



MÓDULO 0

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA
DE APRENDIZAJE FOMIN
GLOSARIO DE TÉRMINOS

Autores:

Francisco Alburquerque

Marco Dini

Con la colaboración pedagógica de Roxana Pérez

Edición y Maquetación:

Isabel Barrera

Esther Pizarra

Documentación:

Alejandro García

Fotografías:

Las fotografías de esta Guía de Aprendizaje pertenecen a los proyectos analizados y han sido facilitadas por sus actores.

Edita:

Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla

Instituto de Economía, Geografía y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas

ISBN:

Depósito legal:

Imprime: Gráficas Santa María. Coria del Río

Sevilla, 2008

Introducción a la Guía de aprendizaje FOMIN

ÍNDICE

1. LA INICIATIVA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL FOMIN
 2. OBJETIVO DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE FOMIN SOBRE PROYECTOS DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA Y DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL
 3. DISEÑO Y ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE
 - 3.1 CONTENIDO Y OBJETIVOS DE LOS MÓDULOS
 - 3.2 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA
 4. AGRADECIMIENTOS
- GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. La Iniciativa de Gestión del Conocimiento del FOMIN

El nuevo mandato ampliado del FOMIN II, iniciado en marzo de 2007, establece la importancia de compartir el conocimiento derivado de sus actuaciones de apoyo al sector privado, a fin de promover la inversión privada, la generación de oportunidades productivas y de empleo y, con ello, colaborar a la reducción de la pobreza y la inequidad social en América Latina y el Caribe.

Las operaciones del FOMIN podrán ser dirigidas a compartir el conocimiento y las lecciones aprendidas de sus iniciativas, siendo medido su impacto de desarrollo, entre otros aspectos, por su capacidad para diseminar públicamente las enseñanzas y los resultados de sus proyectos. A tal fin, el FOMIN ha emprendido la Iniciativa de Gestión del Conocimiento para contribuir decisivamente a todo ello.

El objetivo específico de la Iniciativa de Gestión del Conocimiento del FOMIN es, pues, desarrollar un sistema capaz de identificar, organizar, validar y difundir conocimiento, especialmente en lo que se refiere a la difusión de las lecciones aprendidas y a la promoción activa de la reflexión sobre la replicabilidad de las mismas.

En este sentido, a través de la realización de Guías de Aprendizaje que sistematicen el conocimiento acumulado en la implementación de los proyectos por parte de las agencias ejecutoras, las Oficinas de País del Banco y los beneficiarios de dichos proyectos, el FOMIN quiere ser un facilitador de intercambios del conocimiento acumulado en estos temas en la región.

2. Objetivo de la Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Proyectos de Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial

El objetivo principal de esta Guía de Aprendizaje es ofrecer a las personas responsables de la ejecución de proyectos de desarrollo económico territorial, así como a los diseñadores de políticas (“policy makers”) en este campo, los conocimientos técnicos, herramientas y aptitudes necesarias para acompañar a los actores locales en la planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de estrategias de desarrollo económico territorial.

La Guía de Aprendizaje trata de contribuir, de este modo, a la sistematización y diseminación del conocimiento acumulado en la ejecución de proyectos de integración productiva (redes de pequeñas empresas, cadenas productivas y clusters) impulsados durante estos últimos años en América Latina y el Caribe, tratando de entregar una mirada crítica centrada en la experiencia, acerca del *por qué* se hace necesario considerar los contenidos y herramientas que se desarrollan a lo largo de la guía, en el diseño de estrategias que apunten al desarrollo económico territorial.

Adicionalmente, la Guía de Aprendizaje, es parte fundamental de la Iniciativa de Gestión del Conocimiento del FOMIN, ya que a través de guías como ésta se pretende facilitar el establecimiento de acuerdos con otros organismos nacionales e internacionales, a fin de constituir una comunidad de aprendizaje que aproveche los recursos de conocimiento acumulados y las lecciones aprendidas en la ejecución de este tipo de proyectos.

En este contexto, FOMIN ha impulsado una colaboración con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), que recientemente han dado a conocer sus materiales pedagógicos sobre el fomento de clusters y el desarrollo territorial y el trabajo decente. En particular, en su reciente Manual de Promotores DEL+E (desarrollo económico local y empleo), la OIT introduce una reflexión sobre la funcionalidad del diseño territorial de las políticas de empleo y cómo la calidad del mismo es parte sustantiva de la competitividad empresarial. Por su parte, ONUDI ha elaborado un conjunto de instrumentos teórico prácticos para el fomento de los clusters, tratando con ello de promover iniciativas que impulsen su competitividad. La colaboración impulsada por FOMIN tiene el propósito de coordinar las respectivas experiencias y competencias para realizar actividades conjuntas de formación y facilitar el uso articulado de las distintas herramientas conceptuales y prácticas, elaboradas por las tres instituciones.

3. Diseño y Estructura de la Guía de Aprendizaje

El contenido de la Guía de Aprendizaje responde a una presentación pedagógica que sigue un criterio de exposición avanzando desde los conceptos básicos para ir incorporando los más complejos, exponiendo así la visión sistémica que debería tener un proceso de desarrollo económico territorial. El proceso formativo se considera como una intervención organizada sobre la cultura profesional de individuos y grupos que poseen conocimientos basados en experiencias y que son conscientes del rol que cumplen en un proceso formativo que contempla elementos de su práctica profesional. Por esta razón, la estructura de la guía incorpora presentación de contenidos, ejercicios y materiales adicionales (lecturas seleccionadas, estudios de caso, herramientas) en los que destaca la aplicación práctica y la invitación a la reflexión personal de quien utiliza la guía. La estructura está diseñada para que la guía cumpla con el rol de ser una herramienta de aprendizaje, pero sobre todo de reflexión y aplicación de contenidos y procesos en la práctica, más que un manual que responde al cómo hacer cada paso.

La base que sustenta esta estructura es que el conocimiento no se adquiere como resultado de una simple transmisión de información, sino que es resultado de un proceso de transformación de contenidos personales, donde cada persona elabora los nuevos elementos de información y las nuevas ideas, conceptos y opiniones, a fin de responder a sus propias preguntas y necesidades. Se aprende, pues, por adaptaciones sucesivas y, por consiguiente, la Guía de Aprendizaje trata de colaborar a ese proceso de aprendizaje personal de cada participante, a partir de los conceptos expuestos y de la información recogida en la sistematización y difusión de los aprendizajes de los proyectos. Este rico material y su forma de presentación, debe motivar la estructura de comportamiento y concepciones de las personas participantes para facilitar sus procesos de aprendizaje.



En el diseño de la Guía de Aprendizaje se ha tenido en cuenta, por tanto, que el aprendizaje es una actividad básicamente social, en la cual hay que alentar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Así pues, además de la secuencia en que se presentan los contenidos de la guía, hay que aprovechar el contexto grupal y social que proporcionan las relaciones entre las personas que utilizan estos materiales, tanto en los talleres o cursos presenciales como en la enseñanza virtual, aprovechando en este último caso, las posibilidades que ofrece el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

Así pues, el modelo didáctico de la Guía de Aprendizaje se basa en el desarrollo de habilidades o competencias entre las personas participantes de un proceso de aprendizaje que trata de facilitar la posterior puesta en práctica de los conocimientos adquiridos. Este modelo didáctico posee una fuerte orientación hacia el desarrollo de competencias, la resolución de problemas y la identificación de oportunidades.

