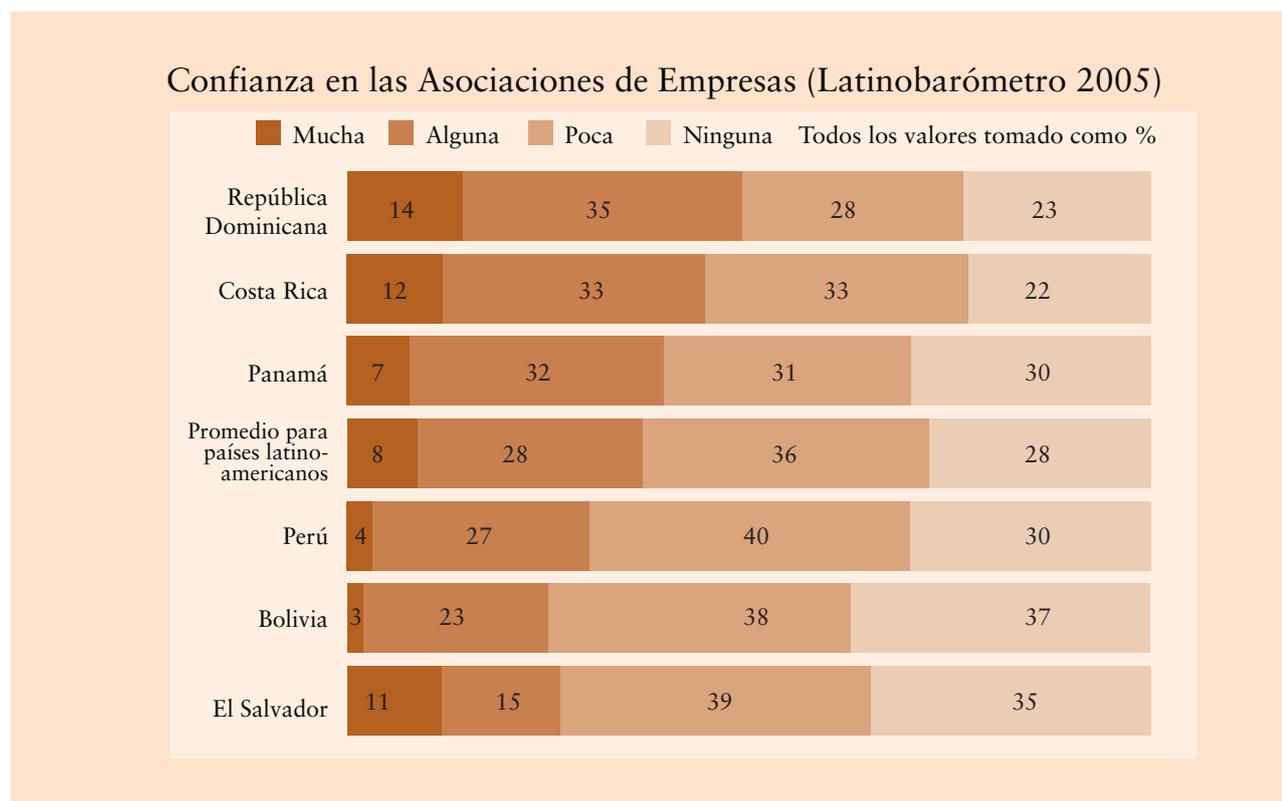
aparente en países en vías de desarrollo. Uno de los primeros trabajos de Khalid Nadvi (1995, pág. 4; ver también Humphrey y Schmitz, 1995) señala que:

“La conclusión que aparece en el horizonte indica que el agrupamiento industrial y la interconexión pueden ser elementos de gran importancia para las pequeñas empresas que operan en el Sur con medios poco desarrollados a nivel industrial e infraestructural. Como mínimo, los clústeres ofrecen a la pequeña y mediana empresa (PYME) ventajas económicas externas, incluyendo economías de escala y esferas de actuación. La cooperación entre agentes dentro de los clústeres y redes por medio del intercambio de información, de recursos, del conocimiento y experiencia técnica y otras formas de acciones conjuntas reducen los costos de las transacciones favoreciendo la competitividad y acelerando el aprendizaje y la innovación técnica. Finalmente, mientras que hay evidencia de que las relaciones entre las empresas, activadas por el agrupamiento y las interconexiones, ofrecen un camino de crecimiento potencial que llevan a las PYMEs más allá de una estrategia de supervivencia a una estrategia de crecimiento real, competitivo y sostenible; es también claro que las estructuras y formas de organización asociadas con los clústeres y la interconexión están en sí mismas en un estado cambio continuo.”

Cowan y Jonard (2004), quienes modelaron la difusión del conocimiento en varias estructuras de redes, desafiaron la presunción de que la gestión del conocimiento (KM) es optimizada en redes que son altamente locales o agrupadas en clústeres. De hecho, demostraron que las redes trabajan mejor con hasta un 10% de lazos entre participantes distantes. Sus conclusiones: “es posible tener demasiado clúster. Es muy importante mantener o incluso construir fuertes lazos fuera del clúster”.

Mientras que la mayoría de los sondeos de empresas y encuestas de opinión sondean a los empresarios sobre su opinión en relación a la competencia del gobierno, sabemos menos acerca de cómo los diseñadores de políticas y el público ven a las empresas y sus asociaciones. En 2005 el Latinobarómetro preguntó acerca de la confianza en las asociaciones entre empresas (ver figura 4.1), una pregunta afortunadamente no repetida por las iniciativas gemelas Barómetro Asiático y Afrobarómetro^{xii}. Como promedio en toda la región, el número de personas que no tiene confianza en ellas (28%) triplica al de personas que tiene mucha confianza en ellas (8%). Esto puede indicar un problema social más amplio acerca del declive de la confianza en todas las asociaciones, tanto públicas como privadas, en Latinoamérica. Dada la ambición de las asociaciones de empresas por ser actores influyentes en la elaboración de la política económica, la reconstrucción de la confianza entre el gobierno, las asociaciones de empresas y el público en general constituye una prioridad urgente

Figura 4.2



4.5 Casos prácticos

El primer caso práctico examina la gobernabilidad y la transferencia de conocimiento entre dos sectores en Costa Rica. ¿Está la teoría del diseño de una red ideal apoyada en ejemplos prácticos?

- Serbia ofrece un ejemplo de país que trabaja duro para construir un muy necesitado diálogo entre el gobierno y el sector privado.
- Etiopía ha experimentado progresos al reforzar las relaciones público-privadas en años recientes. ¿Cómo lo ha conseguido?
- El caso práctico de Bolivia muestra cómo se construyen nuevas formas de colaboración entre las partes interesadas utilizando el potencial de la tecnología de la información para crear transparencia y confianza en la discutida cadena de valor del azúcar.
- Panamá proporciona una buena ilustración de cómo un pequeño país en vías de desarrollo resuelve el desafío de crear redes de conocimiento.
- En Perú, el Ministerio de Producción recurre a la larga experiencia de la red de los Centros de Innovación Tecnológica para conseguir unas redes gubernamentales en general más estables y efectivas.
- El caso de la República Dominicana muestra como la confederación de las PYMEs, CODOPYME trabaja para conseguir la igualdad de condiciones para las PYMEs a la hora adjudicar contratos gubernamentales.



Los objetivos de estímulo del desarrollo del sector privado pueden también integrarse en políticas fiscales, políticas comerciales, políticas industriales y áreas políticas relacionadas como la educación. Para conseguir una integración exitosa, se necesita la colaboración de todos los departamentos gubernamentales.

Caso: Cadenas de valor de productos electrónicos y de aparatos médicos y de las ciencias de la vida en Costa Rica

“En Costa Rica la inversión extranjera directa ha contribuido de forma significativa al crecimiento del Producto Industrial Bruto (PIB), conduciendo a un incremento de la producción y de las exportaciones, a la creación de más y mejores trabajos, a la transferencia de tecnología y de conocimiento, a la generación de lazos productivos con empresas locales y a mejoras en la competitividad.”

Anabel González, Ministra de Comercio Exterior^{xlii}

Los 4,6 millones de habitantes de Costa Rica tienen en general un alto nivel de desarrollo, clasificándose en el número 62 de 169 países y manteniéndose por delante de la media regional^{xliii} de manera consistente. Con una esperanza de vida de 79 años, la población goza de un espectacular registro en cuanto a su salud. Lo inusual de Costa Rica es que su nivel de competitividad económica es comparativamente cercano a su desarrollo humano. Está clasificado en el puesto 61 del *Índice de Competitividad Global*. Dicen los ejecutivos que su entorno macroeconómico obstaculiza un mayor rendimiento.

En términos de desarrollo industrial, Costa Rica está haciendo la transición de tecnología de manufacturación baja a media y su rendimiento es ahora superior al de Brasil, India, Rusia y Sudáfrica (Índice CIP 2009 de la ONUDI). El país está comprometido a llegar a acuerdos de libre cambio y también en la construcción de una economía baja en carbono. Ha conseguido mantener la intensidad de sus emisiones al mismo nivel durante la pasada década (IEA, 2011).

Por ley, el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) es responsable de definir y gestionar la política comercial y la inversión extranjera en Costa Rica. Para la implementación de su política, COMEX se apoya en la CINDE (una entidad privada, no política y sin ánimo de lucro responsable de la promoción de la inversión extranjera) y en PROCOMER (un cuerpo público no estatal responsable de la promoción de las exportaciones costarricenses). Costa Rica tiene un buen historial de crecimiento de las exportaciones y de atracción de inversiones extranjeras: el éxito del sector agrícola (principalmente plátano, piña, café, zumos) y

del ecoturismo son ejemplos bien conocidos. En Agosto del 2011, el Financial Times lo clasificó como el “Mejor País del Futuro para la Inversión Extranjera Directa de América Central y el Caribe”^{xliiv}.

El ecosistema empresarial responde bien en la mayoría de las medidas de preparación tecnológica, sofisticación empresarial e investigación y desarrollo cuando se le compara según estándares globales. Costa Rica está comprometida con cinco cadenas de valor globales: Electrónica, aparatos médicos/ciencias de la vida, automoción, aeronáutica/aeroespacial y aparatos de cinematografía/de retransmisión. De estos el más significativo es la electrónica con 10 empresas responsables del 26% de las exportaciones del país en 2009 (Monge-Ariño, 2011). Tras 9 años, la inversión clave de Intel ha sido evaluada positivamente por el Banco Mundial: “*Más allá de su obvio efecto directo en la economía del país en términos del producto interior bruto (PIB), la inversión extranjera directa (IED) y el crecimiento del comercio, la decisión inversora de Intel fue el catalizador para el realineamiento de la plataforma competitiva de Costa Rica como una localización para inversiones. Costa Rica trabajó de forma ingeniosa y con un renovado sentido de la urgencia para mejorar la educación técnica del país, los incentivos legales, la regulación y las infraestructuras. Con el transcurso del tiempo se pudieron observar los resultados de un mejor clima inversor, un enfoque más centrado y estratégico para la promoción de las inversiones, un clúster de desarrollo tecnológico y nuevos proyectos de IED asegurados en sectores elegidos. La inversión de Intel tuvo también un alcance transcendental en la comunidad local, afectando tanto a la educación como al conocimiento de base del país, los calidad de los lugares de trabajo y la cultura empresarial*” (MIGA, 2006)^{xliv}. Investigadores apuntan que de ninguna manera todas las empresas locales han pasado de la distribución de productos a la innovación

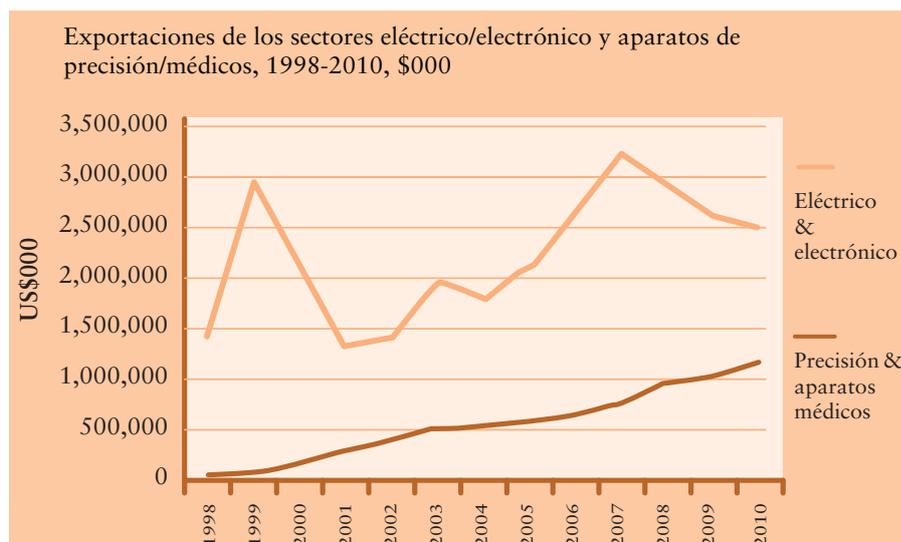


Figura 4.3

de productos. Los más exitosos tienen redes fuertemente conectadas a escala internacional (Ciravegna y Seldin, 2008).

A pesar de haber sido menos estudiado, el sector de aparatos médicos/ciencias de la vida, es igualmente dinámico. La primera inversión se efectuó en 1987 al establecer Baxter Healthcare una operación de producción. Desde entonces el progreso ha sido dramático, primero en aparatos médicos y después en biotecnología. Para el 2011, el sector de las ciencias de la vida empleaba a 12.000 personas que trabajaban en 41 compañías extranjeras y en su base de proveedores locales. Las exportaciones anuales que sobrepasaron un billón de dólares americanos en 2009, representa ahora un 15% de la exportación nacional (ver figura 4.3).

"Hemos visto una evolución muy positiva no sólo en el número de empresas sino también, en la sofisticación de los procesos que realizan desde nuestro país". Dice Gabriela Llobet, Directora General de CINDE. "Desde aquí las compañías llevan a cabo una serie de procesos de manufactura altamente innovadores en muy diversas subáreas de la industria, tales como cardiovascular, neurovascular, ortopedia, sistemas de inyección y alimentación y salud de la mujer, entre otros. Asimismo, ya el país cuenta con una amplia gama de proveedores de materiales, partes y servicios para las compañías completando la cadena de producción y volviendo al país en una verdadera plataforma para la exportación."

Un reciente análisis del intercambio de producción costarricense se enfoca en el indicador del Componente Doméstico de las Exportaciones (DCE)^{xvi}. Este análisis muestra que de los 5 sectores globales mencionados arriba, los aparatos médicos/ciencias de la vida responden bien (59% de los DCE) y el sector de electrónica (alrededor del 20%) (Monge-Ariño, 2011). Entre todas las empresas en valores cadena globales,

mas de un tercio del valor de las exportaciones se produce en Costa Rica (60% servicios; 40% bienes).

Reconociendo el potencial de crecimiento de estas contribuciones, COMEX a mediados del 2011 anunció que estudiaría la adopción de incentivos adicionales para atraer empresas de investigación intensiva^{xvii}. ¿Cuales son los principales mecanismos para el intercambio del conocimiento en el extremo costarricense de las cadenas de suministro global? Las empresas médicas han colaborado con una amplia variedad de instituciones de investigación. "Costa Rica tiene una amplia red de programas, apoyados por la ley, para reforzar el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación", dice el informe reciente EU ENLACE *Directrices sobre los sistemas de innovación CA*^{xviii}, mencionando unas 176 instituciones de investigación, incluyendo el Centro Nacional de Innovaciones Biotecnológicas. También el Instituto de Excelencia Empresarial de la Cámara de Industrias de Costa Rica ha trabajado para desarrollar lazos con multinacionales de la ciencia de la vida como lo ha hecho el equipo Costa Rica Provee que funciona como un directorio en línea de 450 proveedores acreditados domésticos comprometiéndose en el establecimiento activo de contactos^{xix}. Curiosamente, mientras que el sector de la ITC tiene su propia cámara de negocios, el sector de la ciencia de la vida no la tiene. Será interesante seguir en el tiempo las tendencias de los sectores exportadores costarricenses y entender qué redes hacen más para incrementar los componentes domésticos de las exportaciones.

Fuentes: COMEX; CINDE; PROCOMER; Monge-Ariño, F. (2011) *Costa Rica: Trade Opening, FDI Attraction and Global Production Sharing*, World Trade Organization Economic Research and Statistics Division Staff Working Paper ERSD-2011-09

Caso: Un mejor diálogo entre las empresas y el gobierno de Serbia

“Para el desarrollo de productos y la introducción de nuevas tecnologías en la producción y la distribución se necesita una mejor implementación del conocimiento y de la innovación. La realización de este objetivo requiere la adaptación del sistema educativo para modernizar las tendencias económicas y las necesidades.”

Neboja Ciric, Ministro de Economía y Desarrollo Regional en su discurso del Fórum Serbia-UE, Septiembre de 2011ⁱ.

El desarrollo humano de Serbia ha venido elevándose regularmente desde el 2005 y es superior a la media europea y asiática con un buen registro en salud y educaciónⁱⁱ. Sin embargo, el crecimiento de la renta de sus casi 10 millones de habitantes sigue rezagada detrás de algunos de sus vecinos por lo que los dirigentes serbios se enfrentan a altas expectativas, a pesar de la actual crisis económica a escala global.

Según el Foro Económico Mundial, la competitividad tiende a mejorar de manera modesta (ver el gráfico 4.1), pero como otros países también mejoran, la clasificación del país se mantiene bastante estable. En efecto, el rendimiento económico e industrial de Serbia podría prosperar significativamente. Según los ejecutivos sondeados por la Fundación para el Fomento Económico (FREN), los desafíos clave son la mejora de las instituciones (en particular las del sector privado); la promoción de una mayor eficacia de los mercados locales de productos; y la construcción de una mayor sofisticación en las empresas (como inversiones en investigación y desarrollo y clústeres).

El aislamiento internacional durante los años 90 y la “fuga de cerebros” de trabajadores cualificados que continúa hasta hoy han conducido a significativos vacíos de conocimiento y aptitudes para el desarrollo del sector privado. Según el Informe del Desarrollo Humano de Serbia, existe una amplia y reconocida necesidad de elevar la categoría del conocimiento, ya que “comenzando por la educación, a través de todas las formas de transmisión del conocimiento y la tecnología desde el sector de la investigación científica a la economía”. Según el Informe sobre Desarrollo Humano 2008 para Serbiaⁱⁱⁱ.

La participación de la industria en el valor añadido ha caído del 25% en el 2001 al 21% en el 2010 (acompañado por una bajada en las emisiones de carbono por unidad de PIB) y ha habido un bajo crecimiento en la producción industrial durante este período.ⁱⁱⁱ Un 51% del Valor Añadido Bruto GVA en la industria es clasificado como de baja tecnología y otro adicional 25% como de tecnología media baja. Serbia fue clasificada por detrás de Rumania en el índice de Rendimiento de Competitividad Industrial de la ONUDI del 2005. En Serbia el sector de la pequeña empresa está relativamente subdesarrollado si se compara con la media UE-27 (mientras que el sector de la mediana y gran empresa está excesivamente desarrollado) (ver cuadro 4.1). Las PYMEs serbias podrían generar más empleo y más valor añadido de manera significativa si pudieran abordar el déficit de conocimiento. Mientras tanto, las empresas de tamaño medio merecen probablemente un apoyo especial debido a su desproporcionada relevancia.

Los diseñadores de políticas serbios están alineando su política nacional y regional a la iniciativa líder europea denominada “Small Business Act” (SBA). La iniciativa política SBA abarca 10 principios que informan de las políticas relativas a las PYMEs en los Estados Miembros; la capacitación y la innovación constituyen uno de los principios. Sin embargo, existe una ausencia de información relevante sobre el nivel de las redes de conocimiento entre las PYMES serbias.^{iv} Realmente, hay poca información relevante sobre este asunto a nivel europeo, y, por consiguiente, también en la revisión del rendimiento nacional. Pero una evidencia anecdótica sugiere un bajo nivel de interconexión. Pocas empresas de cualquier tamaño interconectan con organizaciones de investigación para innovar. El esquema de subvenciones Apoyo a la Inversión de las

Cuadro 4.1 Serbia: Características clave del sector privado

	Enterprises			Employment			Value added		
	Serbia	EU-27		Serbia	EU-27		Serbia	EU-27	
	Number	Share	Share	Number	Share	Share	Billion €	Share	Share
Micro	69,235	84.9%	91.8%	135,899	13.9%	29.7%	2	11.4%	21.0%
Small	9,421	11.6%	6.9%	184,747	18.9%	20.7%	3	18.9%	18.9%
Medium-sized	2,350	2.9%	1.1%	240,413	24.5%	17.0%	3	21.1%	18.0%
SMEs	81,006	99.4%	99.8%	561,059	57.3%	67.4%	7	51.5%	57.9%
Large	523	0.6%	0.2%	418,794	42.7%	32.6%	7	48.5%	42.1%
Total	81,529	100.0%	100.0%	979,853	100.0%	100.0%	14	100.0%	100.0%

Los datos se refieren a la economía de las empresas no financieras (NACE C-I, K) y representa estimados para el 2008. Fuente Eurostat, elaborado por EIM para las cifras UE27, Instituto de Ciencias Económicas, para las cifras de Serbia

Empresas para la Innovación, dirigido por el Ministerio de Economía y Desarrollo Regional, aspira a la creación y el posterior desarrollo de una cultura de innovación en las PYMEs, sin embargo, su financiación actual se limita a aproximadamente 480.000 euro

“Todos sabemos que todas las economías del mundo deben su éxito a empresarios exitosos, los hombres de negocios”, dice Slavica Dukic Dejanovic, portavoz de la Asamblea Nacional de la República de Serbia. “Nuestra economía no es una excepción. Sin embargo, la medida en la que la energía y la creatividad de este segmento, que es el más productivo... sea capaz de llegar a un pleno rendimiento dependerá fundamentalmente del medio social, es decir, del marco sistémico para la actividad empresarial”.

Una iniciativa excitante para construir tal medio social es el Parlamento Serbio de Empresas, que tuvo lugar en la Asamblea Nacional de Belgrado en Junio de 2011. Organizado por la Cámara de Comercio de Serbia y la Asamblea Nacional, el sistema de cámaras serbias invitó a 250 empresarios representativos para iniciar un diálogo estratégico de orientación de soluciones con el gobierno. El día fue dividido en tres sesiones dedicadas al marco económico y sistémico; las finanzas; y el crecimiento de la exportación. En la sesión de clausura los delegados tuvieron la oportunidad de votar electrónicamente pudiendo ver los resultados en las pantallas en tiempo real. La escala del ejercicio, la rigurosidad de la representación y los preparativos para el voto hicieron del Parlamento de las Empresas un diálogo inusualmente productivo (Cámara de Comercio de Serbia, 2011).

La iniciativa serbia fue modelada en el Parlamento Europeo de Empresas (EPE), una innovación exitosa desarrollada por Eurochambres (la Asociación Europea

de las Cámaras de Comercio e Industria que representa a más de 19 millones de empresas de toda Europa). La EPE fue diseñada para tratar la “laguna democrática” entre las instituciones europeas y los empresarios. Según EUROCHAMBRES, “Los legisladores europeos no toman suficientemente en cuenta las preocupaciones de los empresarios”. “Por otro lado, el papel y el funcionamiento de la Unión Europea son insuficientemente conocidos por las empresas. “El primer EPE tuvo lugar en el 2008 y el segundo en el 2010. Tres empresarios serbios participaron en el EPE del 2010, entre 750 empresarios provenientes de 31 países.

Creando sugerencias positivas para empresas, la nueva política industrial de Serbia 2011-20 identifica 4 puntos focales de intervención: educación; desarrollo de tecnología e innovación, eficacia energética; y protección del medio ambiente. Más específicamente, la Política Industrial prevé dos nuevas redes para conducir la tecnología y la innovación:

- Las Plataformas Tecnológicas de Serbia (NTPS); y
- El Sistema Nacional de Innovación– una red de instituciones de los sectores público y privado que, a través de sus interacciones, inician, importan, modifican y expanden las innovaciones^{vi}.

Ahora la tarea clave es asegurar que estas nuevas redes sean eficaces y flexibles de tal modo que puedan tomar nota del consenso proveniente de futuras ediciones del Parlamento de Empresas.

Fuente: Cámara de Comercio de Serbia www.pks.rs, entrevistas.

Caso: Foro Consultivo Público Privado y el Centro de DSP liderando el Diálogo y la Transparencia en DSP de Etiopía y el Centro de Desarrollo del Sector Privado

“El foro es importante tanto para el gobierno como para la comunidad empresarial, para llegar a acuerdos y promover el interés común de crear un medio apropiado para la empresa y la inversión en el país”.

Eyesuswork Zafu, Presidente de ECCSA^{lvii}

Los 85 millones de habitantes de Etiopía tenían en el 2010 un Índice de Desarrollo Humano (HDI) de 0,328 lo que les posicionaba como el país 157 de 169 países de los que se dispone de información comparable. De entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, elevar los logros educacionales y reducir la pobreza son desafíos clave; mejorar el rendimiento en salud y aumentar la resistencia a la sequía y al cambio climático son también prioridades muy importantes, como también lo es la provisión de acceso a energía moderna (para cocinar y electricidad) para alrededor del 83% de la población^{lviii}.

Construido sobre el Desarrollo Sostenible y el Programa de Reducción de la Pobreza y Desarrollo del comienzo de los años 2000, el gobierno lanzó entonces el *Plan para Finalizar con la Pobreza por Medio del Desarrollo Acelerado y Sostenible* (PASDEP, 2005/6-2009/10). A pesar del largo historial de diferencias entre el sector privado y el gobierno, el PASDEP recibió aportaciones de la comunidad empresarial y reconoció al sector privado como un motor para el crecimiento^{lix}. En el 2011 el Plan de Crecimiento y Transformación (PCT) estableció el objetivo de doblar el PIB en 5 años, un plan tan ambicioso que requerirá una cooperación más cercana entre los sectores.

