



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

# Competitividad y Gobernabilidad: El desafío de su medición

Los cambios que se están produciendo en el mundo económico, político, social y cultural están configurando un nuevo marco competitivo: se asiste a un creciente proceso de globalización de las actividades económicas, de los cambios tecnológicos y de los mecanismos de gestión, a la vez que se producen, a un ritmo cada vez mayor, espacios de transmisión de conocimiento y de información, acentuando la presión competitiva.

Las empresas, que son las fuentes principales de generación de riqueza para una región, deben adecuarse a la nueva situación, actuando en base a estrategias que contemplen, entre otros, una serie de elementos comunes, como son: la necesidad de generar visiones compartidas de largo plazo, la capacidad de innovación y cambio permanente, la instauración de una cultura y una praxis de aprendizaje constante, el dominio de las tecnologías de la información y la comunicación, el desarrollo armónico de las personas, la gestión eficaz y eficiente de los activos intangibles y el liderazgo transformacional.

Los mencionados cambios que se producen tanto en el entorno como en la forma en que las empresas compiten, generan a su vez nuevos desafíos a los gobiernos, particularmente en materia de políticas de fortalecimiento de la competitividad de las empresas y organizaciones asentadas en su territorio.

De esta manera, y en el marco de esta aparente contradicción entre una creciente globalización y la identificación de factores locales como claves para el desarrollo empresarial, se asiste a una búsqueda de nuevos modelos de políticas de competitividad. De hecho, se ha comprobado que generar un marco de estabilidad y apertura no es suficiente para generar el crecimiento sostenido de una economía. En forma creciente, se focaliza la atención de los analistas y de los formuladores de política en los aspectos microeconómicos y en otros factores que se entienden claves para generar procesos de desarrollo sostenido de regiones.

Desde que Porter<sup>1</sup> pusiera de relieve la importancia de las condiciones que ofrecían las áreas base de las empresas para el desarrollo de su competitividad, se ha avanzado tanto a nivel teórico como en el plano de la formulación de políticas.

En efecto, cuando se focaliza el tema de las políticas de competitividad en el entorno actual, se identifican cuatro grandes vertientes que permiten alimentar el análisis:

- En primer lugar, se tiene una línea de análisis que enfatiza la importancia de los aspectos meso y microeconómicos en el desarrollo de la competitividad.

---

<sup>1</sup> Porter, M.: La Ventaja Competitiva de las Naciones, Vergara, 1991.

Tomando como referencia el trabajo de Porter pueden considerarse aspectos como: condición de los factores, estructura y rivalidad de los mercados, servicios conexos y de apoyo, y características de la demanda. El mismo autor ha profundizado en el papel que están jugando los entornos competitivos homogéneos para favorecer el desarrollo de iniciativas de innovación y creatividad que constituyen - mediante una adecuada conectividad - la potenciación de un espacio específico que favorezca la generación/adquisición de nuevos tipos de recursos, la creación de nuevas fuentes de riqueza ó potenciación de las actuales y, su posicionamiento en el mercado globalizado.

- Se tiene asimismo, una línea de análisis que combina las tendencias globalizadoras que se observan a nivel general con la importancia creciente de las economías y sociedades basadas en regiones homogéneas, en un contexto de desarrollo de las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones. Como referencia puede citarse a Ohmae<sup>2</sup>, que sostiene que en el ámbito regional se produce una mayor creatividad cultural, una mayor capacidad para el desarrollo de la cooperación y la definición de estrategias conjuntas. Recientemente, este autor ha profundizado en los desafíos que abren las nuevas tecnologías de información y comunicaciones<sup>3</sup>.
- Una tercer vertiente se vincula con la importancia que el conocimiento, bajo sus diversas formas, tiene en el desarrollo económico y social<sup>4</sup>. Ello se vincula no sólo con las teorías del crecimiento, sino también con análisis centrados en la importancia del Capital Intelectual (formado por Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) en la generación de estrategias regionales competitivas. Las experiencias que se han dado en Irlanda, Israel y Suecia avalan la consolidación de este movimiento.
- Finalmente, una vertiente importante desde el punto de vista de la formulación de política lo constituyen las experiencias realizadas por ciertos países y las acumuladas en organismos internacionales. Diversos países están poniendo en práctica programas para construir su competitividad futura, que ponen un particular énfasis tanto en aspectos meso y microeconómicos<sup>5</sup>, como en factores culturales y sociales asociados al desarrollo de la sociedad. La transformación de los programas de desarrollo y de las políticas de competitividad puestos en marcha por Organismos Internacionales, constituye otro aporte en el mismo sentido. Sin olvidar los aspectos de infraestructura vinculados al desarrollo económico, estos programas están poniendo énfasis en la identificación de estrategias de potenciación de los activos intangibles de las regiones como elementos favorecedores de su competitividad.

---

<sup>2</sup> Ohmae, K.: El despliegue de las economías regionales, Ediciones Deusto, 1995.

<sup>3</sup> Ohmae, K.: The Invisible Continent, Harper Business, 2000.

<sup>4</sup> Mortensen, J.: Intellectual Capital: Economic Theory and Analysis, en *Buigues, P., Jacquemin, A. & Marchipont, J.: Competitiveness and the Value of Intangible Assets*, Edward Elgar, 2000.

<sup>5</sup> Un caso interesante es el del Reino Unido, cuya documentación puede verse en <http://www.dti.gov.uk>

En virtud de las tendencias señaladas anteriormente, en la medida que las economías evolucionan hacia una mayor globalización, hacia un intercambio permanente de información y conocimiento y hacia procesos de innovación constante, se vislumbra un nuevo entorno de competencia. En este nuevo entorno, las fuentes tradicionales de diferenciación basadas en el desarrollo de los activos tangibles (como infraestructuras físicas de comunicación o inversiones productivas), dejan de ser los elementos clave. Los activos intangibles, aquellos difícilmente medibles, al menos en términos tradicionales, se constituyen en los elementos clave para el futuro.

Dichos activos intangibles serían los elementos que hacen posible que una región o país sea diferente al resto, ya que son activos menos "visibles" y más difíciles de imitar o adquirir por otras regiones. Los factores (capital y mano de obra) y los activos tangibles como bienes de capital, aunque incorporen moderna tecnología, o infraestructuras, se adquieren y se adaptan fácilmente de una región a otra, dejando de ser ventaja en el corto plazo.

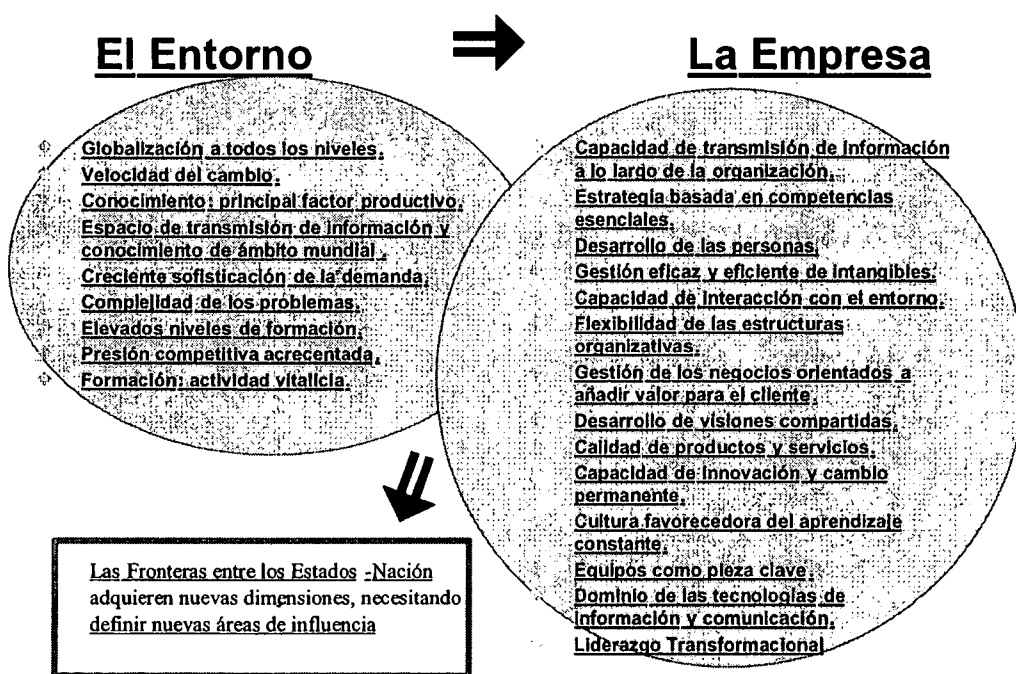
El reto por tanto, se encuentra en desarrollar aquellos factores intrínsecos de la propia región que difícilmente sean trasladables y que suponen la esencia de su ventaja competitiva, como su cultura, su identidad, su conocimiento (tanto de las personas como de las organizaciones), su capacidad de innovar y emprender, su creatividad, su cohesión social o su nivel de apertura y tolerancia.

Esto no implica disminuir la importancia que tienen los activos que tradicionalmente se han considerado claves en el desarrollo competitivo, sino enfatizar aquellos elementos que hacen a la esencia del conocimiento y de la razón de ser de cada región.

# I. Nuevas políticas de competitividad basadas en los intangibles.

Dentro de un contexto de estabilidad, apertura y competencia, las nuevas tendencias en políticas de promoción de la competitividad ponen el énfasis en la integración de los activos intangibles en sus objetivos. Ello supone el reto de cambiar el enfoque de hacer política pública, pasando de un modelo de inversión y apoyo paternalista a un enfoque de liderazgo, cooperación, aportación de conocimiento, intercambio de ideas entre las actividades industriales, servicios y agricultura, la administración pública y los administrados.

El entorno económico ha cambiado y por tanto también la política de competitividad debe buscar nuevos retos.



Dentro de un contexto normativo y de política que asegure estabilidad, adecuada apertura y competencia, los retos mencionados hacen referencia a aspectos tales como:

- ❖ Ser protagonista de una visión de futuro, cohesionadora e ilusionadora para sus ciudadanos, estimulando su pertenencia.
- ❖ Favorecer la sofisticación e internacionalización de sus organizaciones conectándolas con el mundo.