3.1 Contenido y objetivos de los módulos

El material de la Guía de Aprendizaje está compuesto de ocho módulos cada uno de los cuales consta, a su vez, de unidades didácticas. Este enfoque modular permite diseñar un programa de capacitación de acuerdo con las necesidades específicas de aprendizaje de cada grupo de participantes. El Cuadro 1 proporciona un esquema de los módulos y el objetivo de aprendizaje de cada uno. El contenido de la guía puede también estructurarse didácticamente en tres bloques o partes, como se expone a continuación.

En el primero de estos bloques, la Guía de Aprendizaje parte de la empresa, para comprender la relevancia del entorno sectorial y territorial donde ésta se encuentra inserta (módulo 1). A partir de ahí, el módulo 2 incorpora una visión integral de la actual fase de cambio estructural, en el contexto de la globalización económica internacional, lo cual incrementa la necesidad de fortalecer las condiciones competitivas de las redes de pequeñas empresas y los sistemas productivos locales. El módulo 3 completa la primera parte de esta Guía de Aprendizaje, mostrando la importancia que tienen las nuevas funciones del sector público para promover la creación de entornos favorables al fomento de la competitividad empresarial desde cada ámbito territorial.

Estos tres primeros módulos dan paso a una segunda parte de la Guía de Aprendizaje dirigida a presentar la experiencia de los proyectos de integración productiva promovidos durante estos últimos años (módulo 4), así como el análisis de las áreas de interés, factores críticos y lecciones aprendidas de los mismos (módulo 5), incluyendo igualmente el sistema de evaluación y seguimiento de dichos proyectos (módulo 6).

Finalmente, los módulos 7 y 8 presentan el enfoque y las fases de elaboración de las estrategias de desarrollo económico territorial, mostrando su aplicación en diferentes ámbitos, como el desarrollo territorial rural, el desarrollo local sustentable y el desarrollo económico territorial para el empleo. En esta tercera parte de la Guía de Aprendizaje se enfatiza la vinculación de este tipo de proyectos y enfoque de desarrollo económico territorial con la generación de empleo e ingreso, a fin de lograr una incidencia sustantiva en términos de reducción de la pobreza y la inequidad social.

Cuadro 1: Esquema de los módulos y objetivos de aprendizaje

	Módulos	Objetivo general de cada módulo
1	Empresas, entorno empresarial y territorio: introducción a conceptos de redes, innovación y competitividad	Se llama la atención sobre la importancia del entorno territorial de las empresas y redes de empresas, destacando las vinculaciones entre los diferentes actores en el logro de la competitividad empresarial desde cada ámbito territorial.
2	Cambio estructural y globalización. Competitividad global y territorial	Se subrayan las exigencias del actual proceso de cambio estructural en el contexto de la globalización económica a fin de comprender su naturaleza y alcance como elemento de referencia para la introducción de innovaciones en la base productiva y tejido empresarial de un territorio.
3	Nueva gestión pública, capital social y gobernanza	Muestra la importancia que tiene el adecuado acompañamiento por parte del sector público para promover la creación de entornos favorables al fomento de la competitividad empresarial desde los distintos ámbitos territoriales.
4	Acciones colectivas y proyectos de integración productiva	Se muestra la tipología y características de los proyectos de integración productiva, es decir, proyectos de redes empresariales, cadenas productivas y clusters.
5	Áreas de interés y factores críticos en los proyectos de integración productiva	Se señala la capacidad de los proyectos de integración productiva para la incorporación de innovaciones, el acceso a los mercados y la sostenibilidad de las acciones colectivas, mostrando los factores críticos y lecciones aprendidas de ello.
6	Evaluación y monitoreo de proyectos de integración productiva	Muestra las características y funciones del Sistema de Indicadores para la Evaluación y Seguimiento de los proyectos de integración productiva
7	El enfoque del desarrollo económico territorial	Presenta el enfoque del desarrollo económico local y expone las principales dimensiones y bases de sustentación de las iniciativas de desarrollo territorial.
8	Programas y estrategias de desarrollo económico territorial	Se indican las diferentes fases de la elaboración de estrategias de desarrollo territorial y la incorporación del enfoque de competitividad territorial en el desarrollo rural, el desarrollo sustentable ambientalmente y la generación de empleo.

3.2 Herramientas metodológicas en cada módulo

La propuesta metodológica está orientada a la práctica, y se basa en la experiencia y conocimientos específicos de las personas participantes en los talleres o cursos. Los objetivos de aprendizaje de cada módulo se indican al comienzo de los mismos, conjuntamente con el detalle de los objetivos y capacidades que se espera pueda lograr cada participante al final de cada unidad didáctica. Igualmente, al interior de dichas unidades didácticas se presentan varios EJERCICIOS prácticos, cuya finalidad es ayudar a consolidar los conocimientos.

Asimismo, al final de las unidades didácticas se incluyen varias preguntas de EVALUACIÓN que le servirán para medir cómo evoluciona en su proceso de aprendizaje. Utilice los conocimientos adquiridos en cada unidad para contestar a estos ejercicios de auto-evaluación ya que tener el control de su proceso de aprendizaje le permitirá tomar decisiones oportunas para mejorarlo.

En el texto de la Guía de Aprendizaje se resaltan mediante diversos RECUADROS algunas partes del texto que tratan de llamar la atención del lector o lectora de la misma.

Cada módulo incluye, asimismo, diversas LECTURAS complementarias que amplían la información sobre aspectos

relevantes de las unidades didácticas, así como un apartado de HERRAMIENTAS que incorpora temas de interés para las personas usuarias de la Guía de Aprendizaje.

La Guía de Aprendizaje incorpora, además, un GLOSARIO DE TÉRMINOS, de fácil consulta, en el cual puede aclarar en cualquier momento el significado de los diferentes conceptos, palabras o siglas.

4. Agradecimientos

La realización de los materiales de esta Guía de Aprendizaje es resultado del encargo realizado por el FOMIN, con el apoyo financiero de la cooperación española, a un equipo de trabajo formado por Francisco Alburquerque, Marco Dini y Roxana Pérez, con el respaldo técnico del Instituto de Desarrollo Regional, Fundación de la Universidad de Sevilla y el Instituto de Economía, Geografía y Demografía del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de Madrid, y con el apoyo del Programa CYTED de la cooperación española.

El equipo contó, además, con la colaboración de Joaquim Tres, Alfredo Giró, Laila Choe, Bibiana Vasquez, Claudio Cortellese y Natalia Laguyás, beneficiándose, asimismo, de las aportaciones de Juan José Llisterri, Gonzalo Rivas, Carlos Guaipatin, Danielle Mazzonis y Carolina Gasaly, entre otros.

Pablo Costamagna, Diana Durán, Esther Grávalos, Roberto Daughters, Carlo Ferraro, Claudio Maggi, Félix Mitnik y Martín Dellavedova leyeron varios de los borradores de los módulos e hicieron observaciones y añadidos siempre oportunos, que enriquecieron el texto. El trabajo de Alejandro García, al frente de la coordinación y documentación, así como el de Isabel Barrera y Esther Pizarra, ocupadas de la edición y maquetación debe ser, igualmente destacado.

