

Seminario

Construcción de la Competitividad  
Institucionalización, Esencia y Reflexiones



## Agenda para la Competitividad País.

### Construcción e Institucionalidad

Primavera Garbarino  
Andrés Jung

12 de noviembre de 2010

## Contenido

---

- **Competitividad:** *Un proceso de Construcción.*
- **Institucionalidad:** *Cuenco institucional*  
*Organización del proceso*
- **Ejemplos de Referencia:** *Irlanda- País Vasco-*  
*Colombia-Chile*
- **Uruguay:** *Esfuerzos realizados*
- **Apuntes :** *Las lecciones aprendidas*

---

- **Competitividad:**

*Un proceso de construcción*

# Competitividad: *Un proceso de Construcción*

---

Caracterización: *Cómo construir*

Procesos:

**PAIS**

Niveles

*Sector*

*Región*

*Cluster*

*Empresa*

## ***País***

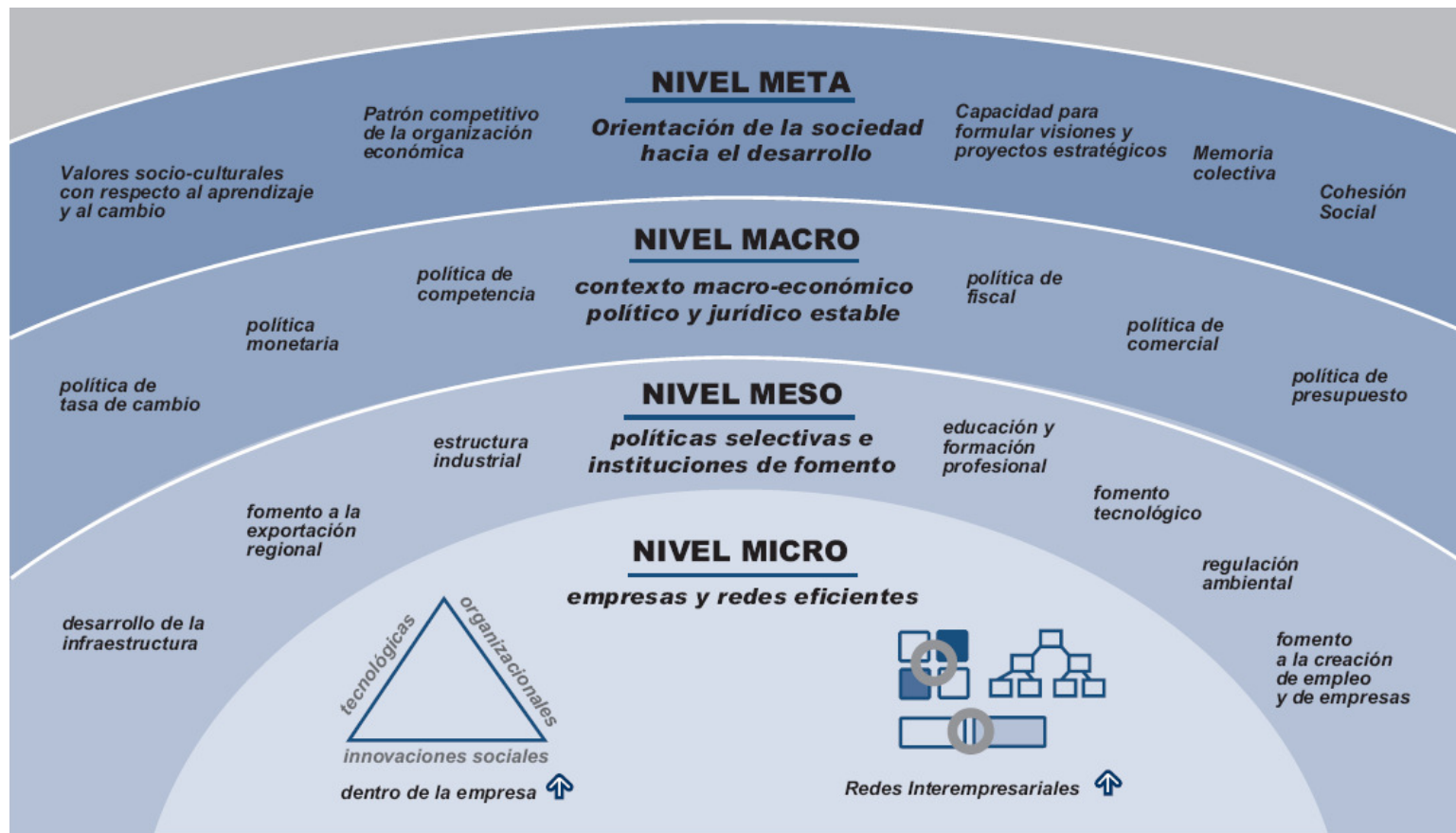
**Una nación es competitiva si posee la capacidad para generar en forma sustentable altos niveles de ingreso y empleo, procurando un equilibrio justo en la distribución de lo creado, en la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de su gente, compitiendo en el mercado internacional.**

# Determinantes de la competitividad: enfoque de Porter



# Competitividad de los entornos: los sistémicos alemanes

- Enfoque integrado (nacional/ regional/ local), sistémico, introduce elementos diferenciales (valores, instituciones, etc.).



Altenburg, Meyer-Stamer, et. Al (1998), Harmes-Liedtke (2008)

# Competitividad: enfoque de los sistémicos alemanes



# Competitividad: un proceso de construcción

---

- **“Proceso”**: para ser más productivos y alcanzar mayor bienestar.
- En el que las **organizaciones empresariales**: centrales para generar y distribuir valor.
- Funcionan a partir de un **‘área base’**: cuya construcción es deliberada.....
- Que requiere de una **estrategia**.....
- Y necesita **conocimiento**
- El proceso requiere de **institucionalidad propia**.