- ❖ Impulsar la creación /adquisición /difusión / utilización del Conocimiento, como un activo principal sobre el que deberá sustentarse la diferenciación competitiva de sus organizaciones.
- ❖ Estimular la cooperación como actitud permanente de la sociedad.
- ❖ Promover la solidaridad y la cohesión social.

La nueva política de competitividad deberá por tanto, ser ilusionadora, ganarse la confianza de todos los interlocutores o agentes de la región, potenciando los aspectos diferenciales y difícilmente imitables como son los intangibles.

## **II. Un Modelo como hipótesis de trabajo.**

La preocupación que está en la base de este esfuerzo, es la construcción de herramientas que permitan a los gobiernos ir construyendo mejores condiciones de competitividad en las áreas bajo su administración. Estas áreas pueden ser regiones, países e incluso zonas que abarcan a varios países, por lo que en adelante se les denominará áreas-base).

Los gobiernos tienen en general como objetivo el bienestar de las personas que habitan en el área base. El bienestar depende de la capacidad que tenga la región para generar crecimiento mayores ingresos, en condiciones que permitan a la población en general alcanzar mayor calidad de vida. El crecimiento, por su parte, es función de la evolución de la productividad promedio en la economía, y ésta depende de la capacidad de innovación.

Como son las empresas las que generan riqueza e ingresos en una economía, el bienestar en un área base dependerá de la competitividad de sus empresas. Esta, por su parte, además de las propias decisiones empresariales, depende cada vez más de las condiciones dentro de las cuales operan las empresas, lo que pone de relieve la importancia de las áreas base como plataforma para empresas competitivas<sup>6</sup>.

En esta línea, y dentro de la situación y perspectivas del mundo actual, el desafío es cómo poder enfocar sistémicamente las condiciones que hacen que un área base sea una plataforma para empresas competitivas, para una sociedad innovadora y con calidad de vida.

En esta visión, lo económico y empresarial no está separado de lo político y lo social. En una primera aproximación, parece existir un triángulo competitividad-gobernabilidad-cohesión social, cuyos vértices se retroalimentan. Un equilibrio entre estos elementos parece importante para la generación de condiciones sustentables de competitividad para sus empresas.

El Modelo de Medición de la Competitividad Regional, propuesto como hipótesis de trabajo, parte de la identificación de factores clave de competitividad como elementos tractores o generadores de capacidades competitivas en la propia región.

Dichos factores requieren, para ser desarrollados como parte sustancial de las políticas, de:

- ✓ Una apuesta y un posicionamiento específico de gobiernos y administraciones;
- ✓ Una participación activa del sector privado empresarial en su desarrollo.

---

<sup>6</sup> Porter, M.: op.cit.

## **2.1. De los Aportes.**

El Modelo de Competitividad como se lo propone, busca cuantificar los avances de la competitividad de un área base, como un instrumento de mejora de la gobernabilidad de los países, que les permita orientar sus políticas y recursos, hacia la construcción de ventajas competitivas a nivel de su área de influencia.

Los modelos existentes miden la situación competitiva de una región o país frente a otros, pero no llegan a orientar sobre los procesos o factores que deben ser impulsados desde los gobiernos para conseguir generar un área base diferencial. Este modelo, por tanto, no tiene por fin último ser un modelo de medición comparativa de la competitividad y tampoco pretende sustituir iniciativas existentes (como por ejemplo las del Banco Mundial, World Economic Forum, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

El modelo busca ser un “barómetro” para los gobernantes, una “interfase” que acerque gobiernos y empresas, y una “extensión hacia la sociedad civil” de la importancia de la competitividad y de los nuevos roles de cada uno de sus agentes.

Se apunta así a tener un mapeo que permita medir, los esfuerzos objetivos de los gobiernos orientados a mejorar las áreas base, donde las empresas deben desarrollar su competitividad. De allí la relación entre “Competitividad-Gobernabilidad”.

El esfuerzo que se ha hecho en esta etapa, reside en identificar parámetros o factores que desde la propia región o área base facilitan la construcción de ventajas competitivas sostenibles y diferenciales frente a otras regiones, junto al importante papel que le cabe a los gobiernos para poder impulsar estos factores.

## **2.2. De lo que se pretende.**

Como expresa Porter<sup>7</sup>, “en una economía globalizada, aunque suene a paradoja, muchas de las ventajas competitivas residen en determinados factores locales”.

Estos factores, puestos a disposición de las empresas, les permiten alcanzar niveles crecientes de competitividad, si están preparándose en forma constante para ello. En esta mejora del entorno empresarial, la acción de los gobiernos es esencial.

Es así, que el modelo pretende, por un lado, ser un instrumento para la mejora de la gestión de los gobiernos y, por el otro, hacer posible medir y objetivar esfuerzos para mejorar los entornos donde las empresas deben actuar y desarrollarse.

---

<sup>7</sup> Porter, M.: On Competition, VER



Busca además, constituirse en una herramienta para medir avances, por lo cual deberá permitir la comparación de los valores de las variables clave en el transcurso del tiempo.

Intenta ser un modelo abierto, dinámico, que debe ser adaptado para cada región, ajustándolo a su realidad específica y por lo tanto con la posibilidad de incorporar nuevos elementos a su medición.

En todo caso, si se mira la “calidad” de un área base para generar y mantener empresas competitivas y por esta vía generar una evolución de la productividad que sostenga mejores niveles de vida para sus habitantes, se pueden tener dos tipos de enfoques:

- ✓ Uno es evaluar en que medida el conjunto de recursos, factores, instituciones, políticas, etc. generan una evolución favorable de la competitividad de las empresas y de la productividad de la economía.
- ✓ El otro, es centrarse en los niveles más que en la evolución y evaluar en que medida, un área base presenta un conjunto de factores clave adecuados para facilitar el desarrollo competitivo de sus empresas.

El enfoque que adopta el modelo es el primero. Se parte de la base de que el ranking marca un posicionamiento relativo, en el que cada país o región, parte de unas condiciones y capacidades muy diferentes. Se entiende, que más allá, de la mayor o menor disponibilidad de factores clave (por razones históricas, estructurales, etc.) resulta importante medir el nivel de esfuerzo desarrollado para generar los factores clave o drivers de competitividad. Estos, a su vez, interactuarán y retroalimentarán los posicionamientos competitivos futuros y las necesarias dosis de credibilidad de la sociedad civil hacia los esfuerzos mancomunados de gobierno y empresas en procura de crecientes niveles de competitividad.

### **III. De las Bases para la construcción del Modelo.**

Se están produciendo cambios muy profundos en la realidad económica y social (que han llevado a hablar de una Nueva Economía), cuyos rasgos esenciales, algunos de ellos favorecidos o potenciados por el uso de las nuevas tecnologías, colaboran en la determinación de la capacidad de competir de las organizaciones empresariales y, por ende, de las regiones base. Algunos de estos rasgos esenciales, tanto a nivel general como de la actividad empresarial, son:

- ✓ La importancia del conocimiento y el talento como elementos clave para el desarrollo competitivo.
- ✓ La velocidad de cambio, que requiere de las organizaciones, públicas y privadas, la necesaria flexibilidad para adaptar sus esquemas de gestión en una realidad cambiante.
- ✓ La necesidad de incorporar en empresas y organizaciones una cultura y una praxis de innovación. La creatividad y la capacidad de reinventar las operaciones, constituirán una base sólida para crear valor en las organizaciones.
- ✓ Dado que los activos intangibles constituyen elementos fundamentales de capitalización de las empresas, será necesario definir procesos de medición y gestión del capital intelectual en las organizaciones y también en las regiones.
- ✓ La potenciación del concepto amplio de conectividad entre empresas y organizaciones. Ello va a resultar determinante para establecer los nuevos parámetros de competitividad, a través de la definición de nuevos esquemas organizativos abiertos que se complementen entre sí ("la constelación", "la empresa ampliada", "la red", etc.).
- ✓ La asunción de una cultura de riesgo, de aventura, de emprendizaje, que va a estar cada vez más presente en los escenarios competitivos internacionales y su potenciación desde las regiones será fundamental.
- ✓ La globalización de las actividades económicas, que requerirá esquemas más abiertos de los países, tanto en relación a la atracción de inversión extranjera como a la internacionalización de sus organizaciones.
- ✓ La utilización de las nuevas tecnologías de información, que facilitarán la reinvención de estrategias y procesos en las organizaciones. Asimismo, facilitarán aún más el acercamiento de regiones, organizaciones y personas.
- ✓ El compromiso con las personas será clave para el futuro, puesto que ellas deberán ser los agentes fundamentales del cambio. Ello puede no ser compatible con políticas poco solidarias o con prácticas desarticuladas que no permitan ofrecer proyectos integrales cohesionadores de una región.

Teniendo en cuenta estos rasgos esenciales de la realidad, el Modelo de Competitividad Regional deberá ser dinámico, en constante proceso de creatividad, innovación y adaptación al entorno, con una fuerte incidencia de los activos intangibles en los procesos de creación de valor, apoyado en las capacidades individuales, dentro de un entorno favorecedor de la cooperación y del trabajo en equipo.

Aquellas regiones visionarias y emprendedoras serán las que tendrán las capacidades de asumir retos especiales que les hagan triunfar en el nuevo entorno competitivo.