Finalmente, los responsables de la ejecución de los proyectos de integración productiva nos ofrecieron sus valiosas aportaciones, a lo que añadieron la entrega de material fotográfico del que da cuenta la Guía de Aprendizaje, en un homenaje explícito a sus principales autores, es decir, los hombres y mujeres que protagonizan los proyectos de integración productiva y desarrollo económico en sus respectivos territorios de América Latina.

Asimismo, hay que agradecer el aporte realizado por el equipo del Programa de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (CORFO, Chile) y, en especial, de los participantes del Taller sobre Integración Productiva y Competitividad Territorial, realizado por FOMIN BID, en Santiago de Chile durante los días 23 a 25 de Abril de este año.

Los autores.

Mayo de 2008





GLOSARIO DE TÉRMINOS

a

ACCIÓN COLECTIVA

El concepto de *acción colectiva* señala que una parte relevante de la competitividad de las empresas depende de las características de los vínculos que dichas empresas logran establecer con su entorno productivo e institucional lo cual, a su vez, está en función del esfuerzo desplegado por las empresas para concretar relaciones de colaboración con otros sujetos económicos. Las acciones colectivas permiten a las empresas beneficios importantes al:

- Potenciar sus capacidades de aprendizaje.
- Reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales.
- Alcanzar mayores economías de escala.
- Incrementar su poder de negociación.

AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL

Una *Agencia de Desarrollo Local* es un instrumento mediante el cual las principales instituciones públicas y privadas de un determinado territorio tratan de maximizar el potencial económico del mismo, utilizando los recursos naturales, humanos e institucionales existentes. Su objetivo último es el de potenciar la capacidad de innovación del territorio, entendida ésta en sentido amplio, esto es, incluyendo no sólo las innovaciones de producto y proceso, sino también las de gestión y organización.

Las Agencias de Desarrollo Local (ADEL) son organismos de nivel intermedio, concertados entre los diferentes agentes sociales locales, públicos y privados, que protagonizan las nuevas formas de hacer política de desarrollo productivo en los diferentes territorios. Con ello se pretende poner a disposición de las microempresas y pequeñas y medianas empresas locales, una avanzada infraestructura técnica que facilite un conjunto de soluciones y servicios difíciles de alcanzar por ellas mismas de forma autónoma, dado su reducido tamaño, la escasa predisposición a la cooperación y la lejanía e inadecuación del diseño de instrumentos de fomento promovidos desde el nivel central del Estado.

ARRANJOS PRODUCTIVOS LOCAIS (APLs)

Importante iniciativa impulsada por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) para el fortalecimiento de sistemas productivos locales. Estos APLs, con productos tradicionales o de alta tecnología, de base agrícola, industrial o de servicios, tratan de avanzar en la generación de externalidades positivas, en la corrección de eventuales deficiencias, en la mejora de las formas de cooperación de los empresarios locales y en la generación de un clima territorial de aprendizaje colectivo, a fin de lograr una apropiación mayor de las nuevas tecnologías, el conocimiento más amplio de los mercados nacional e internacional de sus productos, y alcanzar con todo ello un mejor posicionamiento competitivo de los mismos.

b

BIENES PÚBLICOS

Los *bienes públicos* se diferencian de los bienes privados en que pueden ser consumidos por toda la sociedad sin necesidad de pagar ningún precio por ello. Asimismo, el disfrute de dichos bienes públicos por parte de una persona o empresa no disminuye ni impide el consumo de los mismos por otras personas. Así pues, los bienes públicos son aquellos que consumimos colectivamente y que tienen la propiedad de que no hay rivalidad en el consumo de los mismos y además, no son excluyentes. Son bienes públicos puros los que poseen la propiedad de no exclusión (es decir, no es posible excluir a ningún sujeto del disfrute de las ventajas de dicho bien) y no rivalidad, esto es, cuando el consumo o disfrute de dicho bien por un individuo no evita su consumo y disfrute por otras personas. Por último, llamamos *bienes públicos locales* aquellos bienes públicos que benefician únicamente a los residentes de una determinada área local.

C

CADENA PRODUCTIVA

La *cadena productiva* es el conjunto de procesos que vincula a las empresas proveedoras de materias primas, insumos y bienes de capital, con las empresas encargadas de la transformación del producto, las empresas de logística y distribución, las empresas dedicadas a la comercialización y venta del producto y las empresas de los servicios posventa y reciclaje de dicho producto.

CADENA DE VALOR

El concepto de “*cadena de valor*” ha sido difundido a partir de los trabajos de Michael Porter, para quien es preciso analizar todas las actividades de la empresa y el modo cómo interactúan entre sí, a fin de comprender los factores que explican su ventaja competitiva. Dichas actividades pueden clasificarse en *actividades primarias* y *actividades de apoyo*. Las actividades primarias son las involucradas en la logística de abastecimientos, la transformación del producto, su transporte, el marketing y ventas, y el servicio posventa. Mientras que las actividades de apoyo son las que dan soporte a las actividades primarias y a ellas entre sí, incluyendo la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías, los aprovisionamientos y la infraestructura de la empresa.

CAMBIO TECNOLÓGICO

El *cambio tecnológico* hace referencia a la incorporación y difusión de innovaciones tecnológicas, así como a sus efectos e impactos.

CAMBIO ESTRUCTURAL

Se trata de una nueva fase de reestructuración tecnológica y organizativa que afecta tanto a las formas de producción y gestión empresarial, como a la propia naturaleza del Estado y la regulación socio-institucional, así como al funcionamiento eficiente de cualquier tipo de organizaciones, públicas o privadas.

CAPITAL SOCIAL

El *capital social* son las normas y redes que permiten a la gente actuar de manera colectiva. Se trata de las instituciones, relaciones, actitudes y valores que determinan las interacciones entre las personas, lo que supone, a su vez, una red social que produce utilidades y beneficios para las personas que participan en la misma.

CLUSTER

Agrupaciones territoriales de empresas vinculadas en torno a un subsector o actividad productiva significativa en dicho territorio, incluyendo vinculaciones institucionales y actividades conexas a través de enlaces diversos.

COMPETENCIAS

Se trata del conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos que permiten a las empresas sustentar sus ventajas competitivas. La existencia de *competencias* para enfrentar y resolver problemas suele estar relacionada con la habilidad para captar y utilizar elementos de información estratégica o de conocimiento.

COMPETENCIAS EMPRESARIALES

En el ámbito empresarial suelen distinguirse varios tipos de *competencias*:

- a) Competencias *técnicas*, relacionadas con la capacidad de diseñar productos y procesos productivos en términos científicos o ingenieriles.
- b) Competencias *asignativas*, referidas a la habilidad para la asignación de recursos y toma de decisiones sobre la producción y la capacidad de adaptación a las circunstancias de los mercados cambiantes.
- c) Competencias *asociativas*, relativas a la capacidad organizativa y de construcción de redes.
- d) Competencias basadas en la capacidad *de aprendizaje* de las anteriores competencias citadas.

COMPETENCIAS LABORALES

Las *competencias laborales* son la suma de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, desplegados por las personas en sus puestos de trabajo. La Organización Internacional del Trabajo distingue tres grandes grupos de competencias laborales: competencias básicas; competencias genéricas o transversales; y competencias específicas.