Los ejecutivos sondeados por el Instituto Africano de Gestión, Desarrollo y Gobernabilidad citan los asuntos financieros como la razón principal para hacer negocios (acceso a la financiación, inflación, regulaciones sobre

moneda extranjera). En Etiopía estos elementos son considerados más importantes que la fiscalidad o la burocracia. En años recientes, el país ha mejorado significativamente su competitividad y ha mantenido fuertes tasas de crecimiento. *El Informe sobre la Previsión Económica Africana* del 2011 clasificó a Etiopía como la segunda economía con el crecimiento más rápido del continente tras Ghana. Etiopía disfruta de varias ventajas distintivas sobre otros países con el mismo nivel de desarrollo económico tales como un amplio mercado doméstico, dotado con recursos naturales, y una posición macroeconómica relativamente estable. El éxito económico se muestra en muchos sectores, desde el café, la horticultura y la cerveza hasta el de la marroquinería, el sector textil y el químico^{lx}. Como resultado según la ONUDI, el rendimiento de Etiopía relativo a la competitividad industrial mejoró significativamente entre el 2005 y el 2009, sobrepasando a Malawi y acercándose a Tanzania y Ghana. Sus emisiones de carbono por unidad de PIB son estables y se encuentran entre las más bajas de África (IEA, 2011). Se considera ahora a China como el socio económico clave del país con un comercio que sobrepasó los 1,4 billones de dólares en el año 2010^{lxi}.

La mayoría de los analistas sobre la competitividad y el clima empresarial en Etiopía recalcan la urgencia de abordar la necesidad de redes físicas (por ejemplo carreteras) y tecnológicas (por ejemplo la ICT) más que la construcción” and then, “de redes de conocimiento de redes de conocimiento^{lxii}. Sin embargo, la importancia de la capacidad institucional y el conocimiento está, de hecho, firmemente apuntada en la agenda de los diseñadores de políticas etíopes. Como consecuencia, la reforma del funcionariado es una política prioritaria. El Ministerio de la Salud y las Oficinas de Prevención y Control de HIV/AIDS



La mayoría de los analistas sobre la competitividad y el clima empresarial en Etiopía recalcan la urgente necesidad de abordar la necesidad de redes físicas (por ejemplo carreteras) y tecnológicas (por ejemplo la ICT) más que la construcción de redes de conocimiento. Sin embargo, la importancia del conocimiento y la capacidad institucional es, de hecho, fundamental.

(HAPCO) utilizan los Cuadros de Mando Integral como una herramienta para la gestión del rendimiento con apoyo del PNUD^{lxiii}. El Instituto Etíope de Investigación y Desarrollo (IEID), un centro de estudios e investigación semi-autónomo fundado por el gobierno en 1999, lleva a cabo, con una serie de socios globales, una investigación económica de calidad y sus análisis políticos son ampliamente diseminados^{lxiv}. En el 2009, el IEID publicó una Matriz de Contabilidad Social sobre la estructura de la economía etíope (2005/06), apoyada por el proyecto “Sistemas de Datos y Modelos de la Economía en general para el Apoyo del Análisis de Políticas en Etiopía”, financiado por el Gobierno de Etiopía junto con el Gobierno de los Países Bajos y la Comisión Europea por medio del PNUD^{lxv}. El Instituto Nacional de Metrología de Etiopía ha sido recientemente reorganizado y mejorado. Como resultado de estas reformas, los ejecutivos de empresas juzgan a las instituciones etíopes de manera bastante positiva (en contraste con muchos países del África subsahariana).

En términos de desarrollo industrial, la estrategia de Etiopía (que se remonta al 2002) es un documento conciso que recalca la importancia de un mejor conocimiento como un asunto transversal^{lxvi}. Se mantiene el núcleo principal de la estrategia que afirma que el desarrollo de la agricultura conducirá a la Industrialización (ADLI), mientras que también es reconocido el papel del sector privado como motor del crecimiento y pide más asociaciones de inversión nacionales-extranjeras, una participación activa del público y un foro de consultas gobierno-sector privado. “El concepto del conocimiento”, dice la UNCTAD en su Estudio de Políticas de Inversión e Innovación, “supone más que los resultados de investigación y desarrollo. Es un concepto que incluye el diseño del producto, el control de calidad, el proceso de ingeniería,

las rutinas de gestión, el mantenimiento, las capacidades de inversión y cambio así como las capacidades de interconexión y asociación”^{lxvii}.

El Gobierno, con el apoyo de la cooperación internacional, ha tomado una serie de iniciativas para construir tal conocimiento. En años recientes, la Agencia de Inversiones de Etiopía (AIE) ha reforzado sus capacidades (ver el caso AfrIPNET arriba). La ONUDI ha apoyado el Instituto Tecnológico de la Piel y la Marroquinería, el Centro de Producción Más Limpia de Etiopía (ECPC), el Proyecto del Bambú del Este de África, un Sistema de Seguridad Alimentaria (FSAS) y un programa para ‘dar rienda suelta al potencial’ de las pequeñas y medianas empresas en Etiopía.^{lxviii} El Mercado de Materias Primas de Etiopía, lanzado en el 2008, se ha convertido en un mecanismo efectivo para unificar la igualdad de condiciones para los pequeños agricultores de café y cereales.

No obstante, a pesar de esta dinámica de desarrollo, los diseñadores de políticas han reconocido desde el 2005 la existencia de la necesidad de un diálogo más positivo y de creación de confianza entre todos los sectores. En el 2010, por medio de un Memorándum de Entendimiento (MoU) entre el Ministerio de Comercio e Industria y la Cámara de Comercio de Etiopía y Asociaciones Sectoriales (ECCSA), fue acordada la creación del Foro Consultivo Público-Privado Etíope



La estrategia industrial de Etiopía es un documento conciso que recalca la importancia de un mejor conocimiento como un asunto transversal.

(EPPCF). La ECCSA fue reconstituida en el 2007 y sus miembros (cámaras y asociaciones) representan a 40.000 empresas de todo el país. El Foro inaugural tuvo lugar en Febrero de 2011 en el Hotel Hilton. Con buena asistencia de ambas partes, este diálogo fue justo el comienzo de un ambicioso sistema de foros regulares operando a nivel estatal, sectorial, regional y local. (Mihretu y Brew, 2011).

Dentro del sistema de cámaras de Etiopía, el Centro de Desarrollo del Sector Privado (DSP) desempeña un papel esencial. El Centro de PSD se ha convertido en un actor clave en el espacio del diseño de políticas, emitiendo una serie de informes influyentes sobre desafíos empresariales clave, desde el transporte por carretera y la ICT hasta la presencia de la mujer en el empresariado y el arrendamiento de tierras (apoyado por la Agencia Sueca para la Cooperación y el Desarrollo Internacional (SIDA). Naturalmente, el Centro examina los aspectos legales (por ejemplo códigos comerciales, la fiscalidad, la competitividad, los registros). Pero también se ha convertido en un líder pensante, proponiendo una estrategia de crecimiento liderada por el sector privado (2008) y compartiendo las buenas prácticas alrededor de todo el mundo^{lxix}.

Y lo que es más importante, el Centro del DSP centró su atención en la transparencia de las cámaras y asociaciones empresariales publicando en el 2009 el informe *Análisis y Situación de las Empresas*

Asociaciones Empresariales en Etiopía. Inspeccionando 136 empresas en Addis Ababa, el equipo encontró que sólo un 15 % eran miembros de una asociación sectorial, lo que pone en duda la legitimidad por la que estas instituciones hablan en nombre de las empresas. El equipo desarrolló un Índice de Competencia para revisar las empresas etíopes y las asociaciones sectoriales con un cuestionario por el que se examinaba la fuerza organizacional; la gobernabilidad y la transparencia; la capacidad para el diálogo y el suministro de servicios de desarrollo empresarial; y la legitimidad.

¿Cuál fue el resultado de los cuestionarios? El equipo de investigación encontró una amplia gama de porcentajes en cada una de las 43 asociaciones y cámaras, desde un 20% al 93%, con una media del 36%, llevándoles a la conclusión de que “la capacidad real de las asociaciones sectoriales y de empresas de representar los intereses de los miembros de forma general así como... de proporcionarles los muy necesitados servicios de desarrollo, es prácticamente inexistente”. Esto es algo radical: las principales asociaciones sectoriales (café, curtidurías, horticultura etc.) y la AACCSA puntuaron alto (entre 73-93%) así como la Asociación Empresarial de Mujeres de Amhara. Pero dada la pauta de bajas puntuaciones en todas las regiones, esta investigación ciertamente impone una agenda ambiciosa de mejora institucional e intercambio de conocimiento, lo cual será esencial si las asociaciones de empresas de Etiopía pretenden desempeñar un papel eficaz y responsable en la política económica prevista por el EPPCF y acordada en el 2010.

Fuentes: Entrevistas con Hailemikael Ligu, PSD Centro, Mihretu y Brew (2011); IEA (2011).

Caso: Transparencia en la cadena de valor del azúcar, Bolivia

“Hemos sido guardianes de la economía popular, hemos trabajado duro para que los precios se mantengan accesibles para la población.”

Ana Teresa Morales Olivera, Ministra de Desarrollo Productivo y Economía Plural, Agosto de 2011^{lxx}

Los 10 millones de habitantes del Estado Plurinacional de Bolivia tienen un desarrollo humano ligeramente superior a la media mundial. Según el PNUD^{lxxi} el progreso se estancó a mediados del año 2000 para volver a subir de nuevo en el 2008. Mientras que los bolivianos se enfrentan a desafíos en salud y educación así como en todos los demás Objetivos de Desarrollo del Milenio, es el baja promedio del nivel de ingresos y la extrema desigualdad (alrededor de 1,2 millones de personas viven con menos de 1,5 dólares americanos al día, principalmente en zonas rurales) unida a una fuerte conciencia indígena, lo que preocupa de forma inmediata a los diseñadores de políticas. Dado que los hogares pobres gastan hasta la mitad de sus ingresos en alimentación, los bolivianos se sienten vulnerables a los precios globales y locales de la alimentación lo que ha originado tensiones entre los sectores público y privado. Es también conocida la vulnerabilidad del país al cambio climático.

El plan de desarrollo nacional de la administración de Morales se subtitula “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”. El enfoque se da en la pluralidad y calidad de vida, no en la competitividad. La Unidad de Productividad y Competitividad ha sido recortada significativamente desde su apogeo a mediados de la década del 2000. En la actualidad la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) tiene más influencia en la política económica. De hecho en los últimos años de la década de los 2000, Bolivia ha experimentado progresos constantes tanto en competitividad general como en competitividad industrial. Mientras que los minerales, el gas natural y la agroindustria todavía dominan la economía, su estructura industrial es similar a la de Paraguay y está por delante de la de Panamá (según el índice 2009 de la ONUDI).

El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural o MDPyEP y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Provisión Social recientemente emitieron un *Plan Sectorial de Desarrollo Productivo con Empleo Digno*.^{lxxii} El Plan trata con una pluralidad de modelos económicos: el público, el cooperativo social, el comunitario y el privado. El plan prioriza la producción para el consumo local sobre las exportaciones, en particular en el sector agroindustrial, en el que ahora existe un grupo estratégico de empresas públicas produciendo productos alimenticios, lácteos, cemento, papel, cartón y azúcar. En total, el gobierno decidió invertir un billón de dólares americanos de las reservas nacionales en los elementos clave de este plan.

La transición hacia una economía plural ha sido contenciosa y en ningún sitio lo ha sido más que en el sector del azúcar. Tradicionalmente, Bolivia ha sido autosuficiente en este producto e incluso capaz de generar modestos excedentes (ver figura)^{lxxiii}. Pero durante los años 2010/2011 se experimentó un fuerte incremento en los precios y colas masivas, acusaciones de ineficacia en la producción, acaparamiento y contrabando^{lxxiv}. Cuando el diálogo entre el gobierno y el sector privado se colapsó, el MDPyEP intervino garantizando precios fijos para los consumidores, imponiendo controles en las fronteras incluyendo una prohibición temporal de exportación, nacionalizando una refinería^{lxxv} y presionando para la obtención de largas sentencias de cárcel por el acaparamiento de azúcar^{lxxvi}.

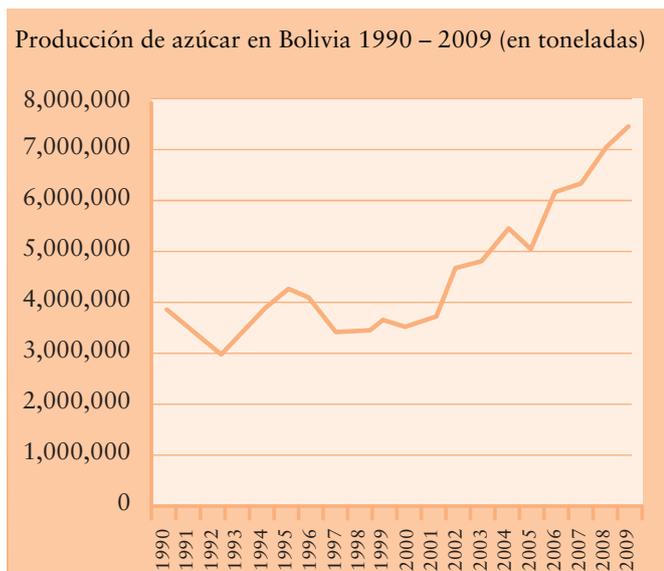


Figura 4.4

Este nivel de intervención estatal en un sector probablemente impactará en su productividad a menos que las asimetrías en la información puedan ser minimizadas. En consecuencia, la pieza final en la política del sector azucarero fue proporcionada por la reciente introducción por el MDPyEP del Sistema Integral de Información para las Exportaciones y el Comercio Interno (SIEXCO) ^{lxxvii}.

SIEXCO es una plataforma innovadora *online* que tiene por objeto ingresar datos de producción y venta a ofrecer con la intención de ofrecer a los diseñadores de políticas una visibilidad completa y confidencial en tiempo real de toda la cadena de suministro del azúcar. La implementación del SIEXCO ha requerido una colaboración cercana de toda la cadena de valor, incluyendo productores de caña de azúcar (Unión de Cañeros Guabirá, Federación de Cañeros de Santa Cruz, Federación de Cañeros del Norte, Unión de Cañeros UNAGRO y BIBOSI), refinerías (IAG, IABSA, UNAGRO, La Bélgica y San Aurelio), la empresa pública AZUCARBOL ^{lxxviii}, la Cámara Agrícola de El Oriente y la compañía gubernamental de alimentos EMAPA. El software fue desarrollado por una empresa boliviana de tecnología de la información (IT).

En el momento de escribir estas líneas, era demasiado pronto para decir si SIEXCO funcionará como se pretende. Las primeras indicaciones señalan que parece que los precios del azúcar se han estabilizado.

Fuentes: Entrevistas con el MDPyEP; Cámara Nacional de Comercio.

Caso: Atrayendo a la inversión en el conocimiento: La Oficina SEM de Panamá y la Ciudad del Saber

“Hemos venido haciendo un trabajo a nivel de equipo nacional, y el Ministerio de Comercio e Industrias ha hecho un aporte significativo atrayendo inversores extranjeros a Panamá”

Ricardo A Quijano Jiménez, Ministro de comercio e Industrias^{lxxxix}

En Septiembre del 2011, los Ministros de Economía y Finanzas (MEF) y de Comercio e Industrias (MICI) junto con los jefes del Secretariado Económico y el *Centro Nacional de Competitividad* (CNC) celebraron que Panamá se uniera a la clasificación de las 50 economías globales más competitivas^{lxxx}. El país, de 3,5 millones de habitantes, ha visto también continuas mejoras en el desarrollo humano, principalmente en términos de salud. Según datos y sondeos realizados a directivos por parte del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de la Escuela Empresarial INCAE, la competitividad de Panamá depende del alto desarrollo tanto de sus infraestructuras como de sus mercados financieros. La preponderancia de los bancos en la economía, la localización pivotal de Panamá, las importantes inversiones en infraestructura, sus activos primarios y el canal son desde luego fundamentos sólidos.

Desde luego que los diseñadores de políticas, tanto en la administración anterior como en la actual, han reconocido desafíos continuos. En un proceso llamado *Agenda País*, convocado en vísperas de las elecciones del 2010 por la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura y el grupo mediático Medcom, una serie de encuestas de opinión y debates identificaron prioridades en áreas como la educación, el transporte y la inclusión (en particular entre los grupos indígenas)^{lxxxi}. También ha existido una alta preocupación por la posibilidad de que los inversores extranjeros no hayan apreciado en su totalidad los beneficios de ubicarse en el país. También existe un debate acerca de la medida en la que las empresas locales se benefician del comercio que pasa por el canal y, en términos de rendimiento empresarial, el índice CIP de la ONUDI muestra que el sector industrial de Panamá está relativamente poco desarrollado.

Para tratar estas preocupaciones acerca de las inversiones extranjeras, la Ley 41 del 2007 estableció una serie de incentivos para las multinacionales que deseaban establecerse en Panamá (*“Sedes de Empresas Multinacionales”* o SEM). El Plan estratégico del Gobierno de Panamá 2010-2014 observó que el país carecía de “una interacción bien coordinada y profesional con la comunidad empresarial internacional. Las empresas que desean invertir en Panamá deben de buscar la manera de abrir puertas sorteando los problemas que supone navegar entre una intrincada red de instituciones gubernamentales y privadas”. Una de las prioridades clave era por tanto establecer una agencia de promoción de la inversión para atraer más SEMs.

La Oficina de las SEM, localizada en el MICI, proporciona esta función. Fue inspirada por el modelo del CORFO de Chile^{lxxxii} y el Singapore’s Economic Development Board, que fue establecido hace 50 años^{lxxxiii}. Es justo decir que la Oficina de las SEM opera a una escala más modesta que sus homólogos en Singapur y Chile. A mediados del 2011 tenía un personal de 5 personas y tanto su material promocional como su página web proporcionaban lo esencial, sin embargo todavía no tenía categoría mundial. A pesar de esas limitaciones, la Oficina de las SEM ha gozado de un éxito notable: hasta la fecha el país ha atraído a casi 60 multinacionales, que han traído con ellas inversiones directas por valor de 350 millones de dólares americanos y creando unos 860 empleos locales^{lxxxiv}. Han sido atraídas empresas de todos los sectores prioritarios: logística (por ejemplo Maersk), turismo (por ejemplo Thunderbird), agricultura (por ejemplo Nestlé) y servicios financieros (por ejemplo Safra Asset



En Panamá, la “economía de conocimiento” se encuentra concentrada en la Ciudad del Saber, un parque tecnológico e incubador, una organización internacional y una amalgama de ONGs, así como un campus académico, todo en uno.

Management). La Oficina de las SEM planea expandirse en el futuro.

La atracción de empresas de primera categoría es particularmente importante dados los antecedentes irregulares de las empresas locales a la hora de proporcionar formación. Según el Sondeo Empresarial del Banco Mundial del 2010, solamente un 11% de las empresas dijeron haber ofrecido formación formal (cifra mucho más baja que la de cualquier otro país del grupo de casos prácticos). Tal vez el mayor beneficio de las empresas de primera categoría no sean los trabajos directos sino el desbordamiento de conocimiento que se genera cuando los empleados locales se van de un trabajo a otro. Tales desbordamientos no surgen de la Autoridad del Canal de Panamá, en donde los trabajos están tan altamente cotizados que hay un mínimo de rotación de personal. Existen altas expectativas respecto a las empresas extranjeras que se ubican en Panamá.

La estrategia de inversiones extranjeras en Panamá no sólo se concentra en atraer grandes empresas multinacionales sino también empresas de alta tecnología y organizaciones internacionales, un enfoque también utilizado por el EDB de Singapur con buenos resultados. En Panamá, la ‘economía del conocimiento’ se agrupa en la Ciudad del Saber (CDS). La CDS es un parque tecnológico y una incubadora, una organización internacional y un centro de ONG y una Ciudad Universitaria, todo en uno. Está localizada en la antigua y atractiva base militar estadounidense de Clayton. Al

igual que otros ‘centros de economía del conocimiento’, tiene un centro de convenciones, villas de recepción, un buen acceso a internet y la ambición de ser sostenible y de ser un centro de excelencia sobre desarrollo humano. Esta también administrada por una fundación sin ánimo de lucro.

Pero lo que hace única a la CDS es su objetivo establecido de ser una red de gestión de conocimiento^{lxxxv}. Los tres puntos de esta red son un directorio de servicios online; conexiones a 12 instituciones locales; y afiliaciones con 25 redes globales^{lxxxvi}. Hay todavía lagunas en la visión: por ejemplo no hay wifi. Pero los ‘terceros espacios’, tan necesarios para la interconexión informal del conocimiento – cafés, cantinas, conciertos etc. –, están poco a poco comenzando a surgir. El indicador fundamental del éxito será si el conocimiento se reconoce como un sector clave en el próximo Plan Estratégico del Gobierno.

Fuentes: entrevistas con la Oficina del SEM y MICI, CNC, CCIAP, CDS.

Caso: intercambio de tecnología en los sectores del pisco, del calzado y de la gastronomía en Perú

“La competitividad es central, si queremos aprovechar las oportunidades que se ofrecen, por ejemplo los tratados de libre comercio, y es importante para la inclusión social que las pequeñas y medianas empresas se beneficien de estos tratados. Muchas veces las políticas son desarrolladas por diferentes instancias gubernamentales, resultando en una heterogeneidad tanto de objetivos como de beneficiarios. En general, tenemos una especie de desorden, sin un nivel real de coordinación entre los programas, y ese no es un uso eficiente de los recursos.”

Kurt Burneo, Ministro de Producción^{lxxxvii}

En los últimos años Perú ha alcanzado resultados sólidos en competitividad, acercándose en el Índice de Competitividad Global 2011-12 del Foro Económico Mundial (WEF) a los niveles de Panamá, Costa Rica, Turquía y Vietnam. Según el sondeo entre directivos coordinado por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias, existe un amplio consenso sobre la necesidad de enfrentar desafíos restantes incluyendo infraestructura, instituciones, educación superior y formación e innovación empresarial.

Los casi 30 millones de habitantes que tiene Perú tienen un nivel cada vez mayor de desarrollo humano, de hecho, en el año 2000 Perú tomó ligeramente la delantera sobre la media de Latinoamérica y el Caribe. Al tiempo que Perú disfrutaba de un rápido crecimiento económico, los diseñadores de políticas planteaban sus preocupaciones acerca del modelo, principalmente su dependencia de unos recursos naturales cuyo éxito ha sido debido a un incremento en los precios de las materias primas. Según el PNUD existen variaciones significativas en el desarrollo humano a nivel regional y provincial. Existen también grandes discrepancias sobre la ‘densidad del estado’, sobre el solapamiento en la provisión de servicios básicos como la identidad, la salud, la educación, los servicios sanitarios y la electricidad^{lxxxviii}. Un tema dominante en la campaña electoral del 2011 fue la preocupación acerca de la desigualdad de los ingresos. La seguridad en el acceso al agua es una preocupación importante frente al cambio climático. El compromiso de la administración de Humala con el crecimiento queda expuesto con la creación del nuevo Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Según la ONUDI, entre el 2005 y el 2009, el país ha mejorado su rendimiento competitivo en términos de desarrollo industrial, pero dado el hecho de que otros países de la región también mejoraron su rendimiento, Perú está todavía detrás de Colombia y Chile. Los empresarios tienen una percepción tan negativa de los niveles de investigación y desarrollo y de la colaboración entre los sectores público y privado que consideran que el rendimiento de Perú está al mismo nivel que el de Zambia, que tiene un PIB de 1.221 dólares americanos. La UNCTAD y la OCDE han efectuado también críticas constructivas sobre el desarrollo de la política sobre ciencia en el Perú. En el lado positivo, las emisiones de carbono de Perú han declinado durante la pasada década (IEA, 2011).

De esta manera, el Sr Burneo, Ministro de Producción entrante, quien dirigió el proceso Perú Posible, anunció la creación de una entidad única responsable de la coordinación de todas las actividades de la competencia, la Agencia Centralizada de Políticas de Competitividad. Por otra parte, en Agosto del 2010 el Primer Ministro Salomón Lerner Ghitis anunció en una reunión científica la creación de un nuevo Ministerio de Ciencia y Tecnología y un aumento exponencial en el presupuesto nacional para I+D por el que debería alcanzar el 1% del PIB para el 2015^{lxxxix}.

Estas nuevas instituciones necesitarán recurrir al ecosistema de actores existente y principalmente a la Red de Centros de Innovación Tecnológica (CITE). La red consiste en 17 CITE localizadas en diferentes regiones de Perú. Las CITE cubren áreas tales como agroindustria, madera, muebles, piel y zapatería,

textiles y moda, logística y programación informática. La Red de CITE tiene como fin el intercambio de conocimiento y lograr una sinergia entre estos 17 centros. Lo consigue a través de la formación, la asistencia técnica, los laboratorios y estándares, el desarrollo de productos, la información especializada y las plantas modelo para aumentar la productividad. Por consiguiente, se trata de una red ambiciosa y energética. ¿Cuál es el rendimiento de las CITEs?. Dos CITEs fueron recientemente revisadas como parte del proyecto de Redes de Investigación de Latinoamérica y el Caribe llamado “Innovación, I+D, Inversión y Productividad en Empresas Caribeñas y Latinoamericanas”. CITEvid apoya el licor Pisco derivado del vino y su cadena de valor en Ica, la cual ha experimentado un rápido crecimiento en calidad y ventas en los últimos 10 años^{xc}. Está patrocinado por el Ministerio y por la cooperación técnica española. Desde 1998 CITEccal ha apoyado el sector del calzado en Lima, con su compleja cadena de valor, también con apoyo español^{xci}. Aunque se trata de una industria establecida, las exportaciones de calzado se incrementaron rápidamente en la década de los 2000. A pesar de varias innovaciones, ambos se consideran sectores tecnológicos de nivel bajo/medio.

Juana Kuramoto del instituto de investigación Grade opina que “el papel de los estándares técnicos como forma de difusión tecnológica es de particular interés”. El Pisco tiene 10 normas técnicas y la industria está intentando conseguir ahora la denominación de origen de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (Chile también produce pisco pero los productores peruanos lo consideran inferior). En el sector del calzado de piel, unos 45 estándares técnicos actúan como un mecanismo de coordinación para mejorar la productividad en la cadena de valor, la cual se encuentra relativamente fracturada (Kuramoto, 2011).