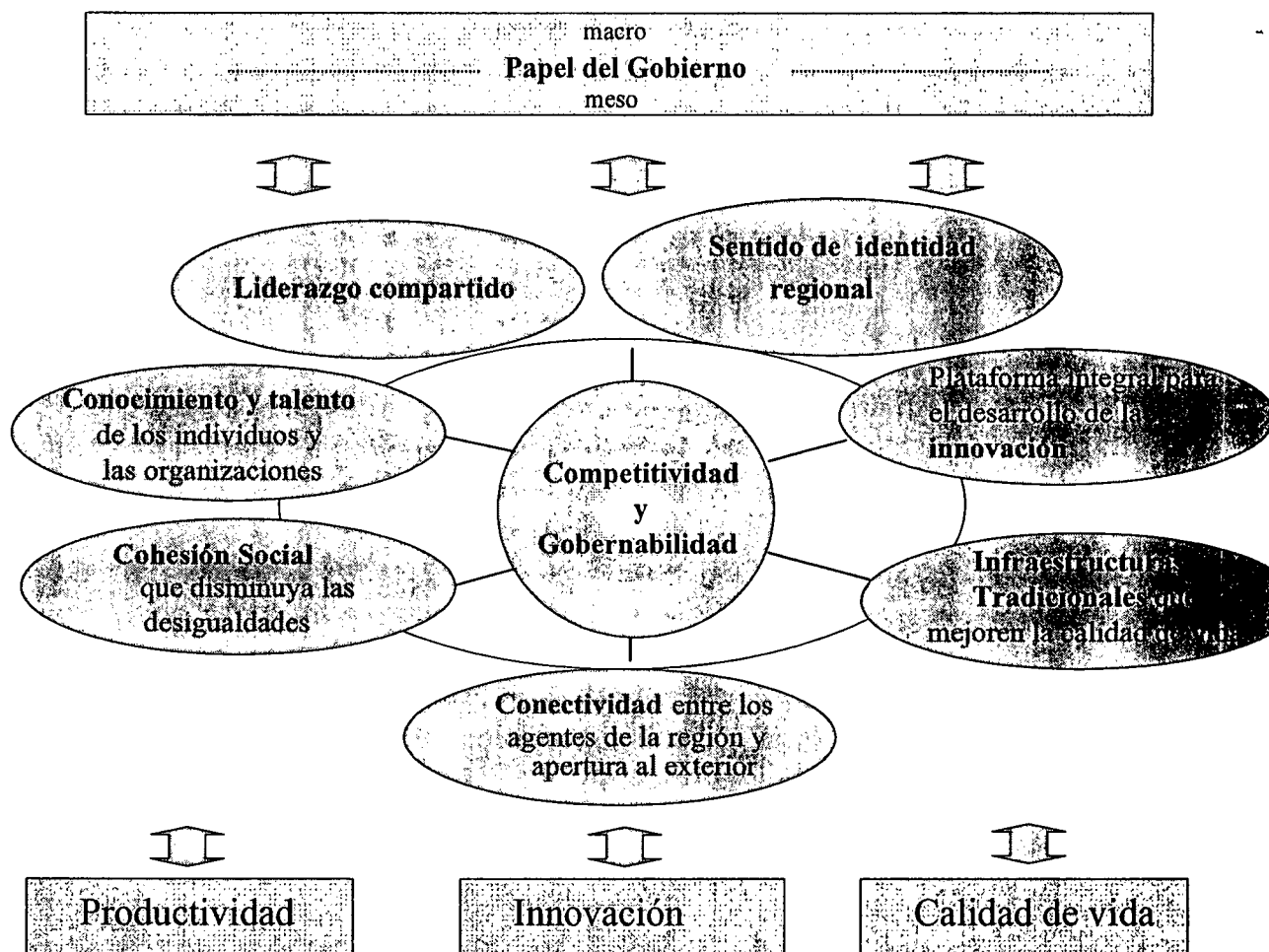
En este entorno, el gobierno tiene el importante papel de potenciar el desarrollo y equilibrio entre todos los factores básicos que alimentan la competitividad, junto a la generación de políticas que hacen atractiva a la región, captando y reteniendo a los mejores talentos y potenciando su imagen en el exterior.

En este sentido, y dentro de un marco general de estabilidad, apertura y competencia, corresponde plantearse cuáles son, a nivel meso económico, los factores clave que se requerirán para la nueva situación en la que se mueven las empresas. A partir de los desarrollos conceptuales y las experiencias analizadas a nivel de países y regiones (áreas base), se identificaron algunos factores clave especialmente relevantes:

- ✓ El **liderazgo compartido**, que permita generar proyectos e iniciativas de futuro que generen ilusión y espíritu de cooperación entre los agentes públicos y privados, atrayendo las mejores iniciativas y personas.
- ✓ El **sentido de identidad** existente en una región, que posibilite el desarrollo de mayores niveles de participación, consolidando el sentimiento de satisfacción por la pertenencia.
- ✓ El **conocimiento** y talento de las personas y organizaciones que componen la región, que son el activo fundamental para el futuro.
- ✓ La **conectividad** entre los agentes de la región y de éstos con el exterior que permita potenciar las redes y transmisión de conocimiento.
- ✓ La **cohesión social** que posibilite alcanzar una mayor igualdad de oportunidades.
- ✓ El desarrollo de una **plataforma de innovación** permanente que vincule los procesos, sistemas y agentes volcados a la investigación, la experimentación, el desarrollo de nuevas ideas y la generación de nuevas empresas. En dicha plataforma, no sólo se deben tener en cuenta las inversiones en infraestructuras avanzadas sino la apuesta por desarrollar valores ligados al emprendizaje y la asunción de riesgos.
- ✓ Las **infraestructuras físicas tradicionales**, que pauten niveles de desarrollo y calidad de vida.

El modelo también pretende como objetivo último, orientar a las políticas públicas, plasmando el doble rol de los gobiernos, como agentes promotores y/o actores principales en el desarrollo de estos drivers.

## Modelo de Competitividad



## **IV. Del Modelo de Medición de la Competitividad Regional.**

El Modelo plantea como hipótesis una interpretación sistémica de la realidad, en la que se rescatan los factores clave mencionados, considerándolos como “tractores”, “conductores” o “*drivers*”, cuyo desarrollo permitirá medir los avances en la competitividad de un área base.

En tal sentido, se plantean los siguientes *drivers* como elementos clave para generar condiciones adecuadas para el desarrollo de la competitividad en un área base:

- ✓ **Liderazgo compartido**
- ✓ **Sentido de identidad regional**
- ✓ **Conocimiento**
- ✓ **Plataforma para la innovación**
- ✓ **Cohesión social**
- ✓ **Infraestructuras**
- ✓ **Conectividad**

Los avances en la competitividad derivados de la interacción de estos *drivers*, serán medidos en términos de:

- ✓ **Productividad**, como indicador de eficiencia en el uso de los recursos y de posibilidad de mejora en los niveles de ingreso promedio en la región.
- ✓ **Innovación**, como indicador de la generación de nuevos recursos, ideas, procesos, etc.
- ✓ **Calidad de vida**, como indicador del nivel de satisfacción en la región.

La definición de los *drivers* se basa en los elementos clave que definen un área base competitiva, y que marcarán la diferenciación de las regiones en el futuro, incorporando por tanto los activos intangibles como principal motor de desarrollo.

No se establece una priorización de estos factores ya que lo importante es la interacción y el equilibrio entre los mismos, más que la excelencia en alguno de ellos. Se considera que los factores están interrelacionados, es decir, que las acciones encaminadas a desarrollar uno de ellos pueden tener implicaciones en el desarrollo de los otros factores.

El modelo parte de la idea de que lo importante es la acción, no el recurso disponible; la dinámica no la estática; es decir, intenta evaluar qué acciones se están estableciendo para mejorar la situación de los factores, más que medir la disponibilidad de dichos factores en el momento actual.

La posibilidad de medir la acción y su fin, aporta algo novedoso a estos modelos de medición de la competitividad, porque permite orientar las políticas y acciones de agentes privados y públicos.

## *Variables que componen el driver de Liderazgo*

- Proyectos o iniciativas de carácter público-privado
- Consenso social. Acuerdos, Pactos, Concertos, Foros de Discusión
- Diagnósticos y planes elaborados con participación privada
- Espacios de interacción público-privada para el monitoreo de avances y resultados
- Explicitación de la misión de la región a futuro. Objetivos y planes
- Estado de opinión sobre la capacidad de liderazgo y el nivel de satisfacción sobre el rumbo de la región
- Estado de opinión sobre el nivel de conocimiento de los planes de futuro para la región por parte de la ciudadanía

## **Sentido de identidad**

El sentido de identidad regional pretende incorporar al análisis de competitividad varios aspectos que hacen de la pertenencia a una región, un factor clave a la hora de potenciar su desarrollo futuro. La identidad no es más que una fuerza que proviene del propio sentimiento de pertenencia que permite que las personas de una región se sientan vinculadas con un proyecto común, se sientan satisfechas por su pertenencia a dicha región y además trabajen por desarrollar entre todos su futuro, que no siempre es estable, sino que se tiene que ir construyendo paso a paso y con un sentido de navegabilidad.

La identidad en muchos casos no se genera sino que existe de manera espontánea, se produce por el simple hecho de pertenecer a una cultura, a una historia a unas costumbres o religión específica y diferencial frente a otras regiones, que la separan o diferencian frente a éstas. La cuestión está en que no todos los sentimientos de pertenencia a una colectividad son positivos para la construcción de ventajas competitivas. De ahí que las regiones deberán trabajar por construir esa identidad regional, por activar un sentido de pertenencia a un proyecto compartido que permita en cualquier caso potenciar:

- ✓ Una cultura y unos valores dirigidos al crecimiento y la mejora competitiva
- ✓ Participación en la construcción del proyecto de la región
- ✓ Diálogo permanente como valor principal para construir sobre el cambio continuo.
- ✓ Entendimiento generalizado de la visión estratégica de futuro de la región, visión que sea compartida y por tanto que permita al colectivo trabajar con una orientación de construcción regional.
- ✓ Un compromiso intergeneracional, es decir, el trabajo de desarrollar proyectos de largo plazo, no ligados a resultados en el día de hoy sino que puedan ser disfrutados por las próximas generaciones.

El sentido de identidad va por tanto, mucho más allá del alineamiento con los objetivos de los líderes, es un sentimiento arraigado y que debe pasar de generación a generación y que supera el ámbito político y social de cada momento. Este sentido de identidad es el que puede permitir a las regiones trabajar siempre por conseguir a los mejores líderes.

## V. Los factores y su medición.

Conceptualizado el Modelo, se analizan a continuación las variables principales que sustentan los factores o *drivers* que lo componen.

### **Liderazgo compartido**

Una región para ser competitiva deberá definir su visión de futuro y junto con ello disponer de líderes que sean capaces de movilizar recursos y personas, en aras de conseguir sus objetivos comunes.