COMPETENCIAS LABORALES BÁSICAS

Son las competencias adquiridas en etapas formativas previas a la actividad laboral, como son:

- a) Las habilidades básicas (lectura, redacción aritmética y matemáticas básicas, expresión y capacidad de escuchar).
- b) Las aptitudes analíticas (pensar y razonar, tomar decisiones, solucionar problemas, comprensión de situaciones, procesar información, representación visual y saber aprender).
- c) Las cualidades personales (responsabilidad, autoestima, gestión personal, integridad y honestidad).

COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS O TRANSVERSALES

Se refieren a comportamientos laborales propios del desempeño en las diferentes actividades productivas, como son:

- a) Gestión de recursos: tiempo, recursos humanos, recursos financieros, distribución de materiales.
- b) Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicios a clientes, capacidad de liderazgo, negociar y trabajar con otras personas.

- c) Gestión de información: buscar y evaluar información, interpretar y comunicar, conocer y usar tecnologías informáticas.
- d) Comprensión sistémica: comprender relaciones complejas, entender sistemas, realizar monitoreo y mejorar y diseñar sistemas de trabajo.
- e) Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en las tareas, mantenimiento y reparación de equipos.

COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS

Son las que corresponden directamente al ejercicio de ocupaciones concretas y requieren procesos de aprendizaje específicamente orientados a esas habilidades.

COMPETITIVIDAD

Se entiende por *competitividad* de una empresa o grupo de empresas su capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y contextual, esto es, se refiere tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto socio-institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad competitiva.

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

El concepto de *competitividad territorial* insiste en que no compiten las empresas aisladas, sino el conjunto de redes empresariales y eslabonamientos de las cadenas productivas, así como las características del entorno territorial, en la medida que se dota del capital social e institucional favorable a la introducción de innovaciones.

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA TERRITORIAL

Concepto que distingue cuatro niveles que son fundamentales para la competitividad en un territorio:

- Nivel *micro*, relativo a las empresas y sus estrategias, las cuales deben asegurar la innovación tecnológica y de gestión en las actividades productivas y en el tejido empresarial.
- Nivel *meso*, referido a las instituciones y organizaciones de apoyo a las empresas, que deben asegurar la creación de un entorno innovador para el desarrollo empresarial, integrando las políticas sectoriales.

- Nivel *macro*, encargado de asegurar condiciones generales de estabilidad y de promover la adecuación de normas y marco regulatorio general.
- Nivel *meta*, que debe impulsar la capacidad de animación social y la concertación estratégica de los actores territoriales, promoviendo los valores y actitudes favorables al desarrollo y la capacidad emprendedora.

CONFIANZA

La *confianza* es la expectativa mutua de comportamiento cooperativo basado en normas compartidas dentro de una comunidad. En cualquier comunidad suele existir un nivel determinado de confianza mutua y este nivel difiere de una comunidad a otra a lo largo del tiempo.

CONOCIMIENTO CODIFICADO

Algunos aspectos del conocimiento científico y tecnológico están bien articulados y son escritos con detalle y de manera sistemática en libros de texto y manuales de las escuelas técnicas y universidades. Cuando eso sucede, se dice que los conocimientos están *codificados*. Esta situación facilita su transferencia de manera formal, con un lenguaje sistemático y reduce los costos de la difusión y absorción.

CONOCIMIENTO TÁCITO

Son los conocimientos no codificados, o *tácitos*, que se basan en la experiencia personal adquirida en la práctica profesional de las diferentes actividades, lo cual resulta más difícil de formalizar y de comunicar mediante textos y manuales. Este tipo de conocimientos tácitos contiene elementos cognitivos y técnicos y las personas que los poseen, aunque no los pueden formular plenamente, los pueden compartir con los colaboradores y colegas con los que tienen una experiencia común.

COSTES DE TRANSACCIÓN

Los *costes de transacción* son aquellos en los que incurre una empresa al realizar las diferentes compras y ventas en los mercados. La realización de estas transacciones comerciales lleva consigo costes de negociación, costes vinculados a la redacción de los contratos, costes de supervisión para garantizar el cumplimiento de los acuerdos contenidos en dichos contratos, y costes de ejecución derivados de los gastos de arbitraje en caso de disputas.

d

DESARROLLO ENDÓGENO

Aunque normalmente son expresiones que se utilizan de forma indistinta, lo cierto es que desarrollo local no es sólo desarrollo basado en la utilización de recursos locales. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida por los actores territoriales.

DESARROLLO LOCAL/TERRITORIAL

El enfoque del *desarrollo local o territorial* trata de promover el desarrollo “desde abajo”, impulsando la participación de los diferentes actores territoriales, e incorporando la relevancia que tiene la visión integrada que permite la lógica territorial de despliegue de actividades productivas y de empleo en cada ámbito local considerando no solamente los aspectos económicos sino los aspectos sociales, institucionales y culturales.

Así pues, el concepto de “desarrollo local” incluye las diferentes dimensiones del desarrollo, esto es, la dimensión del desarrollo económico local o territorial, el desarrollo humano, el desarrollo social e institucional y el desarrollo sustentable ambientalmente. No obstante, dado que el enfoque y concepto del desarrollo económico local o territorial incorporan una visión integrada del desarrollo, a veces suelen utilizarse las expresiones de “desarrollo local” y “desarrollo económico local” como equivalentes, subrayando la segunda de ellas los objetivos específicos de una actuación centrada en la búsqueda de oportunidades productivas y de empleo y no una actividad asistencial.

DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

El *desarrollo económico local* puede definirse como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo territorial común basada en el aprovechamiento de los recursos locales y las oportunidades del contexto global, con el objetivo de crear oportunidades productivas y de empleo e ingreso para la población local.

DESCENTRALIZACIÓN

La *descentralización* puede definirse como un proceso de reorganización política y administrativa del Estado central que incluye la transferencia de competencias, funciones y recursos hacia organizaciones territoriales autónomas, implicando todo ello una transformación de las relaciones de poder, acompañada de mecanismos de participación ciudadana.

DIAMANTE COMPETITIVO

Las causas del éxito competitivo pueden presentarse según Porter (1991) mediante un “diamante competitivo” que resume en torno a cuatro determinantes básicos (Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; Condiciones de los factores; Condiciones de la demanda; Existencia de sectores conexos y de apoyo) el contexto en el que nacen y compiten las empresas, a lo que hay que sumar también las políticas públicas y la incidencia de factores casuales imprevisibles.

DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

Es el proceso mediante el cual las innovaciones pasan a ser incorporadas por un número creciente y masivo de usuarios.



ECOEficiencia

Se refiere a la forma de producción de bienes y servicios competitivos y que satisfacen las necesidades humanas aportando calidad de vida, en la cual se reduce, progresivamente, el impacto ecológico y el uso intensivo de recursos y energía a lo largo de la vida del producto, respetando de este modo la capacidad de carga del ecosistema.

Economías de Escala

Las *economías de escala* se refieren a la existencia de rendimientos crecientes en la actividad productiva vinculados al incremento de la escala de las operaciones, logrando con ello mayor eficiencia y menores costes unitarios. Estos rendimientos crecientes a escala son posibles cuando el volumen de producción total es grande y se lleva a cabo en series amplias, para lo cual las empresas deben unir esfuerzos y orientarse hacia grandes mercados.

Economías de Gama o de Variedad

Las *economías de gama o de variedad* se obtienen a partir de apuestas productivas orientadas hacia la diferenciación de los productos, generalmente a través de estrategias empresariales basadas en la calidad productiva y la adecuada identificación de los correspondientes segmentos de mercado.