Ocho de diez empresas productoras de Pisco entrevistadas por Kuramoto informaron que los servicios de CITEvid les habían ayudado a incrementar su conocimiento. Las empresas utilizaban métodos tradicionales sin saber el por qué; CITEvid les ayudó a abrir la “caja negra”. La mitad de ellas tienen ahora confianza en sus procesos. Las empresas están bien conectadas con universidades y a menudo pertenecen a asociaciones de empresas. En lo referente a calzado, las empresas informaron que estaban satisfechas con las CITE aunque más por la ayuda respecto a la conformidad técnica que por el conocimiento o por el crecimiento de la cuota de mercado. A lo largo de toda

Lima las empresas del sector del calzado están débilmente relacionadas unas con otras – no se puede decir que formen un grupo. Sin embargo, aproximadamente la mitad están relacionadas con universidades y asociaciones de empresas.

Un desafío para las CITE es el hallazgo de Kuramoto de que “conforme las empresas crecen, su demanda exige unos servicios tecnológicos cada vez más sofisticados de manera que las CITE no pueden satisfacerlos. Esto tiene que ver con los fondos, que son insuficientes para mejorar los servicios de las CITE y para emplear personal con mejor formación”.

Otro dilema para la Red de las CITE lo constituye la aparición de un sector gastronómico dinámico durante la última década en el Perú. Ya que se trata de un sector no convencional, no hay estadísticas sobre su tamaño, empleo o valor añadido bruto (GVA). Pero basados en todas las medidas disponibles, se puede afirmar que es un sector en boga. Ahora Lima proclama tener más escuelas de gastronomía que cualquier otra ciudad del mundo y, asimismo, afirma que los turistas se quedan días extra en la capital no solo para disfrutar del emblemático plato de pescado ceviche, sino también para deleitarse con otros productos. Hay una Casa de Gastronomía y está el carismático chef estrella Gastón Acurio. Hay ferias gastronómicas como Mistura, una cadena de restaurantes peruanos en rápido crecimiento (La Mar) y certificados de origen para numerosos productos alimentarios^{xcii}. La comida de alta calidad puede ser ofrecida por vendedores callejeros así como a la entrada de gasolineras.

“Así, a pesar de todas estas indicaciones, ¿por qué no vemos restaurantes peruanos por todo el mundo?” se pregunta Gastón Acurio. “La respuesta es más que obvia. Tenemos los recursos, tenemos el producto. Lo que necesitamos son las marcas. Marcas peruanas para productos culinarios peruanos en todo el mundo. Esa es la clave^{xciii}.” Hasta ahora, la revolución gastronómica ha tenido éxito sin mucho apoyo estatal. Por tanto la cuestión es ¿cuál es, si procede, el apoyo apropiado? A medida que las políticas de competitividad se concentran más y la financiación para la investigación y desarrollo se incrementa masivamente, ¿cuál es la mejor formato para desarrollar los estándares tecnológicos y capturar el conocimiento tácito? Sin duda habrá un animado debate entre las instituciones ya existentes y las nuevas que se puedan crear en el Perú.

Caso: Acceso de las pequeñas y medianas empresas a los contratos gubernamentales, República Dominicana

“Las pequeñas y medianas empresas son, tras la agricultura, el segundo generador de empleo de la economía. Son un pilar del desarrollo económico y social”

Lic. Manuel García Arévalo, Ministro de Industria y Comercio^{xciiv}

La República Dominicana se encuentra en un momento clave de su política económica. Sus 10,2 millones de habitantes alcanzan una puntuación media de 0,663 en el Índice de Desarrollo Humano, un PIB per cápita de 5.200 dólares americanos y el país ha disfrutado de una tasa de crecimiento que alcanzado un promedio del 4,5% en los últimos años. Un rasgo clave de la República Dominicana, identificado por los entrevistados, es la enorme diversidad de las oportunidades comerciales que ofrece su localización única. El país mira hacia América Central (lingüísticamente, así como por el hecho de ser parte del acuerdo de libre cambio CAFTA-DR) y el Caribe (geográficamente), también tiene fuertes lazos culturales y económicos con España y el resto de la UE.

A pesar de estas oportunidades, en los últimos años Rep. Dominicana ha tenido dificultades para mejorar su competitividad. De hecho, ha sido adelantado por Bolivia y Etiopía en el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (WEF) 2011-12. Los mayores desafíos económicos a los que se enfrenta el país, identificados en varios estudios recientes y también por los entrevistados, son principalmente los de carácter institucional: hacer frente a la corrupción y al crimen, mejorar la eficacia burocrática, alcanzar un consenso en los tipos impositivos, mejorar la educación general y las capacidades de los trabajadores así como solventar los problemas de suministro eléctrico. Durante la última década, su economía ha venido reduciendo constantemente la intensidad de sus emisiones de carbono (IEA, 2011).

Para hacer frente a los desafíos relativos a la competitividad, fue instaurado el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) por decreto en el 2001, ratificándose en el 2006. Su misión consiste en la implementación del Plan Nacional de Competitividad Sistémica, 2010. El plan establece un objetivo ambicioso, el cual consiste en “integrar completamente a la RD en la economía global, con una plataforma de desarrollo competitivo, sostenible y equitativo”. Pone particular énfasis en el desarrollo de clústeres en turismo, agroindustria, manufacturación, construcción e ICT.

Alrededor de 100 talleres y grupos de referencia se apuntaron al plan de competitividad nacional. Por ejemplo, el estudio Monitor de Empresarios Global fue dirigido por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), apoyada por el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD), la Cámara de Diputados, Gallup Dominicana y el Grupo Vicini así como el CNC^{xcv}. Según el Latinobarómetro, en la República Dominicana existe una mayor confianza hacia los empresarios que en muchos otros países de la región – lo que explica el elevado número de diseño de políticas realizadas por diferentes y múltiples partes interesadas. Otras estrategias competitivas utilizadas para el desarrollo de los países también han establecido objetivos ambiciosos para el país, contando con un alto compromiso de las partes interesadas y produciendo informes de alta riqueza y sustancial. Tal y como afirma el Dr. Andrés Van der Horst, director ejecutivo del CNC “ahora, el desafío es una implementación exitosa”.

Por lo tanto, ¿cuál es la capacidad de implementación

del CNC ?. Se trata de un consejo de alto nivel comparado con otras entidades similares de la región, está presidido por el propio Presidente del Gobierno y cuenta con 6 ministros en el consejo así como con 11 representantes del sector privado. El consejo tiene un carácter consultivo, mientras que el director ejecutivo es un secretario de estado. El plan dedica 5 de sus 186 páginas a la implementación, proponiendo la intención de reforzar el CNC, estableciendo un fondo de financiación mixto; nueva implementación, evaluación, seguimiento y funciones de comunicación; un Observatorio de la Competencia (apoyado por el PNUD); 5 Centros Empresariales de Articulación Productiva de apoyo a grupos y equipos de trabajo que se ocupan de la reglamentación y del clima empresarial; desarrollo tecnológico e innovación ; competitividad gubernamental; y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). El CNC ha aumentado significativamente sus responsabilidades de implementación. Si pudiese celebrar algún éxito temprano eso ayudaría a superar el escepticismo acerca de este tipo de iniciativa entre algunos interesados.

Tomando el flujo de trabajo de las PYMEs como un ejemplo importante, ¿qué mecanismos existen para una implementación exitosa del plan?. Los diseñadores de políticas toman las cuentas de las pequeñas empresas

como indicadores clave del rendimiento (Acs y Szerb, 2010). Se emplea mucho esfuerzo en contar estas cifras de las PYMEs diferenciándolas por categorías de tamaño y volumen de negocios, trabajando sobre incentivos o regulaciones para formalizarlas; y mecanismos para incrementar tanto la formación como los créditos. Sin embargo, muchas PYMEs mantienen su carácter informal y se resisten al crédito y al crecimiento. El cuadro 4.2 está basado en la mejor información obtenida en entrevistas para este informe y muestra que, diferentes países tienen diferentes densidades de PYMEs por 1000 habitantes (se necesita manejar las cifras con cuidado debido a las diferencias en la calidad de los datos y en las definiciones). La base empresarial de la República Dominicana goza de buena salud en comparación con sus homólogos y vecinos, ya que tiene una cifra estimada que se acerca a las 600.000 micro, pequeñas y medianas empresas (MPYME) que proporcionan más de 1 millón de empleos y que generan un cuarto del PIB^{xvii}. Alrededor del 17% de la población adulta trabaja en alguna etapa inicial del proceso empresarial; de cada 10 empresarios 4 son mujeres (van der Linde y otros, 2008). Para los estándares regionales e internacionales se trata de una saludable densidad de empresarios^{xviii}. Banana, cacao, productos de belleza y plásticos son todos clústeres en crecimiento.

Densidad estimada de PYME en los países estudiados en los casos prácticos.

País	MPYME (año más reciente)	MPYME por 1,000 personas
Bolivia	800,000	76.7
Costa Rica	100,500	22.0
República Dominicana	600,000	64.0
Egipto	3,322,476	41.2
El Salvador	461,642	74.5
Panamá	539,000	158.3
Perú	2,500,000	84.9
Serbia	314,827	43.1
Turquía	3,000,000	40.7
Vietnam	2,718,000	31.1

Sin embargo, un sondeo del 2005 sugería que sólo alrededor del 10% de las empresas dominicanas exportaba directamente. Estas cifras eran mas bajas que las de la mayoría de los otros países del grupo de casos prácticos (Sondeo de Empresas del 2005). Solo 44.600 PYMEs están registradas (8%). Un panel de 36 expertos locales identificaba que, además de la política pública y la financiación, la transferencia a nuevas empresas del conocimiento y la investigación y desarrollo constituye uno de los mayores obstáculos a su crecimiento (van der Linde y otros, 2008). Para hacer frente a este desafío, el Plan Competitivo fue convertido en el plan estratégico 2010 del Ministerio de Industria y Comercio. El Plan estratégico del Ministerio establece 5 acciones para el apoyo de las PYMEs:

- Mecanismos que permiten un mejor acceso a una financiación adecuada;
 - Formación y evaluación para mejorar la productividad y la innovación;
 - Simplificar los procedimientos legales y fiscales para incrementar la formalización;
 - Promocionar las iniciativas empresariales; y
- Asegurar un mejor acceso por parte de las PYMEs a la contratación pública.^{xviii}
- ¿Necesitan las PYMEs más financiación y un mayor desarrollo de la formación? Para ser un país de 10 millones de habitantes, existen numerosas instituciones de apoyo a las PYMEs. Los más prominentes son:
- Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME).
 - Corporación de Fomento Industrial (CFI)
 - Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD)
 - Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)
 - Instituto de Innovación en Biotecnología e Industria (IIBI)
 - Fondo para el Financiamiento de la Microempresa (FONDOMICRO)
 - Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM)
 - Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD)
 - Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMPE) y Centro de Emprendedurismo e Innovación (CEIINTEC) de la Universidad INTEC
 - Red de Cajas de Herramientas (MIPYME), un portal/caja de herramientas para Guatemala, Nicaragua y República Dominicana apoyado por GIZ^{xix}
 - Programa de Apoyo a las Pequeñas Empresas Privadas Dominicanas (PROEMPRESA)
 - Confederación Dominicana de la Pequeña Empresa y Mediana Empresa (CODOPYME)



Según Latinobarómetro, hay una mayor confianza en los empresarios en la República Dominicana que en muchos otros países de la región – lo que explica el elevado número de diseñadores de políticas interesados.

En total, más de 12 instituciones^c se dedican activamente a apoyar a las PYMEs. De hecho, como resultado, algunas de estas entidades están infrafinanciadas y otras compiten entre ellas para alcanzar a las mismas PYMEs.

La CODOPYME (Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa Inc.) concentra su esfuerzo de cabildeo en la mejora concreta del acceso de las pequeñas y medianas empresas a la contratación pública. La CODOPYME es una organización sin ánimo de lucro establecida en 1983-85 con un comité ejecutivo de 12-13 miembros que representa unas 3 docenas de asociaciones afiliadas (federaciones, cooperativas, asociaciones, gremios) que apoya pequeñas y medianas empresas a nivel local y sectorial. Ofrece una serie de servicios técnicos a sus miembros incluyendo la representación de sus intereses a numerosos consejos nacionales y comisiones^c.

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a muchos obstáculos en la adjudicación de contratos estatales. Este es el caso incluso en la UE en donde la contratación pública constituye el sexto del PIB total y donde la Directiva 2004/18 obliga a la igualdad de condiciones respecto de las pequeñas empresas^{cii}. Un reciente estudio encontró que las pequeñas y medianas empresas se adjudicaron solo el 34% de la contratación pública en el periodo 2006-2008 a pesar del hecho de que constituyen el 52% del PIB europeo^{ciii}. Sólo en unos

pocos países europeos como Alemania y Eslovaquia las pequeñas y medianas empresas se adjudican su parte equitativa de contratos públicos.

En la República Dominicana merece la pena intentar obtener las adjudicaciones de contratos públicos ya que tienen un valor de 65 mil millones de pesos (aproximadamente mil millones de dólares americanos). Pero las PYMES se enfrentan a una lucha muy difícil. A pesar de que la Ley de las PYMES obliga a una procuración del 15% de la contratación pública, fue adjudicado un modesto 7% del gasto del Ministerio de Educación. Las empresas encuentran dificultades respecto a la obtención de información; falta de conocimiento de los procedimientos; amplitud de los contratos; falta de tiempo y dinero para preparar las ofertas; barreras administrativas; jerga; requerimientos de cualificación restrictivos; y requerimientos de garantías financieras prohibitivas. Además, una de cada siete empresas afirma tener que dar un regalo para ganar la adjudicación del contrato gubernamental (Sondeo Empresarial 2005) y, según la investigación de Participación Ciudadana, rama local de Transparencia Internacional^{civ}, más del 40% de las agencias del gobierno no acatan en su totalidad las condiciones de las leyes de adjudicación pública. El pago lento es también la norma.

En consecuencia, la CODOPYME tiene todavía una enorme tarea – a nivel de interconexión e intercambio de conocimiento básico – de cara a obtener unas reglas claras para sus miembros. “Estamos cabalgando un león” dice Francisco Capellán, Presidente de CODOPYME.

Fuentes: entrevistas con Francisco Capellán y Eduardo Martínez de CODOPYME; página web de la CNC, PDE.

4.6 Conclusiones

Tal y como se perfila en el capítulo 2, la medida clave de una red inter-organizacional disponible en un país extenso incluye la calidad y cantidad de los proveedores locales; el estado de un desarrollo clúster; la medida en la que en un país las empresas y las universidades cooperan en investigación y desarrollo (datos todos provenientes del sondeo anual de empresas del Foro Económico Mundial). El grado por el que los individuos se involucran y actúan en asociaciones profesionales (Sondeo de Valores Mundiales). Es decepcionante que los sondeos de competitividad y de opinión no reúnan directamente más información relevante sobre las redes de conocimiento. Idealmente, a uno le gustaría obtener las opiniones de los directivos, de los diseñadores de políticas, de los investigadores y del público en general respecto a la confianza y el deseo de participación de los respectivos sectores, así como las opiniones acerca de la calidad del diálogo sobre temas económicos entre sectores. Estudios recientes han cuestionado también el porcentaje de diseñadores de políticas económicas sénior con experiencia en el sector privado. Tal información debería de ser reunida de manera más sistemática.

Países que responden bien en índices de competitividad, como Japón, Estados Unidos, Suiza, Suecia y Alemania, también puntúan bien en los marcadores sobre redes inter-organizacionales lo que no es sorprendente dado el cruce de indicadores. Más inesperado sea tal vez el fuerte rendimiento de países como la República Dominicana, Vietnam y Turquía, que se sitúan entre los primeros 50 en las redes inter-organizacionales. Etiopía y países del Sudeste europeo se sitúan por debajo en la lista. Los esfuerzos realizados en esos países para la mejora del diálogo entre los sectores público y privado, fueron materializados en los casos del Parlamento de Empresas de Serbia y el Centro de DSP de Etiopía, los cuales deberían ayudar a la mejora de las relaciones público-privadas. Es interesante también observar el experimento de Bolivia al utilizar una plataforma web para añadir transparencia en la contienda sobre la cadena de valor del azúcar. La confianza es el oxígeno exhalado por estas redes en proceso de crecimiento.

Mientras que asociaciones empresariales pueden disfrutar, en países como la República Dominicana, de mayores

niveles de confianza pública de lo que resulta habitual en otros países, esto no se traduce automáticamente en victorias para sus miembros (por ejemplo para la obtención de reglas claras en la contratación pública para las pequeñas y medianas empresas). En los casos de Costa Rica y Panamá, el desafío es más sobre cómo se podrían beneficiar de manera más plena del éxito obtenido en la atracción de inversiones extranjeras. En el caso de Costa Rica, la lección podría ser que las empresas locales necesitan constantemente refrescar sus redes para evitar “encerronas de conocimiento” así como madurar productos y procesos de innovación. Para Panamá, el desafío es cultivar una multiplicidad de redes informales en la Ciudad del Saber. En el Perú, una cuestión para los diseñadores de políticas es si se interviene y, en ese caso, cómo se procede en la gastronomía, uno de los sectores con más crecimiento. La respuesta puede ser el movimiento desde el intercambio de conocimiento hacia la armonización, ofreciendo estándares técnicos que apoyen al sector. Los casos de Costa Rica y Perú subrayan la importancia de la granulación; cada sector tiene sus propias necesidades y velocidades de evolución del conocimiento por lo que el diseño y la gobernabilidad por medio de las redes de intercambio de conocimiento deben ser flexibles. Finalmente, merece la pena apuntar que mientras que ahora se discuten muchas estrategias nacionales sobre las oportunidades de la ‘industria verde’, el abanico de iniciativas prácticas para tal fin se mantiene bastante limitado y la intensidad energética de la economía sube o se mantiene estática en algunos países.

Mientras que ahora los diseñadores de políticas hablan acerca de la importancia del intercambio de conocimiento en sus políticas industriales, este capítulo subraya la diversidad y complejidad del establecimiento de redes de conocimiento en la política económica. Hacer lo que uno predica iniciando y coordinando redes efectivas inter-institucionales es una labor sustancial y solo será asumida por aquellos que estén convencidos de que las redes de conocimiento son la clave para alcanzar la prosperidad.

Capítulo 5: La Organización del Conocimiento: Redes Intra-organizacionales

Kazuki Kitaoka, Alex MacGillivray, Axel Marx y Cormac O'Reilly

“Una conectividad de la red bien gestionada es un elemento clave para el rendimiento, el aprendizaje y la innovación.”

Cross y Parker^{cv}

5.1 INTRODUCCIÓN

A pesar del crecimiento exponencial dentro de las empresas del uso de herramientas de gestión del conocimiento técnico como las bases de datos, internet, depósitos etc., la premisa básica para el enfoque de las redes sociales dentro de una organización es que la

creación del conocimiento y el intercambio de la información ocurre *principalmente* entre personas. La investigación organizacional ha mostrado consistentemente que la interconexión interna es crucial para el rendimiento organizacional “*porque las relaciones son críticas para obtener información, resolver problemas y aprender cómo hacer el trabajo*” Robert Cross y Andrew Parker (2040) *El Poder Oculto de las Redes Sociales*



Hay muchas posibilidades de compartir capacidades online por medio del intercambio, del debate y de la colaboración.

5.2 Mejorando la organización gubernamental para el desarrollo

“Las redes informales dan a la burocracia una coherencia interna y una identidad corporativa que la meritocracia por sí sola no podía ofrecer”

Peter Evans

Sólo o en colaboración con James Rauch, Peter Evans ha llevado a cabo los estudios más destacados sobre la importancia de redes internas fuertes entre las autoridades gubernamentales para el alcance del desarrollo económico. Apuntando al caso de Japón, Evans (1995, pág. 49) argumentó que todas las descripciones del estado japonés enfatizaban la indispensabilidad de las redes informales para la eficacia y la efectividad de la acción del gobierno:

“Estas redes informales le brindan a la burocracia la identidad corporativa que la meritocracia, por sí sola, no podía darle, pero el carácter y las consecuencias de esas redes dependen fundamentalmente del estricto proceso de selección por el que los funcionarios son escogidos. El hecho de que la competencia formal, más que los lazos clientelistas o las lealtades tradicionales, sea el principal requisito para ingresar en la red hace mucho más probable que el desempeño efectivo sea un atributo valorado entre los leales integrantes de los diversos batsu.”^{cvi}

Evans exploró más a fondo este tema en colaboración con el economista James Rauch. En dos artículos sucesivos publicados en 1999 y 2000 exploran los efectos de la forma en que la administración del gobierno esta organizada primero sobre el rendimiento económico del estado (Evans y Rauch, 1999) y más tarde sobre el rendimiento de la misma administración (Rauch y Evans, 2000). Su giro hacia este tema, situado en la intersección de la sociología, la economía del desarrollo y la economía política, no fue ni inesperado ni ilógico.

Como Evans y Rauch explican, en 1999, el interés, desde un ángulo sociológico y económico respectivamente, de Weber y Polany en la burocracia como instrumento político, aunque presente en la primera mitad del siglo veinte, fue presentado como un triunfo por la política neoclásica en lo que la llaman la visión de “Smith”. Según esta visión, incluso la participación del gobierno dificultaría activamente el crecimiento tan pronto como su acción fuese más allá de la protección de los derechos de propiedad (Evans y Rauch, 1999, pág. 749). Siguiendo un cambio de paradigma en economía, y separándose del descarnado anti-estatismo de la economía neoclásica, fue prestada mayor atención a los efectos de la estructura organizacional que al rendimiento económico, poniendo durante los años 90 mas énfasis en los modelos de crecimiento endógeno. Sin embargo, en una rápida perspectiva general, Evans y Rauch encuentran que la mayoría del trabajo realizado hasta ahora se ha visto dificultado por la falta de datos adecuados relativos al establecimiento organizacional de la administración del gobierno (Evans y Rauch, 1999, pág. 750).

La innovación más importante de su enfoque está basada en el desarrollo de un indicador sobre la medida en que una organización gubernamental se parece al tipo ideal de Weber de administración gestionada profesionalmente. Operacionalizan este tipo ideal en términos de un reclutamiento meritocrático y de la existencia de una escalafón predecible que proporciona recompensas tangibles a largo plazo (Evans y Rauch, 1999, pág., 751). Cuando los lazos teóricos entre las características de un sistema administrativo y el tipo de

crecimiento económico que un estado experimenta proponen efectos directos e indirectos. Los efectos directos de un reclutamiento meritocrático implican que aquellos reclutados poseen unas capacidades mínimas ciertas mientras que los efectos indirectos en la trayectoria de una carrera estable reducen los incentivos de un beneficio personal a corto plazo por medio de la corrupción. Estos efectos directos también influyen en la fortaleza de la red interna sobre la administración ya que *“la estabilidad generada por la promoción interna permite la formación de lazos más fuertes entre ellos”* (Rauch y Evans, 2000, pág. 52). Indirectamente, una burocracia capaz y fiable actúa como un estímulo para la iniciativa privada y la inversión (Evans y Rauch, 1999, pág. 752).

Sus conclusiones son sorprendentes, en el sentido de que se desprende que su indicador “Weberiano” está fuertemente correlacionado con el crecimiento económico incluso cuando existen niveles iniciales de PIB y capital humano (Evans y Rauch, 1999, pág. 756). Además, se descubre que este indicador incrementa significativamente el poder predictivo de los modelos internacionales de crecimiento existentes (Evans y Rauch, 1999, pág. 759). La investigación de seguimiento de Henderson y otros (2007) encontró que tenía un profundo efecto en la reducción de la pobreza. Esta evidencia sugiere que la organización de un sistema burocrático basado en el rendimiento puede reforzar las redes intra-organizacionales y desde luego tiene un profundo efecto en el rendimiento de los estados.

A pesar del interés creciente mostrado por el estado y las organizaciones internacionales en el intercambio de conocimiento relativo al desarrollo, hay una experiencia mucho más vasta en el sector corporativo. Los gobiernos están ahora accediendo a esta experiencia. A pesar de que no informó sobre su propio capital intelectual, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación danés adaptó el trabajo de el ‘capital intelectual’ (por ejemplo Stewart, 1997) en un programa del 1998-2003 para fomentar en las empresas la producción de “Declaraciones de Capital Intelectual”. Sin embargo, el Ministerio de Comercio e Industria danés llevó a cabo, tal y como hicieron muchas agencias de desarrollo, un proceso de transformación del conocimiento en los primeros años 2000 (Kjolby, 2004). Hay también ejemplos de gobiernos de países en vías de desarrollo emprendiendo iniciativas de intercambio de conocimiento:

- Entre 1999-2003, agencias gubernamentales de Tailandia introdujeron gestiones basadas en los resultados (RBM), enfocándose en indicadores de rendimiento personal con rápidos comentarios sobre los resultados;

- En un estudio de 77 organizaciones kuwaitíes se comprobó que las prácticas de gestión del conocimiento eran similares en organizaciones del sector privado y del público; y
- El Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD) mantiene una base de datos (SIARE) con numerosos ejemplos exitosos de modernización e iniciativas de reforma en Latinoamérica.

La mayoría de los casos se concentran en ministerios como planificación, economía, salud y educación. Hay menos experiencia en intercambio de conocimiento en las áreas de industria y comercio. Las más recientes estrategias económicas reconocen la importancia de la “economía del conocimiento” como el conductor del rendimiento de la economía. En la práctica, estas iniciativas políticas tienden a concentrarse en el desarrollo de las tecnologías de la información o en la agrupación de industrias creativas. Los ministerios de economía y comercio están ahora comenzando a examinar sus disposiciones relativas a las redes de conocimiento internas y tratar el tema de cómo intercambiar conocimiento en todo el ecosistema de otros sectores estatales o privados.