---

- **Institucionalidad:**

*Cuenco Institucional*

*Organización del proceso de construcción*

### ➤ **El Porqué de la Institucionalización:**

- **La construcción es hacia el futuro**
- **La importancia de la ilusión**
- **Es en democracia**
- **La planificación es estratégica: implica cambios, muchas veces importantes**
- **Requiere de -adhesión.-involucramiento-pertenencia**
- **Por lo tanto las propuestas no son solo el producto de la creación de elites**
- **Solo se logra si se participa**
- **No parecería que podría ser cualquier participación: liderazgos participativos no impositivos**

**Se requiere así una institucionalidad propia**

## Institucionalidad

---

### ➤ **Del propio proceso de construcción: espacios de participación.**

- **Son procesos que requieren un continuo accionar de esfuerzos conjuntos.**
- **La necesidad de sumar : inclusión de los diferentes roles públicos-privados**
- **Resultados en el largo plazo, la importancia de la Estrategia.**
- **Proceso de creación: importa la información, el conocimiento requiere de innovación.**
- **La necesidad de sumar : inclusión de los diferentes roles públicos-privados**
- **La necesidad de unir voluntades y acuerdos para distribuir lo ha crear**
- **La importancia de los esfuerzos en consensuar**

## Institucionalidad

➤ Del énfasis en las denominadas **3 I.**



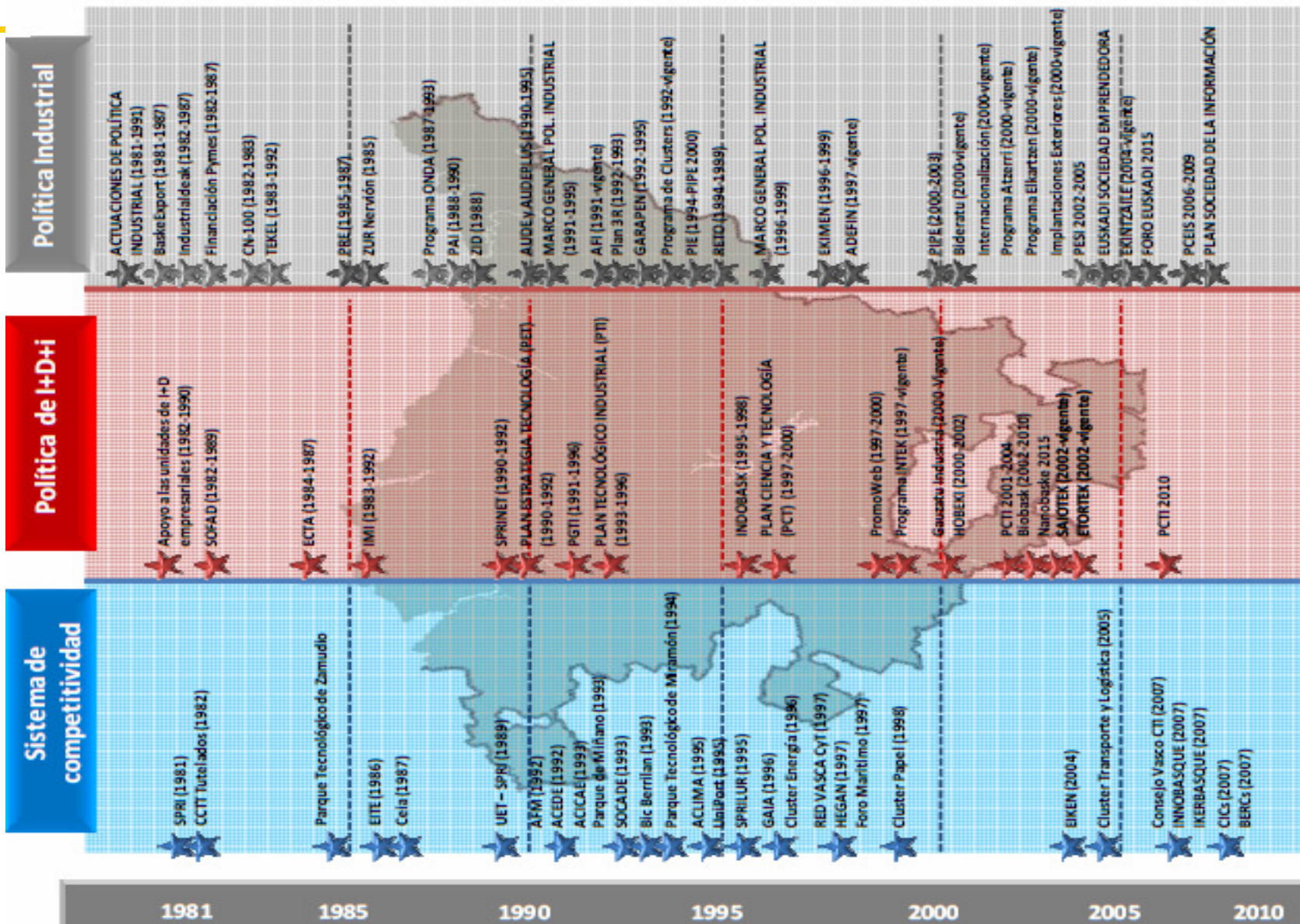
---

- **Ejemplos de Referencia**

*Irlanda- País Vasco-*

*Colombia - Chile*

# País Vasco: construcción de competitividad en perspectiva



# Planos y Factores de Competitividad para la Transformación en Euskadi



# Ejes estratégicos de actuación

**EJE 1**

## POSICIONAR EUSKADI COMO UNA *ECONOMÍA ABIERTA*

Construir una sociedad insertada en la economía global, caracterizada por un sistema de I+D+I conectado internacionalmente y con empresas que colaboran de forma regular en el marco de estrategias globales



**EJES  
DEL PLAN**

**EJE 2**

**ECONOMÍA INNOVADORA, EMPRENDEDORA Y TECNOLÓGICAMENTE AVANZADA**  
4Cs COMO REQUISITO INDISPENSABLE

Mantener a Euskadi como una economía tecnológicamente avanzada que impulsa la competitividad de las instituciones y empresas vascas, independientemente de su tamaño y sector de actividad, a través del conocimiento, la creatividad, la cooperación y las competencias.