ECONOMÍAS EXTERNAS

El concepto de *economías externas* se refiere al conjunto de ventajas existentes en una determinada concentración territorial de empresas. Entre las economías externas más comunes en los agrupamientos territoriales de empresas cabe citar:

- La existencia de un mercado de trabajo local con recursos humanos especializados en las actividades productivas más significativas del territorio.
- El acceso a conocimiento especializado sobre tecnologías y mercados, así como la difusión de información estratégica empresarial.
- La creación de un mercado para insumos y maquinaria, lo cual posibilita una división más especializada del trabajo en dicho territorio.

Además de las economías externas positivas, también es posible hablar de economías externas negativas o *deseconomías externas*, para referirnos a situaciones de desventaja existentes en determinados contextos territoriales no proclives a la incorporación de elementos de innovación productiva empresarial o que pueden generar riesgos para la actividad productiva en dichos territorios.

ECONOMÍAS DE PROXIMIDAD

Se refiere a la existencia de interacciones entre actores, empresas e instituciones, lo cual posee una naturaleza espacial y organizacional. En otras palabras, la importancia y la frecuencia o densidad de las interacciones entre actores, empresas e instituciones, representan un factor de dinamismo que se contrapone al carácter estático que tienen los factores tradicionales en el análisis de la localización de empresas. De este modo, la naturaleza interactiva de la proximidad territorial y la densidad de las interacciones entre empresas e instituciones, muestran la importancia de los mecanismos de cooperación empresarial y el establecimiento de acciones colectivas, con la finalidad de acceder a los elementos estratégicos de conocimiento, en particular aquellos que no pueden divulgarse a través de manuales o información codificada, sino que incorporan elementos importantes de un aprendizaje práctico.

EFICIENCIA COLECTIVA

Se trata de un concepto que trata de expresar los efectos favorables sobre la competitividad de las empresas que forman parte de concentraciones empresariales. Schmitz (1995) define la *eficiencia colectiva* como el resultado de las ventajas provenientes de las economías externas que pueden ser apropiadas por empresas que forman parte de concentraciones empresariales, y de las acciones colectivas realizadas de forma consciente por dichas empresas y otras organizaciones o instituciones locales integrantes de dichas concentraciones empresariales.

EMPLEABILIDAD

La *empleabilidad* es el conjunto de competencias personales relacionadas con las actitudes, aptitudes y conocimientos básicos que facultan a una persona para poder desempeñar adecuadamente un trabajo determinado. El concepto de empleabilidad utilizado en las políticas de inserción laboral, hace referencia a las competencias básicas, ya que una persona está en disposición de trabajar si reúne, al menos, un mínimo de competencias básicas.

EMPODERAMIENTO

El *empoderamiento* es el proceso que hace que las personas involucradas en una determinada iniciativa desarrollen voluntad y capacidad para controlarla y dirigirla de forma directa. Este resultado es fruto del esfuerzo realizado en dos direcciones: de un lado, el desarrollo de conocimientos específicos que en el caso de los proyectos de integración productiva atañen a la asociatividad, sus potencialidades y sus límites, entre otros aspectos sustantivos; y de otro, el fomento de valores, estados de ánimo y voluntad.

ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

El *Enfoque del Marco Lógico* se basa en la premisa de que los principales elementos de un proyecto de desarrollo, esto es, los recursos previstos, las líneas de actuación planeadas y los resultados esperados, deben responder a una relación causal interna. La definición de los lazos causales entre estos elementos constituye, pues, la secuencia lógica de este enfoque, la cual establece que si los recursos están disponibles, las actividades podrán ejecutarse; y si éstas se realizan, se obtendrán resultados que contribuirán a lograr los objetivos específicos de la estrategia, lo cual favorecerá, a medio plazo, la consecución del objetivo final. Esta secuencia es la base metodológica para la construcción de la *Matriz de Marco Lógico*.

ENFOQUE INTERACTIVO DE LA INNOVACIÓN

El *enfoque interactivo* contempla la introducción de innovaciones como un proceso complejo con múltiples retroalimentaciones, que requiere adecuados interfases (o vinculaciones) entre los actores productivos y los poseedores de conocimiento en los distintos ámbitos territoriales. De ahí proviene la expresión I+D+i (investigación y desarrollo para la innovación), queriendo resaltar que no basta con realizar actividades de I+D (investigación y desarrollo), ya que hay que lograr el involucramiento o vinculación con los usuarios de dichos conocimientos, lo cual sólo se puede lograr con una aproximación territorial a los mismos.

ENFOQUE LINEAL O SECUENCIAL DE LA INNOVACIÓN

El *enfoque lineal o secuencial* de la innovación supone que la disposición de recursos en los aparatos de ciencia básica e investigación aplicada produce posteriormente avances en la investigación y desarrollo, lográndose finalmente la incorporación de innovaciones en el tejido productivo. Este enfoque más tradicional de la innovación ha sido cuestionado más recientemente por el enfoque interactivo de la misma, que subraya la importancia de los interfaces (vinculaciones) entre oferentes y demandantes de conocimientos.

ENTORNO DE LA EMPRESA

Incluye todos los factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos que influyen en las decisiones y resultados de la empresa.

ENTORNO SECTORIAL DE LA EMPRESA

Se refiere a las relaciones de la empresa con sus proveedores, competidores y clientes, esto es, limita la visión del entorno de la empresa a las relaciones de la misma con las otras empresas con las que se vincula a lo largo de la cadena productiva, así como con los competidores existentes y potenciales.

ENTORNO TERRITORIAL DE LA EMPRESA

Incluye, además del *entorno sectorial de la empresa*, todos los aspectos territoriales decisivos del entorno, como son los aspectos sociales e institucionales del mismo, las infraestructuras y equipamientos básicos, el sistema educativo y de formación de los recursos humanos, la investigación y desarrollo para la innovación, y el marco jurídico y regulatorio, entre otros.

ENTORNO TERRITORIAL INNOVADOR

La proximidad territorial facilita el desarrollo de relaciones, de carácter formal e informal, entre los actores socioeconómicos e institucionales, públicos y privados, lo cual permite generar una dinámica empresarial específica favorecedora de la competitividad en dicho territorio (Véase igualmente el término TERRITORIOS COMPETITIVOS).

ESLABONAMIENTOS PRODUCTIVOS

Son las diferentes vinculaciones existentes en una cadena productiva, entre las cuales podemos diferenciar los eslabonamientos productivos *hacia atrás*, como las vinculaciones productivas realizadas con proveedores, y los eslabonamientos productivos *hacia delante*, o vinculaciones con distribuidores, comerciantes, empresas de publicidad, marketing, clientes, servicios posventa y servicios de reciclaje de los productos.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La *estrategia empresarial* consiste en decidir cómo organizar los recursos y capacidades de la empresa, a fin de alcanzar sus objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta las características del entorno, el cual incluye no solamente el entorno sectorial sino también el entorno territorial.

EXTERNALIDADES

Se producen cuando una persona o una empresa realizan actividades pero no se apropian de los beneficios generados por las mismas (externalidades positivas); o bien no asumen todos los costos en los que se incurre (externalidades negativas).