Las características de liderazgo, reconocidas hoy como importantes para promover mayores niveles de competitividad, se pueden resumir en las siguientes:

- ✓ El ejercicio de un liderazgo compartido, donde el gobierno fomenta la participación conjunta entre agentes públicos y privados en el diseño, planificación, ejecución así como en la revisión de las políticas.
- ✓ La búsqueda de los mejores equipos y personas, suficientemente preparados para ejercer el liderazgo y por tanto para construir proyectos de futuro.
- ✓ La preocupación permanente por compartir conocimiento, apostando por la diversidad de pensamiento para construir nuevos proyectos, trabajando con grupos multidisciplinares.
- ✓ El trabajo permanente por desarrollar metas comunes, proyectos compartidos que generen ilusión y espíritu de cooperación en un ámbito amplio de la región, con proyectos que generen magnetismo.
- ✓ La selección y priorización de actuaciones, sabiendo a priori que supone optar y descartar opciones o proyectos alternativos, pero desde la responsabilidad por dedicar esfuerzos y recursos hacia los proyectos que permitan a la región un futuro con mayores niveles de competitividad.

Estas características no hacen sino describir los valores principales a potenciar por los líderes de la región:

- ✓ participación
- ✓ compromiso
- ✓ diversidad
- ✓ priorización

Partiendo de estas premisas y de la importancia que la identidad supone en la capacidad de aunar esfuerzos, nos encontramos con la pregunta siguiente: ¿cómo puede sacarse provecho a la existencia de una identidad regional? La identidad es un activo fundamental que debe ser gestionado, que debe ser formulado y sobre todo que debe servir para promocionar o proyectar a la región hacia el exterior. En otras palabras, debe ser la *marca* que muchos otros países y regiones quieran comprar, que deseen conocer, con la que deseen participar y cooperar.

Esto lleva a que si no se es capaz de proyectar la identidad en una imagen reconocida en el mundo, se habrá quedado a mitad de camino, desaprovechando el verdadero potencial de sus atributos y proyectos únicos.

Pero, ¿cómo es posible construir esta marca? Ella no es más que la representación de la identidad y, por tanto, debe contener la esencia de lo que se es y lo que se pretende ser. A partir de ahí, las regiones deberán hacer esfuerzos por conseguir la participación del máximo número de agentes que tengan en sí mismos la capacidad de proyectar esa imagen, a vía de ejemplo:

- ✓ las personas a través de sus actividades de conexión con el exterior,
- ✓ los medios de comunicación,
- ✓ las empresas individuales reconocidas o marcas individuales de prestigio
- ✓ el gobierno a través de su participación activa en programas y planes internacionales.

En conclusión, la identidad regional es un factor clave para el desarrollo competitivo de una región, pero lo es más si consigue proyectarse y ser identificado a nivel internacional como *"trade mark"*. Para ello los pasos necesarios son:

- ✓ La construcción de una **visión estratégica** que sea la orientación de las personas que forman esa colectividad y que permitan un proceso evolutivo de cambio con una orientación o sentido de dirección claro.
- ✓ El mantenimiento de una **cultura y valores** compartidos entre todas las personas que permita no generar falsas expectativas o insatisfacciones.
- ✓ La promoción de la imagen de marca del país, en coherencia con la visión.
- ✓ La participación compartida de todos los agentes en el proyecto que servirá para potenciar el sentimiento de satisfacción y orgullo por pertenecer a la región.

#### ***Variables que componen el driver de Identidad***

- Actividades de apoyo y promoción de la historia, cultura, lengua y costumbres de la región
- Estado de opinión sobre el respeto a la identidad y a los valores propios de la región. Sentimiento de pertenencia a la región.
- Disponibilidad de una visión estratégica explícita, reconocida y promocionada en el exterior.
- Estado de opinión en el exterior sobre los aspectos diferenciadores de la región. Nivel de conocimiento de la región y sus planes de futuro.
- Sectores, empresas, actividades o personas de la región, de referencia en el mundo.
- Nivel de integración cultural de todos los colectivos



## **Conocimiento**

El conocimiento es en sí mismo un activo fundamental de cualquier organización y también de un espacio socio-político donde confluyen personas, organismos, instituciones y sistemas que captan, generan y desarrollan conocimiento a través de su experiencia y aprendizaje, y lo interpretan, difunden y mejoran.

El conocimiento es por tanto factor crítico que permite desarrollar procesos de innovación, crear mayor valor en productos y servicios, buscar la mejora permanente y en definitiva trabajar por adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones.

El desarrollo del conocimiento en las personas y en las organizaciones deberá ser una prioridad para los gobiernos quienes, a través de sus políticas podrán facilitar en gran medida su captación, desarrollo y difusión entre las organizaciones del país y su traslación a la actividad económica, para generar mayor valor y riqueza.

El conocimiento puede clasificarse según su naturaleza o su origen en tres categorías:

- ✓ El conocimiento que está en las personas, adquirido a través de su formación, experiencia y relaciones con terceros (Capital humano).
- ✓ El conocimiento en los sistemas o plataformas creadas para difundir, captar o generar nuevo conocimiento, siendo por tanto conocimiento accesible como activo propio de la región (Capital estructural).
- ✓ El conocimiento que se desarrolla del establecimiento de relaciones con terceros, que permite el aprendizaje permanente de experiencias de y/o con otros (Capital relacional).

El conocimiento en personas y en organizaciones, hace referencia a la experiencia adquirida, las capacidades desarrolladas, el entendimiento, la interpretación de las cosas, aquel activo intangible que les permite ser creativos, innovar y desarrollar nuevas fuentes de diferenciación. El reto de las regiones se encuentra en hacer que ese conocimiento se desarrolle, crezca, se comparta, se transmita, se interprete y se haga explícito, es decir, se ponga a disposición de la región superando el marco individual.

Para ello, se deberán definir mecanismos de creación, difusión, promoción y transferencia de conocimiento entre los individuos y las organizaciones regionales.

En este contexto el conocimiento relevante será el que permita generar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. La clave en el desarrollo del conocimiento como elemento diferenciador frente a otras regiones no está sólo en la educación y formación, sino sobre todo en el establecimiento de mecanismos que permitan a las personas adquirir aquellos conocimientos que realmente van a contribuir a que participen en la creación de valor y riqueza en la región. De ahí que se deberá atender las necesidades de conocimiento de sus personas y sus organizaciones:

- ✓ estableciendo mecanismos para generar conocimiento nuevo en las áreas prioritarias
- ✓ generando medios para compartir al máximo el conocimiento entre sus personas y organizaciones.
- ✓ priorizando conocimientos críticos para el desarrollo competitivo de la región.

La capacidad de una región para organizarse y para sistematizar la creación de nuevo conocimiento relevante, así como para promover su transferencia a todos los agentes regionales, su difusión al exterior y su capitalización dentro de las organizaciones propias de la región, determina la posibilidad de que el conocimiento sea parte del "patrimonio" de la región, evitando ser parte exclusivamente de los cerebros de sus personas.

<b>Variables que componen el driver de Conocimiento</b>	
<b>Promoción de la diversidad y creatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de especialización según áreas de conocimiento (número de especialistas, proyectos de investigación, centros especializados, etc)</li> <li>• Participación en proyectos internacionales de investigación e innovación</li> <li>• Promoción del emprendizaje</li> </ul>
<b>Promover la educación y aprendizaje permanente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la educación</li> <li>• Niveles de educación</li> <li>• Desarrollo formación técnica y programas de life-long learning</li> <li>• Presupuesto de las empresas en formación</li> <li>• Presupuesto público en educación y formación</li> <li>• Programas de aprendizaje innovadores</li> </ul>
<b>Promover la inversión en sistemas de generación de conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto público en investigación básica</li> <li>• Proyectos de innovación</li> <li>• Masa investigadora</li> <li>• Integración de los agentes de la cadena de valor de la generación de conocimiento</li> <li>• Sistemas de educación que promuevan valores como la innovación, el aprendizaje y el cambio permanente</li> <li>• Sistemas de comunicación e información que permitan el acceso rápido y barato al conocimiento</li> </ul>

La medición del nivel de conocimiento de una región es difícil puesto que al ser un intangible, no existen parámetros cuantitativos que puedan medir el 100% del factor. Además el conocimiento es infinito, no se pueden establecer límites a alcanzar. Pero sin embargo, es posible trabajar hacia la consecución de factores que faciliten esa generación de nuevo conocimiento, o sea aquellos factores que hacen más probable que la región sea generadora de este activo. Estos factores son:

- ✓ Potenciar la Diversidad y la Creatividad:
  - Atraer a empresas del exterior que dispongan de personas y experiencias diferentes.
  - Potenciar la diversidad y la multidisciplinaridad como valor fundamental.
  - Aprovechar el talento de todas y cada una de las personas que componen la región.
  
- ✓ Promover la educación y el aprendizaje permanente de las personas:
  - Desarrollar las capacidades de las personas para compartir conocimiento. Promover que las personas estén motivadas para participar con otros de sus experiencias y conocimientos.
  - Trabajar por desarrollar programas de educación y formación que hagan del aprendizaje algo entretenido.
  - Promover esquemas de formación a lo largo de la vida de la persona (life-long learning)
  
- ✓ Promover la inversión en investigación básica:
  - Desarrollar políticas que permitan generar nuevo conocimiento, pero con criterios de selectividad, intentando concentrar esfuerzos en aquellos campos en los que se puede tener una ventaja adicional, una especialización que haga de la región un campo de referencia en unos conocimientos específicos.

En cuanto a los procesos para compartir conocimiento requieren dos premisas importantes: el disponer de un lenguaje común y de habilidades específicas de comunicación, así como el desarrollo de valores que alienten el compartir conocimiento entre personas, empresas, familias u organizaciones. Estos valores pueden ser entre otros:

- ✓ La confianza.
- ✓ La apertura mental, la tolerancia.
- ✓ La inquietud por conocer cosas nuevas, por experimentar.
- ✓ La voluntad de cooperar.

En resumen, el desarrollo del conocimiento en una región debe fomentar la generación de capacidades y valores específicos en sus personas que les permitan abrirse, comunicarse, buscar nuevos paradigmas, trabajar conjuntamente sobre la base de la confianza y el respeto a ideas y planteamientos diversos. De igual modo, para mantener unos recursos humanos diferenciales y competitivos, la región deba cuidar la educación, la formación, la capacitación continua y la motivación de sus personas para el aprendizaje.

Por último, es necesario tener en cuenta que para construir y compartir conocimiento no bastan solo las personas y sus capacidades, sino que deberán existir sistemas y procesos establecidos en la región, cuyo objetivo sea potenciar la creación, desarrollo y transferencia de conocimiento.