**EJE 3**

## *ECONOMÍA SOSTENIBLE*

NECESIDAD Y OPORTUNIDAD

Garantizar un futuro en bienestar de las siguientes generaciones promoviendo valores que propicien una sociedad sostenible económica, social y ambiental, y convertir la Economía Sostenible tanto en oportunidad de desarrollo de nuevas actividades como en la seña de identidad de la competitividad vasca

Presupuesto del Gobierno Vasco directamente asociado al Plan por ejes y líneas de actuación. Previsiones en euros.

	LINEAS	2010	2011	2012	2013	TOTAL 2010-2013
ABIERTA	A.1-Apoyar a las empresas e instituciones para que actúen desde una perspectiva global	45.914.628	44.906.825	45.849.869	46.904.415	183.575.737
	A.2- Proyectar una imagen de región atractiva para la inversión, el talento y el turismo	34.842.626	34.214.346	34.932.848	35.736.303	139.726.122
INNOVADORA, EMPRENDEDORA Y TECNOLÓGICAMENTE AVANZADA	I.1-Fortalecer la modernización y la capacidad innovadora y creativa de las empresas	89.214.568	87.527.992	89.366.080	91.421.500	357.530.140
	I.2-Impulsar producciones de mayor valor añadido mediante la investigación y la tecnología	132.656.587	130.559.085	133.300.826	136.366.745	532.883.242
	I.3-Consolidar redes e infraestructuras de referencia en materia de I+D+I	17.406.372	17.350.624	17.714.988	18.122.432	70.594.416
	I.4 Compra pública innovadora	197.643	191.738	195.765	200.268	785.413
SOSTENIBLE	S.1-Incorporar las exigencias de la sostenibilidad transformándolas en ventajas	47.165.315	46.339.860	47.312.997	48.401.196	189.219.367
	S.2-Impulsar el ahorro, eficiencia energética y la producción de energía renovable	70.504.800	69.920.997	71.389.338	73.031.293	284.846.429
LINEAS HORIZONTALES	H.1-Contribuir a la Competitividad del País Vasco desde la excelencia en la Gestión	37.105.990	36.165.502	36.924.977	37.774.252	147.970.721
	H.2-Impulsar la cooperación	69.451.877	69.234.577	70.688.503	72.314.339	281.689.296
	H.3-Impulsar una financiación adaptada a las necesidades de las empresas	95.305.966	93.975.897	95.949.391	98.156.227	383.387.480
	H.4.- Desarrollar una política activa de suelo empresarial	199.663.557	199.503.483	203.693.056	208.377.996	811.238.092
	H.5.- Acciones para liderar la competitividad	305.363	296.310	302.532	309.490	1.213.695
	H.6.- Consolidar las infraestructuras energéticas que garanticen el suministro en condiciones competitivas	22.308.840	22.307.224	22.775.676	23.299.516	90.691.257
	<b>TOTAL</b>	<b>862.044.132</b>	<b>852.494.460</b>	<b>870.396.844</b>	<b>890.415.972</b>	<b>3.475.351.408</b>

# País Vasco: organización de la gestión

## Descripción de la organización de la gestión: Composición y Funciones

Espacio de Gestión	Composición	Funciones
Comité del Plan	<p>Presidido por el Viceconsejero de Gabinete, Planificación y Estrategia, y con representación de las principales áreas del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la difusión inicial del Plan y la difusión permanente relacionada con sus distintos contenidos</li> <li>Analizar los informes de conclusiones de seguimiento del Plan y proponer sus actualizaciones</li> </ul>
Comité del Proyecto	<p>Presidido por el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, está integrado por representantes de Innobasque, Orkestra y Euskalit y contará con el apoyo de una Secretaría Técnica.</p> <p>Este Comité es el encargado de apoyar al Departamento en el seguimiento operativo del Plan, el asesoramiento sobre aspectos técnicos en materia de competitividad (Orkestra), el desarrollo de un enfoque participativo para todo el proceso (Innobasque) y la puesta en valor de las metodologías de gestión y de la calidad desarrolladas en el País Vasco (Euskalit).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborar en las tareas de impulso a la puesta en marcha y difusión del Plan</li> <li>Establecer recomendaciones operativas en cuanto a la gestión, seguimiento y movilización de los agentes económicos y sociales en torno al Plan.</li> <li>Colaborar en las tareas de seguimiento y evaluación del Plan hasta 2013</li> </ul>

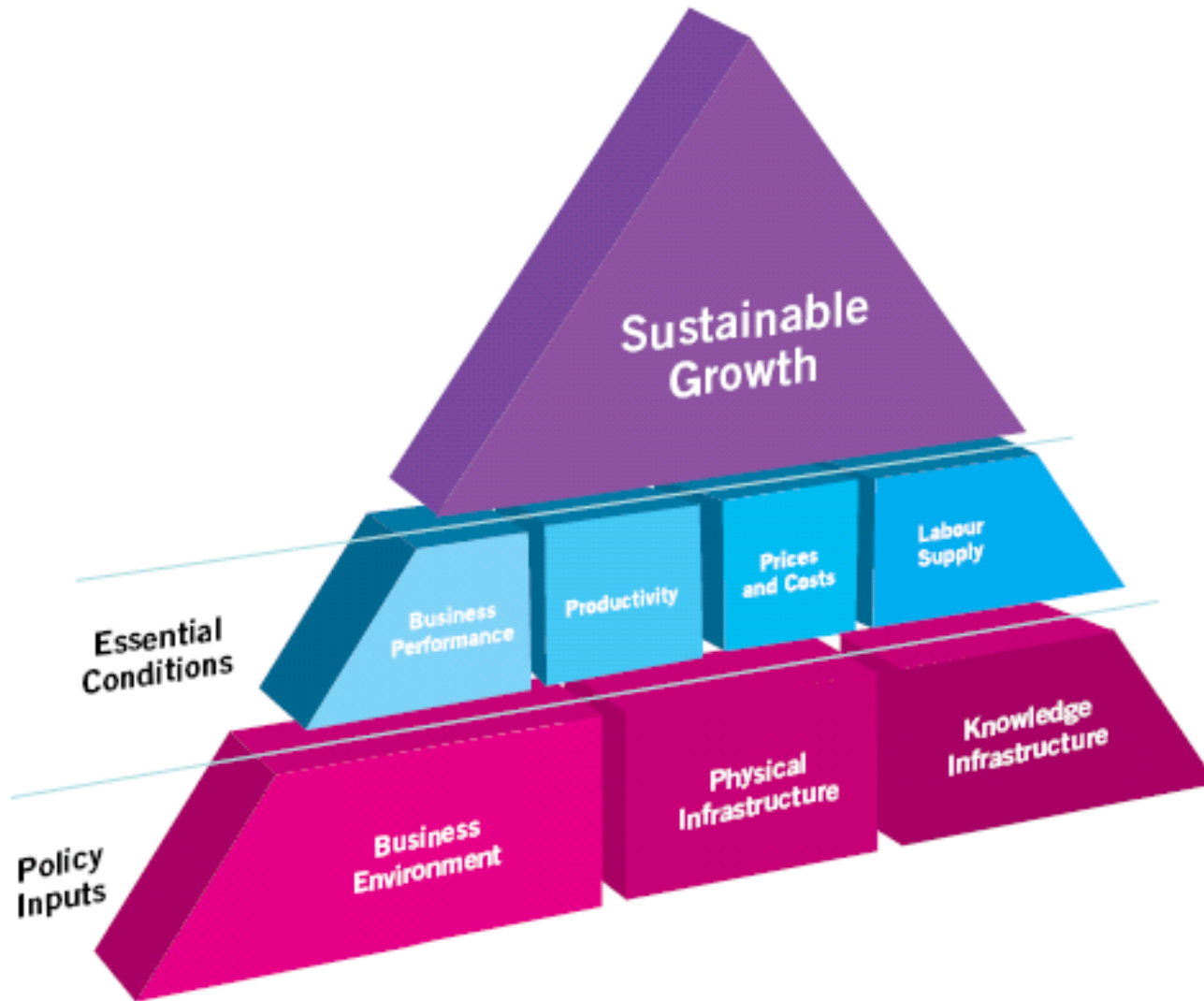
## País Vasco: organización de la gestión