Un ejemplo es Malasia, en donde la gestión del conocimiento ha sido estudiada en el Ministerio de Desarrollo Empresarial (Syed-Ikhsan y Rowland, 2004), la Unidad de Coordinación e Implementación y el Departamento de Trabajos Públicos (Singh Sandhu y otros, 2011). Estos sondeos encontraron altos niveles de entusiasmo en la gestión del conocimiento. Sin embargo, muchos encuestados no estaban seguros de que sus instituciones en realidad tuviesen o no estrategias de conocimiento listas. En general, los aspectos de la tecnología de la información relativos a la gestión del conocimiento se consideraban como un desafío menor que los ‘factores blandos’ tales como cambios de conducta e intercambio de conocimiento con redes externas.

Otro ejemplo es Sudáfrica, en donde la Corporación de Desarrollo Industrial (IDC) es un buen ejemplo de una bien establecida institución que recientemente ha venido infundiendo nuevo vigor a su misión de proporcionar financiación para el desarrollo industrial de Sudáfrica y en el resto de África con un nuevo énfasis en el conocimiento. La versión del *Nuevo Camino al Crecimiento y el Plan de Acción y Política Industrial 2011/12-2013/14* (IPAP 2) de Febrero de 2011 hace referencias al desafío de la gestión del conocimiento tácito en los sectores emergentes.

¿Cómo comparten los individuos el conocimiento? El sondeo realizado por el Latinobarómetro a lo largo de Latinoamérica preguntó a los encuestados sobre sus respectivas estrategias para encontrar información. La respuesta: preguntando a sus amigos.

5.3 Redes sociales

En el año 2010 los encuestados informaron de que su estrategia preferida, por encima de cualquier medio formal (radio, televisión, lectura, Internet, reuniones, contactar el gobierno) consistía en preguntar a sus amigos (52 por ciento de todos los encuestados). La confianza en las redes personales es particularmente marcada en la República Dominicana (66 por ciento), en Bolivia (58 por ciento) y en Panamá (55 por ciento). Los individuos más importantes en lo referente a redes personales para el desarrollo del sector privado posiblemente sean aquellos que dirigen sus propios negocios.

Conocer a alguien que haya creado una empresa en los últimos dos años es considerado un indicador clave para el potencial empresarial (Acs & Szerb, 2010).

Entre el público en general, la prevalencia de tales “redes entre empresas” varía de país a país según los datos del Monitoreo Empresarial Global para 41 países. Si bien cuatro de cada diez personas conocen a algún empresario en Bolivia (38 por ciento) y Egipto (40 por ciento), la mitad o incluso más de los entrevistados en Perú (50 por ciento), Serbia (52 por ciento) y República Dominicana (54 por ciento) tienen este tipo de red personal. No obstante, en Turquía, tan solo una de cada cuatro personas ha conocido a un empresario primerizo (27 por ciento).

Existen diferencias de género en términos de redes de conocimiento personales. En Perú, más mujeres que hombres conocen algún empresario (61 por ciento frente a 57 por ciento) (Seria y otros, 2010). También hay un efecto generacional. Según un estudio realizado en Rumania, los jóvenes tenían más probabilidades de tener una red empresarial ya que la generación más veterana tenía más dificultades para desarrollar una red de este tipo (Lafuente y Vaillant, 2008). Tal y como ha sido

mencionado anteriormente, para la creación del Índice de Conectividad hemos utilizado datos provenientes del Sondeo de Valores Mundiales sobre membresía a una asociación profesional. El cual capta un tipo similar de conectividad.

Existen muchas posibilidades de compartir experiencias profesionales online a través del intercambio, del debate y de la colaboración. Los sitios web más populares sobre conocimiento y desarrollo incluyen:

- *Capacity4Dev*, una comunidad de 3300 profesionales del desarrollo, promovida por la UE, que trata sobre sector privado, comercio e integración regional;^{cvi}
- *Gestión del Conocimiento para el Desarrollo (KM4Dev)*, una comunidad online independiente con unos 2200 usuarios interesados principalmente en la gestión y el intercambio del conocimiento;^{cvi}
- *El Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (DCED por sus siglas en inglés)*, que es un portal de conocimiento sobre diferentes recursos relativos al desarrollo del sector privado, base de datos, blogs y grupos en 15 países, incluyendo Egipto, Etiopía y Vietnam (las funciones interactivas están restringidas a los miembros del Comité de Donantes).^{cix}

Los diseñadores de políticas, reconociendo la importancia del boca-a-boca, están explorando actualmente el potencial de la conectividad social a través de Internet para conectar con el público en general. Los ministerios están abriendo sus intranets así como estableciendo grupos de Facebook y no es poco habitual que un ministro de industria utilice Twitter.

5.4 Casos prácticos

Los siguientes ejemplos ilustran la reforma interna de la capacidad organizacional con vistas a reforzar la capacidad interna de la red:

- El importante progreso experimentado por El Salvador en la mejora de sus capacidades burocráticas a mediados de la primera década del 2000.
- Los esfuerzos del Ministerio de Tecnología Industrial de Egipto y los Centros de Innovación para incrementar su potencial colaborativo.
- El fuerte énfasis en la implementación, observación y coordinación de los mecanismos para la ambiciosa estrategia industrial de Turquía.
- *Teamworks*, la ambiciosa red social de conocimiento dirigida por el PNUD.



Los egipcios son científica y tecnológicamente desenvueltos. En efecto, Egipto tiene una densidad mucho más alta de investigadores y de papeles científicos por millón de habitantes que la mayoría de países de África.

Caso: Reforma burocrática en El Salvador

“Hemos trabajado muy intensamente junto con el sector industrial del país y con las asociaciones del sector industrial. Fundamentalmente el Ministerio de Economía, pero también con otras instituciones clave, para definir nuestra política industrial.”

Dr. Héctor Dada Hirezi, Ministro de Economía, Mayo de 2011^{cx}

Entre 1980 y 2010 el desarrollo humano de El Salvador se elevó en un 1,2% anual. A pesar de que en el 2010 aún está rezagado con respecto a la media regional, retenido por una contracción y después por un lento crecimiento en 2009 y 2010. Este progreso fue testigo de cómo el país, de poco más de 6 millones de habitantes, sobrepasó la media mundial en la mitad de los años 90. Según mapas de pobreza detallados, por la oficina la FLACSO en El Salvador existen zonas de privación en todo el país. Tal y como sucede con otros países Centroamericanos, El Salvador es vulnerable a los cambios climáticos sufriendo en particular grandes precipitaciones.

Durante este periodo la competitividad del país se ha mantenido estática, impactada significativamente por temas de seguridad. Los ejecutivos sondeados por la INCAE también expresado su preocupación por la calidad de toda la ‘cadena de suministro’ en matemáticas, en ciencias y en ingeniería, desde la escuela primaria hasta las instituciones de investigación y empresas de investigación y desarrollo. Un estudio de Harvard sobre el potencial económico llevado a cabo por Ricardo Hausmann y Dani Rodrik recomendaba enfocarse con determinación en el desarrollo de capacidades de tal forma que el país pueda identificar sus propias iniciativas.

Añadido a estos desafíos, El Salvador ha padecido desde hace muchos años los efectos de su deficiente reputación respecto a su ineficaz burocracia gubernamental. En sondeos de competitividad, los ejecutivos tienden a criticar la burocracia gubernamental en todos los países. Pero según un estudio en profundidad efectuado en el 2004, estas críticas parecen ser válidas en el caso de El Salvador, ya que lo clasificaba en capacidades burocráticas en el puesto 12 de 18 países latinoamericanos (Echevarría (ed.), 2006; Zuvanic y otros, 2010).

Un estudio comparable de 7 países, apoyado por la cooperación española (AECID, FLACSO y SICA, 2010)^{cx}, fue completado en 2008-09 como parte de un Plan Regional para Fortalecer y Modernizar los Servicios Civiles y la Administración Pública en Centro América y la República Dominicana. Los estudios de 2004 y 2008 medían la capacidad burocrática en todos los subíndices evaluando la eficiencia, el mérito, la consistencia estructural (coherencia estratégica, consistencia de la dirección y proceso), la capacidad funcional (competencia, incentivos, flexibilidad) y la capacidad integradora. Estos subíndices fueron evaluados por medio de 8 subsistemas del funcionariado tales como recursos humanos, planificación y retribuciones. La metodología, desarrollada por el Profesor Francisco Longo es consistente con la Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada formalmente por los gobiernos de la región en el 2003.

¿Cómo mostraba el estudio del 2008-09 a El Salvador? El hallazgo clave es que la capacidad gubernamental puede ser substancialmente mejorada en un periodo de 4 años. La escala y la velocidad de las reformas constituyen un desafío importante para aquellos que aseguran que las reformas en la gobernabilidad toman décadas. En el periodo 2004 y 2008, el funcionariado de El Salvador se transformó. En el 2004 estaba rezagado, muy por detrás de la media de los otros países de la región, justificando en todos los estudios de competitividad la visión negativa de los ejecutivos. Para el 2008/09, la burocracia estaba operando en una posición cuasi paritaria con la media regional, adelantado a algunos de sus vecinos y entre los mejores en alguno subíndices.

¿Cómo ha conseguido El Salvador esta transformación desde estar en la peor situación dentro de la región a mejorar la media regional en un espacio de tiempo relativamente corto? El estudio no pregunta

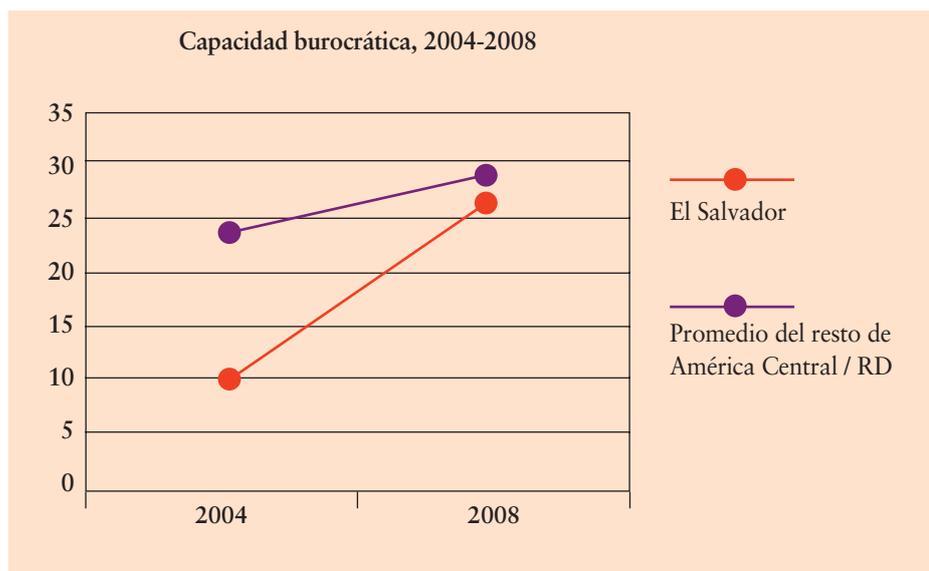


Figura 5.1

específicamente por las prácticas de gestión del conocimiento en las instituciones, aunque trata sobre las condiciones que las facilitan tales como la planificación, la formación, la buena gestión y los incentivos de rendimiento. Estas reformas fueron conducidas por la Secretaría Técnica de la Presidencia y por el Ministerio de Hacienda. El Salvador destacaba particularmente por las mejoras en sus subíndices de mérito y eficacia durante el periodo analizado.

En el periodo subsiguiente a la crisis del 2009, la administración entrante, del FMLN, mantuvo la presión sobre las instituciones del estado a través del proceso de revisión del Plan Quincenal de Desarrollo que lanzó a mediados del 2011. Entre las iniciativas estaban las siguientes:

- Un Consejo Social y Económico (CES) con membresías de empresarios, sindicatos, NGO y académicos, reuniéndose hasta una o dos veces por mes;
- Gabinetes departamentales representando a todos los ministerios a nivel local para escuchar con atención las preocupaciones locales y mejorar la responsabilidad;
- Una nueva Política Industrial, construida en base a voluminosos estudios y enfocándose hacia la agricultura y la seguridad alimentaria;
- Un Nuevo Sistema Nacional de Planificación (SNP) recurriendo a los consejos de la CEPAL y del ILPES.

Alrededor de un 13% de los ejecutivos aún ven la inestabilidad en el diseño y desarrollo de políticas como uno de los mayores problemas de El Salvador. Pero si el gobierno puede construir sobre el progreso efectuado desde el 2009, y exitosamente incluye nuevas iniciativas como el SNP, la Política Industrial y el CES, entonces la confianza empresarial y la prosperidad continuarán a ritmo constante.

Fuentes: IHDI, WEF, Informe Barómetro, entrevistas con Alfonso Goitia y Gina Navas, Secretaría Técnica y Pedro Antonio Argumedo, FUSADES.

Caso: El Consejo Industrial de Innovación y Tecnología de Egipto

“El gobierno está interesado en apoyar a la industria egipcia y en justificar la relación entre el interés público y la competitividad del sector industrial.”

*Dr. Mahmoud Eisa, ministro de Industria y Comercio exterior
(desde el 21 de Julio de 2011)^{cxiii}*

Entre 1980 y 2000 el desarrollo humano en Egipto mejoró a un ritmo de un 1,5% anual y hoy sus 84,5 millones de habitantes tienen un nivel de desarrollo humano algo superior a la media en el Mundo Árabe. De los 3 componentes del Índice de Desarrollo Humano, son la pobreza y la educación los que requieren una mayor atención así como la creación de puestos de trabajo, factor este último que supone una demanda urgente para la juventud egipcia (casi 20 millones entre los jóvenes de entre 18 y 29 años de edad)^{cxiii}. El PIB per cápita, a pesar de que estuvo en un camino ascendente en la década entre el 2000 y el 2010, está rezagado respecto a las naciones ricas en petróleo del Mundo Árabe.

Existen muchos estudios sobre la competitividad de Egipto incluyendo series detalladas de informes anuales llevados a cabo por el Consejo de Competitividad Nacional de Egipto, el cual aboga por el concepto de “economía verde”. La mayoría de estos estudios convergen en la visión de que el país no ha conseguido mejorar su posición competitiva durante los últimos 3 años y por lo tanto ha visto caer su clasificación durante el período analizado en comparación con naciones similares. Según los ejecutivos sondeados por el Centro de Estudios Económicos de Egipto, la inestabilidad en el diseño y desarrollo de políticas así como la formación de la mano de obra son vistos como los rasgos más problemáticos de cara a emprender negocios en el país seguido por el acceso a la financiación y la burocracia (WEF 2011).

Por otro lado, los visitantes extranjeros y los donantes han renovado su interés en las oportunidades que ofrece Egipto desde la Revolución. Reconocen su localización estratégica, su amplio mercado interno y su base industrial diversa que fue galvanizada por una ambiciosa Estrategia de Desarrollo Industrial en el 2004^{cxiv}. Efectivamente, el sector industrial mejoró significativamente su rendimiento entre el 2005 y el 2009, tomando la delantera a países como Colombia, Paquistán y Mauricio en su transición de baja a media tecnología (ONUDI 2011). Este crecimiento ha visto la emisión de carbono elevarse por unidad de PIB en la última década (IEA, 2011). Otros grandes países de la región se han convertido en importantes socios comerciales: Por ejemplo, las inversiones turcas se han incrementado 20 veces en los últimos 3 años^{cxv}.

Los egipcios son científica y tecnológicamente desenvueltos. En efecto, Egipto tiene una densidad mucho más alta de investigadores y de papeles científicos por millón de habitantes que la mayoría de los otros países de África, y es comparable con Sudáfrica y Túnez (ver figura 5,2, tomada de Gaillard, 2010). Es un importante conducto para el flujo del conocimiento entre el Mundo Árabe y la SSA (Royal Society, 2011). Las empresas egipcias son bastante sofisticadas y son capaces de adaptarse a las nuevas tecnologías. Por tanto, ¿qué es lo que impide una innovación industrial más profunda? Hay dos impedimentos principales para el despegue empresarial: una ausencia de ‘mentalidad de crecimiento’ entre los empresarios (Ducker, 2010); y una fuerte cultura de informalidad entre las PYMEs egipcias. De cada diez empresas egipcias, seis (62%) identifican las prácticas

Figura 5,2



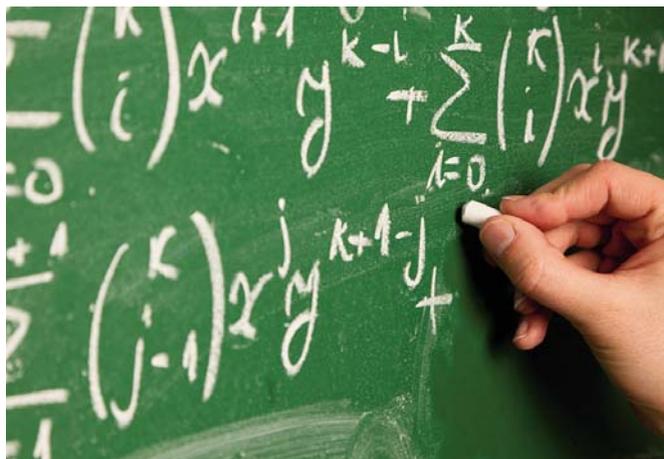
de los competidores en el sector informal como una importante restricción (Sondeo Empresarial, 2008). Este es un porcentaje significativamente más alto que la media para el grupo de estudio (36%). Un ejemplo bien conocido es el grupo de más de 1000 talleres de reciclaje en Mokattam, capaces de exportar plásticos a China únicamente a través de terceras partes formales que tienen licencias para la exportación^{cxvi}.

Numerosos programas intentan tratar los temas de informalidad y de espíritu empresarial, incluyendo programas de dos instituciones establecidas bajo el régimen de Mubarak que es probable que continúen, el Centro de Modernización Industrial (IMC) y el Fondo Social para el Desarrollo. Por ejemplo, el IMC desarrolló iniciativas relativas a Integración Vertical Industrial y a conectar estudiantes universitarios con empresas utilizando sus recursos humanos, su productividad, su marketing y su apoyo a las pequeñas y medianas empresas y agrupaciones.^{cxvii} El Fondo Social para el Desarrollo, establecido en 1991, ha dirigido muchos programas relativos a pequeñas empresas y a la microfinanciación^{cxviii}. La Autoridad de Desarrollo Industrial ha facilitado el terreno para el asentamiento de empresas y muchos otros actores también han estado activos, en complejas permutaciones del estado, de ONGs, del sector privado y de donantes.

A pesar de los grandes esfuerzos en coordinación, ha habido en estas iniciativas un inevitable grado de duplicación y redundancia. Los diseñadores de políticas han señalado con rapidez que no hay escasez de

proyectos piloto, sino más bien una falta de capacidad para aprender de los mismos y de compartir las lecciones aprendidas. Los consultores tienen pocos incentivos a la hora de compartir los secretos del oficio obtenidos por la ejecución de los proyectos, mientras que el miedo al fracaso ha vuelto a las instituciones reacias al riesgo que supone compartir experiencias que han fracasado. También ha habido simplemente una falta de IT, tal y como concluyó el Mapeo 2005, Evaluación de la Tecnología Egipcia e Infraestructura de la Innovación elaborado por la IMC: “a pesar de los recientes avances en la tecnología de la información, varios ministerios no tienen aún bases de datos adecuadas y fiables. En muchos casos la recolección de datos depende de la actitud de los responsables y del nivel de autorización”.

Los Centros de Tecnología e Innovación (TIC) se sitúan dentro de este complejo ecosistema. Los TIC se especializan en los recursos tecnológicos cuyos objetivos eran “reforzar el conocimiento, la experiencia, la capacidad, el conocimiento técnico y la transferencia de tecnología entre aquellos que lo tienen y aquellos que lo necesitan”^{cxix}. Los primeros TIC fueron establecidos durante los primeros años del nuevo siglo por El Dr. Hany Barakat y sus colegas del Ministerio de Industria, quienes estaban alarmados por el “tremendo deterioro de Egipto en las décadas pasadas (...) en el campo de la artesanía, alfarería, joyería, bordado y en los textiles duros. Estos campos no han experimentado ningún crecimiento, ningún interés, ni habían generado empleo ni habían despertado interés alguno entre los expertos.”



Las empresas egipcias son bastante sofisticadas y capaces de adoptar tecnología. Por tanto, ¿qué les impide tener una mayor innovación industrial?

En la actualidad hay más de 12 Centros de Tecnología, localizados en 8 ciudades a lo largo de todo Egipto. La mayoría se concentra en sectores como la moda y el diseño; el mármol y las canteras; los plásticos; la alimentación, la marroquinería y los curtidos; los muebles; las joyas; los textiles y la ropa; la ingeniería; y la agricultura y las agro-industrias. Otros TIC son transversales (Centro de Producción Más Limpia de Egipto; Mejora en la Productividad y Calidad; Embalaje; Tecnología). Los donantes, incluida la ONUDI, han estado activamente involucrados. Tradicionalmente cada TIC ha trabajado con un socio europeo o japonés para obtener formación, ensayos, acuerdos de transferencia de tecnología y otros servicios. Durante el año 2007/08 se beneficiaron de estos servicios unos 7.350 aprendices y 2.300 empresas y se obtuvieron casi 200 acuerdos de transferencia de tecnología^{cxv}. Inevitablemente, algunos TIC alcanzaron más éxito que otros. También se han podido perder oportunidades debido a la informal gobernabilidad y al trabajo disperso de los TIC.

En el 2010 el Ministerio de Industria asignó al nuevo Consejo de Industria para la Tecnología y la Innovación la tarea de rejuvenecer el trabajo de los TIC. La tarea principal consiste no en iniciar nuevas investigaciones sino en obtener mejores contactos principalmente con universidades y ONGs. Un ejemplo de actuación como catalizador para la obtención de conocimientos técnicos existentes es trabajar con expertos de la Universidad Americana de El Cairo en tecnología de reciclaje de desechos de mármol en el clúster del sector del mármol de Shaq Al-Thu`ban^{cxvi}. El Consejo de Industria

reconoce también la necesidad de mejorar o consolidar algunos TIC, así como formar nuevos equipos para concentrarse en oportunidades que puedan aparecer, tales como plantas medicinales, fibras técnicas o productos farmacéuticos.

Egipto puede aprender de los modelos exitosos de investigación aplicada tales como el realizado por el Instituto Fraunhofer de Stanford; y la experiencia de Italia con los consorcios de exportación de las pequeñas y medianas empresas. El Consejo puede aprender aún más del pequeño grupo de los 'primeros adoptantes' dentro del mismo Egipto.

Para conseguir esto, los TIC necesitan reconcentrarse continuamente en la innovación desde la perspectiva del empresario. Evans y Rauch (1999) enfatizan la importancia de la experiencia en el sector privado para conseguir tener un funcionariado eficaz. El Presidente del Consejo de Industria, Ahmed Samy, tiene experiencia en el sector privado, primero en EDS y después en Hewlett-Packard. En Egipto existe la necesidad de fomentar esta tendencia hacia una experiencia intersectorial. Un programa introductorio para ejecutivos senior que cambien el sector privado por el sector público mejoraría la capacidad de los seleccionados acometer con firmeza y seguridad los distintos proyectos y empresas realizados a través de procedimientos complejos y desconocidos.

Fuentes: Entrevista con Ahmed Samy, Presidente, Consejo Industrial para la Tecnología y la Innovación.

Caso: Desarrollo de capacidades en el Ministerio de Comercio, Industria y Ciencia de Turquía

“El que no sabe donde va no puede ir a ningún sitio aunque todas los caminos estén abiertos. Ya que si no sabes dónde ir, no tiene importancia dónde llegas. Con este documento sobre la Estrategia Industrial, creamos el camino para la industria y fabricamos los instrumentos a utilizar en el viaje.”

Nihat Ergün, Ministro de Comercio, Industria y Ciencia, Febrero de 2011^{cxvii}

El desarrollo humano de los casi 76 millones de turcos ha crecido de manera continuada: entre 1980 y 2010 el Índice de Desarrollo Humano se elevó en un 1,2% anual (PNUD, 2011). Con una fuerte recuperación en el 2010, el PIB per cápita de Turquía pasó el umbral de los 10.000 dólares americanos. El Informe sobre el Desarrollo Humano urgía a los diseñadores de políticas a reforzar las capacidades de los 12 millones de jóvenes que alcanzarían la edad de trabajo en el 2020 “para vivir en libertad y con dignidad, ampliando considerablemente su conocimiento y alternativas” (PNUD, 2008). En particular serán medidas importantes el incremento de la inscripción femenina en educación secundaria y terciaria y las mejoras en los gastos generales de educación (como porcentaje del PIB).

La objetivo industrial del país a largo plazo es llegar a ser “la base de producción de productos de tecnología media y alta de Eurasia”. La política industrial del 2003 fue revisada completamente por medio de consultas entre las partes interesadas y por una estrategia 2011-2014 mucho más ambiciosa que fue publicada en el 2010 (Ministerio de Industria y Comercio de la República de Turquía, 2010). El país tiene los suficientes cimientos industriales para alcanzar este objetivo. Según el índice de Rendimiento Industrial Competitivo de la ONUDI (ONUDI 2011), Turquía se encuentra entre los primeros 35 países a un nivel comparable a Noruega o Polonia. Turquía tiene una mayor amplitud industrial que muchos países del G20; la estrategia cubre 7 amplios sectores, desde el del automóvil al de la maquinaria textil y la alimentación. Un resultado de esta amplitud industrial se manifiesta en la intensidad de las emisiones de carbono (CO2/unidad PIB) de Turquía que se han mantenido estáticas durante la última década (IEA, 2011).

La estrategia se enfoca también en ocho áreas de desarrollo de políticas horizontales: un sistema de ayudas estatales que forman parte de un medio empresarial y de inversiones efectivas que pueden orientar a las empresas hacia el incremento de su productividad; comercio internacional e inversiones; capacidades y recursos humanos; acceso a la financiación para las pequeñas y medianas empresas; capacitación tecnológica de las empresas; mejora de la estructura para reducir los costos de entradas; mejora del medio ambiente y reducción del riesgo climático; y desarrollo regional.