## **Generación de una plataforma integral de innovación permanente**

Existen definiciones muy diversas del concepto de innovación, derivadas precisamente del hecho de que los propios procesos de creación de nuevos productos, servicios, métodos y sistemas tienen motivaciones y orígenes muy diversos, pero que en general se circunscriben alrededor de las siguientes motivaciones:

- ✓ generar una mayor demanda,
- ✓ generar una nueva demanda o un nuevo uso
- ✓ generar un nuevo mercado
- ✓ generar mayores ingresos
- ✓ generar procesos productivos más rápidos
- ✓ generar procesos productivos más eficientes.

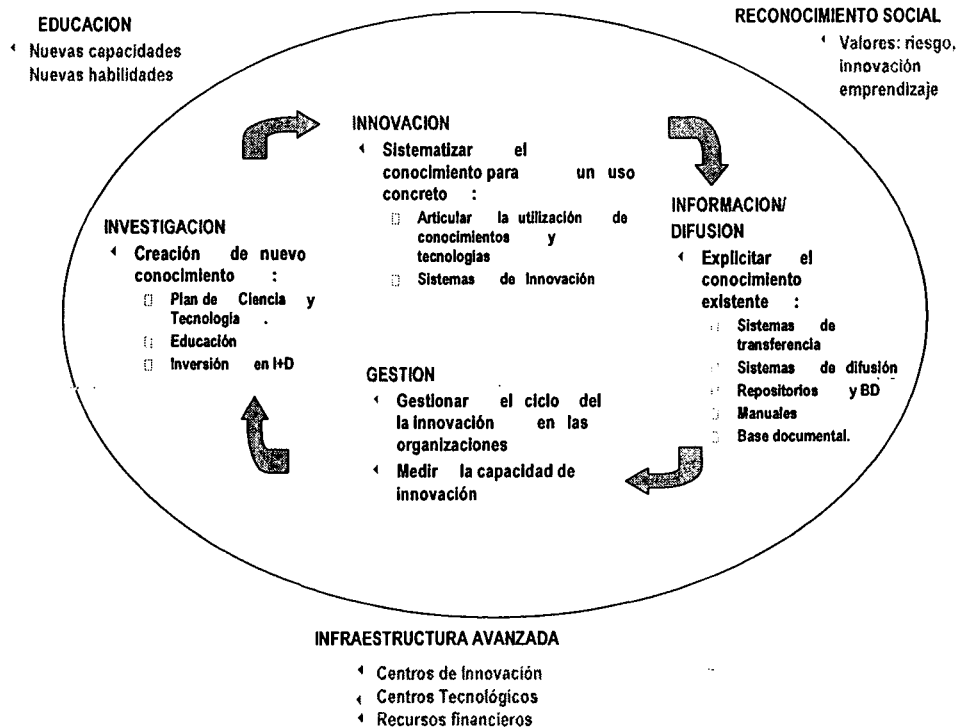
Para conseguir desarrollar procesos de innovación en una región, se deberán establecer mecanismos que vinculen todos los procesos de innovación:

- ✓ El desarrollo de conocimientos y capacidades en las personas (Educación), que permitan el desarrollo de mejores ratios en generación de nuevas ideas
- ✓ El desarrollo y generalización de una cultura de emprendizaje (Educación y Formación)
- ✓ La promoción de valores como la asunción de riesgos y el espíritu emprendedor, la búsqueda del éxito, la superación ante los fracasos, el aprendizaje permanente, etc. (Motivación y Reconocimiento Social)
- ✓ El desarrollo de sistemas para generar nuevas ideas (Sistemas de Investigación e Innovación)
- ✓ El desarrollo de políticas y sistemas para generar nuevas empresas (Centros de Empresas o Viveros, apoyo a Start-ups y spin-offs)
- ✓ Comercialización y difusión de las nuevas ideas y nuevas empresas (Información, difusión y promoción)

El desarrollo de capacidades como la creatividad, la innovación, la capacidad de ser emprendedor, de asunción de riesgos o el liderazgo, son competencias que hacen a la esencia de los nuevos emprendedores, y sobre las que resta mucho por hacer.

Una vez más, el papel del gobierno en este área es crítico, no sólo por su responsabilidad en la formación y educación de las personas sino también en la definición de políticas de apoyo a la generación de nuevas ideas y la generación de la infraestructura avanzada que actúe como soporte para el desarrollo de la tecnología y la innovación y que facilite además, la generación de servicios de alto valor añadido. Dicha infraestructura es clave para la generación de competitividad:

### PLATAFORMA DE INNOVACION PERMANENTE



- Centros de I+D
- Laboratorios de ensayo e investigación
- Centros de telecomunicaciones
- Redes de fibra óptica
- Redes digitales
- Equipamiento en investigación
- Sistemas logísticos y de distribución avanzados
- Organizaciones virtuales

<b>Variables que componen el driver de Plataforma de Innovación</b>	
<b>Reconocimiento social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de los valores y reconocimiento social</li> </ul>
<b>Infraestructura avanzada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recursos físicos e infraestructurales</li> <li>● Recursos financieros</li> <li>● Sistemas de gestión de infraestructuras (por ejemplo, gestión de las TICs)</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de nuevas capacidades</li> <li>● Desarrollo de nuevas habilidades</li> </ul>
<b>Consolidar los procesos de integración del sistema de innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Investigación</li> <li>● Innovación</li> <li>● Emprendizaje</li> <li>● Información</li> <li>● Gestión</li> </ul>

### **Conectividad**

Las regiones más competitivas son aquellas que están más abiertas y proclives a la cooperación, cuyas instituciones, empresas o agentes económicos mantienen flujos de información, conocimiento, comercio e inversión con sus homólogos en regiones y países diferentes, de forma que es más fácil identificar fuentes de conocimiento, capturar conocimiento externo y adaptarlo a las necesidades propias.

El grado de apertura de una región favorece también la internacionalización de sus empresas.

La conectividad no sólo se refiere a la capacidad de colaboración e intercambio de ideas, recursos, bienes y servicios entre las empresas o las instituciones, debe residir también en la esencia de las personas, en su cultura y educación.

La consecución de mayores niveles de conectividad dependerá por tanto de muchos factores que deben ser cuidados y fomentados en las regiones, como son:

- ✓ el fomento de valores que promuevan la apertura y la cooperación, como son la confianza para poder establecer redes, el diálogo permanente y la transparencia de la información.
- ✓ el desarrollo de políticas de apertura con el exterior: políticas de atracción de inversiones y de inversión en el exterior, la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, la potenciación de la internacionalización de las empresas, políticas de colaboración a nivel internacional, la participación en instituciones multilaterales etc.
- ✓ La creación de redes y clusters que fomenten la cooperación.
- ✓ La accesibilidad a la información por parte de todos los agentes y personas de una región,
- ✓ La transparencia de la información especialmente aquella disponible por los gobiernos.

La economía global, exige que las regiones se internacionalicen, para lo que es necesario posibilitar el desarrollo competitivo en otros mercados. Cuanto mayor sea la información y el conocimiento de los mercados internacionales, mayor será la capacidad interna para competir en dichos mercados.

Para desarrollar dicha capacidad las empresas necesitan no sólo cooperar sino también **competir**: *La pérdida de rivalidad doméstica va minando la competitividad poco a poco, ya que enlentece la innovación y el dinamismo (Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones).*

La conectividad se mide por tanto, a través de la capacidad para desarrollar relaciones en el marco de la región:

- ✓ entre empresas, a través de acuerdos de joint-venture, fusiones, alianzas, consorcios de exportación, etc., en el marco de normas que preserven la competencia
- ✓ entre las instituciones públicas y privadas, a través de una mayor transparencia informativa, la construcción de proyectos público-privados, el establecimiento de órganos de discusión sobre los grandes temas del país en los que participen todo tipo de agentes, etc.
- ✓ entre agentes, con el desarrollo de proyectos multidisciplinarios, creación de asociaciones y agrupaciones, etc. con intereses compartidos.

Pero también se mide a través de la apertura al exterior:

- ✓ Grado de apertura comercial.
- ✓ Atracción de inversiones extranjeras
- ✓ Acuerdos, alianzas con empresas de otros países
- ✓ Participación en organizaciones multilaterales

### ***Variables a medir en el driver de Infraestructura Tradicional***

#### **Planes de inversión**

- Volumen
- Impacto en medio ambiente y calidad de vida
- Horizonte de la planificación
- Promoción de su buen uso

#### **Nivel de vida**

- Costo
- Necesidades básicas satisfechas
- Principales carencias

#### **Nivel de acceso a los recursos y servicios básicos**

- Vivienda
- Sanidad
- Energía
- Agua
- Recursos financieros
- Vivienda
- Seguridad Social

### ***Cohesión social***

Dentro del análisis de la competitividad de una región, es necesario considerar la búsqueda permanente del equilibrio entre los valores puramente económicos y los valores sociales.

Difícilmente una región puede atraer recursos humanos y de inversión si no aporta un sentido de solidaridad, de paz social, de preocupación por los desfavorecidos, de mejora del nivel general de vida, de prioridad por los valores éticos de trabajo y justicia.

No hay que olvidar por último, que uno de los grandes retos que se abren en el siglo XXI, en la era del conocimiento, está en el acceso de todos los individuos al conocimiento necesario para crear valor. Este acceso sólo será posible con políticas adecuadas de integración de los pobres, que les permita ser usuarios de la información disponible al mismo nivel que los demás ciudadanos. La integración de dichos grupos sociales que se encuentran en este momento fuera del sistema, es un aspecto importante para conseguir un máximo desarrollo económico y social para la región.



## **Variables que componen el driver de Conectividad**

<b>Conectividad entre agentes dentro de la región</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asociaciones y clusters</li><li>• Densidad network social</li><li>• Número competidores</li><li>• Número de Joint-Ventures</li><li>• Conexión mercados financieros y estructura productiva</li></ul>
<b>Conectividad con el exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso y participación activa en foros internacionales</li><li>• Multinacionales extranjeras establecidas en la región</li><li>• Multinacionales de la región</li><li>• Volumen import-export (evolución)</li><li>• Participación en intercambios internacionales</li><li>• Índice de concentración de las exportaciones</li><li>• Soporte de infraestructura avanzada de comunicación</li><li>• Congresos internacionales, asociaciones multilaterales, sede en la región</li><li>• Barreras no arancelarias</li><li>• Tarifas arancelarias</li></ul>

## **Infraestructura**

En el modelo planteado de medición de la competitividad, constituyen un aspecto importante los factores que tradicionalmente han sido la base de las políticas de desarrollo y competitividad, es decir, los recursos de infraestructura necesarios para avanzar en el desarrollo económico y mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades productivas así como la calidad de vida de las personas que viven en la región.