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO (MONITOREO)

La *evaluación* es una actividad que está presente desde el propio diseño del proyecto de desarrollo (evaluación “ex ante”); a lo largo de las diferentes fases por las que transcurre el proyecto, esto es, durante la implementación de dicha estrategia (evaluación intermedia); y al final del proyecto (evaluación “ex post”). El *monitoreo o seguimiento* de un proyecto de desarrollo constituye una verificación de que lo que se está realizando es conforme con el plan de acción establecido con anterioridad. Por el contrario, la evaluación va algo más allá que el seguimiento, dado que el objetivo de la evaluación es juzgar los logros de la intervención. De este modo, mientras el seguimiento informa de cada uno de los elementos de la estrategia, la evaluación busca obtener conclusiones.

f

FORO TERRITORIAL

Un *Foro Territorial* es un espacio institucional en el que los diferentes actores locales, públicos y privados, realizan acuerdos sobre proyectos estratégicos y concretan compromisos y emprendimientos, impulsando y construyendo colectivamente su propia visión de futuro mediante una estrategia territorial de desarrollo económico y empleo local.

g

GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

La *globalización económica* es un término que alude a la internacionalización creciente de importantes sectores y agentes de la economía mundial, en un contexto caracterizado por la creciente competitividad y la necesidad de ampliar mercados, la desregulación financiera, la mayor apertura externa de las economías nacionales, y la emergencia de bloques geoeconómicos como respuesta a las mayores exigencias competitivas existentes.

GOBERNANZA

La *gobernanza* se refiere a los patrones y estructuras mediante las cuales los actores sociales llevan a cabo procesos de intercambio, coordinación, control, interacción y toma de decisiones conjuntas. Estas estructuras o reglas de juego condicionan la participación e interacción de los diferentes actores, cuyas capacidades ya no se basan exclusivamente en los recursos de poder disponibles, sino en la capacidad para concertar actuaciones conjuntas.

i

INDICADORES

Un *indicador* es un instrumento que permite medir y comunicar de forma sencilla la evolución de tendencias y hechos, proporcionando una imagen sintética de la realidad y facilitando la formación de opinión sobre la misma. De ahí su utilidad para las labores de seguimiento y evaluación de las actuaciones de cualquier estrategia o programa de desarrollo territorial.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO O DE REALIZACIÓN

Hay que distinguir entre *indicadores de seguimiento* e *indicadores de evaluación*. Los indicadores de seguimiento tratan de mostrar el grado de cumplimiento de las medidas señaladas, mientras que los indicadores de evaluación incorporan una valoración sobre el grado en que se avanza en el logro de los resultados obtenidos. Los indicadores de seguimiento se denominan también *indicadores de realización* y tratan de reflejar tres aspectos importantes de la ejecución de la estrategia: la puesta en práctica o el estado de ejecución de cada medida; los recursos financieros utilizados para la ejecución de las medidas; y los actores involucrados, tanto los que llevan a cabo las medidas como los usuarios o beneficiarios de la estrategia.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Los *indicadores de realización* son útiles para medir el estado de la ejecución de cada medida del plan, pero no señalan si la medida está contribuyendo a obtener el resultado esperado, ya que no establecen una relación con el objetivo propuesto para dicha acción. La relación entre medidas y objetivos es objeto de los *indicadores de evaluación*, los cuales pueden dividirse, a su vez, en *indicadores de resultados* e *indicadores de impacto*.

Los *indicadores de resultados* miden los efectos directos, la calidad y el rendimiento de las actuaciones llevadas a cabo. Mientras que los *indicadores de impacto* tratan de medir la repercusión de dichas actuaciones en relación con los objetivos últimos del proyecto de desarrollo. Los indicadores de impacto tratan de cuantificar, pues, el logro de los objetivos finales, lo cual implica que el periodo de evaluación suele ser más amplio que en el caso de los indicadores de resultados.

INICIATIVA LEADER

La iniciativa *Leader* (“Liaisons Entre Actions de Développement de l’Economie Rural”) de la Unión Europea, iniciada en la década de los 90, constituye una de las experiencias de mayor éxito en su aplicación al desarrollo económico local en el medio rural. La iniciativa *Leader* es un planteamiento original basado en el establecimiento de vínculos entre agentes, actividades, sectores y territorio, y el acercamiento entre responsables de las intervenciones y beneficiarios potenciales. Los aspectos esenciales de la iniciativa *Leader* son:

- *Enfoque territorial*, consistente en la definición de la política de desarrollo rural a partir de las características específicas territoriales de cada zona.
- *Enfoque ascendente*, esto es, con la implicación de la población local, los agentes económicos y sociales, y las instituciones públicas y privadas existentes.
- *Formación de Grupos de Acción Local y de alianzas estratégicas (“partenariado”) entre los diferentes actores locales*. El Grupo de Acción Local es uno de los elementos estratégicos del planteamiento *Leader*, dotado de un equipo técnico, con poder de decisión y una dotación presupuestaria adecuada, a fin de influir en la movilización social y la creación de institucionalidad favorable al desarrollo económico local.
- *Importancia de la innovación*. La iniciativa *Leader* subraya la importancia del carácter innovador de las acciones, lo cual es también un rasgo de su propia concepción y enfoque. La innovación también incluye el carácter demostrativo del Programa *Leader* y su integración en red, a fin de difundir la información entre otros grupos o agentes, o diseñar proyectos en común.

- *Enfoque integrado.* Se trata de superar la fragmentación habitual de los enfoques sectoriales, a partir de un planteamiento territorial en el que las acciones se coordinan en un conjunto coherente. Esto exige una importante coordinación institucional entre los diferentes niveles de las administraciones públicas, así como cooperación público privada territorial.
- *Organización en red y cooperación entre territorios.* La creación de un Observatorio sobre las diferentes iniciativas de desarrollo rural trata de superar el aislamiento de los Grupos de Acción Local, facilitando al mismo tiempo, el intercambio y circulación de información, así como la transferencia de innovaciones.
- *Gestión de proximidad y cofinanciación.* La gestión del plan de acción local desde el propio territorio, con recursos puestos a disposición de los Grupos de Acción Local, con la supervisión de las instancias territoriales (regionales o provinciales) garantiza una flexibilidad y eficiencia distantes de los procedimientos burocráticos habituales en la Administración Pública. Asimismo, la incorporación de sistemas de evaluación y seguimiento de las actuaciones de los Grupos de Acción Local realizados de forma participativa con los actores locales, trata de garantizar la transparencia en la gestión de los programas de desarrollo rural.

INNOVACIÓN

Se entiende por *innovación* la capacidad para producir, asimilar y difundir con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones novedosas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. Generar *innovaciones* es, pues, incorporar nuevos conocimientos en los productos, procesos u organización productiva de las empresas e instituciones participantes en las acciones colectivas emprendidas.

INNOVACIONES INCREMENTALES

Suponen mejoras sucesivas en productos, procedimientos o servicios.

INNOVACIONES RADICALES

Implican rupturas con las anteriores formas de producción de bienes y servicios.

INNOVACIONES PRODUCTIVAS

El crecimiento de la productividad se encuentra estrechamente vinculado a la incorporación de *innovaciones productivas* en los diferentes ámbitos en que éstas se despliegan, es decir:

- a) Innovaciones *tecnológicas* (de producto y de proceso productivo).
- b) Innovaciones de *gestión* y organización empresarial.
- c) Innovaciones *sociales e institucionales*.

INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Las *innovaciones tecnológicas* son aquellas actividades o procesos que incorporan nuevas posibilidades o alternativas técnicas en la producción, orientadas por la existencia o identificación de oportunidades de mercado o de necesidades de la población. Entre ellas, suelen distinguirse las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso productivo.