Ciertamente la competitividad de Turquía ha mejorado en años recientes. Según el Foro Económico Mundial, la economía se encuentra ya en una fase de transición para llegar a ser una economía conducida por la innovación. El nivel de inversiones extranjeras directas ha mostrado un rápido crecimiento en años recientes, con stocks creciendo alrededor de un 10% del PIB en el 2008 llegando hasta el 25% en el 2010. El sondeo de empresas del Banco Mundial del 2008 mostraba que los empresarios turcos tenían mas experiencia que sus homólogos en el resto del grupo objeto del estudio y que casi un tercio de las empresas tenían certificaciones de calidad reconocidas. Los empresarios disponen de más crédito, alcanzando una cifra de casi 70.000 pequeñas y medianas empresas en el 2009. Una investigación en Esmirna muestra que las redes políticas locales son tan importantes como otros factores de competitividad ampliamente reconocibles en la conducción del rendimiento económico local (Eraydin y otros, 2008). “Turquía ha mejorado su rendimiento científico a un ritmo que casi rivaliza con el de China ... y ahora dedica anualmente más dinero a este campo que Dinamarca, Finlandia o Noruega” (Royal Society, 2011).



Turquía tiene una mayor amplitud industrial que muchos países del G20; la estrategia cubre 7 amplios sectores, desde el del automóvil a la maquinaria textil y a la alimentación.

Desde luego que se mantienen desafíos específicos. Según el sondeo llevado a cabo por la TUSIAD del Foro de Competitividad de la Universidad de Sabanci (Foro Económico Mundial), los ejecutivos se preocupan por las regulaciones relativas a fiscalidad y a divisas; por las aptitudes de los trabajadores; por las rigideces del mercado laboral. El porcentaje de empresas que ofrecen formación está por debajo de la media y los ejecutivos admiten que son reacios a delegar autoridad (ver Cuadro 5.1 proveniente de la encuesta de Empresas del Banco Mundial, 2008). En total, la estrategia prevé unas 73 acciones para tratar tales desafíos; también se están elaborando estrategias para los sectores.

El mayor desafío para cualquier estrategia industrial es la coordinación: Advierten Ricardo Hausmann, Dani Rodrik y Charles Sabel (2007) que “un gobierno debe

de evaluar su marco de política industrial no a través de preguntas del tipo: ¿qué reducciones impositivas o subsidios estamos utilizando? ¿qué sectores hemos identificado? ¿cuál es el presupuesto que hemos asignado a la promoción industrial?” Por el contrario, las cuestiones relevantes son: “¿hemos establecido instituciones que involucren a los burócratas en conversaciones fluidas sobre temas pertinentes con el sector privado? y ¿tenemos la capacidad para responder selectivamente, y con rapidez, utilizando una variedad de políticas actualizadas, a las oportunidades que estas conversaciones nos ayudan a identificar?” En otras palabras, la política industrial debe seguir los principios de relevancia, inclusión y capacidad de respuesta. (AccountAbility, 2009).

Cuadro 5.1 Turquía: : algunas características clave de empresas en su comparación internacional

País	Años de experiencia en el trabajo como gerente en firmas del sector	% de empresas con Certificación de Calidad reconocida internacionalmente	% de empresas que ofrecen formación formal
Bolivia, Plurinational State of	21	22	57
Costa Rica	20	13	55
Dominican Republic	-	10	53
Egypt, Arab Rep.	10	21	22
El Salvador	20	14	61
Ethopia	15	4	38
Panama	11	23	11
Peru	22	14	60
Serbia	18	22	37
Turkey	24	30	29
Viet Nam	15	17	44
Average	18	17	42

El Ministerio de Industria y Comercio tiene la tarea de desarrollar la implementación, el control y la coordinación de una amplia variedad de instituciones. A continuación mencionamos algunas de las más relevantes:

- Comité Permanente para el Desarrollo de la Competencia Industrial
- Subsecretaría de Estado para la Organización de la Planificación
- Subsecretaría para el Comercio Exterior
- Ministerio de Finanzas
- Tesoro Público
- Ministerio de Educación Nacional
- Ministerio de Energía y Recursos Naturales
- Ministerio del Medio Ambiente y Silvicultura
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Ministerio de Transporte
- Agencia para el Apoyo de la Inversión y la Promoción de Turquía (ISPAT)
- Consejo de Coordinación para la Mejora del Entorno para las Inversiones en Turquía (YOIKK)
- Consejo de Investigación Tecnológica de Turquía (TÜBITAK)
- Academia de Ciencias de Turquía (TUBA)
- Autoridad para Tecnologías de la Comunicación y la Información
- Organizaciones para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (KOSGEB)
- Instituto de Patentes Turco (TPE)
- Institución de Estándares Turcos (TSE)
- Agencia de Acreditación Turca (TURKAK)
- Unión de las Cámaras y Bolsa de Materias Primas de Turquía (TOBB)
- Confederación de Comerciantes y Artesanos Turcos, Asociación de Negociantes y Empresarios Turcos (TÜSIAD)
- Cámaras de Industria de Estambul, de Gaziantep y de Kocaeli
- Fundación para el Desarrollo Económico
- Fundación para la Investigación de la Política Económica de Turquía (TEPAV)

Una cosa es abordar una amplia variedad de aportaciones a una estrategia industrial mientras que otra muy distinta es coordinar acciones en curso y en los plazos requeridos de tal variedad de instituciones, cada una con su propio proceso de intercambio de conocimientos. Para conseguirlo, el Ministerio de Comercio, Industria y Ciencia decidió instituir un Comité de Dirección y Seguimiento involucrando a las partes clave interesadas. Un informe de seguimiento y evaluación es preparado no anualmente sino cada 6 meses. El Sistema de Información Empresarial del ministerio constituirá también una herramienta básica. El ministerio reconoce también que es necesario mejorar sus propias capacidades administrativas así como las de sus socios en los proyectos así como “establecer un mecanismo para el diálogo efectivo.” Se prevé un apoyo de la UE IPA (Instrumento para la Ayuda en la Preadhesión, que comenzó en el 2007) para esta ambiciosa tarea de construcción institucional.^{cxviii}

Fuentes: Ministerio de Industria y Comercio de Turquía (2010); entrevista con el ministro de Ciencias, Industria y Comercio (Mayo 2011).

Caso: Redes de Conocimiento para el desarrollo: *Teamworks* de L PNUD

“Cuanto más se usa esta herramienta para almacenar conocimiento, experiencia y lecciones aprendidas, más útil se vuelve. Todos debemos asumir la responsabilidad de aportar nuestro grano de arena para convertir el intercambio de conocimiento en una realidad.”

Helen Clark, Administrador PNUD, Diciembre del 2010^{cxv}

Durante los 5 años que siguieron a año 1996, cuando el Banco Mundial se autodenominaba como el “banco de conocimiento”, muchas otras agencias de desarrollo siguieron sus pasos lanzando programas de gestión de conocimiento o de intercambio de conocimiento con un éxito notable pero incompleto (King y McGrath, 2004). Se piensa que hasta el 80% del conocimiento residente en las instituciones es tácito y por tanto difícil de intercambiar cara a cara (Serrat, 2008) y, sin embargo, la mayoría de las iniciativas se diseñaron antes del lanzamiento de Facebook en Febrero de 2004.

Para llenar este vacío en ‘redes sociales para el conocimiento’, la Oficina para la Política de Desarrollo del PNUD, el Grupo de Gestión del Conocimiento, comenzó en el 2009 a desarrollar su propia plataforma de gestión del conocimiento, llamada *Teamworks*. Hacia noviembre de 2010 tenía ya 7.500 usuarios de sus blogs, de sus redes multimedia, de sus redes sociales, de sus comunidades de usuarios, de sus galerías etc. con multitud de opciones a medida del usuario. Para Noviembre de 2011, los usuarios se habían doblado a 14.500 con hasta 500 usuarios en línea activos en periodos de 24 horas.^{cxv} *Teamworks* está diseñado para ofrecer un foro de interconexión social en el que efectuar un intercambio activo de conocimiento, crear varios tipos de “espacios” colaborativos y establecer comunidades de práctica enlazando a miles de empleados, expertos, consultores, socios externos y clientes de todo el mundo.

Bien a través de sus propios dominios o bajo una organización (<http://unteamworks.org>) los usuarios de las tres docenas de agencias de la ONU comienzan a unirse a la plataforma por medio de áreas dedicadas. Con la intención de que esta herramienta llegue a ser una plataforma segura de colaboración “online” en la que los profesionales del desarrollo puedan compartir a gran escala su conocimiento y sus experiencias, se

puede también invitar a los socios de confianza, consultores, alumnos y jubilados. Ha sido creada un área para cada una de las 8 áreas temáticas y sus correspondientes Programas Conjuntos individuales del Fondo Para el Logro de los ODM, se creó un área dedicada en *Teamworks*, al que se puede acceder desde <https://mdg.unteamworks.org>

Dentro de la plataforma de *Teamworks* F-ODM, los usuarios pueden:

- Interconectar con colegas y socios de proyectos para la localización y solución de problemas específicos y para el intercambio de conocimiento;
- Establecer redes mas genéricas o temáticas dentro de todo el sistema de la ONU y fuera de él:
- Efectuar reseñas de su propio trabajo, experiencia y prácticas, promocionar eventos y mejorar el alcance y apoyo de actividades y programas ;
- Construir bases de datos de proveedores de servicios del sector privado (consultores, escritores, fotógrafos, etc.);
- Comunidades de Prácticas: crear o adherirse a Comunidades de Prácticas o grupos de usuarios ad hoc dirigidos o de comunicación espontánea;
- Construir un fondo común de conocimiento descargando archivos, fotografías/videos, artículos de noticias, resúmenes de reuniones y blogs; y llevar a cabo investigaciones con recursos facilitados por colegas de diferentes áreas temáticas y agencias de la ONU; y
- Buscar soluciones o asesoramiento en el diseño y desarrollo políticas.



Teamworks facilita un foro para intercambiar activos de conocimiento, crear “espacios” de colaboración y establecer comunidades de prácticas enlazando a miles de empleados de la ONU, expertos y socios externos en todo el mundo.

Se está utilizando la plataforma de *Teamworks* para los Programas Conjuntos (JP) del F-ODM en la ventana de Desarrollo y Sector Privado a través de un espacio abierto para la ventana temática en su conjunto y a través de espacios individuales del Programa Conjunto en cada uno de los 12 países, con acceso restringido. Las características generales del espacio: conocimiento profesional, experiencia e información (informes, vínculos, marcadores, manuales, directrices, etc.); una “Comunidad de Práctica” virtual en DSP; Debates; Boletines (Tablón de anuncios); Intercambios con áreas o ventanas relacionadas a través de la publicación cruzada del contenido cargado; enriquecimiento mutuo con áreas relacionadas o ventanas por medio de envíos con contenido descargable a otros grupos de *Teamwork* incluyendo usuarios de espacio o espacios temáticos relacionados con el programa (por ejemplo el espacio de usuarios temático Emigración y Empleo de la Juventud). Los 12 espacios específicos del Programa Conjunto a nivel de país están enlazados al espacio temático del Desarrollo del Sector Privado; además tienen espacios de eventos; proyectos relacionados y documentación organizacional etc.

La plataforma “online” ya ha sido una herramienta de colaboración e interacción muy valorada entre los coordinadores de Programas Conjuntos involucrados en los programas de los F-ODM. En particular en el caso de los coordinadores de los Programas Conjuntos del F-ODM para el desarrollo del sector privado en vísperas y durante el seguimiento de la reunión de Panamá de Marzo de 2011. Hay un fuerte apoyo a otras iniciativas o programas de enriquecimiento mutuo en los diversos espacios del usuario (“user spaces”) temáticos relacionados con el espacio general del desarrollo del

sector privado. Por ejemplo, para alcanzar a un amplio espectro de usuarios, el espacio del usuario del Grupo de Desarrollo de las Cadenas de Valor del dominio huésped del PNUD enlaza contenido relevante y lo descarga al espacio “ventana de Desarrollo del Sector Privado” y viceversa. A diferencia de algunos proyectos de sitios web, el sitio *Teamworks* asegura la continuidad a largo plazo, las capacidades de lenguaje, el apoyo en tecnología de la información y un alto número de usuarios. Sin embargo, y al igual que en muchas otras redes, su uso tiene a declinar cuando los coordinadores de los Programas Conjuntos se dirigen a realizar actividades sobre en las que el acceso “online” puede ser más limitado. Estadísticas recientes sobre el uso de estos espacios de la ventana de PSD muestra un mayor tráfico de las sedes centrales de la ONUDI y el F-ODM en Viena y Nueva York y un nivel desigual de participación por parte de los equipos de los 12 países.

El apoyo del PNUD para el uso de *Teamworks* está en gran parte establecido, con un crecimiento firme tanto en el número total de usuarios como en el número de usuarios activos. Lo que queda por hacer es promocionar la red a otros interesados dentro y fuera del sistema de la ONU e incluir ‘historias exitosas’ que muestren cómo el conocimiento fluye hacia donde es necesitado. Mientras que tanto las cifras como la facilidad del uso son impresionantes comparados con otras redes de gestión de conocimiento y desarrollo hay mucho que hacer si lo comparamos con Google, Facebook o LinkedIn.

Fuente: Angela Heitzeneder, ONUDI.

Tal y como se indicaba en el Capítulo 2, las medidas utilizadas para la muestra utilizada para la interconexión organizacional de países provienen de sondeos llevados a cabo por el Foro Económico mundial y el Banco Mundial e incluyen el porcentaje de empresas que ofrecen formación formal; la disponibilidad a nivel local de investigación especializada y servicios de formación; y hasta qué punto las empresas invierten en la formación y el desarrollo del empleado.

Tal y como fue señalado, los indicadores importantes incluyen la fuerza de las redes personales (posiblemente utilizado análisis sobre redes sociales); los años de experiencia tanto de gerentes como del personal; su experiencia de trabajo en diferentes sectores; y, finalmente, indicadores de la calidad institucional sobre los sistemas de Gestión de Conocimiento (manejo de conocimiento y auditorías). Hasta la fecha, no existen demasiados ejemplos de medidas que examinen las prácticas del intercambio de conocimiento en el sector privado. El ejercicio Centro Americano citado en el caso de El Salvador no evaluó específicamente la Gestión de Conocimiento como un indicador de la competencia burocrática. El diseño de los sondeos de intercambio de conocimiento debería de ser un área fructífera para el debate con expertos sobre la creación de capacidades a nivel institucional.

Como era de esperar, empresas de países como Suiza, Dinamarca, Estados Unidos, Suecia y Países Bajos puntúan bien en estas medidas de autoevaluación relativa al suministro de formación. Del grupo estudiado, sólo Costa Rica está entre los 50 primeros y varios países del grupo estudiado están muy abajo en la lista. Algunos países presentan una paradoja en lo que respecta a la interconexión intra-organizacional. En el caso de Turquía, los directores tienen experiencia pero tienden a no proporcionar mucha formación formal,

5.5 Conclusiones

por lo que los diseñadores de políticas deberían probablemente concentrarse en animar el entrenamiento informal en el trabajo.

Por otra parte, tanto Egipto como Turquía tienen excelentes capacidades científicas y técnicas, pero las redes informales, responsables originalmente de la transferencia de conocimiento a los empresarios, han experimentado dificultades y necesitan una mayor coordinación. No existe una receta que pueda ser aplicada de manera unificada para la creación de capacidades a nivel institucional ni en el sector público ni en el privado, tal y como muestra la experiencia de los Centros Nacionales de Producción Más Limpia (ver capítulo 1). En el proceso de planificación industrial de Turquía, se presta una gran atención a la cuestión de la implementación – el espacio dedicado a la implementación en los documentos estratégicos es probablemente un buen indicador de la probabilidad de que el proyecto vaya a ser implementado. Los diseñadores de políticas necesitan también asegurarse de que las redes de implementación posean los recursos y la sostenibilidad necesarios para cumplir con sus atribuciones, dado que los procesos de transformación institucional pueden fácilmente tomar 4 años (como en el caso de El Salvador), o incluso más, haciéndolos más vulnerables a recortes por parte de las administraciones entrantes.

Muchos de los más de 200 diseñadores de políticas, hombres de negocios e investigadores entrevistados nos dijeron que el intercambio de conocimiento trata menos sobre plataformas técnicas y más sobre cultura e incentivos. La experiencia de Naciones Unidas con *Teamworks* demuestra que la tecnología tiene que estar presente antes de que se ponga en marcha la propia red social.

TERCERA PARTE:
Redes para la prosperidad:
Conclusiones y Recomendaciones



Redes para la prosperidad: Conclusiones y Recomendaciones

Kazuki Kitaoka, Alex MacGillivray, Axel Marx y
Cormac O'Reilly

“Construir la capacidad básica para gobernar en países que a menudo carecen del suficiente material y recursos humanos para aprobar, implementar y aplicar leyes de manera eficaz es en sí una consecuencia importante y válida de las redes gubernamentales.”

Anne-Marie Slaughter ^{xxxvi}

La interconexión del conocimiento y la gobernabilidad por medio o a través de las redes en el campo de la política económica no es ciertamente un fenómeno nuevo; tampoco lo es el entendimiento de que el desarrollo de un sector privado fuerte y consistente es un elemento necesario para lograr objetivos económicos, sociales y de medio ambiente. Sin embargo, con la rápida globalización experimentada en las últimas décadas en todas las esferas de nuestras sociedades, el éxito económico, la realización de la cohesión social y la sostenibilidad medioambiental de un país dependen, más que nunca, del rendimiento y del comportamiento de sus vecinos, de los líderes regionales y de los poderes económicos globales. En consecuencia, tanto la visión de las redes de conocimiento como la naturaleza del sector privado se han visto extraordinariamente alterados. Esto requiere una rigurosa inspección de las interrelaciones entre las capacidades de las redes de conocimiento de un país, el desarrollo de las políticas en su sector privado y su rendimiento económico, social y medioambiental.

Es con mayor razón sorprendente, en vista de la relevancia que estas interrelaciones tienen tanto para el diseño de políticas a nivel nacional como para las relaciones internacionales, la escasa investigación que estas interrelaciones han tenido en el pasado y lo poco apreciadas que están entre los diseñadores de políticas y los especialistas del desarrollo. Por tanto, este informe ha hecho un primer intento por mejorar el entendimiento general de estas complejas interrelaciones y ha presentado casos de todo el mundo que ilustran los numerosos enfoques que los gobiernos están tomando en la actualidad para responder a los desafíos que se presentan a nivel local, regional y global por medio de las interconexión de redes de conocimiento.

Las redes están todavía muy poco investigadas y son poco apreciadas entre los diseñadores de políticas y especialistas del desarrollo.

En este contexto, se puede observar que las redes emergen cada vez más como una forma de gobernabilidad diferenciada que incluye diferentes tipos de actores públicos y privados dentro de y a través de fronteras organizacionales y nacionales. Existen diferentes tipos de redes, ya sea para aprender, intercambiar información o para crear conocimiento.

Las redes constituyen una forma de gobernabilidad diferenciada con un importante potencial tanto para la creación de conocimiento como para los resultados relativos al desarrollo.

Un arraigo exitoso de las redes puede aportar beneficios significativos. Sin embargo, una interconexión vibrante de conocimiento no puede depender únicamente de las redes existentes sino que requiere de una “ecología institucional” viviente, con organismos nuevos que aporten nuevo conocimiento así como oportunidades nuevas.

Pueden ser obtenidos beneficios significativos de las estrategias de interconexión de redes para institucionalizar o “arraigar” redes.

De este modo una interconexión exitosa implica el desarrollo de redes sólidas que perduren en el tiempo y que estén basadas en la confianza, así como en un constante movimiento entre las redes más relevantes para capturar nueva información.

Para conseguirlo, será necesaria una mayor evidencia empírica respecto a la interconexión del conocimiento a través de las redes y un pensamiento más conceptual sobre cómo se miden las redes de conocimiento y la conectividad de las mismas. Con estas salvedades ha sido construido un Índice de Conectividad formado por 132 países, utilizando los datos disponibles más relevantes provenientes de una amplia variedad de fuentes.

Las conclusiones iniciales conseguidas por medio del Índice de Conectividad son claras: las redes son importantes para conseguir un desarrollo eficaz.

Los resultados muestran una variación significativa en las redes entre países y también entre los distintos niveles de redes dentro de los propios países. Hay una correlación fuerte y positiva entre el Índice de Conectividad y la eficacia gubernamental, el desarrollo industrial y el desarrollo económico. En efecto, una conclusión clave de la literatura analizada, proveniente de los mejores parámetros internacionales disponibles y de los 16 casos prácticos de países todos ellos de diferentes formas, tamaños y niveles de desarrollo, es que las redes de conocimiento pueden ser el ingrediente que falta en las estrategias para el logro de un desarrollo sostenible y próspero.

A pesar de las limitadas pruebas basadas en causalidades, el interés de los diseñadores de políticas en las redes de conocimiento aparece de este modo justificado. Ellos encuentran que las redes de conocimiento intergubernamentales son particularmente útiles para un mejor entendimiento y una elección libre de las diversas opciones de diseño y desarrollo de políticas, para la coordinación de políticas con otros miembros de la red y para la implementación de políticas que requieren una acción concertada.

La interconexión del conocimiento por medio de redes no trata sobre la tecnología de la información como la 'economía del conocimiento' sino acerca de la construcción de confianza, de diálogo y de colaboración a través de sectores y fronteras.

Las redes de conocimiento pueden facilitar un intercambio de conocimiento relevante sobre la política

desarrollada, un conocimiento igualmente relevante para la generación de nuevo conocimiento y para la obtención de soluciones entre sus miembros. En algunos casos, los resultados de este intercambio han sido ampliados y conducen a una política de coordinación (o incluso armonización) y aprendizaje mutuo. Con su naturaleza informal, flexible y de creación de confianza, las redes del conocimiento pueden conducir a agendas globales/regionales – y al establecimiento de normas y ayudas en los procesos de armonización, en particular cuando son precisadas tomas de decisión rápidas en periodos de crisis. Por lo tanto, las redes de conocimiento pueden ser particularmente útiles en procesos de integración regional y/o inter-regional, en los que un proceso de armonización previo puede facilitar, apoyar y acelerar las políticas de implementación y las operaciones en curso.

Merece una especial atención el papel de las redes de conocimiento intergubernamentales en el establecimiento/difusión de normas y estándares, debido principalmente al incremento en el número de criterios provenientes del sector privado rigiendo el propio sector privado a escala internacional, influyendo de este modo indirectamente en el rendimiento económico de los países.

La conexión del conocimiento por medio de redes interconectadas puede ser un elemento crucial en el establecimiento/difusión de normas por medio de la interacción y el aprendizaje entre iguales.

Este hecho refleja un movimiento gradual que se aleja del modelo tradicional, según el cual las organizaciones internacionales fueron establecidas con la función primaria de desarrollar unos estándares de desarrollo para después persuadir a los Estados Miembros de la adopción de las mismas. El establecimiento de estándares o criterios relativos a redes de conocimiento surge habitualmente de estructuras ligeras, son creadas y desarrolladas de acuerdo a prioridades en la política estratégica y a los intereses de sus miembros tanto del sector público como del sector privado, quienes trabajan por medio de una combinación de intercambio de conocimientos relevantes en el diseño de políticas y por medio de la presión entre iguales. De hecho, los diseñadores de políticas, a través de sus pares o iguales, pueden ser expuestos a nuevas prácticas y opciones estratégicas, o incluso descubrir completamente nuevos modelos o paradigmas para el diseño de políticas en un campo específico.

Esto es particularmente relevante para redes de entre iguales entre países en vías de desarrollo que pueden proporcionar un mejor entendimiento sobre cómo la "Cooperación Sur-Sur" puede operar mejor en el futuro.

Un intercambio de conocimiento exitoso depende menos de las plataformas de Tecnología de la Información que de los intereses e incentivos existentes.

Las redes tienen tendencia a proliferar y es costoso participar en ellas, por lo que individuos, organizaciones y países necesitan desarrollar estrategias de interconexión claras. Además, y a pesar del aumento del discurso sobre la importancia que tienen las redes de conocimiento para el desarrollo, la experiencia en desarrollo de estrategias eficaces de interconexión, así como de gestión eficaz de redes interconectadas a es limitada. Hay una fuerte demanda entre los diseñadores de políticas para aprender las mejores prácticas relativas a la gestión de redes y al desarrollo de estrategias relativas a redes interconectadas, especialmente en el contexto del desarrollo del sector privado. Esto se puede conseguir por medio de visitas de trabajo, talleres, tutorías, casos prácticos e interconexiones sociales. Estas actividades pueden contribuir a la identificación de factores de éxito en la gestión de redes y los organismos internacionales pueden apoyar estos esfuerzos actuando como catalizadores y facilitadores allí donde las estructuras de redes y los recursos financieros son limitados.

Es necesario un incremento de la investigación para identificar factores de éxito en la gestión de redes y las organizaciones internacionales deberían de apoyar este esfuerzo.

Las agendas transversales tales como “industria verde”, energía para todos y adaptación climática, en las que las redes nuevas proliferan rápidamente, pueden beneficiarse de tal experiencia.

Las redes eficaces tienden a construir relaciones de trabajo muy estrechas con organizaciones internacionales formalmente gobernadas y también con otras redes.

Una consideración final relativa a la creciente necesidad de intercambio de conocimiento sin fronteras y de la coordinación de políticas es la recientemente revivida llamada a la “integración regional”. De nuevo, la naturaleza y defectos del actual sistema internacional de gobernabilidad han llevado a un nuevo concepto de gobernabilidad ‘multi-nivel’, extendiéndose desde el nivel local al global y así acelerando la solución de problemas en asuntos de dimensiones transfronterizas. De nuevo, este concepto está íntimamente unido al pensamiento que pone un énfasis particular en los aspectos de

governabilidad por medio o a través de las redes con el objetivo de tratar las interdependencias a través de los distintos niveles (de lo local a lo global) y dominios (económico, social y medio ambiente) presentes en el diseño y desarrollo de políticas. En muchas regiones pueden ser observados los procesos paralelos de ‘regionalización’ de la estrategia en cuestión y la progresiva mejora del nivel micro regional en los procesos de desarrollo de una política estratégica. En efecto, existe ahora un amplio consenso en que la gobernabilidad no está limitada únicamente al nivel del estado sino que requiere un sistema de diseño y desarrollo de políticas participativo, involucrando a aquellas partes de la sociedad que se encuentran afectadas por las políticas.