Espacio de Gestión	Composición	Funciones
<p style="text-align: center;"><b>Foro de Competitividad</b></p>	<p>El Foro de Competitividad es una buena herramienta para apoyar el desarrollo del Plan en su periodo de vigencia como punto de encuentro para la reflexión sobre las cuestiones de la competitividad y apoyar el proceso de seguimiento.</p> <p>De esta forma la participación de los principales agentes socioeconómicos a través este Foro asegura la vinculación del Plan con las necesidades de la sociedad vasca y su tejido empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración pública, compuesto por representantes de los Departamentos del Gobierno que tienen relación con la Competitividad de las empresas vascas, así como representantes del resto de Administraciones vascas</li> <li>▪ Empresarial, que dará cabida a representantes de las organizaciones empresariales (Confebask, ASLE, Cooperativas) de los clusters prioritarios, de las Cámaras de Comercio vascas, así como empresas y entidades que se establecerá por los responsables de la gestión y seguimiento del Plan</li> <li>▪ Agentes de Competitividad y del Conocimiento</li> <li>▪ Sindical, compuesto por los sindicatos más representativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los informes de seguimiento</li> <li>• Contrastar con la información que aporten</li> <li>• Asegurar la adaptación del Plan a los cambios de la coyuntura económica</li> <li>• Propuesta de proyectos complementarios y su financiación, para reforzar los contenidos, la difusión interna y externa y la participación de las empresas en el Plan</li> </ul>

# País Vasco: organización de la gestión

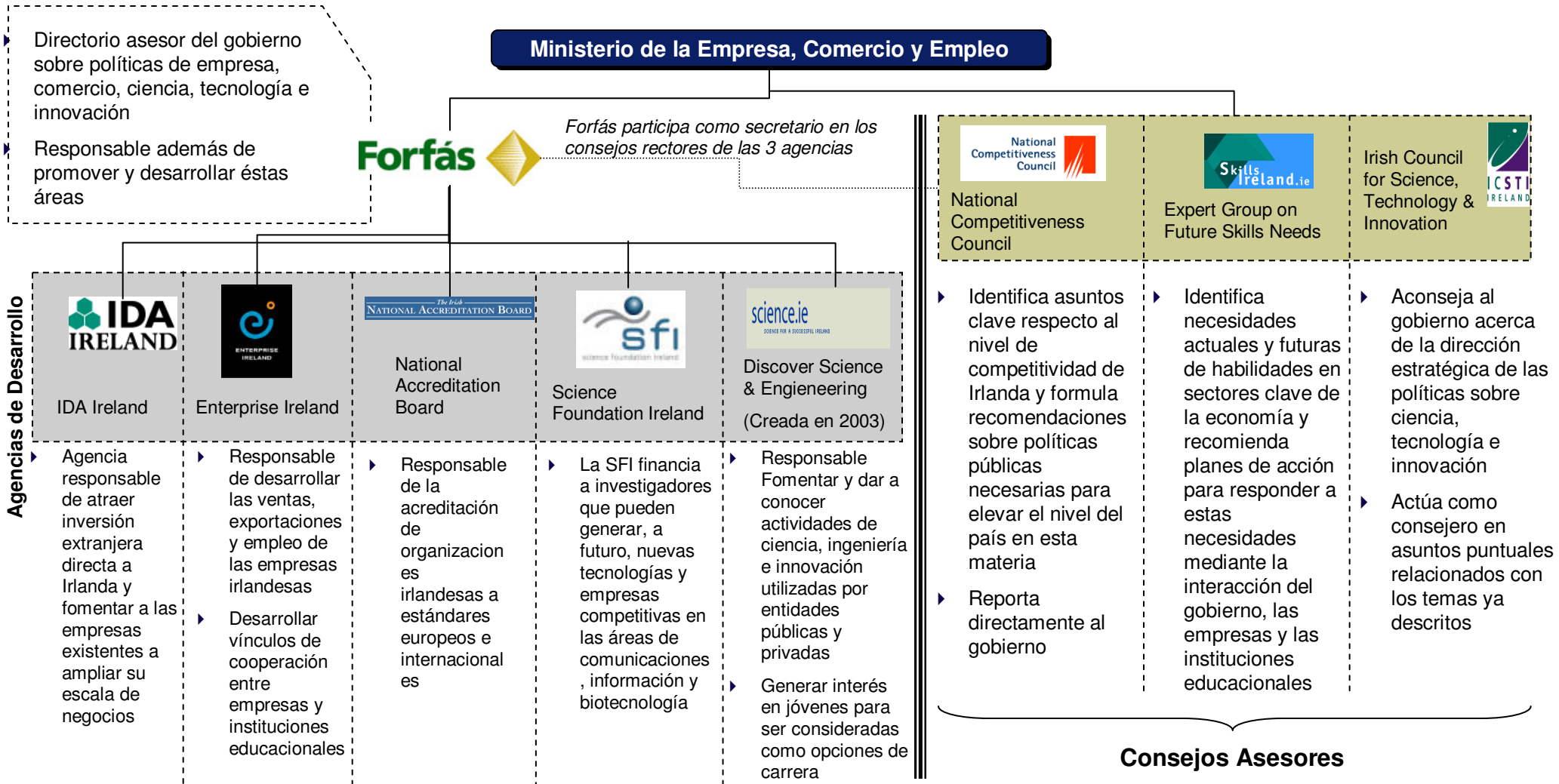
Espacio de Gestión	Composición	Funciones
Grupos de Trabajo temáticos	Dando continuidad a los desarrollados para la elaboración del Plan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profundizar y desarrollar los aspectos temáticos del Plan y su seguimiento</li><li>• Proponer actuaciones concretas</li></ul>