El transporte, la energía, el agua, la vivienda, el acceso a recursos financieros, etc., deberán ser recursos no deficitarios para la región, persiguiendo la maximización de su eficiencia y permitiendo ofrecer precios competitivos a las empresas y ciudadanos.

Las infraestructuras tradicionales deberán cumplir un principal objetivo de vertebración de la región y de satisfacción y accesibilidad de las personas a los recursos básicos para su desarrollo.

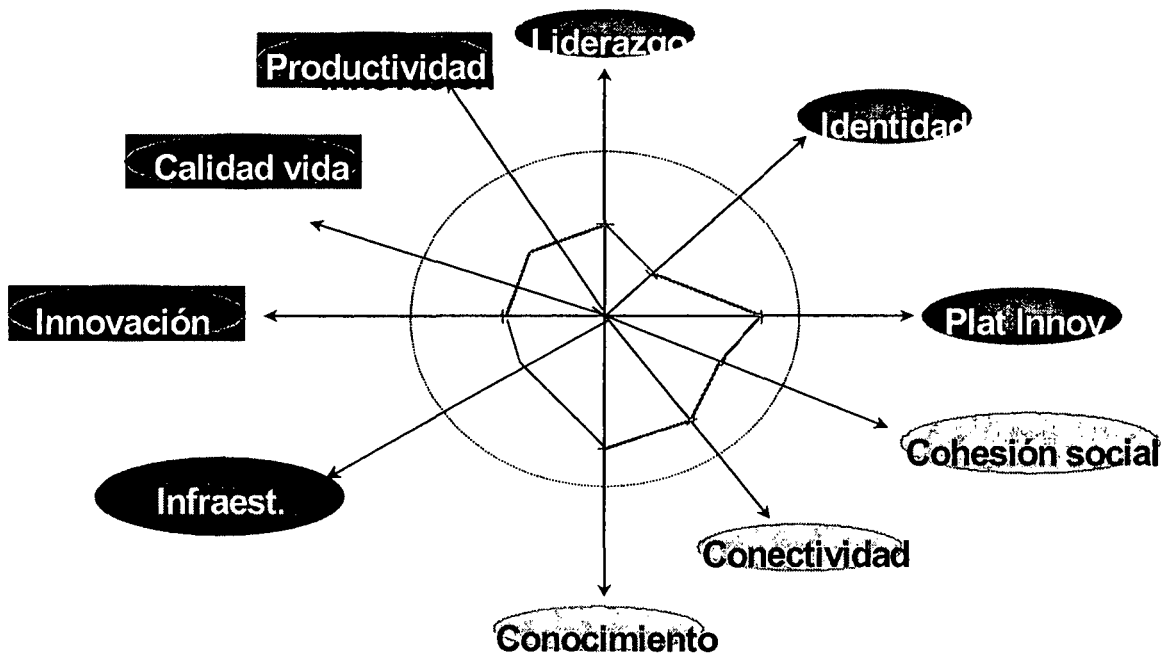
En ese sentido, los aspectos que hay que tener en cuenta para conseguir que este factor sea un elemento motor del desarrollo de la región, se relacionan tanto con el volumen como con la planificación estratégica de las inversiones que cubran aspectos tales como:

- ✓ La accesibilidad de todas las personas a los recursos
- ✓ La planificación a largo plazo
- ✓ Las prácticas preventivas frente a las acciones exclusivamente correctoras problemas o carencias.
- ✓ La simplicidad en la legislación y la regulación que permita un desarrollo más rápido de las infraestructuras, eliminando barreras burocráticas.
- ✓ La flexibilidad y adaptación rápida a las necesidades cambiantes.
- ✓ La promoción del uso de la infraestructura, especialmente crítico en aquella de carácter avanzado.

Una vez partidos los conceptos que sustentan el Modelo de Competitividad Regional, la siguiente pregunta es, ¿cómo se puede saber si una región es más o menos competitiva en base a este modelo?

La contestación está dada por el objetivo mismo que se persigue en su construcción. La cuestión en este Modelo no está centrada en la obtención de un Índice de Competitividad que favorezca un ranqueo con el cual cada región pueda compararse con otra, sino en la factibilidad de medir los esfuerzos que se realizan en mejorar la performance de los factores que colaboran en la competitividad de los entornos empresariales.

El Modelo que se presenta persigue la evaluación del rendimiento de cada uno de los factores en relación a valores referenciales y a su evolución en el tiempo, de manera que seleccionadas las variables y sus indicadores, se podrá llegar a un esquema de evaluación como el que se muestra a continuación.



La cohesión social se entiende en este modelo como el desarrollo de una plataforma social que incorpora a Sanidad, Educación, Bienestar Social, Justicia, dentro de unos parámetros de equidad, cohesión y desarrollo económico. Se pretende con estas políticas promover la realización de las personas, a través de la igualdad de oportunidades, eliminando, en todo lo posible, bolsas de pobreza o de atraso económico, social y cultural.

La falta de políticas de cohesión social, desde el punto de vista de la competitividad, reduce la masa crítica de talento disponible para el futuro.

Los objetivos sobre los que se debe trabajar para construir esta cohesión social que permita desarrollar ventajas competitivas son:

- ✓ La preocupación por satisfacer las necesidades básicas hasta llegar a la satisfacción como desarrollo personal.
- ✓ El desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades
- ✓ La promoción de la movilidad social, para evitar la generación de guetos.
- ✓ El desarrollo de valores como el de la solidaridad.

#### ***Variables a medir en el driver de Cohesión Social***

- Desarrollo de instituciones y programas de protección a los desfavorecidos
- Estado de opinión sobre el nivel de equidad y cohesión existente en la región
- Promoción de valores ligados a la solidaridad, tolerancia
- Nivel de distribución de la renta
- Nivel de equilibrio territorial y cohesión regional
- Políticas de Justicia
- Políticas de Bienestar Social
- Políticas de Empleo
- Políticas de Educación
- Movilidad geográfica

## VI. Un instrumento para la Gobernabilidad

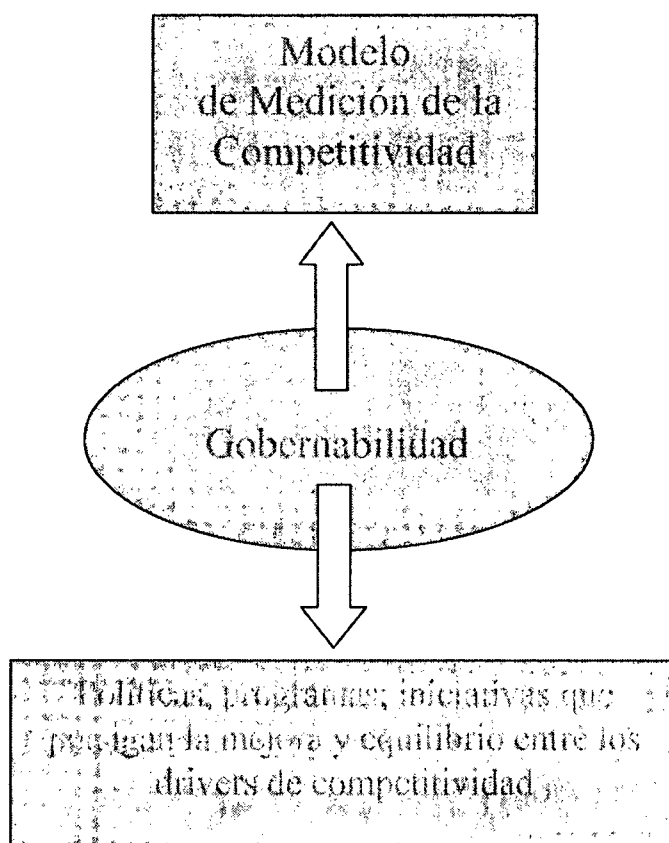
Tal y como se ha construido el Modelo analizado aspira a convertirse en un mapeo instrumental focalizado que alimente y oriente las políticas públicas y la asignación de recursos.

La medición propuesta enfatizando avances y dando importancia a los valores relativos de los drivers, le imprimen al Modelo la necesaria dosis de navegabilidad y entorno estratégico que requieren los gobiernos a la hora de actuar y mejorar los entornos socio-económicos en donde les toca accionar a las empresas.

El principal papel por tanto, que se estima podrá jugar el gobierno en relación a la mejora de los entornos empresariales, estará dado por la habilidad para desarrollar y potenciar el **equilibrio de los factores de competitividad señalados**.

El gobierno actuará, entonces, allí donde la región presente mayores carencias, pero además, deberá estar alerta para identificar áreas o factores que serán claves para el futuro de la región: deberá ser pionero, tractor e impulsor de la economía, sembrando el camino con la colaboración y participación de empresas, colectivos y ciudadanos.

La lectura de las mediciones realizadas, permitirá generar espacios de reflexión sobre las políticas destinadas a favorecer la competitividad de la región y/o "área base", a definir líneas de discusión estratégica entre los agentes socioeconómicos de la misma, y a mejorar la calidad de las políticas públicas, posibilitando un mayor acercamiento e interacción público- privado.



4 de abril de 2001

Competitividad y Gobernabilidad


**Punto de Partida**  
**De las Áreas Base**

- La competitividad se encuentra hoy en el centro del escenario de un mercado cada vez más globalizado.

En un mundo donde la competencia global se orienta día a día las naciones tienen cada vez más importancia y no menos. Transformadas en las bases de la competitividad, se acercan cada vez más a la creación y asimilación del conocimiento:  
 el rol de las naciones ha crecido\*

Michael Porter  
Fondación Círculo de Montevideo

- Nuevas formas de la organización del trabajo, de la producción, de la innovación, así como nuevas formas de gestión e intervención de gobiernos y empresas se están procesando.