Por lo tanto podemos argumentar que (1) la gobernabilidad regional no es incompatible con la gobernabilidad global y no la niega, al contrario, tiene potencial para reforzar la gobernabilidad global; y (2) estamos asistiendo al nacimiento de una nueva corriente en lo referente a gobernabilidad multilateral, la cual otorga un papel prominente a las regiones pero que aún mantiene una serie de temas problemáticos que deben ser resueltos a nivel global. Volviendo a los aspectos de las redes de conocimiento anteriormente indicados, una gobernabilidad global ‘buena’ puede implicar no una jurisdicción excluyente en el desarrollo de políticas sino más bien una asociación óptima entre los distintos actores a nivel nacional, regional y global y entre categorías de actores estatales, intergubernamentales y no gubernamentales.

Redes regionales ‘triangulares’ ofrecen un potencial real para el intercambio de conocimiento oportuno y la búsqueda de soluciones

Central a este concepto encontraremos un intercambio de conocimiento más intenso y mejor realizado entre las instituciones multilaterales globales y regionales así como una mejor interacción y colaboración con actores no estatales. De nuevo, las redes de conocimiento pueden verse como una solución para cerrar aquellas “lagunas” o vacíos de conocimiento y progresar en la necesaria coordinación de políticas para asegurar que los países puedan recoger los frutos a los esfuerzos de integración económica regional. Central a esta consideración está el establecimiento de un entendimiento común a través de todos los niveles de arraigo e inclusión del conocimiento almacenado y reunido en las redes multilaterales y llevado hacia la implementación real de políticas y programas. Las organizaciones internacionales existentes pueden y deben desempeñar un papel crucial en esos procesos de gestión del conocimiento.



Recomendaciones

Basándonos en estos resultados y conclusiones, han sido formuladas las siguientes recomendaciones para su consideración por los Estados Miembros:

- *La comunidad internacional debería promover activamente las estructuras de las redes de conocimiento y de gobernabilidad a través de las redes para alcanzar objetivos de desarrollo a nivel regional y global.* Esto puede incluir, inter alia, la promoción de propuestas de redes de interconexión de conocimiento internacionales y nacionales en todas las actividades de desarrollo de capacidades; la mejora de la propiedad nacional por medio de acuerdos de inter-conexión multi-accionista en los procesos de formulación de políticas a todos los niveles; hacer el sistema internacional más inclusivo a través del compromiso de cada vez más países e instituciones en los procesos de búsqueda de soluciones ; y apoyar los acuerdos que favorezcan la interconectividad con el objeto de mejorar la innovación y el desarrollo del sector privado.
- *Los Estados Miembros deberían alentar y facilitar las capacidades de interconexión del conocimiento a nivel internacional de instituciones públicas y privadas.* Esto puede incluir, inter alia, la formulación de estrategias “mediante” redes relativas al logro de objetivos de desarrollo y reformas; apoyar activamente la participación de las redes en el desarrollo de políticas a nivel regional y en la investigación; invertir en del desarrollo de redes de infraestructura institucional y de innovación a nivel tanto nacional como internacional; mejorar activamente las capacidades para el desarrollo de redes de conocimiento en instituciones nacionales; y proporcionar incentivos adecuados para la formación de nuevas redes en campos específicos de interés estratégico.
- *Las organizaciones internacionales deberían mejorar sus sistemas de información inter-institucional y de intercambio de conocimiento y facilitar un mejor funcionamiento de las redes de conocimiento entre sus miembros.* Esto podría incluir, inter alia, la mejora en el intercambio de información temática entre comunidades de práctica para proporcionar plataformas de intercambio de conocimiento que resulten más fáciles de utilizar para sus miembros; buscar activamente la participación de actores no estatales en los procesos de consulta; y apoyar activamente el desarrollo de redes de conocimiento en campos relevantes.
- *Debería establecerse una red de consulta internacional y multi-sectorial para profundizar en el desarrollo de las conclusiones iniciales sobre conectividad y redes de conocimiento para el logro de objetivos de desarrollo, así como recomendar medidas y programas tendentes a un desarrollo eficiente por medio del incremento de las redes de conocimiento, en particular en el campo de las políticas de desarrollo del sector privado.*

Anexo 1: Bases de datos evaluadas

Conjunto de datos	Fuente Sitios Web
Base de datos con indicadores a través de países sobre inversión por sectores y capital	http://www.cid.harvard.edu/ciddata/ciddata.html
Afrobarometro – Conjunto comparativo de encuestas nacionales sobre la actitud del público sobre la democracia, los mercados, y la sociedad civil en África	http://afrobarometer.org/data2.html
Méridas agrícolas	http://www.cid.harvard.edu/ciddata/geographydata.htm#agricultural
Asian Barometer Survey - Conjunto comparativo sobre democracia, gobernabilidad y desarrollo	http://www.asianbarometer.org/
Balance estadístico de pagos – BOP	http://www2.imfstatistics.org/BOP/
Banisar - Libertad de información	http://www.freedominfo.org/
Índice Bribe Payers	http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/bpi
CEPII- Méridas de distancia	http://www.cepii.fr/anglaisgraph/bdd/distances.htm
Base de datos de estadísticas sobre el comercio de bienes (COMTRADE)	http://comtrade.un.org/
Índice de percepción de corrupción	http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi
Base de datos de instituciones políticas	http://go.worldbank.org/2EAGGLRZ40
Índice de acceso digital	http://www.itu.int/ITU-D/ict/dai/index.html
Estadísticas sobre tendencias del comercio – DOT	http://www2.imfstatistics.org/DOT/
Doing Business	http://www.doingbusiness.org/
Easterly and Levine – AFDATA	http://go.worldbank.org/K7WYOCA8T0
Libertad económica del mundo	http://www.freetheworld.com/release.html
Electoral Democracy	http://www.freedomhouse.org/
Encuestas empresariales	http://www.enterprisesurveys.org/
Clasificación de capacitación tecnológica	http://www.eiu.com/site_info.asp?info_name=digitaleconomy_2010&page=noads

Base de datos sobre la desigualdad estimada de ingresos en hogares (EHII)	http://utip.gov.utexas.edu/data.html
Eurostat estadísticas de finanzas de gobiernos	http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
Eurostat estadísticas de empresas estructurales (SBS)	http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
Índice de estados fallidos	http://www.fundforpeace.org/web/index.php?option=com_content&task=view&id=452&Itemid=908
Indicadores de descentralización fiscal	http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/fiscalindicators.htm
Base de datos de inversión extranjera directa	http://unctadstat.unctad.org/
Libertad en el mundo	http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=439
Libertad de la Prensa	http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=274
Geert Hofstede Cultural Dimensions	http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php
Informe de competitividad global	http://www.weforum.org/
E-gobierno global	http://www.insidepolitics.org/policyreports.html
Encuesta sobre el E-gobierno global	http://www2.unpan.org/egovkb/datacenter/CountryView.aspx?ddl=0
Índice global de integridad	http://www.globalintegrity.org/data/downloads.cfm
Base de datos interdisciplinaria Hercules	www.globalgovernancestudies.eu
Reportes sobre el desarrollo humano	http://hdr.undp.org/en/statistics/data/
IDEA - Base de datos unificado	http://www.idea.int/uid/search-adv.cfm
ILO - ISHIKAWA AND LAWRENCE	http://www.ilo.org/integration/resources/papers/lang--en/docName--WCMS_079175/index.htm
Índice de libertad económica	http://www.heritage.org/index/Explore.aspx?view=by-region-country-year
Proyecto para la reacción ante crisis internacionales	http://www.cidcm.umd.edu/icb/data/
Estadísticas internacionales sobre finanzas - IFS	http://www.imfstatistics.org/imf/
Johnson and Wallack - Base de datos sobre los sistemas electorales y el voto personal	http://dss.ucsd.edu/~jwjohnso/espv.htm
Kaufmann – Indicadores globales sobre la gobernabilidad	http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp
KOF - Índice de globalización	http://globalization.kof.ethz.ch/
Köppen-Geiger zonas climáticas	http://www.cid.harvard.edu/ciddata/geographydata.htm#agricultural
Kucera Índice de libertad de asociación y negociación colectiva	http://www.ilo.org/integration/resources/papers/lang--en/docName--WCMS_079117/index.htm
Laborsta base de datos sobre estadísticas laborales	http://laborsta.ilo.org/

Latinobarómetro - Opinión pública latinoamericana	http://www.latinobarometro.org/latino/LATDatos.jsp
LIRGIAD - Base de datos	http://www.law.kuleuven.be/lirgiad/
Índice global de sociedad civil (LSE)	http://www.lse.ac.uk/Depts/global/yearbook05.htm#introduction
Minoridades en riesgo	http://www.cidcm.umd.edu/mar/data.asp
Estadísticas de industria y servicios (OCDE)	http://oberon.sourceoecd.org/vl=754344/cl=67/nw=1/rpsv/dotstat.htm
Comercio internacional y balance de pagos (OCDE)	http://oberon.sourceoecd.org/vl=1552319/cl=25/nw=1/rpsv/dotstat.htm
Índice de presupuestos	http://internationalbudget.org/what-we-do/open-budget-survey/?fa=Rankings
Penn World Table	http://pwt.econ.upenn.edu/php_site/pwt_index.php
Presentación de financiación política	http://www.transparency.org/publications/gcr/gcr_2004#download
Grupo de Trabajo sobre la inestabilidad política – Guerras internas y gobernabilidad fallida	http://globalpolicy.gmu.edu/pitf/pitfpset.htm
Escala de terror político	http://www.politicalterrorsscale.org/download.php
Proyecto Polity IV : Características de régimen político y transiciones	http://systemicpeace.org/polity/polity4.htm
Índice de transparencia preliminar	http://go.worldbank.org/HOY0LQW0L0
Índice de libertad de prensa	http://en.rsf.org/press-freedom-index-2010,1034.html
Instituto Quality of Government -Base de datos “Time Series”	http://www.qog.pol.gu.se/
Base de datos de derechos humanos - Cingranelli-Richards (CIRI)	http://ciri.binghamton.edu/myciri/my_ciri_login.asp
Proyecto comparativo sobre los sectores sin ánimo de lucro - Johns Hopkins (2004)	http://www.ccss.jhu.edu/index.php?section=content&view=9&sub=3
Índice de sostenibilidad de ONG	http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2008/
Índice de restricción política (POLCON), base de datos	http://www.management.wharton.upenn.edu/henisz/
Sistema de análisis e información sobre el comercio	http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=1907&lang=1
Vanhanen - Medidas de democracia	http://www.fsd.uta.fi/english/data/catalogue/FSD1289/
Indicadores de desarrollo mundiales	http://databank.worldbank.org/
Evaluación de gobernabilidad mundiales	http://www.odi.org.uk/projects/00-07-world-governance-assessment/Dataset.html
Encuesta de valores mundiales	http://www.worldvaluessurvey.org/

Anexo 2: Nota metodológica sobre el Índice de Conectividad

1. SELECCIÓN DE VARIABLES

Tres investigaciones evaluaron los conjuntos de datos e hicieron una selección del primer grupo de indicadores. El objetivo consistía en la identificación de variables que o bien directamente midiesen un grado de conectividad o de redes o fenómenos que fuesen fundamentales para el reforzar las redes. Esta selección inicial fue mejorada al aplicar los criterios siguientes. En primer lugar, tomamos en cuenta la cobertura de los datos, en términos de número de países y de años. Algunos de los indicadores seleccionados contienen información de sólo unos pocos conjuntos de países (normalmente de una región específica, como barómetro) y otros solo de un año específico que no coincide con otros indicadores seleccionados. Como consecuencia fueron eliminados del proceso de construcción del índice. En segundo lugar, efectuamos un análisis del contenido de cada variable específica para identificar indicadores que contuviesen conceptos mezclados, es decir, indicadores compuestos que contuviesen medidas de redes pero que también capturasen otros conceptos no relacionados con las redes. Si no podíamos separarlos no los incluíamos. Finalmente, efectuamos un análisis para identificar la posibilidad de que dos o más indicadores midiesen el mismo concepto con el objeto de evitar la sobrecarga en la composición del índice de conectividad agregando varias veces el mismo concepto. No se incluyeron indicadores fuertemente relacionados. Por ejemplo, varios indicadores miden el flujo económico entre países utilizando más o menos los mismos datos. Otro indicador seleccionado inicialmente para su inclusión, como representante en las redes inter-organizacionales, fueron las patentes. Existe una cantidad significativa de literatura que identifica a las patentes como una fuente interesante para descubrir relaciones entre organizaciones ya que varias patentes están en copropiedad de varias organizaciones (ver Owen-Smith y Powell, 2004). Sin embargo, las patentes se solapan con la colaboración industria-universidad.

2. RECALIFICACIÓN DE VARIABLES

Tras la selección de indicadores, el primer paso para la creación de los índices de conectividad y sus tres subíndices fue la recalificación de cada uno de los indicadores originales de 0 a 1 para normalizar todos los indicadores a una escala idéntica. Se requirió la normalización previa a la agregación de los datos ya que los indicadores tienen diferentes unidades métricas (Nardo y otros, 2005). En otras palabras, como los indicadores originales tienen escalas diferentes – por ejemplo, 0-100 en el caso de la globalización política del Instituto Económico Suizo (KOF) y 1-7 en el caso de la colaboración universidad-industria – transformamos todos los indicadores originales a una escala común que va de 0 – 1, para hacerlos comparables. También aplicamos el método de estandarización (Freudenberg, 2003), llamado también resultados z, que transforma los indicadores a una escala media de cero y desviaciones estándar de 1. Los resultados de ambos métodos fueron muy similares y optamos por el método de recalificación ya que produce un pequeño intervalo (0.1), incrementando el efecto de cada parte en el indicador compuesto, más que la transformación de los resultados z (Nardo y otros, 2005).

Se utilizó el siguiente procedimiento para calcular los índices.

En primer lugar, para los subíndices de redes internacionales:

- i. Recalificación política y globalización económica 2008 a una escala de 0 – 1 utilizando la fórmula:

$$(1) \text{ Puntuación de la recalificación} = \frac{(\text{Puntuación del país} - \text{puntuación mínima del país})}{(\text{Puntuación máxima del país} - \text{Puntuación mínima del país})}$$

Fueron considerados los valores mínimos y máximos de todos los países disponibles en el Índice de Globalización del KOF 2008.

- ii. Calcular la media aritmética de la recalificación de la Globalización Política y Económica.
- iii. Recalificación de la media utilizando la formula (1)

En segundo lugar, el subíndice de redes Inter-organizacionales:

- i. Redes de recalificación e industrias de apoyo utilizando la fórmula (1). Fueron utilizados todos los valores mínimos y máximos de todos los países disponibles en el Informe de Competitividad Global 2008-2009.
- ii. Recalificación de la colaboración universidad x industria utilizando la fórmula (1). Valores mínimos y máximos de todos los países disponibles en el Informe de Competitividad Global 2008-2009.
- iii. Asociación Profesional es el porcentaje de entrevistados que son miembros de una asociación profesional. Fue creada de la forma siguiente:

- a. Para países en los que la pregunta “Pertenece a una asociación profesional” está disponible.

$$\text{Asociación Profesional} = \frac{\text{Numero de miembros}}{\text{numero de entrevistados}}$$

- b. Para países en los que la pregunta membresía activa/inactiva en organización profesional está disponible

$$\text{Asociación profesional} = \frac{(\text{número de miembros activos} + \text{número de miembros inactivos})}{\text{número de entrevistados}}$$

- iv. Recalificación de la Asociación Profesional usando la fórmula (1). En los sondeos seleccionados se utilizaron los valores mínimos y máximos de todos los países considerados.
- v. Calcular la media aritmética de los tres componentes recalificados.
- vi. Recalificación de la media.

En tercer lugar, los subíndices de las redes Intra-organizacionales fueron creados de la forma siguiente:

- i. Recalificación del % de las Empresas Ofreciendo Formación Formal utilizando la formula (1). Se utilizaron los valores mínimos y máximos, considerando los sondeos más recientes de cada país.
- ii. Recalificación del entrenamiento en el trabajo utilizando la fórmula (1). Se utilizaron los valores mínimos y máximos, considerando todos los países disponibles en el Informe de Competitividad Global 2008-2009.
- iii. Calcular la media aritmética de los dos componentes. Cuando sólo se dispone de un solo componente, se considera el valor único sin media.
- iv. Recalificación de la media utilizando la fórmula (1).

Finalmente, el índice de conectividad fue calculado como la media aritmética de sus tres componentes:

Redes internacionales, redes inter-organizacionales y redes intra-organizacionales.

Escogemos para la agregación de los indicadores la media aritmética – ponderación (Nardo y otros, 2005, pág. 21) -, ya que éste es un estudio preliminar y no pretendemos privilegiar a un indicador específico sobre otro, atribuyendo un peso diferente a cada indicador. Además, se consideró la posibilidad de utilizar la agregación geométrica para evitar una compensación total, es decir un rendimiento pobre en un indicador sería compensado por un alto rendimiento en otro (Nardo y otros, 2005, pág. 79). Sin embargo, como tenemos ceros en los indicadores de la asociación profesional, la aplicación de una variación geométrica implicaría una pérdida de discrepancia en nuestro indicador compuesto.

3. COMPARANDO EL ÍNDICE DE CONECTIVIDAD EN BASE A LA MEDIA

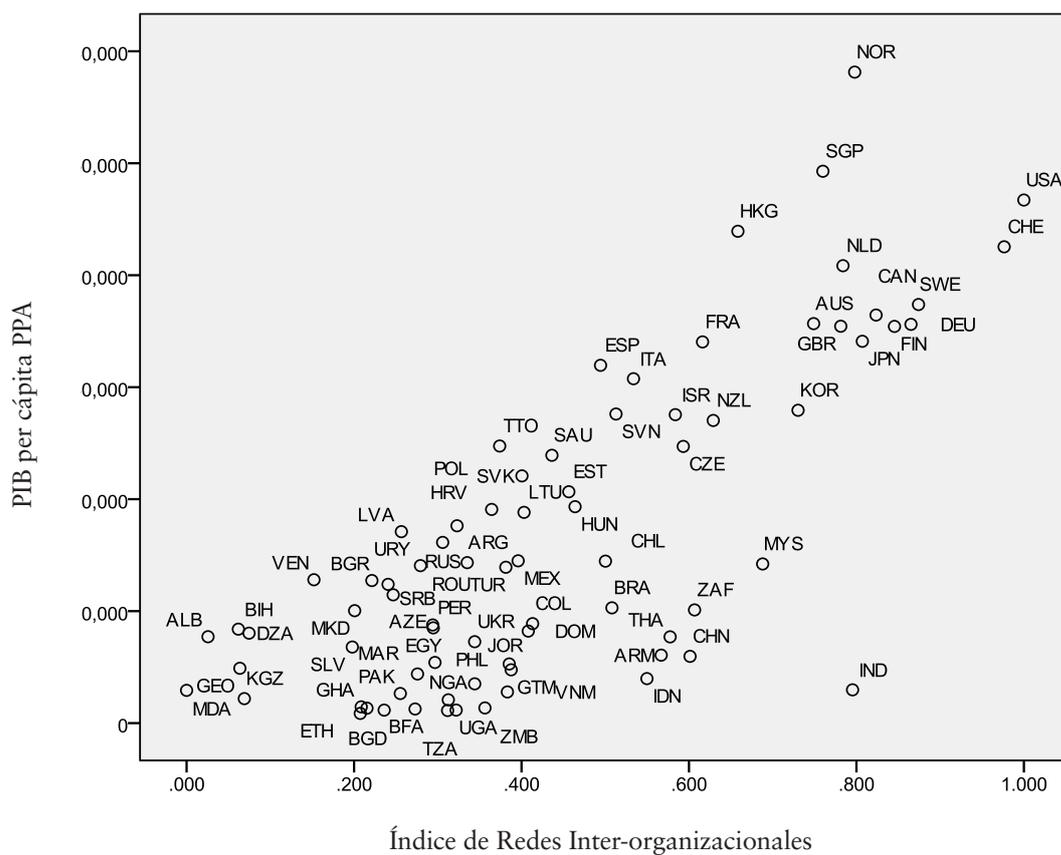
Se podría objetar que, en teoría, por medio del método de recalificación, la interpretación de la media podría ser engañosa ya que existe una posibilidad teórica de que la conectividad sea baja, a pesar de que la media sea alta, ya que la observación máxima en un conjunto de datos (observaciones reales) está muy lejos del máximo teórico. En otras palabras, en base a la teoría uno podría construir un máximo teórico para los subíndices y compararlos con el máximo observado en el conjunto de datos. Si hay una diferencia significativa entre el máximo teórico y el máximo observado, la media debe ser alta pero la interconexión teóricamente baja. Respecto a las puntuaciones mínimas este argumento podría también ser invertido. Como resultado, asumimos que los mínimos y máximos observados corresponden en gran medida al máximo y mínimo teóricos. No encontramos indicaciones de que este pueda no ser el caso. Adicionalmente, utilizamos generalmente la media con intenciones comparativas.

4. USO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

Dadas las relaciones entre las variables (ver gráficos 2.4-2.7) el coeficiente de correlación Producto-Momento de Pearson fue utilizado para calcular la correlación entre los diferentes indicadores. La correlación(r) Pearson mide el grado de la relación lineal entre dos variables y mide de -1,0 a +1,0. Cuanto más cerca esta r de +1 o -1, más relacionadas están las dos variables. El signo del coeficiente de correlación (+,-) define la dirección de la correlación, o positiva o negativa. Un coeficiente de correlación positivo significa que, conforme el valor de una variable se incrementa, el valor de la otra variable se incrementa; al decrecer una la otra decrece. Un coeficiente de correlación negativa indica que una de las variables se incrementa, la otra decrece, y viceversa. La trascendencia (probabilidad) del coeficiente de correlación es determinada por la estadística t. La probabilidad de la estadística t indica si el coeficiente de correlación observado ha ocurrido por casualidad si la verdadera correlación es cero. En otras palabras, pregunta si la correlación es diferente de cero de manera significativa.

Nota: El Índice de Conectividad presentado en la primera versión del informe, versión en inglés, cubría 75 países. Para estos países existen datos disponibles en las siete variables/ componentes (ver tabla 2.1). El Índice actualizado presentado en este informe incluye 57 países adicionales para los cuales existen datos disponibles en seis de las siete variables/componentes. Para estos países, el valor de la variable/ componente ausente ha sido sustituido por estimación. Esta estimación está basada en la puntuación promediada por países similares en la misma región, para los cuales el dato está disponible de acuerdo con la clasificación de Códigos de Área y División Estadística Estándar por Países de Naciones Unidas.

Grafico 2: PIB per cápita PPA x Índice de redes inter-organizacionales



Referencias

- Abbott K and D. Snidal (2009) 'Strengthening International Regulation Through Transnational New Governance: Overcoming the Orchestration Deficit', *Vanderbilt Journal of Transnational Law* 42, 2, 501-578
- Acs, Z, Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B. and Carlsson, B. (2009) 'The knowledge spillover theory of entrepreneurship', *Small Business Economics*, 32(1), 15-30
- Acs, Z. and Szerb, L. (2010) 'The Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI)', Paper presented at the Summer Conference 2010 on "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology" at Imperial College London Business School, June 16 - 18, 2010.
<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=502261andcf=43> accessed 20/09/2011.
- Adcock, R. and Collier, D. (2001) 'Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research'
- AECID, FLACSO and SICA (2010) *Informe Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles de Centroamérica, Panamá y República Dominicana*, available at
<http://mercedesiacoviello.com.ar/Informe%20Barometro.pdf>.
- Akerlof, G. (1970) 'The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism', *Quarterly Journal of Economics*, 84, pp. 488-500
- Al-Athari, A. and Zairi, M (2001) "Building benchmarking competence through knowledge management capability - An empirical study of the Kuwaiti context", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8 Iss: 1, pp.70 – 80
- Allee, V. (2003) 'The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks'. Burlington, MA: Elsevier Science
- Altenburg, T. (2011a) 'Industrial Policy in Developing Countries', Discussion Paper, DIE/German Development Institute, Bonn
- Altenburg, T. (2009) 'Industrial Policy in Vietnam' powerpoint, presented at "Industrial Policy in Developing Countries" workshop, DIE, Bonn, 18/19 November, 2009. [http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3_e.nsf/\(ynDK_contentByKey\)/MPHG-7T3AZN/\\$FILE/Industrial%20Policy%20in%20Vietnam_Tilman%20Altenburg.pdf](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3_e.nsf/(ynDK_contentByKey)/MPHG-7T3AZN/$FILE/Industrial%20Policy%20in%20Vietnam_Tilman%20Altenburg.pdf), accessed 7/10/2011.
- Amsden, A. (2001) 'The Rise of "The Rest". Challenges to the West from Late-Industrializing Economies'. Oxford: Oxford University Press
- Andriess, E. H. S. and van Helvoirt, B. J. (2010) 'Regional business systems and private sector development in Southeast Asia', *Asia Pacific Business Review*, 16, 1-2, pp. 19-36
- Argote, L., Beckman, S.L., and Epple, D. (1990) "The persistence and transfer of learning in industrial settings,"

Management Science, 36, 140-154

Argote, L., and Ophir, R. (2002) "Intraorganizational learning" in J. A. C. Baum (ed), *Blackwell Companion to Organizations*, Oxford, UK: Blackwell, 181-207

Argyris, C., and Schon, D. (1978) 'Organisational learning: A theory of action perspective'. Reading, Mass: Addison Wesley

Argyris, C. (1982) 'Reasoning, learning, and action: Individual and organisational'. San Francisco: Jossey Bass

Asian Development Bank (30.11.2010) *Glossary of Knowledge Management*. Online: <http://www.adb.org/documents/Information/Knowledge-solutions/glossary-of-Knowledge-management.pdf>

Back, A., Von Krogh, G., Seufert, A. et al (2004) 'Putting Knowledge Networks into Action. Methodology, Development, Maintenance'. Heidelberg: Springer

Badamas, M (2009) 'Information, knowledge and technology management: national information technology policies for sustainable development', *International Journal of Technology Management*, 45, 1-2, pp. 156-176

Baker, W. E., and Faulkner, R. R. (2002) "Interorganizational networks" in J. A. C. Baum (ed), *Blackwell Companion to Organizations*, Oxford, UK: Blackwell, 520-540

Barabási, A. (2002) *Linked: The New Science of Networks*. Perseus

Bates, R. (1989) 'Beyond the Miracle of the Market: The Political Economy of Agrarian Development in Kenya'. Cambridge: Cambridge University Press

Baum, J. A. C., and Berta, W. B. (1999) "Sources, dynamics and speed: A longitudinal behavioural simulation of interorganizational and population-level learning," *Advances in Strategic Management*, 16, 155-184

Bekefi, T. (2006) 'Viet Nam: lessons in building linkages for competitive and responsible entrepreneurship', UNIDO and Kennedy School of Government, Harvard

Bester, C, and Boshoff, E. (2009) 'Perceptions of managers in the public sector regarding the relevance of training and education of entrants to the labour market', *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 49, 4, pp. 728-739

Börzel, T. (2011) 'Networks: Reified Metaphor or Governance Panacea', *Public Administration*, 89,1, pp. 49-63

Bouzas, R. (2010) 'Notes on the state of regional integration in Latin America', Red Mercosur

Brainard, L. (ed.) (2006) 'Transforming the Development Landscape: The Role of the Private Sector'. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Bruneel, J., Yli Renko, H., and Clarysse, B. (2010) "Learning from experience and learning from others: How congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization," *Strategic entrepreneurship journal*, 4(2), 164-182

Bryson, J. et al. (2009) Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory, *International Public Management Journal*, 12, 2, pp. 172-207

Buchanan, M. (2002) 'Nexus: Small Worlds and the Groundbreaking Science of Networks'. New York: WW. Norton

Burt, R. (1992) 'Structural holes: the social structure of competition'. Cambridge: Harvard University Press.