# La pirámide de competitividad del NCC (Irlanda)



Fuente: Forfàs/NCC Annual Competitiveness Report 2010

# Organización institucional: Irlanda



Fuente: Forteza, J. Experiencia internacional e implicancias para Uruguay

- Directorio asesor del gobierno sobre políticas de empresa, comercio, ciencia, tecnología e innovación, dependiente del Departamento de Empresas, Comercio e Innovación. Creado en 1994.
- Sus funciones son:
  - » Proveer de **investigación independiente y rigurosa**, asesoramiento y apoyo al DECI y al Gobierno en las áreas de empresas y política científica.
  - » Evaluar y asegurar la **coherencia de las políticas** de apoyo a empresas.
  - » Proveer de investigación y de apoyo administrativo a los **grupos asesores independientes** que actualmente incluyen:
    - Advisory Council for Science, Technology and Innovation (ASC)
    - Expert Group on Future Skills Needs (EGFSN)
    - National Competitiveness Council (NCC)



## Directorio

Eoin O'Driscoll

Managing Director - Aderra

<u>Martin D. Shanahan</u> Chief Executive, Forfás
<u>Simon Barry</u> Chief Economist, Republic of Ireland, Ulster Bank Capital Markets
<u>Bob Brannock</u> President of European Operations, Genworth Financial
<u>Timothy Dullea</u> Former General Manager, Tipperary Co-op
<u>Barry O'Leary</u> Chief Executive, IDA Ireland
<u>Sean Gorman</u> Secretary General, Department of Enterprise, Trade and Innovation
<u>Frank Gannon</u> Director General, Science Foundation Ireland
<u>Miriam Magner Flynn</u> Managing Director, Career Decisions
<u>Frank Ryan</u> Chief Executive Officer, Enterprise Ireland
<u>Dr Don Thornhill</u> Chairman, National Competitiveness Council
<u>William O'Brien</u> Managing Director, William O'Brien Plant Hire Ltd.
<u>Paul O'Toole</u> Director General, FÁS



## Council Members

Dr Don Thornhill	Chairman
Rory Ardagh	Telecom Property Holdings Limited
Brendan Butler	Director of Strategy, Trade, EU and International Affairs, IBEC
Donal Byrne	Chairman, Cadbury Schweppes Ireland Limited
Shay Cody	General Secretary, IMPACT
Pat Delaney	Director of Sectors and Regions, IBEC
Clare Dunne	Assistant Secretary, Department of Enterprise, Trade and Innovation
Marcus Hewson	Senior Vice President, McDonalds Corporation
Annette Hughes	Director, DKM Economic Consultants
Seán Murphy	Deputy Chief Executive, Chambers Ireland
Martin Shanahan	Chief Executive, Forfás
William Slattery	Executive Vice President and Head of European Offshore Domiciles, State Street International (Ireland) Limited
Paul Sweeney	Economic Adviser, Irish Congress of Trade Unions
John Travers	Consultant and Founding Chief Executive Officer, Forfás and Science Foundation Ireland
Prof Ferdinand von Prondzynski	President, Dublin City University