INSTITUCIONES

Las *instituciones* son el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales. Las instituciones asumen características peculiares, de acuerdo con los rasgos estructurales dominantes de una determinada economía y sociedad y, por supuesto, en ellas influyen los valores, tradiciones culturales y religiosas y, en general, las convenciones existentes.

INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

La *integración productiva* es una forma de cooperación interempresarial que permite a las pequeñas y medianas empresas incrementar su competitividad, al aumentar sus niveles de calidad y productividad y disminuir sus costos. La integración productiva incluye dos formas no excluyentes entre sí: la integración horizontal y la integración vertical.

- Hablamos de *integración horizontal* cuando pequeñas empresas se agrupan para obtener economías de escala y potenciar su capacidad de mercado y de negocios a través de la realización de compras conjuntas, inversión o producción mancomunada, consolidación de oferta y comercialización colectivas para el acceso a nuevos mercados y desarrollo de servicios técnicos, tecnológicos o financieros de interés compartido.
- Por otra parte, existe *integración vertical* cuando pequeñas empresas establecen relaciones de proveeduría que garantizan una demanda estable y favorecen la asimilación de tecnologías, información y estándares de desempeño de las empresas compradoras mediante la suscripción de contratos de suministro que incluyen compromisos comerciales de largo plazo, actividades de asistencia técnica, capacitación, transferencia tecnológica y apoyo financiero, entre otros.

INVENCIONES

Las *invenciones* son producto del conocimiento e implican un proceso de comprensión de la realidad (o la materia) con la ayuda de los recursos intelectuales. Las invenciones no suponen automáticamente la introducción de innovaciones ya que ello requiere, esencialmente, un proceso económico y social.



LÍNEA DE BASE DE LOS INDICADORES

El seguimiento y la evaluación de los proyectos de desarrollo requieren incorporar la cuantificación precisa de los indicadores desde el inicio mismo de la ejecución de los mismos, con el fin de disponer de un punto de partida o “*línea de base*” con la que poder comparar los resultados obtenidos según se vaya avanzando en dichos proyectos de desarrollo.

LOGÍSTICA

La *logística* es la parte de la cadena productiva que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y el stock de bienes, servicios e informaciones pertinentes desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de atender las necesidades de los clientes. La *logística integrada* de la empresa incluye la logística de los abastecimientos, la logística interna y la logística de la distribución.



MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La *Matriz de Marco Lógico* es una representación integrada por cuatro columnas y cuatro filas que resume de forma abreviada la lógica y actividades de un proyecto. Dicha matriz incorpora dos tipos de perspectivas: en las dos primeras columnas, leídas de abajo arriba, se muestran las relaciones causa efecto entre las líneas de actuación del proyecto, los resultados a alcanzar y los objetivos específicos que se pretenden conseguir. De esta forma, se señala la secuencia lógica que se debe seguir para conseguir los objetivos propuestos. Las filas, por su parte, permiten mostrar el grado de cumplimiento de cada objetivo (medido a través de indicadores objetivamente verificables, esto es, con fuentes estadísticas disponibles) y las condiciones no controladas por el proyecto, es decir, los factores externos

que pueden distorsionarlo. En suma, las filas señalan la forma de comprobar si, efectivamente, la secuencia lógica mostrada en las columnas es apropiada. Las columnas reflejan la coherencia del proceso de planificación, mientras que las filas ordenan el sistema de seguimiento y evaluación del mismo.

	Resumen de los objetivos y actividades	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación de los indicadores	Factores externos que condicionan el éxito del proyecto
Fin (impacto)				Supuestos externos que hacen posible la realización del proyecto
Propósito (Resultados finales)				
Resultados intermedios (Logros)				
Líneas de actuación (Actividades)		Recursos (humanos y materiales disponibles)	Costes (presupuesto de las actuaciones)	

MICROFINANZAS

El término *microfinanzas* alude a los servicios financieros dirigidos a los grupos empresariales y de trabajo autónomo más vulnerables. Se refiere a la concesión de créditos para la generación de ingresos, así como al ahorro, los préstamos de emergencia, los seguros y otros servicios financieros para estos segmentos empresariales más débiles de la economía, tanto formal como informal. Las microfinanzas brindan además oportunidades para extender la protección social a mujeres y otros grupos vulnerables y pobres mediante regímenes de seguros de enfermedad y de vida.

MISIÓN

La MISIÓN define la actividad a la que se dedica una empresa u organización, es decir, las necesidades que atienden con sus productos o servicios, el mercado en el cual se despliega dicha actividad y la imagen pública que proyecta la empresa u organización. La misión trata de responder a la pregunta de para qué existe la organización o empresa.

n

NORMAS SOCIALES

Las normas sociales pueden estar basadas en valores éticos o de justicia, pero también pueden basarse en estándares profesionales o códigos de conducta. Dichas normas se crean y se difunden a través de mecanismos culturales, los cuales se alimentan a través de la repetición, la tradición y el ejemplo. Las normas sociales ayudan a generar un control social de carácter informal que suele hacer innecesarias las acciones legales o institucionalizadas. A veces, dichas normas no están escritas pero, sin embargo, son asumidas como patrones de comportamiento esperado en determinados contextos sociales ya que se trata de formas de comportamiento socialmente valoradas y aprobadas. Las normas informales de este tipo se refuerzan, pues, por su aceptación social. Las normas informales reducen, por tanto, los *costes de transacción*, es decir, los costes de controlar, contratar y adjudicar contratos formales y obligar a su cumplimiento.

O

OBSERVATORIOS LOCALES DE EMPLEO

Los *Observatorios Locales de Empleo* son una herramienta que trata de ofrecer datos sobre el desarrollo territorial y detectar las potencialidades productivas y de empleo en los diferentes ámbitos territoriales. Normalmente suelen elaborar indicadores socioeconómicos e informes del territorio, y realizar estudios e investigaciones que ayuden a identificar oportunidades productivas y de empleo local.

OBSERVATORIO DE PYMES

Los Observatorios de Pymes ofrecen una visión de la situación actual de dicho colectivo de empresas, fundamentalmente a través de estadísticas sobre el número de empresas según tamaño y su participación en el empleo y en la producción. Asimismo, los informes elaborados por un Observatorio de Pymes tratan de cubrir también un amplio espectro de temas, como la demografía de las empresas, el análisis de clusters regionales de empresas, el análisis de las Pymes de alta tecnología, las cargas administrativas existentes en la contratación de empleados, o la responsabilidad social y medioambiental de las Pymes.

ORGANIZACIONES

Mientras las *instituciones* son un conjunto de reglas y normas, las *organizaciones* son las instancias en las cuales los individuos se relacionan en grupos para emprender acciones cooperativas y actuar como “actores colectivos” en el mercado, de acuerdo con las reglas contenidas en las instituciones existentes. Las organizaciones con las cuales las empresas interactúan pueden ser:

- a) Otras empresas (proveedores, entidades financieras, clientes, competidores).
- b) Cámaras empresariales y asociaciones de productores.
- c) Organizaciones no empresariales: Universidades y centros de investigación; Entidades de asesoramiento técnico; Institutos Tecnológicos Sectoriales; Centros de Promoción de Empresas e Innovación; Centros educativos e institutos de capacitación de recursos humanos; Agencias territoriales de desarrollo (para la intermediación en el acceso a los servicios de apoyo a la producción).