Butler et al. (2008) 'Designing a core IT artefact for Knowledge Management Systems using participatory action

research in a government and a non-government organization', *Journal of Strategic Information Systems*, 17, 4, pp. 249-267

Carley, K. (1992) "Organizational learning and personnel turnover," *Organization Science*, 3, pp. 20-46.

Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. I*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell

Castilla, E. et al. (2000) 'Social Networks in Silicon Valley', pp. 218-247, in Chong-Moon Lee, William F. Miller, Marguerite Gong Hancock, and Henry S. Rowen, editors, *The Silicon Valley Edge*. Stanford: Stanford University Press

Chang, HJ and I. Grabel (2004/2005) 'Reclaiming Development from the Washington Consensus', *Journal of Post Keynesian Economics*, 27, 2, pp. 273-291

CIEM and NUS (2010) 'Vietnam Competitiveness Report 2010', Central Institute of Economic Management and Asia Competitiveness Institute at Lee Kuan Yew School of Public Policy National University of Singapore

Ciravegna, L. and Seldin, R. (2008) 'From MNCs to Local Firms: Impacts of Knowledge Exchange on the Evolutionary Trajectories of Costa Rican ICT Firms', paper presented at the 25th Celebration Conference 2008 on Entrepreneurship And Innovation - Organizations, Institutions, Systems And Regions, Copenhagen, CBS, Denmark, <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=3180andcf=29>, accessed 1/10/2011.

Coleman, J. (1990) 'Foundations of Social Theory'. Cambridge (Mass.): Harvard University Press

Collison, C. and Parcell, G. (2001) 'Learning to Fly: practical lessons from one of the world's leading knowledge companies'. Oxford: Capstone

Cooley, L. (2006) '2 + 2 = 5: A Pragmatic View of Partnerships between Official Donors and Multinational Corporations' in Brainard, L. (ed.) *Transforming the Development Landscape: The Role of the Private Sector*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Cordero, J. and Paus, E. (2008) 'Foreign Investment and Economic Development in Costa Rica: The Unrealized Potential', Working Group on Development and Environment in the Americas, Tufts University Global Development and Environment Institute

Cowan, R. and Jonard, N. (2004) 'Network structure and the diffusion of knowledge', *Journal of Economic Dynamics and Control* 28, 2004, 1557-1575

Cross, R. and Parker, A. (2004) 'The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations'. Harvard: Harvard Business School Press

Dantas, E. and M. Bell (2009) 'Latecomer firms and the emergence and development of knowledge networks: The case of Petrobras in Brazil', *Research Policy*, 38, 5, pp. 829-844

De Ferranti, D. (2006) 'Innovative Financing Options and the Fight against Global Poverty: *What's New and What Next?*', Brainard, L. (ed.) *Transforming the Development Landscape: The Role of the Private Sector*. Washington D.C.: Brookings Institution Press

Debrah, Y. A., and Mmieh, F. (2009) 'Employment Relations in Small and Medium-sized Enterprises: Insights from Ghana', in, *International journal of human resource management*, 20, 7, pp. 1554-1575.

Delgado, M., Porter, M. and S. Stern (2011) *Clusters, Convergence, and Economic Performance. Working Paper available at:* http://www.isc.hbs.edu/pdf/DPS_Clusters_Performance_2011-0311.pdf

Devadas and Argote 1995 - Devadas, R., and Argote, L. (1995) "Collective learning and forgetting: The effects of

turnover and group structure,” paper presented at Midwestern Academy of Management Meetings, Chicago, May

Dreher, A. (2006) ‘Does Globalization Affect Growth? Evidence from a new Index of Globalization’. *Applied Economics* 38, 10: 1091-1110. Updated in Dreher, A., N. Gaston and P. Martens (2008), *Measuring Globalisation – Gauging its Consequences* (New York: Springer). Available on: <http://globalization.kof.ethz.ch/>. Accessed on: May 24th, 2011.

Ducker, M. (2010) ‘Where are all the Egyptian Entrepreneurs?’ Egypt Entrepreneurship Final Report, TAPRII, JE Austin Associates for USAID

Echebarría, K. (ed) (2006) ‘Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina’, Dialogo Regional de Política, Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública, Washington, D.C.: IDB

Enterprise Surveys (various years) World Bank Group, <http://www.enterprisesurveys.org/>

Eraydin, A., Koroglu, B., Ozturk, H. and Yasar, S. (2008) ‘Network Governance for Competitiveness: the role of policy networks in the economic performance of settlements in the Izmir Region’ in: *Urban Studies* 45(11) 2291-2321

European Commission (2008) The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned. Brussels: European Commission

Evans, P. and Rauch, J. (1999) ‘Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of ‘Weberian’ State Structures on Economic Growth’, *American Sociological Review* 64, October 1999, 748-765

Evans, P. (1995) ‘Embedded Autonomy’. Princeton: Princeton University Press

Evans P. (2004) “Development as Institutional Change: The Pitfalls of Monocropping and Potentials of Deliberation,” *Studies in Comparative International Development*. 38, 4, 30-53

Francis, H., and Sinclair, J. (2003) ‘A processual analysis of HRM-based change’, *Organization*, 10, 4, pp. 685-706

Fraser S. W and Greenhalgh T. (2001) *Complexity Science - Coping with Complexity: Educating for Capability*. London: BMJ.

Freudenberg, M. (2003) "Composite indicators of country performance: a critical assessment", OECD, Paris.

Freundlich, T. (2006) ‘Blended Value Investment and a Living Return’ in Brainard, L. (ed.) *Transforming the Development Landscape: The Role of the Private Sector*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Gaillard, J. (2010) ‘Measuring Research and Development in Developing Countries: Main Characteristics and Implications for the Frascati Manual’, *Science Technology and Society*, 15: 77

Geertz, C. (1979) ‘Suq: The Bazaar Economy in Sefrou’, pp. 123-224, Geertz, C. et al. (eds.) *Meaning and Order in Moroccan Society*. New York: Cambridge University Press

Geertz, C. (1993) ‘Local Knowledge: further essays in interpretive anthropology’. London: Fontana Press

Geertz, C. (1995) ‘After the Fact: Two Countries, Four Decades, One Anthropologist’. Cambridge (Mass.): Harvard University Press

Gilardi, F. and C. Radaelli (2012) ‘Governance and Learning’, D. Levi-Faur (ed.) *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press

Giuliani E. and Ciravegna, L. (2007) ‘MNC-dominated clusters and the upgrading of domestic suppliers: the case of Costa Rican electronics and medical device industries’, *Dynamic Capabilities between Firm Organization and Local Systems of Production*, eds. R. Leoncini, S. Montresor, Routledge

- Giuliani, E. (2008) 'Multinational Corporations and Patterns of Local Knowledge Transfer in Costa Rican High-Tech Industries', *Development and Change*, 39(3), 385-407
- Government of Cuba (2010) 'Cuba: Objetivos de desarrollo de Milenio: Tercer Informe', Havana
- Granovetter, M. (1973) 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380
- Granovetter, M. (1985) 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness', *American Journal of Sociology*, 91 pp. 481-510
- Granovetter, M. (1993) 'The Nature of Economic Relationships', pp. 3-41, Swedberg, R. (ed.) *Explorations in Economic Sociology*. New York: Russell Sage Foundation
- Granovetter, M. (1995) *Getting A Job*. Second Edition. Chicago: Chicago University Press.
- Gu, Y. (2004) Information management or knowledge management? An informetric view of the dynamics of Academia, in, *Scientometrics*, 61, 3, pp. 285-299
- Gulati, R. (1995) 'Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis', in, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 619-652
- Gulati, R. and M. Gargiulo (1999) 'Where do interorganizational networks come from?', in, *American Journal of Sociology*, 104, pp. 1439-1493
- Haas, Peter M. (1992) "Epistemic Communities and International Policy Coordination." *International Organization*. Vol. 46. No. 1. pp. 1-35
- Handoussa, H. (2010) 'Situation Analysis: Key development challenges facing Egypt', Situation Analysis Taskforce, Cairo.
- Hasan, R., Mitra, D. and Ulubasoglu, M. (2006) "Institutions and Policies for Growth and Poverty Reduction: the role of private sector development", ERD Working Paper No. 82, Asian Development Bank.
- Hausmann, Ricardo, Rodrik, Dani and Sabel, Charles, (2007) Reconfiguring Industrial Policy: a framework with an application to South Africa, August 2007. <http://www.hks.harvard.edu/fs/drodrik/Research%20papers/Reconfiguring%20Industrial%20Policy%20August%2031%20final.pdf>
- Hazlett, S. et al. (2008) 'An exploratory study of knowledge flows: A case study of Public Sector Procurement', *Total Quality Management and Business Excellence*, 19, 1-2, pp. 57-66
- Helper, S. (1991) 'Strategy and irreversibility in supplier relations - the case of the United States automobile-industry', in, *Business History Review* 65, pp. 781-824
- Helper, S. et al. (2000) 'Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism', in, *Industrial and Corporate Change*, 9 pp. 443-488
- Hemphill, T. A., and Vonortas, N. S. (2003) 'Strategic research partnerships: A managerial perspective', in, *Technology analysis and strategic management*, 15, 2, pp. 255-271
- Henderson, J., Hulme, D., Jalilian, H. and R. Phillips (2007) 'Bureaucratic effects: "Weberian" state agencies and poverty reduction', *Sociology*, 41(3): 515-532
- Herzberg, B. and Wright, A. (2006) 'The Public Private Dialogue Handbook: a toolkit for business environment reformers', DFID, World Bank, IFC, OECD Development Center. <http://www.publicprivatedialogue.org/papers/PPD%20handbook.pdf>

- Hjort, K. (2008) 'Competence development in the public sector: Development, or dismantling of professionalism?', *Asia Pacific Education Review*, 9, 1, pp. 40-49.
- Hovland, I (2003) 'Knowledge Management and *Organisational Learning: An International Development Perspective*'. Working Paper 224. London: Overseas Development Institute
- Humphrey, J. and H. Schmitz (1995) 'Principles for promoting clusters and networks of SME's'. Vienna: UNIDO
- IEA (2011) 'CO2Emissions from Fuel Combustion - 2011 Highlights', OECD/IEA, Paris.
- Ingram, P. (2002) "Interorganizational learning", J. A. C. Baum (ed), *Blackwell Companion to Organizations*, Oxford, UK: Blackwell, 642-663
- Isett, K. *et al.* (2011) 'Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, pp. 157-173
- Jain, P. (2006) 'Empowering Africa's development using ICT in a knowledge management approach', *Electronic Library*, 24, 1, pp. 51-67
- Kaufman D, Kraay A, Mastruzzi M (2009) 'Governance Matters VIII. Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008', *Policy Research Working Paper*. World Bank, Washington, DC.
- King, K. and McGrath, S. (2004) 'Knowledge for Development? Comparing British, Japanese, Swedish and World Bank Aid', Zed Books, London
- Kjølby, B. (2004) 'The Experience of Transforming the Ministry of Trade and Industry in Denmark into a Development Oriented Organization', *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 9 (2)
- Knoke, D. (2001) 'Changing Organizations. Business Networks in the New Political Economy'. Westview Press
- Kroukamp, H. (2010) 'Innovative public sector education and training in a developing south africa: The impact of and responses to globalisation', *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 50, 2, pp. 157-168
- Krug, B. and Mehta, J. (2004) 'Entrepreneurship by alliance', Krug, B. (ed.) *China's Rational Entrepreneurs. The development of the new private business sector*. London: Routledge
- Krug, B. (ed.) (2004) 'China's Rational Entrepreneurs. The development of the new private business sector'. London: Routledge
- Kuramoto, J. (2011) 'Innovation, RandD and productivity: case studies from Peru', IDB working paper series 249, Washington.
- Lafuente, E. and Vaillant, Y. (2008) "Generationally Driven Influence of Role-Models on Entrepreneurship: 'institutional memory' in a transition economy", Centre for Entrepreneurship and Business Research (CEBR) Working Paper Series, 03-2008, Bucharest, Romania
- Lee, J. and S. Kim (2011) 'Exploring the Role of Social Networks in Affective Organizational Commitment: Network Centrality, Strength of Ties, and Structural Holes', *American Review of Public Administration*, 41, 2, pp. 205-223
- Leoncini, R. and Montresor, S. (eds.) (2008) 'Dynamic Capabilities between Firm Organization and Local Systems of Production', Routledge, Abingdon
- Levine, R. (2006) 'Should Governments and Aid Agencies Subsidize Small Firms?', Brainard, L. (ed.) *Transforming the Development Landscape: The Role of the Private Sector*. Washington D.C.: Brookings

Institution Press

Levitt, B. and J. March (1988) "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340

Lin, J. and H.J. Chang (2009) 'Should Industrial Policy in Developing Countries Conform to Comparative Advantage or Defy It? A Debate Between Justin Lin and Ha-Joon Chang', *Development Policy Review*, 5, pp. 483-502

Lin, N. (2001) 'Social Capital. A Theory of Social Structure and Action'. Cambridge: Cambridge University Press

Lobel, O. (2004) 'The renew deal: The fall of regulation and the rise in governance in contemporary legal thought', *Minnesota Law Review*, 89: 342-470

Lobel, O. (2012) 'New Governance as Regulatory Governance', in, D. Levi-Faur (ed.) *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press

Longo, F. (2002) 'Analytical Framework for the Institutional Assessment of Civil Service System', Washington, D.C.: IDB, Regional Policy Dialogue

Lorange, P. et al. (1992) 'Building Successful Alliances', *Long Range Planning*, 25, pp. 10-17

Lorenz, E. (1999) 'Trust, contract and economic cooperation', *Cambridge journal of economics*, 23, pp. 301-315

Machikita, T., Miyahara, S., Tsuji, M. and Ueki, Y. (2010) 'Detecting Effective Knowledge Sources in Product Innovation: Evidence from Local Firms and MNCs/JVs in Southeast Asia', ERIA Discussion Paper 2010-08, Jakarta

March, J. (1999) 'The Pursuit of Organizational Intelligence'. Oxford: Blackwell

Martínez-Díaz, L. and N. Woods (2009) 'Networks of Influence'. Oxford: Oxford University Press

Marx, A. (2011) Global Governance and the Certification Revolution: Types, Trends and Challenges, pp. 590-603, in, Levi-Faur, D. (ed) *Handbook on the Politics of Regulation*. Cheltenham: Edward Elgar

Marx, A. and J. Wouters (2011) 'Transatlantic Regulatory Cooperation: Summary and Main Conclusions', in D. Vogel and J. Swinnen (eds.), *Transatlantic Regulatory Cooperation. The Shifting Roles of the EU, the US and California*, Edward Elgar Publishing, 2011, pp. 273-294

Mayntz, R. (1993) 'Modernization and the Logic of Interorganizational Networks', Child, J., Crozier, M. and R. Mayntz (eds.) *Societal Change between Market and Organization*. Aldershot: Averbury

McKenzie, D. (2010) 'Impact assessments in finance and private sector development: What have we learned and what should we learn?', *The World Bank Research Observer*, 25, 2, pp. 209-233

MIGA (2006) 'The Impact of Intel in Costa Rica: Nine Years After the Decision to Invest', Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), World Bank Group

Mihretu, M and Brew, J. (2011) 'The Ethiopian Public Private Consultative Forum (EPPCF) Case Study', 6th Public-Private Dialogue Global Workshop, Vienna, Austria, June 13-14, 17 2011.
<http://publicprivatedialogue.org/workshop%202011/Case%20Study%20Ethiopia%20PPD%20Workshop%202011.pdf>

Nagarajan, V. (2008) 'Finding the right regulatory fit for economic growth and private-sector development in Vanuatu', *Pacific economic bulletin*, 23, 3, pp. 35-49

Nadvi, K. (1995) 'Industrial Clusters and Networks: Case Studies of SME Growth And Innovation'. Vienna: UNIDO

Nardo, M.; Saisana, M.; Saltelli, A.; Tarantola, S.; Hoffman, A.; Giovannini, E. (2005) 'Handbook on Constructing

- Composite Indicators: Methodology and User Guide'. OECD Statistics Working Paper (<http://www.oecd.org/std/research>). August, 2005
- Newig, J et al. (2010) 'Synapses in the Network: Learning in Governance Networks in the Context of Environmental Management', in, *Ecology and Society*, 15, 4
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol.5, No.1, February
- Nonaka, I. and H. Takeguchi (1995) 'The Knowledge-Creating Company', Oxford University Press, New York and Oxford
- Nooteboom, B. (1996) 'Towards a Cognitive Theory of the Firm: Issues and a Logic of Change', Research Report 95B05, University of Groningen
- Nooteboom, B. (2000) 'Learning and Innovation in Organizations and Economics', Oxford University Press, Oxford
- OECD et al. (2011) 'African Economic Outlook Report 2011: Africa and its Emerging Partners', OECD, African Development Bank, United Nations Economic Commission for Africa (UNECA), United Nations Programme Development. OECD, Paris.
- OECD (2007) *Business for Development: Fostering the Private Sector*, http://www.oecd.org/document/32/0,3746,en_2649_33987_38639328_1_1_1_1,00.html#Contents
- Olson, M. (1965) 'The logic of collective action: public goods and the theory of groups'. Cambridge (Mass.): Harvard University Press
- Ostrom, E. (1990) 'Governing the Commons'. Cambridge: Cambridge University Press
- Owen-Smith and Powell 2004 - Owen-Smith, J and W.W. Powell (2004) "Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community." *Organization Science*. 15(1):5-21
- Parhizkar, O., Miller, C. R., and Smith, R. L. (2010) 'Private sector development implications of the export performance determinants of us small-medium forest enterprises to Mexico, Europe, and Asia', *Forest policy and economics*, 12, 5, pp. 387-396
- Patricof, A.E. and Sunderland, J.E. (2006) 'Venture Capital for Development' Brainard, L. (ed.) *Transforming the Development Landscape: The Role of the Private Sector*. Washington D.C.: Brookings Institution Press
- Perrow, C. (1993) "Small Firm Networks" pp. 377-402, Swedberg, R. (ed.) *Explorations in Economic Sociology*. New York: Russell Sage Foundation
- Perrow, C. (2002) 'Organizing America. Wealth, Power, and the Origins of Corporate Capitalism'. Princeton: Princeton University Press
- Pisano, G. and Shih, W. (2009) 'Restoring American Competitiveness', Harvard Business Review, July 2009. <http://hbr.org/2009/07/restoring-american-competitiveness/ar/1>
- Podolny, J. (1993) 'A status-based model of market competition', *American Journal of Sociology*, 98, pp. 829-872
- Podolny, J. and K. Page (1998) 'Network forms of organization', *Annual Review of Sociology*, 24, pp. 57-76
- Podolny, J. and J. Rauch (2007) Introduction: On the Formation and Decay of Interdisciplinary Boundaries, pp. 1-17, Rauch, J. (ed.) *The Missing Links: Formation and Decay of Economic Networks*. Russell Sage Foundation

- Polanyi, K. (1944) 'The Great Transformation'. Boston: Beacon Press
- Polanyi, K. et al. (1957) 'Trade and Market in the Early Empires'. Free Press
- Polanyi, M. (1983) 'The Tacit Dimension'. Gloucester, Mass.: Peter Smith
- Porter, M. (1998) "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*. November-December, pp. 77-90
- Porter, M (2000) "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14, 1, pp. 15-34
- Powell, W. (1990) "Neither market nor hierarchy - network forms of organization", *Research in Organizational Behavior* 12, pp. 295-336
- Powell, W. and L. Smith-Doerr (1994) 'Networks and Economic Life', pp. 368-402, N. Smelser and R. Swedberg (eds.) *Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press
- Powell, W. et al. (1996) 'Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology', *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 116-145
- Predl, N. (2010) 'Knowledge is power: Transforming rehabilitation data into information', *Health Information Management*, 39, 2, pp. 49-52
- Provan, K. and P. Kenis (2007) 'Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 229-252
- Putnam, R. (2000) 'Bowling alone: the collapse and revival of American community'. New York: Simon and Schuster
- Ramalingam, B. (2006) 'Tools for Knowledge and Learning. A Guide for Development and Humanitarian Organisations'. London: Overseas Development Institute
- Rangachari, P. (2009) 'Knowledge sharing networks in professional complex systems', *Journal of Knowledge Management*, 13, 3, pp. 132-145
- Rauch, J. and Evans, P. (2000) 'Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries', *Journal of Public Economics*
- Rauch, J. and A. Casella (eds.) (2001) 'Networks and Markets'. New York: Russell Sage Foundation
- Rauch, J. (ed.) (2007) 'The Missing Links: Formation and Decay of Economic Networks', Russell Sage Foundation.
- Rayner, J., Buck, A. and P. Katila (2011) 'Embracing Complexity: Meeting the Challenges of International Forest Governance. A Global Assessment Report by the Global Forest Expert Panel on the International Forest Regime'. International Union of Forest Research Organizations
- Redpath, L., Hurst, D., and Devine, K. (2009) 'Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships', *Personnel review*, 38, 1, pp. 74-89
- Republic of Turkey Ministry of Industry and Trade (2010) 'Turkish Industrial Strategy Document 2011-2014 (Towards EU Membership)', Ankara
- Rethemeyer, R. et al. (2008) 'Network management reconsidered: An inquiry into management of network structures in public sector service provision', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 4, pp. 617-646

- Rhodes, R. (2012) 'Waves of Governance', D. Levi-Faur (ed.) *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press
- Robadue, D. et al. (2010) 'How Digital is What Divides Us? Global Networks of Practice for Coastal Management', *Coastal Management*, 38, 3, 291-316
- Rochlin, Steve, Simon Zadek and Maya Forstater (2008). "Governing Collaboration: Making Partnerships Accountable for Delivering Development(2008)". *AccountAbility*, London.
- Rodrik, D. (2004) 'Industrial Policy for the Twenty-First Century, London: Centre for Economic Policy Research'(CEPR Discussion Paper 4767)
- Rodrik, D. (2007) 'One Economics, Many Recipes. Globalization, Institutions and Economic Growth'. Princeton: Princeton University Press
- Royal Society (2011) 'Knowledge, Networks and Nations: global scientific collaboration in the 21st century', Royal Society, London.
- Rubery, J. et al. (2002) 'Changing organizational forms and the employment relationship', *Journal of management studies*, 39, 5, pp. 645-672
- Sabel, C. and J. Zeitlin (2012) 'Experimentalist Governance', D. Levi-Faur (ed.) *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press
- Sakalas, A., and Vienazindiene, M. (2010) 'New public management and the conceptual upheaval of human resource management', *Inžinerinė ekonomika*, 21, 4, pp. 417-425.
- Samuels 1987 – Samuels, R. (1987) 'The Business of the Japanese State: Energy Markets in Comparative and Historical Perspective'. Ithaca: Cornell University Press
- Scharpf, F. (1993) 'Games in Hierarchies and Networks', Boulder, CO: Westview Press
- Schulpen, L. and P. Gibbon (2002) 'Private Sector Development: Policies, Practices and Problems', *World Development*, 30, 1, pp. 1-15
- Schwarzman, M. & M. Wilson (2011) 'Reshaping chemicals policy on two sides of the Atlantic: the promise of improved sustainability through international collaboration', pp. 102-124, D. Vogel and J. Swinnen (eds.), *Transatlantic Regulatory Cooperation. The Shifting Roles of the EU, the US and California*, Edward Elgar Publishing.
- Scott, J. (2000) 'Social Network Analysis. An Introduction'. New York: Sage
- Serbian Chamber of Commerce (2011) 'Serbian Parliament of Enterprises: forum for strategic dialogue between business and the state', Belgrade.
- Serida, J., Nakamatsu, K. and Uehara, L. (2010) 'Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2008', Lima, Universidad ESAN
- Serrat, O. (2008) 'Auditing Knowledge', *Knowledge Solutions October 2008*, Asian Development Bank, Manila
- Simard, G., Doucet, O., and Bernard, S. (2005) 'HRM practices and employee commitment: The role of justice', *Relations Industrielles*, 60, 2, pp. 296-319
- Singh Sandhu, M. , Kishore Jain, K., and Umi Kalthom bte Ahmad, I. (2011) "Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 Iss: 3, pp.206 – 226.
- Slaughter, A.-M. (2004) 'A New World Order: Government Networks and the Disaggregated State'. Princeton:

Princeton University Press

Slaughter, A. and D. Zaring (2006) 'Networking goes international: An update', *Annual Review of Law and Social Science*, 211

Smith, W. (2006) 'Unleashing Entrepreneurship', Brainard, L. (ed.) *Transforming the Development Landscape: The Role of the Private Sector*. Washington D.C.: Brookings Institution Press

Stevens, L. (2000) 'Incentives for Sharing'. *Knowledge Management Magazine*, October 2000: 3, 54-59

Stewart, T. (1997) 'Intellectual Capital', Doubleday Business.