## Ejemplos de Referencia: Colombia

### ■ Institucionalidad Temática.

#### Organización

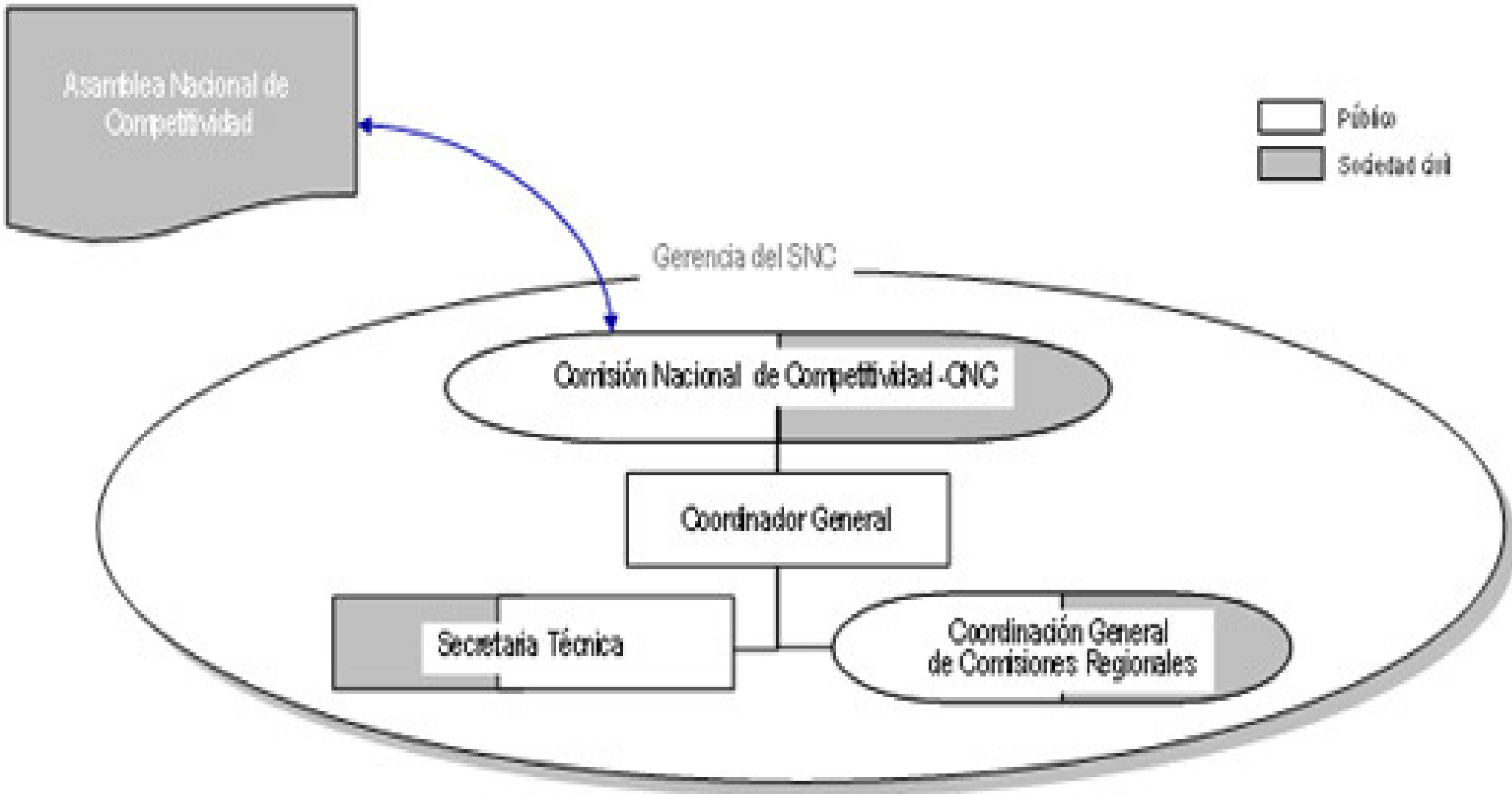
**Sistema Nacional de Competitividad.** Compuesto por **Asamblea Nacional de Competitividad**, que es el foro de rendición de cuentas del Sistema.

**Comisión Nacional de Competitividad (CNC)** encabezada por el Presidente de la República y con amplia participación y espacio para el liderazgo por parte del sector privado.

**Secretaría Técnica Mixta** encargada de articular con las variadas instancias públicas y privadas la formulación de las políticas relacionadas con la competitividad.

**Coordinación Nacional de Comisiones Regionales** encargada de diseñar los lineamientos y articular las acciones y políticas al nivel regional.

## Ejemplos de Referencia. Colombia



## Ejemplos de Referencia. Colombia

### Funciones

**-La CNC actúa como un espacio de encuentro de los actores involucrados en temas de competitividad para diseñar las políticas, definir el curso de acciones a seguir, y hacer seguimiento para asegurar su cumplimiento y su permanencia en el tiempo.**

**-Preside el Presidente de la República. Formado por 15 miembros públicos**

**4 miembro privados: 2 por gremiales empresariales**

**2 por gremiales obreras**

**2 miembro Academia**

**3 elegidos por el Presidente de la República**

**-Secretaría Técnica Mixta (creada mediante decreto 061 de 2007) de la Comisión Nacional de Competitividad, ejercida conjuntamente por el Director del Departamento Nacional de Planeación y por un representante del sector privado, propuesto por los miembros del sector privado que integran la Comisión y designado por la comisión Nacional de Competitividad. *De esta forma, por primera vez en el país, se involucra de manera activa al sector privado en la definición de políticas de competitividad.***

## Ejemplos de Referencia: Colombia

### ■ Organización del Proceso

#### Características

- **Participativo.** A fines de los 90 se inicia el proceso de mejora competitiva en Colombia,. En su inicio estuvo pautado por el Ministro de Desarrollo y por la creación de espacios de participación . **Encuentros Nacionales-Talleres de Planificación Estratégica.**