**Competitividad y Gobernabilidad**

Una Medición de los Esfuerzos  
para Mejorar los  
Entornos Competitivos

Fundación Círculo de Montevideo

### Punto de Partida

#### De las Áreas Base

- Para enfrentar los desafíos actuales las organizaciones empresariales deberán mostrar posicionamientos competitivos crecientes.
- Así como también, las regiones, los países, las comunidades, deberán contar con sus propias estrategias competitivas que los singularicen y los distingán, haciéndolos facilitadores y atractivos a la hora de analizar el valor de sus entornos competitivos.
- A su vez, esta necesidad de adquirir atributos diferenciales y singulares es un proceso. La competitividad no es un "estado" ha alcanzado, constituye un proceso continuo y de largo aliento, donde los resultados se obtienen en el largo plazo.
- Se considera, entonces, a las regiones, países, comunidades como verdaderas "áreas base" donde desarrollar propuestas de mejoras competitivas que favorezcan los entornos donde las organizaciones compiten.

### Punto de Partida

#### Del porqué del Sistema de Medición

- La idea de construir este Sistema surge principalmente por la visualización de la necesidad de los gobiernos de orientar sus políticas y recursos, junto con la posibilidad de medir sus avances, ligados a la construcción de ventajas competitivas a nivel de su área de influencia. Los Sistemas existentes miden la situación competitiva de una región o país frente a otros, pero no llegan a orientar sobre los procesos o factores que deben ser impulsados desde los gobiernos para conseguir generar un área base diferencial.
- Este Sistema, por lo tanto, no tiene por fin último ser un modelo de medición de la competitividad y tampoco pretende sustituir las iniciativas existentes (World Bank, WEF, OCDE, etc.). El esfuerzo que se ha hecho reside en identificar aquellos parámetros o factores que desde la propia región o área base facilitan la construcción de ventajas competitivas sostenibles junto con el rol que los gobiernos deberán jugar para poder impulsar estos factores.
- El Sistema pretende ser un "Barómetro" para los gobernantes, una "interfase" que se acerque a Gobiernos y Empresas y una "extensión hacia la sociedad civil" de la importancia de la competitividad y de los nuevos roles de cada uno de sus agentes. Se apunta así a tener un mapeo que permita medir los esfuerzos objetivos de los gobiernos orientados a mejorar las "áreas bases" donde las empresas deben desarrollar su competitividad.

### Punto de Partida

#### Del porqué del Sistema de Medición

- Intenta ser un modelo abierto, dinámico, que deberá ser construido para cada región, adaptándolo a la realidad de cada uno y por lo tanto con la posibilidad de incorporar nuevos elementos a su medición.
- Al estar diseñado como una herramienta para medir avances, deberá permitir la comparación de los valores de las variables claves en el transcurso del tiempo.
- Es Sistema de Medición de la Competitividad, tal y como, se lo ha concebido, pretende constituirse, entonces, en un esfuerzo de medición de avances, en una herramienta, que colabore con la gobernabilidad en los desafíos por crear, apuntalar y gestionar mejoras en los entornos competitivos de regiones, países o comunidades.

### Sistema de Medición de la Competitividad

#### De los Drivers

- El Sistema se basa en la definición de drivers, o factores clave para el desarrollo de la competitividad.
- La definición de estos drivers descansa en los factores que definen un área base competitiva, entendiendo estos factores como aquellos que marcarán la diferenciación de las regiones en el futuro y por lo tanto incorporando los activos intangibles como principal motor de desarrollo en contraposición con los activos más tradicionales.
- Parte de la filosofía de que lo importante es la acción, no el recurso disponible, la dinámica no la estática, es decir, intenta evaluar qué acciones se están estableciendo para mejorar la situación de los factores.
- Se considera que todos los factores están interrelacionados, es decir, que las acciones encaminadas a desarrollar uno de ellos pueden tener implicaciones en el desarrollo de los otros factores.

### Sistema de Medición de la Competitividad

#### Elementos Diferenciales

➤ El Sistema representa 7 drivers de competitividad:

- ✓ Liderazgo compartido
- ✓ Sentido de identidad regional
- ✓ Conocimiento
- ✓ Plataforma para la innovación
- ✓ Cohesión social
- ✓ Infraestructuras
- ✓ Conectividad

Y tres indicadores de resultados:

Productividad	Innovación	Calidad de Vida
---------------	------------	-----------------

### Sistema de Medición de la Competitividad

#### Elementos Diferenciales

- La determinación de que cada región debe diseñar su modelo propio, ahí está la esencia de la diferenciación competitiva.
- El énfasis en la medición de los intangibles, en los elementos generadores de ventajas competitivas para el futuro.
- La incorporación de elementos nuevos, no medidos hasta ahora en otros modelos: sentido de identidad, liderazgo, conocimiento, etc.
- La búsqueda del equilibrio entre los factores, en lugar de la excelencia en cada uno de ellos.
- La visión global de la competitividad, incorporando elementos más allá de los económicos o empresariales.
- El papel del gobierno como principal agente dinamizador de cada uno de los factores
- El sentido de colaboración y co-participación público-privada (interna y externa) en todos y cada uno de los factores.



Competitividad y Gobernabilidad

### De la Medición Logística

- **¿Qué medir?**
  - Avances hacia un entorno más competitivo
- **¿Para qué?**
  - Para comparar
  - nos medimos en relación a otros (quién avanza más)
  - Ranking

Competitividad y Gobernabilidad

### De la Medición Resultados Esperados

Para medir avances

	Avance real	Avance objetivo	Brecha
Driver 1	$x_1$	$y_1$	$y_1/x_1$
Driver 2	$x_2$	$y_2$	$y_2/x_2$
Driver n	$x_n$	$y_n$	$y_n/x_n$

Para comparar

	Avance Driver 1	Avance Driver 2	Avance Driver n
Región/País A	$x_{1A}$	$y_{2A}$	$x_{nA}$
Región/País B	$x_{1B}$	$y_{2B}$	$x_{nB}$
Región/País M	$x_{1M}$	$y_{2M}$	$x_{nM}$

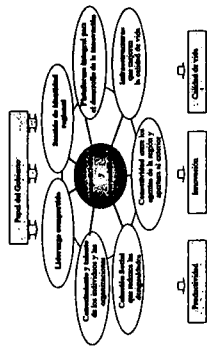
Para buscar causalidades

Utilización de herramientas econométricas

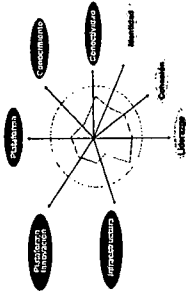
• **¿Opción demandada?**

## Sistema de Medición de la Competitividad De la definición del Sistema

Competitividad y Gobernabilidad



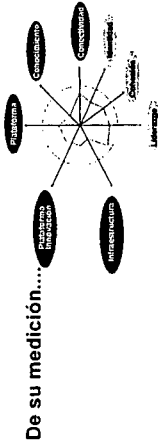
A su medición....



Productividad  
Innovación  
Calidad de Vida

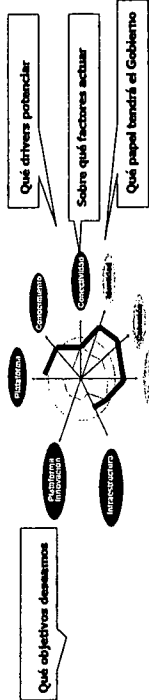
## Sistema de Medición de la Competitividad De su Medición

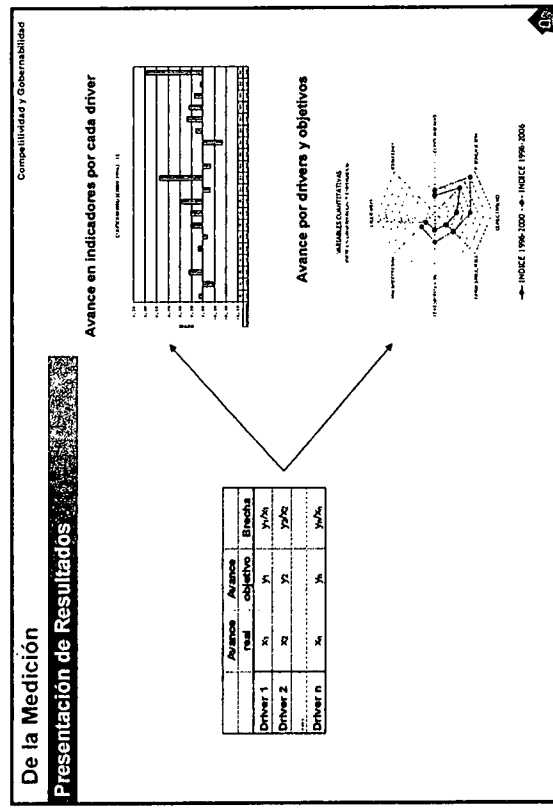
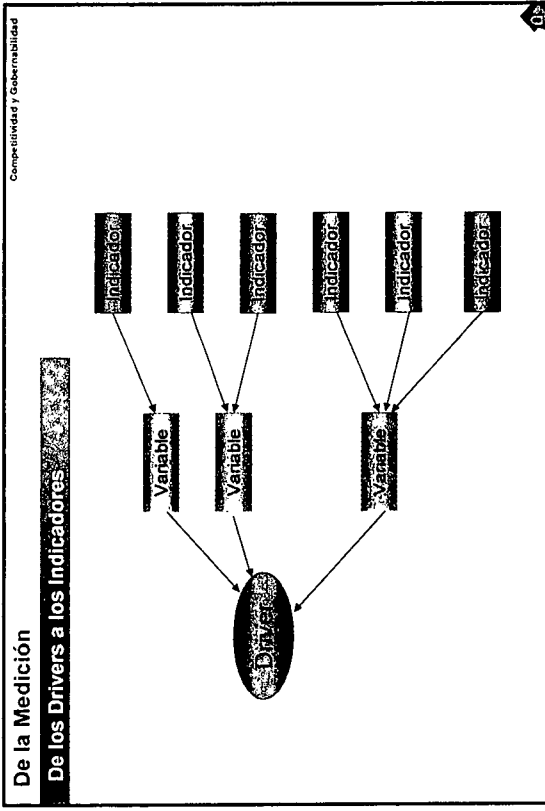
Competitividad y Gobernabilidad