Stiglitz, J. (2001) 'Information and the Change in the Paradigm of Economics'. Nobel Prize Lecture, 8th December

Stoddart, Linda (05.08.2008) Information outreach and knowledge sharing in the United Nations: new approaches. IFLA

Syed-Ikhsan, S. and Rowland, F. (2004), 'Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia', *Benchmarking: an International Journal*, Vol. 11 No. 3, pp. 238-266.

Van Tatenhove, J., Arts, B., and Leroy, P. (2000), '*Political modernization*', *Jan Van Tatenhove et al., (eds.), Political modernization and the environment – The renewal of environmental policy arrangements*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 35-52

Te Velde, D. ed. (2010) 'Effective state-business relations, industrial policy and economic growth', IPPG and ODI for DfID, London.

Torring, J. (2012) 'Governance Networks', in, D. Levi-Faur (ed.) *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press

UC Berkeley's School of Information Management and Systems (30.11.2010) *Glossary*. Online: http://courses.ischool.berkeley.edu/i213/s99/Projects/P9/web_site/glossary.htm#K

UNDP (2008) 'Human Development Report Serbia 2008: Regional Cooperation', Belgrade

UNDP (2008) 'Turkey 2008 Human Development Report: Youth in Turkey', UNDP, Ankara

UNDP (2007) 'Public-private partnerships for science-based innovations and knowledge-led economic development: Final considerations and recommendations'. Belgrade

UNDP (2010) 'Vietnamese Enterprises Towards Global Competitiveness', Centre for Development Policy and research, SOAS, University of London for UNDP, Hanoi

UNESCAP (2010) 'Striving Together: ASEAN and the UN', United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Bangkok

UNIDO (2011a) 'Industrial Development Report'

UNIDO (2011b) 'Africa Investor Survey'

UNIDO (2005) 'Africa Foreign Investor Survey 2005: Understanding the contributions of different investor categories to development Implications for targeting strategies', Vienna

United Nations (2010) 'The Millennium Development Goals Report 2010', United Nations, New York

United Nations Economic and Social Council. Committee for Programme and Coordination. Office of the Internal Oversight Services (2009) 'Triennial review of the implementation of recommendations made by the Committee for Programme and Coordination at its forty-sixth session on the thematic evaluation of knowledge management networks in the pursuit of the goals of the Millennium Declaration', E/AC.51/2009/4

United Nations Economic and Social Council. Committee for Programme and Coordination (2006) 'Report of the Office of the Internal Oversight Services on the thematic evaluation of knowledge management networks in the pursuit of the goals of the Millennium Declaration', E/AC.51/2006/X,2006

Uzzi, B. and J. Gillespie (2002) 'Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance', *Strategic Management Journal*, 23, pp. 595-618

Uzzi, B. (1996) 'The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect', *American Sociological Review*, 61, pp. 674-698

Uzzi, B. (1997) 'Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness', *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67

Uzzi, B. (1999) 'Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing', *American Sociological Review*, 64, pp. 481-505

Uzzi, B. and R. Lancaster (2004) Embeddedness and Price Formation in the Corporate Law Market, *American Sociological Review*, 69, pp. 319-344

Uzzi, B., Luis A., and F. Reed-Tsochas (2007) Small-World Networks and Management Science Research: a Review, *European Management Review*, 4, pp. 77-91

Van der Linde, G. et al. (2008) 'Global Entrepreneurship Monitor Reporte Ejecutivo República Dominicana 2007', Santo Domingo, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, <http://www.gemconsortium.org/download/1316535059870/GEM%202007final%20reporte%20ejecutivo.pdf>

Vasiljevic, D. and Govorusic, S (2009) 'Local Investment Multipliers in Serbia', *FREN Quarterly Monitor* 19, Belgrade

Veal, G. and Mouzas, S. (2010) 'Learning to collaborate: a study of business networks', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25, 6, pp. 420-434

Vogel, D and Swinnen, J. (eds.) (2011), 'Transatlantic Regulatory Cooperation. The Shifting Roles of the EU, the US and California', Edward Elgar Publishing

Wasserman, S. and K. Faust (1998) 'Social Network Analysis'. Cambridge: Cambridge University Press

Weber, E. (2008) 'Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings', *Public Administration*, 68, 2, pp. 334-349

White, H. (2002) 'Markets from Networks'. Princeton: Princeton University Press

Williamson O.E. (1979) 'Markets and Hierarchies'

Williamson O.E. (1985) 'The Economic Institutions of Capitalism', New York: Free

Woods, N. and Martínez-Díaz, L. (2009) 'Networks of Influence: developing countries in a networked global order', Oxford

Woolcock, M. (1998) 'Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework', *Theory and Society*, 27, pp. 151-208

World Economic Forum (various years) 'Global Competitiveness Reports', Available on: <http://gcr.weforum.org/gcr09/>. Accessed on: November 24th, 2009

World Values Survey 1981-2008 Official Aggregate v.20090901, 2009. World Values Survey Association (www.worldvaluessurvey.org). Aggregate File Producer: ASEP/JDS, Madrid. Accessed on: 2 April 2010

Zeev Maoz 2010. 'Networks of Nations: The Evolution, Structure, and Impact of International Networks, 1816-2001', New York: Cambridge University Press (448pp)

Zelenka, J. (2009) 'Information and communication technologies in tourism - Influence, dynamics, trends, *E+M. Ekonomie a Management*, 12, 1, pp. 123-132

Zuñanic, L., Iacoviello, M. and Rodríguez Gustá, A.L (2010) 'The Weakest Link: The Bureaucracy And Civil Service Systems In Latin America', *How Democracy Works: Political Institutions, Actors, and Arenas in Latin American Policymaking*, Ed.: Carlos Scartascini, Ernesto Stein, Mariano Tommasi. David Rockefeller Center for Latin American Studies

Notas Finales

- i Martínez-Díaz and Woods 2009, p. 13
- ii FT Interview, October 2011,
<http://www.ft.com/cms/s/2/e0c1418c-f526-11e0-9023-00144feab49a.html>
- iii Slaughter 2004, p. 133
- iv <http://www.makingitmagazine.net/?p=3835>,
accessed 15/09/2011.
- v <http://www.aric.adb.org/FTAbyCountryAll.php>,
accessed 12/10/2011.
- vi <http://www.southsouthcases.info/>, accessed
12/10/2011.
- vii <http://www.produccionmaslimpia-la.net/web/index.php?lang=1>
- viii <http://www.cris.unu.edu/riks/web/static/about>,
accessed 15/09/2011
- ix Trends are available from 1990-2010 from
[www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/
WIR11_web%20tab%207.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/WIR11_web%20tab%207.pdf).
- x ‘The G20 – the perils and opportunities of network
governance for developing countries’, Global
Economic Governance Programme, Oxford
University, November 2009.
- xi <http://www.asean.org/documents/MPAC.pdf>, not
accessed.
- xii <http://www.eria.org/special/ppp.html>, accessed
12/10/2011.
- xiii [http://www.nepad.org/nepad/knowledge
/doc/1290/ncpa-strategic-direction](http://www.nepad.org/nepad/knowledge/doc/1290/ncpa-strategic-direction), accessed
12/10/2011.
- xiv [http://www.unido.org/fileadmin/user_media/
Services/Investment_and_Technology_Promotion/
Afripanet/Events/AfripanetIII/59260_
Africa_FDI_2005.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Investment_and_Technology_Promotion/Afripanet/Events/AfripanetIII/59260_Africa_FDI_2005.pdf), accessed 23/09/2011.
- xv <http://www.ethiomarket.com/eic/>, accessed
23/09/2011.
- xvi [http://www.camialger.dz/index.php
?id=16&langue=7](http://www.camialger.dz/index.php?id=16&langue=7), accessed 26/03/2011.
- ixvii [http://www.unido.org/fileadmin/user_media/
UNIDO_Worldwide/Africa_Programme/
AID2010/AID2010_CAMI3.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Africa_Programme/AID2010/AID2010_CAMI3.pdf), accessed
23/09/2011.
- xxviii [http://www.unido.org/fileadmin/user_media/
UNIDO_Worldwide/Africa_Programme/CAMI/
Overview_AIDA.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Africa_Programme/CAMI/Overview_AIDA.pdf), accessed 26/09/2011.
- xix [http://www.unido.org/fileadmin/user_media/
UNIDO_Worldwide/Africa_Programme/CAMI/
Aide_Memoire.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Africa_Programme/CAMI/Aide_Memoire.pdf), accessed 26/09/2011.
- xx [http://news.marweb.com/algeria/economics/th-cami-
in-algiers-promotion-of-african-industry-to-be-
exa.html](http://news.marweb.com/algeria/economics/th-cami-in-algiers-promotion-of-african-industry-to-be-exa.html), accessed 26/09/2011.
- xxi [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/
international/files/2011-05-11-12-conclusions-from-
meeting_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/international/files/2011-05-11-12-conclusions-from-meeting_en.pdf), accessed 26/09/2011.
- xxii [http://www.developing8.org/2010/02/24/tehran-to-
host-d-8-ministerial-summit-next-week/](http://www.developing8.org/2010/02/24/tehran-to-host-d-8-ministerial-summit-next-week/), accessed
26/09/2011.
- xxiii [http://hdrstats.undp.org/en/countries/
profiles/CUB.html](http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/CUB.html), accessed 29/09/2011.
- xxiv [http://monthlyreview.org/2006/12/01/socialism-and-
the-knowledge-economy-cuban-biotechnology](http://monthlyreview.org/2006/12/01/socialism-and-the-knowledge-economy-cuban-biotechnology),
accessed 29/09/2011.
- xxv [http://www.wipo.int/about-
ip/en/studies/pdf/study_a_gray.pdf](http://www.wipo.int/about-ip/en/studies/pdf/study_a_gray.pdf), accessed
29/09/2011.
- xxvi [http://www.unido.org/index.php?
id=4835&ucg_no64=1/data/country/
project.cfm&c=CUB](http://www.unido.org/index.php?id=4835&ucg_no64=1/data/country/project.cfm&c=CUB), accessed 29/09/2011.
- xxvii [http://vnep.org.vn/en-US/Three-breakthroughs-for-
the-implementation-of-socio-economic-
development-strategy/Institution/Lack-of-knoho-
economic-imbalance-hold-back-nation.html](http://vnep.org.vn/en-US/Three-breakthroughs-for-the-implementation-of-socio-economic-development-strategy/Institution/Lack-of-knoho-economic-imbalance-hold-back-nation.html),
accessed 6/10/2011.
- xxviii [http://hdrstats.undp.org/en/countries/
profiles/VNM.html](http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/VNM.html), accessed 6/10/2011.
- xxix RIKS database
<http://www.cris.unu.edu/riks/web/static/about>,
accessed 15/09/2011 .
- xxx <http://www.moit.gov.vn/> accessed 6/10/2011.
- xxxi [http://www.ciem.org.vn/home/en/home/
InfoList.jsp?area=1&cat=5](http://www.ciem.org.vn/home/en/home/InfoList.jsp?area=1&cat=5), accessed 6/10/2011.
- xxxii A review seminar in mid-2010 concluded that
VNEP was doing a good job and could “attract

- more users, extending its coverage to all research and business communities, and the civil society by further enhancing quality, depth, and diversification of published news, papers, and columns so as to unceasingly updating relative currently topical issues and future trends as well”.
- <http://vnep.org.vn/en-US/Ne-Publication-and-Services/Seminar-on-Enhancing-research-capacity-through-information-access-and-exchangethe-role-of-Vietnam-Economic-Portal-VNEP-vneporgvn-on-Thursday-19-August-2010.html>, accessed 6/10/2011.
- xxxiii <http://www.fesvietnam.org/en/partners-44/en-ciem-36.html>, accessed 7/10/2011.
- xxxiv http://www.grips.ac.jp/vietnam/KOarchives/doc/EP20_2ndConf.pdf, accessed 11/10/2011.
- xxxv <http://www.iisd.org/tkn/>, accessed 11/10/2011.
- xxxvi <http://www.apmasnetwork.org/news/206>, accessed 11/10/2011.
- xxxvii http://cdkn.org/project/communicating-water-related-climate-change-risks-to-improve-local-adaptation-in-the-mekong-region/?loclang=en_gb, accessed 11/10/2011.
- xxxviii <http://www.labnetwork.org/training/UVSSTF%20Brochure.pdf>, accessed 14/09/2011.
- xxxix <http://capacity4dev.ec.europa.eu/article/south-south-cooperation-%E2%80%93-93-another-way-sharing-knowledge>, accessed 10/10/2011.
- xl <http://business.myjoyonline.com/pages/news/201109/72739.php>, accessed 14/09/2011.
- xli http://www.asianbarometer.org/newenglish/surveys/SurveyTopics_wave2.htm,
<http://www.jdsurvey.net/afro/AnalyzeIndex.jsp>, accessed 11/10/2011/
- xlii “En Costa Rica la inversión extranjera directa ha contribuido de manera significativa al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), propiciando un aumento de la producción y de las exportaciones, la creación de más y mejores empleos, la transferencia de tecnología y de conocimiento, la generación de encadenamientos productivos con empresas de base local y el mejoramiento de la competitividad.” Quotation provided by Irene COMEX, 20/10/2011.
- xliiii <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/CRI.html>, accessed 1/10/2011.
- xliiv <http://www.cinde.org/en/news>, accessed 3/10/2011.
- xliiv http://www.fdi.net/documents/WorldBank/databases/investing_in_development/intelcr/casestudiesIntel.pdf accessed 1/10/2011.
- xliiv The value of total sales minus intermediate purchases, either domestic or foreign, including the value of all the goods and services it purchased from other firms operating in Costa Rica.
- xliiv <http://www.costaricanewssite.com/comex-explores-incentives-to-attract-innovative-businesses>, accessed 3/10/2011.
- xlviii http://download.enlace-project.eu/Guidelines_on_the_CA_Innovation_System.pdf, accessed 3/10/2011.
- xlix <http://www.procomer.com/contenido/encadenamiento-productivo.html>, accessed 3/10/2011; http://www.marketplacecostarica.com/index_es.html, accessed 20/10/2011.
- l http://serbia-business.com/index.php?option=com_content&view=article&cid=1609:the-eu-is-serbias-most-important-foreign-trade-partner&catid=43:market-news-a-opportunities&Itemid=55, accessed 21/09/2011.
- li <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/SRB.html>, accessed 27/09/2011.
- lii http://hdr.undp.org/en/reports/nationalreports/europethecis/serbia/Serbia_nhdr2008_eng.pdf, accessed 21/09/2011.
- liii <http://www.pks.rs/Portals/0/eu/IP-RZR%202011-EN.pdf>, accessed 27/09/2011.
- liv http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final/sba_fact_sheet_serbia_en.pdf, accessed 26/09/2011.
- lv <http://www.parliament-of-enterprises.eu/index.php?cid=01&tid=home>, accessed 26/09/2011.
- lvi <http://www.pks.rs/Portals/0/eu/IP-RZR%202011-EN.pdf>, accessed 27/09/2011.
- lvii http://www.capitalethiopia.com/index.php?option=com_content&view=article&cid=14183:first-dialogue-between-businesses-government-&catid=12:local-news&Itemid=4, accessed 5/10/2011.
- lviii <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/ETH.html>, accessed 4/10/2011; http://www.iea.org/papers/2011/weo2011_energy_for_all.pdf, accessed 20/10/2011.
- lix *Review of the Recommendations of the Business Community for Inclusion in the PASDEP*, PSD Hub Publication 3, AACCSA, Addis Ababa, September 2007.
- lx There is however a shortage of up to date statistics available on the MOTI’s English-language website <http://www.ethiopia.gov.et/English/MOTI/Information/Pages/Statistics.aspx>, accessed 4/10/2011.
- lxi <http://www.newsdire.com/business/2164-ethiopia-and-china-trade-exchange-hits-over-14b.html>, accessed 5/10/2011.
- lxii *Eg Determinants of Private Sector Growth in Ethiopia’s Urban Industry: The Role of Investment Climate*, Investment Climate Assessment Report, World Bank, Washington, D.C., January 2004.
- lxiii http://www.et.undp.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=94&Itemid=45, accessed 4/10/2011.
- lxiv Among its funders is the African Capacity Building Foundation (ACBF). ACBF in 2011 provided a self-

- assessment tool for 34 African countries to benchmark their institutional capacities across a range of key indicators. Ethiopia did not participate in the first edition of the exercise. <http://www.acbf-pact.org/capacity-development-and-results-where-does-africa-stand.aspx>; <http://www.acbf-pact.org/Data/Sites/1/docs/acireport25022011.pdf>, accessed 4/10/2011.
- lxv <http://www.edri.org.et/Documents/SAM%20document%20with%20list%20of%20tables.pdf>, accessed 4/10/2011.
- lxvi <http://www.ethiopia.gov.et/English/MOTI/Resources/Documents/Industry%20Development%20Strategy%20of%20Ethiopia.pdf>, accessed 4/10/2011.
- lxvii <http://www.unctad.org/en/docs/poiteipcm4.en.pdf>, accessed 5/10/2001.
- lxviii <http://www.unido.org/index.php?id=6912>, accessed 5/10/2011.
- lxix <http://www.addischamber.com/aaccsa/psd/>, accessed 5/10/2011.
- lxx http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=357&pla=3&id_articulo=71685, accessed 3/10/2011.
- lxxi <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/BOL.html>, accessed 3/10/2011.
- lxxii <http://www.produccion.gob.bo/sites/default/files/PUBLICACIONES/PLAN%20%28FINAL%29%20WEB.pdf>, accessed 3/10/2011.
- lxxiii National consumption is around 7.5 million “quintales” (a ton equals 22quintales). Production averages around 9.5 million quintales.
- lxxiv The 2010 quarterly survey of businesses by the National Institute of Statistics and the National Chamber of Commerce identified contraband as a major difficulty facing business. “Encuesta Trimestral de Opinión Empresarial y Expectativas de la Actividad Comercial en La Paz”, Segundo Trimestre de 2010, www.boliviacomercio.org.bo.
- lxxv <http://www.produccion.gob.bo/content/precio-del-az%C3%BAcar-bajar%C3%A1-bs-6-desde-el-23-de-mayo-gracias-un-acuerdo-alcanzado-por-el-gobier>, accessed 3/10/2011.
- lxxvi <http://www.produccion.gob.bo/content/ministerio-de-desarrollo-productivo-plantea-subir-hasta-18-a%C3%B1os-de-c%C3%A1rcel-penas-para-delitos>, accessed 3/10/2011.
- lxxvii <http://www.produccion.gob.bo/siexco/ingenio/>, accessed 3/10/2011.
- lxxviii Since November 2010 MDPyEP Minister Ana Teresa Morales has also been the managing director of the San Buenaventura sugar company.
- lxxix “*Hemos venido haciendo un trabajo a nivel de equipo nacional, y el Ministerio de Comercio e Industrias ha hecho su aporte significativo atrayendo inversionistas extranjeros a Panamá*”. http://www.laestrella.com.pa/online/impreso/2011/09/08/corruptcion_le_resta_competitividad_al_pais.asp, accessed 30/09/2011.
- lxxx <http://www.presidencia.gob.pa/noticia-presidente-numero-2784.html>, accessed 30/09/2011. Panama moved up from 53rd in 2010-11 to 49th in 2011-12, according to WEF’s Global Competitiveness Index.
- lxxxii <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/PAN.html>, accessed 30/09/2011.
- lxxxiii http://www.investchile.com/a_record_of_success_stories/success_stories, accessed 30/09/2011.
- lxxxiv http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index.html, accessed 30/09/2011.
- lxxxv <http://www.diariowebcentroamerica.com/economia-y-turismo/panama-le-apuesta-a-la-inversion-de-eeuu/>, accessed 30/09/2011.
- lxxxvi <http://www.ciudadelsaber.org/>, accessed 30/09/2011.
- lxxxvii <http://www.ciudadelsaber.org/fundacion/alanzas>, accessed 30/09/2011.
- lxxxviii “*La competitividad es central, si queremos aprovechar las oportunidades que nos ofrecen, por ejemplo, los TLC, y es parte de la inclusión social que las MYPE se beneficien de estos tratados. Muchas veces (las políticas) son desarrolladas por diferentes instancias gubernamentales, por lo tanto, existe heterogeneidad en cuanto a los objetivos y heterogeneidad entre los beneficiarios. En general, tenemos una suerte de desorden, sin mayor nivel de coordinación entre los programas, y eso hace poco eficiente el uso de recursos.*” http://www.cites.pe/uploads/Boletines/imagen_bol65/editorial.pdf, accessed 28/09/2011.
- lxxxix <http://hdr.undp.org/en/reports/national/latinamericathecaribbean/peru/idh2009-peru-vol1-anexos.pdf>, accessed 28/09/2011.
- lxxxix Peru Innova, August 2011, http://www.cites.pe/uploads/Boletines/imagen_bol65/editorial.pdf, accessed 28/09/2011.
- xc <http://www.agroica.gob.pe/citevid.shtml>, accessed 29/09/2011.
- xci <http://www.citeccal.com.pe/>, accessed 29/09/2011.
- xcii <http://www.gastronomiaperu.com/>, accessed 28/09/2011.
- xciii “¿Por qué a pesar de todos esos indicadores aún no se crean restaurantes peruanos en todas partes? La respuesta es más que evidente. Tenemos el recurso, disponemos de los productos. ¿Qué nos falta? Las marcas. Las marcas peruanas de productos culinarios peruanos por el mundo. Allí está la clave.” <http://www.perupymes.com/modules/soapbox/article.php?articleID=8>, accessed 29/09/2011.
- xciv <http://promipyme.gob.do/Noticias/DetaildelArticulo/tabid/86/smId/405/ArticleID/35/Default.aspx>, accessed 20/09/2011.

- xcv <http://www.gemconsortium.org/download/1316534206245/Observatorio%20de%20Competitivi...pdf>.
- xcvi <http://rsta.pucmm.edu.do/biblioteca/bvds/situacionpymes.pdf>, accessed 28/09/2011.
- xcvii GEM's data suggest that enterprise density is highest at low levels of GDP per capita, falling as income increases (as medium and large businesses scale up their share of employment), before rising again in some advanced economies such as the USA, Scandinavia and Ireland.
- xcviii <http://www.seic.gov.do/baseConocimiento/Documentos%20de%20Planificacin/PLAN%20ESTRATEGICO%20%20DEL%20%20MIC%20%202010.pdf>, accessed 28/09/2011.
- xcix www.infomipyme.com, accessed 28/09/2011.
- c For example, in the period 1997-2001, 34 institutions came together to form REDIMYPE, the Red Interinstitucional de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- ci <http://www.codopyme.org/quien/index.htm>, accessed 21/09/2011.
- cii <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/public-procurement/>, accessed 28/09/2011.
- ciii http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/businessenvironment/files/smes_access_to_public_procurement_final_report_2010_en.pdf, accessed 28/09/2011.
- civ <http://blog.transparency.org/2011/07/28/public-procurement-keeping-government-spending-corruption-free/>, accessed 28/09/2011.
- cv Cross and Parker 2004, p. 10
- cvi "Gakubatsu" are ties among classmates at the elite Japanese universities from which officials of a corporation or a public bureaucracy are recruited.
- cvii <http://capacity4dev.ec.europa.eu/topic/private-sector-trade-regional-integration>, accessed 10/10/2011.
- cviii <http://www.km4dev.org/>, accessed 10/10/2011.
- cix <http://www.enterprise-development.org/page/knowledge-about-psd>, accessed 10/10/2011.
- cx "Hemos trabajado muy intensamente con el sector industrial del país, con las gremiales que tienen que ver con el sector industrial. Si, trabajando el Ministerio de Economía, pero también otras instituciones del estado, para definir una política industrial" http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=1483:sector-bebida-y-alimentos&catid=109:discursos&Itemid=134, accessed 29/09/2011.
- cxii <http://mercedesiacoviello.com.ar/Informe%20Barometro.pdf>, accessed 29/09/2011.
- cxiii <http://www.thedailynewsegypt.com/energy/egypt-mulls-reducing-energy-subsidies.html>, accessed 28/08/2011.
- cxiiii <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/EGY.html>, accessed 5/10/2011.
- cxv <http://www.mfti.gov.eg/english/index.htm>, accessed 5/10/2011.
- cxvi http://www.ida.gov.eg/egypt_turkey2010_en.html, accessed 5/10/2011.
- cxvii <http://www.gtz.de/de/dokumente/gtz2008-informal-sector-egypt.pdf>, accessed 6/10/2011.
- cxviii <http://www.imc-egypt.org/initiatives.asp>, accessed 5/10/2011.
- cxix <http://www.sfdegypt.org/>, accessed 5/10/2011.
- cx http://www.tic.gov.eg/about_us.htm, accessed 6/10/2011.
- cxxi <http://www.tic.gov.eg/achievements.htm>, accessed 6/10/2011.
- cxixi <http://dar.aucegypt.edu/handle/10526/1545>, accessed 6/10/2011.
- cxixii <http://www.sanayi.gov.tr/NewsDetails.aspx?newsID=1638&lng=en>, accessed 9/10/2011
- cxixiii Ministry For EU Affairs <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=45627&l=2.>, accessed 9/10/2011.
- cxixiv <http://www.undp.org/comtoolkit/inside-undp/inside-teamworks.shtml>, accessed 10/10/2011.
- cxixv <https://undp.unteamworks.org/login?destination=node/62330>, accessed 10/10/2011.
- cxixvi Slaughter 2004 p. 185

Copyright © 2011 de la
Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
Se prohíbe el uso o reproducción de esta publicación sin el
permiso previo de la ONUDI.

ISBN 978-3-200-02426-7