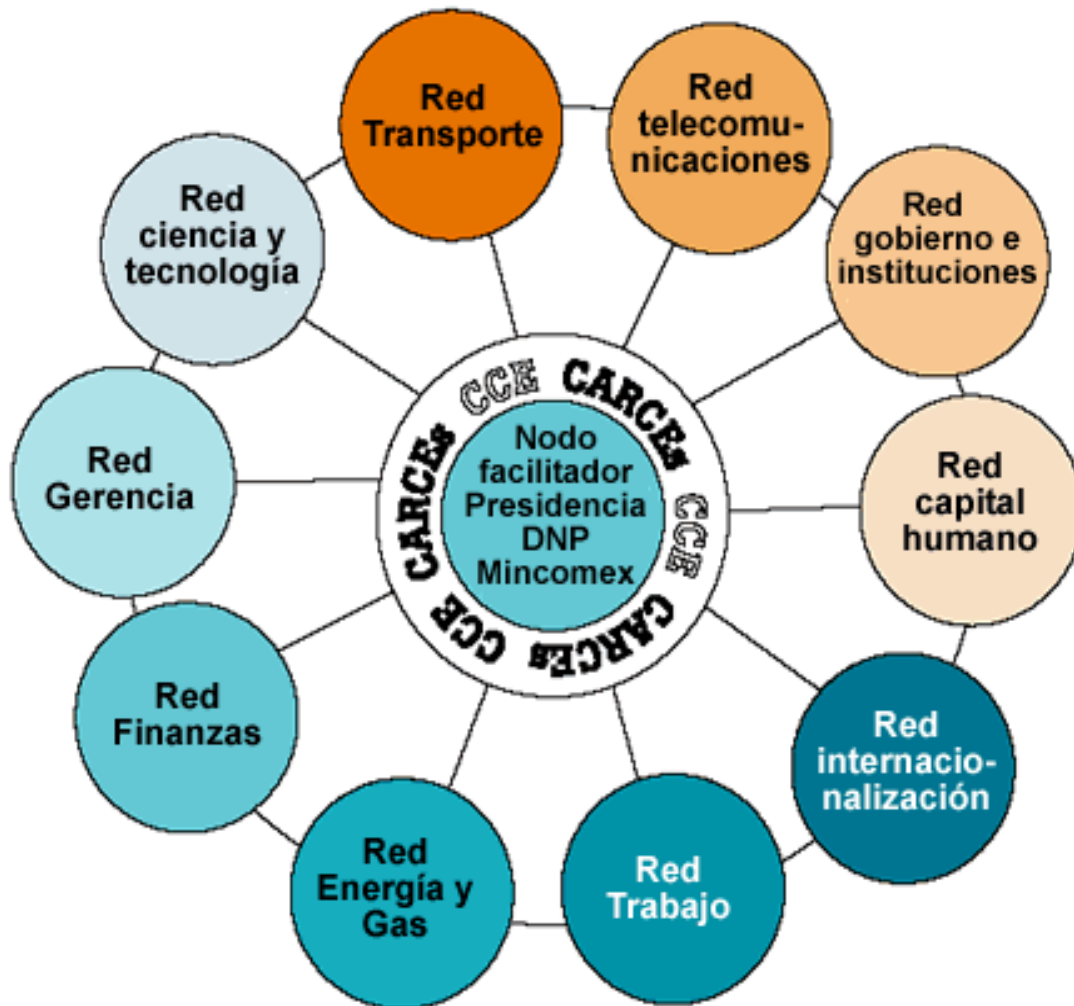
- *Encuentros nacionales para la productividad y la competitividad.* son eventos semestrales liderados por Presidente de la República de Colombia los cuales convocan durante dos días a dirigentes del sector público, empresariales, académicos y gremiales del país.

- *Talleres de planificación estratégica y seguimiento:* discusión y consenso de estrategias, compartir información, diálogo.

**Elaboración.** Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de Competitividad

## Ejemplos Referenciales

### Red Colombia Compite



Estas redes tienen como objetivo gestionar proyectos, identificados al interior de la misma Red, que requieren la articulación interinstitucional de por lo menos 2 entidades, que apuntan a mejorar una o más variables para el factor de competitividad respectivo. Cada red especializada tiene un coordinador del sector público y uno del sector privado del más alto nivel, y esta integrada por representantes del gobierno, empresarios, gremiales y la academia. .

## Ejemplos de Referencia: Chile

### ■ Institucionalidad Temática.

#### Organización

- *Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad es un organismo público-privado. Independiente de la estructura jerárquica gubernamental.. Fue constituido por primera vez por decreto del Presidente Ricardo Lagos, en noviembre de 2005, y renovado posteriormente en octubre de 2006 por la Presidenta Michelle Bachelet. Actualmente, por Decreto Presidencial se amplió su organización.*
- **Actores Públicos: Ministros: de Economía – de Cultura - de Hacienda**  
**Vicepresidente de CORFO: con voz sin voto**  
**Presidente del Conycit : con voz sin voto**
- **Actores privados: 16 miembros y lo preside**  
**Destacados expertos en políticas públicas e innovación, y de las comunidades científica, empresarial y sindical.**
- **Actúan ad honorem, y expresamente señala que para los representantes del sector privado, estos actúan a título personal, sin comprometer a las organizaciones de que forman parte.**

## Ejemplos de Referencia: Chile

### ■ Institucionalidad Temática.

#### Funciones

- Actúa como asesor permanente del Presidente de la República
- Identificación y formulación de políticas referidas a la innovación y la competitividad, incluyendo los campos de la ciencia, la formación de recursos humanos y el desarrollo, transferencia y difusión de tecnologías
- Sub-Secretaría de Economía: Secretaría del Consejo.

## Ejemplos de Referencia: Chile

### ■ Organización del Proceso

#### Características

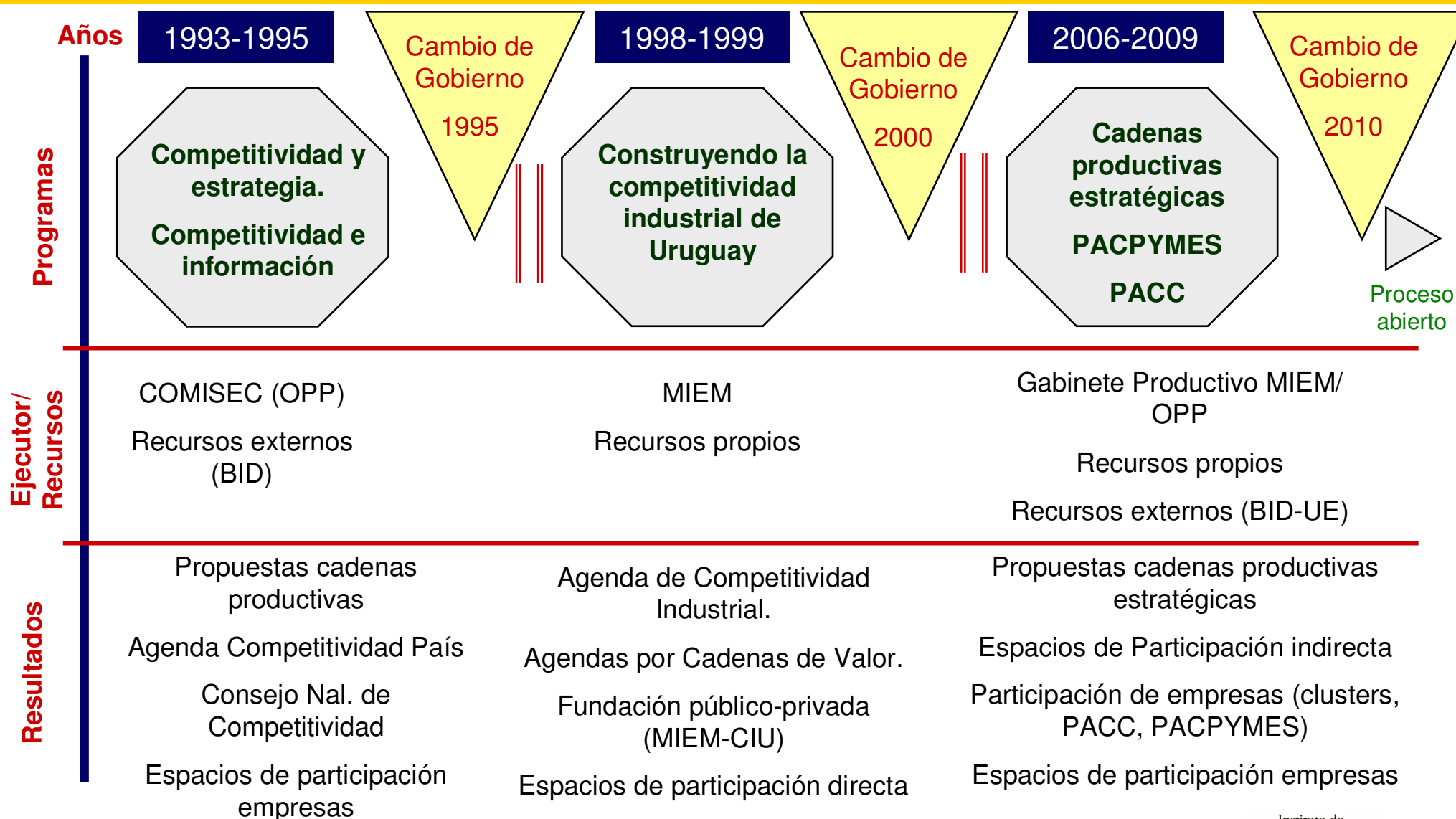
- Consultivo/ Participativo a nivel regional/ CORFO / CONYCID
- Espacio de participación: presentación y análisis de la propuesta 2008-2021
- Fondo Nacional de Innovación
- Regiones: hace referencia a la necesidad de llevar la estrategia hacia las regiones, brindando una creciente autonomía y decisión en la identificación de los aspectos claves para el desarrollo competitivo