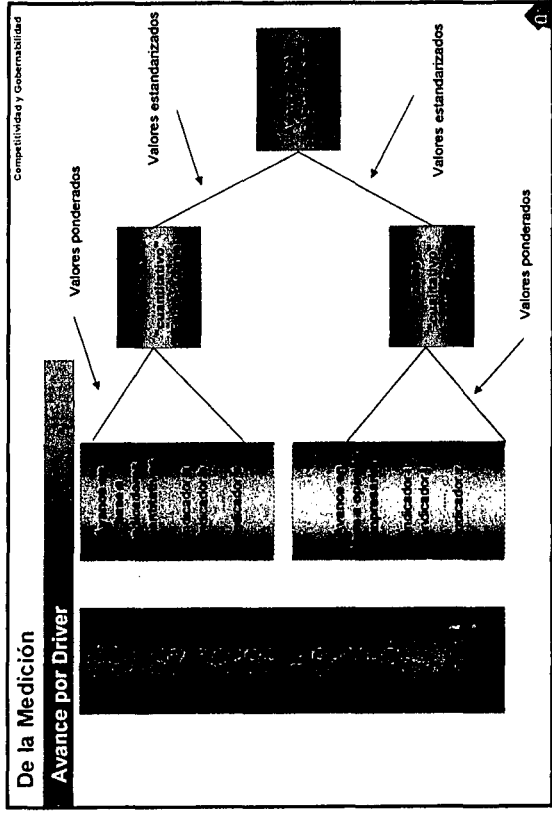
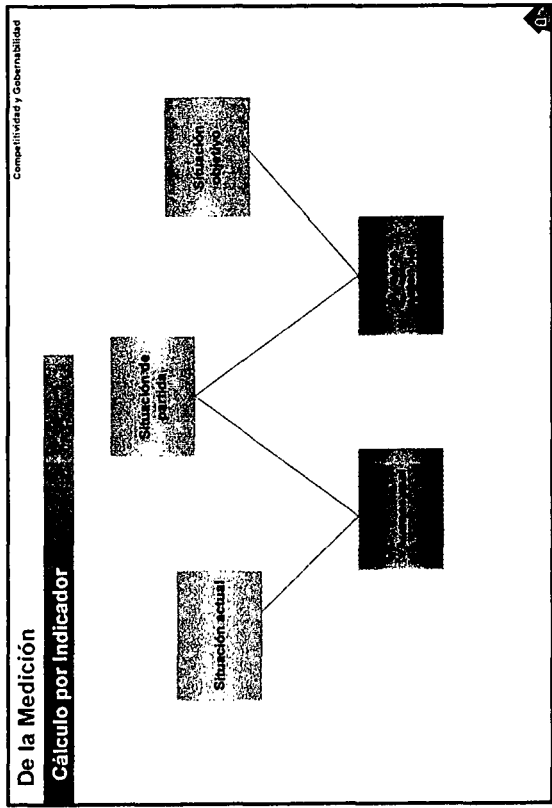


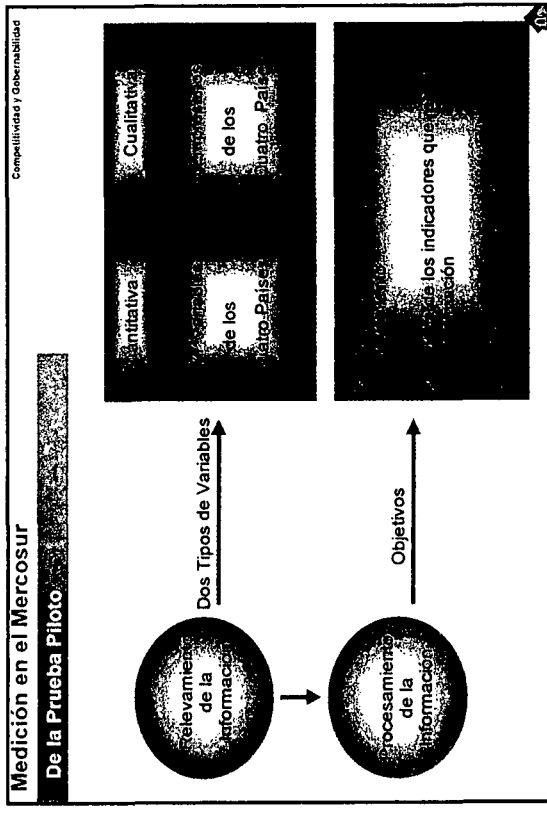
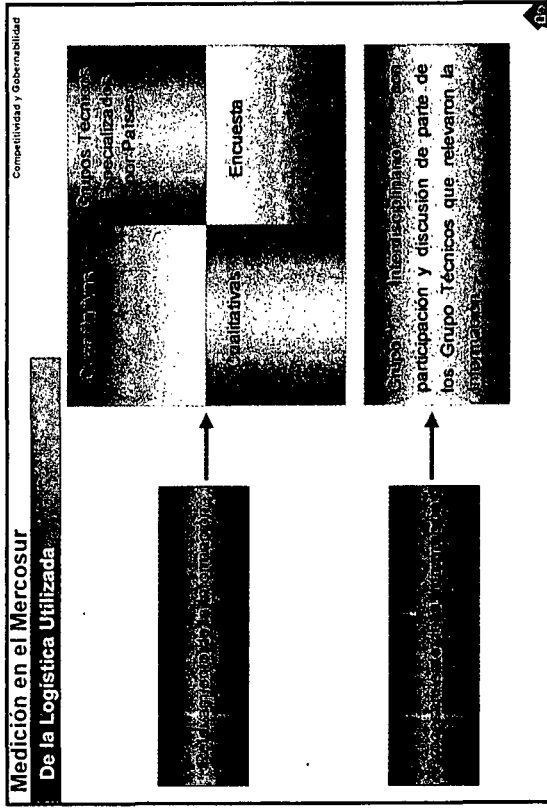
De su medición....

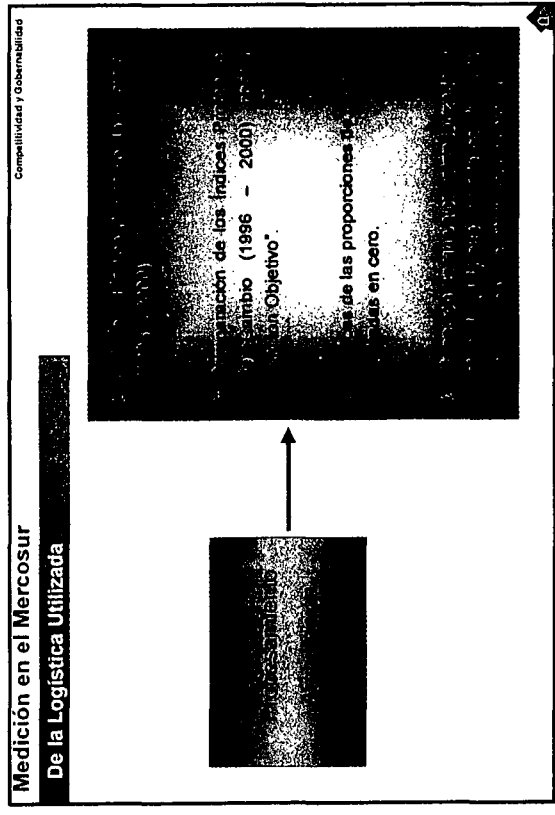
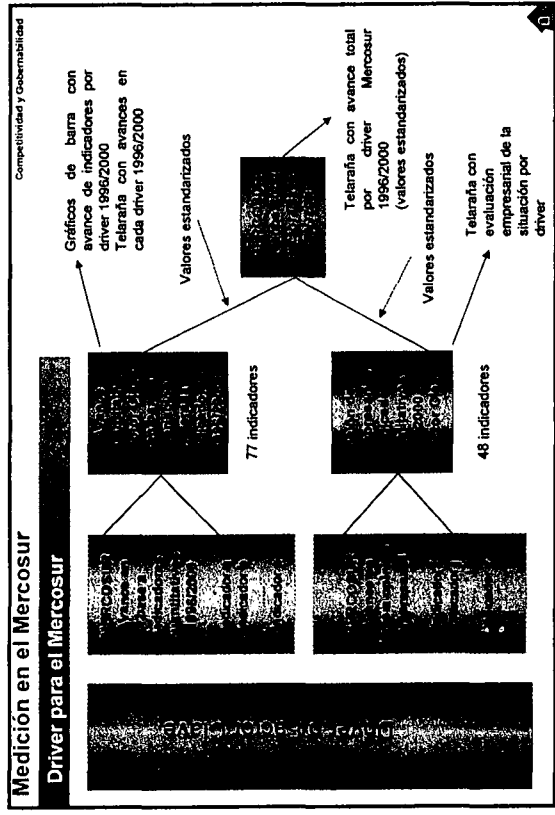
A la identificación de prioridades de actuación....









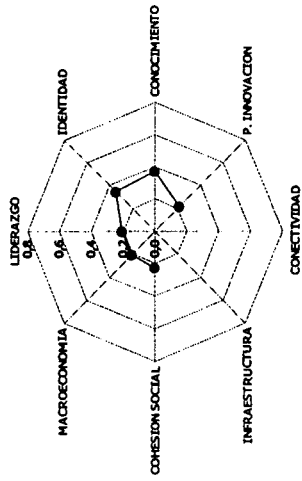




### Medición en el Mercosur Variables Cualitativas

Competitividad y Gobernabilidad

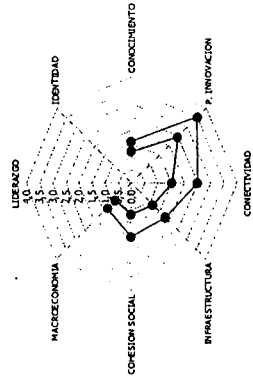
VARIABLES CUALITATIVAS



### Medición en el Mercosur Los Resultados Alcanzados

Competitividad y Gobernabilidad

VARIABLES CUANTITATIVAS  
ÍNDICES OBSERVADOS Y ESPERADOS



Variable	Índice Esperado	Índice Observado
Liderazgo	1.0	0.5
Identidad	1.0	0.5
Conocimiento	1.0	0.5
P. Innovación	1.0	0.5
Conectividad	1.0	0.5
Infraestructura	1.0	0.5
Cohesión Social	1.0	0.5

—●— ÍNDICE 1996-2000 —○— ÍNDICE 1996-2006

2