#### Elaboración

- Secretaría Ejecutiva

**Red Interamericana para la Competitividad: propuesta Chilena, con adhesión de los organismos multilaterales**

# Uruguay: mojones en los esfuerzos de construcción de competitividad



---

- **Apuntes :**  
*las lecciones Aprendidas*

La **competitividad** y la necesidad de una **Estrategia** a largo plazo son tareas de todos, con compromisos para el sector privado y el público para que en forma Pro-activa poder concretar la transformación necesaria

Es un **proceso de construcción complejo**, con resultados en el **largo plazo**. No hay respuestas únicas.

Requiere **acción, aprendizaje y continuidad** (estrategia- acción – evaluación- corrección). Independencia de los ciclos políticos en materia de grandes líneas.

La mejora de la competitividad requiere **implicar a múltiples actores sociales**.

La **consistencia** de las políticas (ej.: los tiempos, micro vs macro, política económica y social)

## Institucionalidad de la Temática.

A la hora de construir políticas que favorezcan la competitividad y el desarrollo observamos la construcción de **espacios de participación** en ese sentido, los cuales son iniciados por el sector público quien convoca y llama a la Mesa, para la construcción de una Estrategia hacia el futuro.

Las experiencias analizadas muestran además que la organización institucional para la competitividad no obedece a una fórmula preestablecida, sino que están **relacionadas al legado histórico de la región, a su nivel de desarrollo y a las condiciones culturales e institucionales existentes. No son AGENCIAS**, pues estas son organizaciones para la ejecución, generalmente de temáticas transversales.

Ser una institucionalidad con **independencia pero alineada**, parecería esencial para la continuidad del proceso y donde la participación de los roles debe de ser amplia y responsable.

# Del proceso de Construcción

**El Compromiso:** se considera vital la participación responsable de todos los agentes que involucra, no es tarea exclusiva de un gobierno, institución o sector.

Una **dirección dinámica y concedora** de las políticas públicas nacionales de las necesidades de los sectores y del contexto económico nacional mundial, lo que permitió formular y poner en marcha proyectos viables, oportunos y sostenibles.

La **coordinación de esfuerzos** entre las instituciones gubernamentales y organismos internacionales, el dialogo la empatía y la paciencia son factores determinantes para lograr las metas propuestas. **Descentralización.**

Importancia de la **Estrategia.** Necesidad de **Innovar e Incluir.** Imprescindible **Medir.**

## Del proceso de Construcción

**Distribución**, donde en los consensos entre los actores que construyen hacia el futuro importa y mucho los acuerdos sobre como generar distribuciones mas justas del futuro valor a crear.

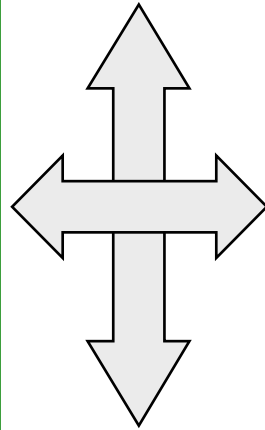
**Buscando evitar el:** control de alguna de las partes sobre las otras; predominio de grupos de interés; copiar experiencias internacionales sin adaptarlas a la realidad, sobre o sub. representación, falta de sostenibilidad, centralización, la dependencia de organismos externos.

**Agenda.** Todo ello se plasma en un documento que oficia como una Agenda donde se asumen compromisos y se calendarizan los lineamientos a seguir, que sirven de grandes guías a la hora de su ejecución por parte de los diferentes gobiernos que en democracia se suceden en los largos períodos que implica las construcciones de referencia.

# Buscando nuestra propia institucionalidad

## ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

**ESPACIO DE PARTICIPACION EN UNA CONSTRUCCION COLECTIVA MAS ALLÁ DE LOS PERÍODOS DE GOBIERNO**



### **DONDE IMPERAN LOS COMO:**

**Búsqueda de consensos**

**Participación responsable**

**Creación y distribución**

**Visión hacia el futuro**

**Ilusión**

## AGENDA: GUÍA A LARGO PLAZO