P

PARADIGMA TECNOECONÓMICO

Un *paradigma* es un modelo de referencia que permite definir y orientar el sentido de las actividades que se llevan a cabo en un determinado campo científico y tecnológico. Las revoluciones tecnológicas incluyen cambios en los principios organizativos, que afectan a las actividades económicas y laborales, así como al sistema económico en su conjunto. De este modo, el vehículo principal de difusión de estas prácticas es un *paradigma tecnoeconómico* que define y orienta el sentido de las actividades innovadoras tanto en el ámbito empresarial privado como en el conjunto de las administraciones públicas y organizaciones de la sociedad civil (Carlota Pérez, 1986).

POTENCIAL DE DESARROLLO ENDÓGENO

En los diferentes territorios existe un conjunto de recursos locales (humanos, institucionales, económicos, culturales) que componen su *potencial de desarrollo endógeno*. Para su identificación hay que disponer de la información suficiente sobre aspectos sustantivos del tejido empresarial, el mercado de trabajo local y el entorno territorial (véase también Sistema de Información Territorial).

PRINCIPIO DE SUBSIDIARIEDAD

Según este principio, los niveles de la Administración más próximos a la ciudadanía deben intervenir (y disponer de la capacidad, medios y recursos para hacerlo) en los temas cruciales para la misma, ya que disponen de ‘ventajas de cercanía’, esto es, un mejor conocimiento de los problemas y de las oportunidades existentes en cada territorio. En

suma, todo lo que puede ser realizado por una entidad de nivel inferior tiene prioridad sobre el nivel superior, que no debe ejercer otro control que el de la legalidad de las acciones.

PRINCIPIO DE ADICIONALIDAD

La constitución de redes asociativas es un método fundamental para movilizar diversos actores en favor de una estrategia de desarrollo o en el diseño de la misma, ya que los socios y colaboradores pueden contribuir a cofinanciar o aportar recursos al proyecto común, de acuerdo al principio de adicionalidad, que implica compromisos concretos de cada socio, suscritos en contratos. Este principio permite incrementar el esfuerzo aislado de los actores territoriales, aumentar el volumen de recursos comprometidos y, en suma, ampliar las posibilidades del conjunto.

PRINCIPIO DE COHERENCIA

Se trata de favorecer una coordinación interinstitucional eficiente de las diferentes políticas y una gestión de conjunto de las mismas, evitando la duplicación de esfuerzos y el posible despilfarro de recursos. Este principio permite reforzar la cohesión entre las iniciativas de las diversas regiones en el contexto nacional, y de las iniciativas de desarrollo local de acuerdo a las estrategias de desarrollo regional.

PRODUCTIVIDAD

La *productividad* puede definirse como la relación entre la producción de bienes y servicios que se obtiene mediante un determinado sistema de producción y los recursos empleados para obtenerla, es decir, trabajo, capital, energía, materiales, tierra, información y tiempo. Se trata, pues, de un indicador del uso eficiente de los recursos utilizados en la producción de bienes y servicios, el cual puede ser utilizado para referirnos a una empresa o un agrupamiento o conglomerado de empresas.

PROGRAMA CHILE EMPRENDE

El Programa *Chile Emprende* promueve procesos colaborativos de desarrollo territorial tomando como criterio la identificación de oportunidades económicas sobre la base de un mejor aprovechamiento del capital del territorio y de sus actores. El precedente inmediato de este programa lo constituye el Programa *Emprende Chile*, iniciado en el año 2001 a partir del acuerdo voluntario entre los directores nacionales de tres instituciones relacionadas con el fomento productivo: Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS; Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC y el Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, a las que posteriormente se incorporó el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), tratando de mejorar la eficiencia de sus actuaciones sectoriales mediante una actuación coordinada desde los diferentes territorios.

El programa se basa, pues, en los desafíos a superar y en la calidad de los acuerdos territoriales. El programa sigue, por tanto, un enfoque ascendente, a partir del territorio y los agentes y actores que lo componen, esto es, a partir de sus recursos, empresas, instituciones, organizaciones y redes. La estrategia del Programa considera que para desarrollar las oportunidades identificadas es preciso avanzar simultáneamente en cuatro aspectos básicos:

- *Construcción de capital social y movilización de la comunidad*, desplegando relaciones de confianza entre los actores locales;
- *Construcción de identidad territorial*;
- *Acondicionamiento del territorio* para crear condiciones de competitividad;
- *Desarrollo de la competitividad empresarial y laboral*, a fin de introducir las innovaciones de gestión, producción y formación en el tejido territorial de empresas y entre los trabajadores independientes.

PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL

Los *proyectos de desarrollo territorial* incluyen acciones colectivas impulsadas por empresas e instituciones locales en beneficio de las empresas y actores del territorio en cuestión, sin distinción de actividad económica. Se trata de iniciativas que generan bienes públicos locales, caracterizados por un elevado nivel de externalidades.

r

RECIPROCIDAD

La *reciprocidad* es una forma de intercambio que se diferencia de una transacción comercial, ya que se trata de un intercambio sin compensación inmediata, donde cada expresión de ayuda refuerza la confianza entre las personas involucradas. Se trata de contactos entre integrantes de un grupo para ayudarse en caso de necesidad o para asumir acciones colectivas de cierto riesgo, donde se requiere alguna confianza colectiva.

REDES DE EMPRESAS

Una *red de empresas* puede definirse como el sistema de relaciones o contactos que vincula a las empresas o actores entre sí, y cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología. Desde la perspectiva de la actividad económica se trata de relaciones entre empresas o empresarios que permiten el intercambio de bienes, servicios o conocimientos. Las *redes empresariales* tratan de estimular la creación y consolidación de acciones colectivas entre grupos de empresas. Se trata de empresas independientes, que se asocian voluntariamente para alcanzar un objetivo común que no podrían lograr actuando de forma individual.

REDES HORIZONTALES

Las *redes horizontales* constituyen un conjunto de empresas que operan en el mismo ámbito productivo y que generalmente están localizadas en el mismo territorio. Estas empresas cooperan para alcanzar economías de escala que les permiten reducir el costo de los insumos o acceder a nuevas tecnologías y a mercados más exigentes o de mayores volúmenes de producción. La modalidad de coordinación en estos casos va desde la unión informal entre las empresas que conforman el grupo, hasta la constitución de una entidad común que se encarga de coordinar los negocios asociativos.

REDES VERTICALES

Las *redes verticales* se refieren a vinculaciones entre grandes empresas clientes y pequeños proveedores, o entre grandes productores y pequeños clientes distribuidores. En términos generales, el desarrollo de relaciones de cooperación entre eslabones adyacentes de la cadena productiva suele acrecentar la eficiencia de los mecanismos de proveeduría o distribución. La modalidad de coordinación varía, dependiendo de quien impulse el proyecto. Los dos casos más frecuentes son:

- Una gran empresa cliente (productora) selecciona proveedores (clientes distribuidores) a los que invita a participar en un plan de mejora para integrarse con mayor eficacia en su red de producción (distribución).
- Un conjunto organizado de pequeños proveedores (clientes distribuidores) se asocian para proponer una nueva relación de proveeduría (distribución) a la empresa cliente (productora).

S

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Los *servicios de desarrollo empresarial* son también llamados *servicios reales a empresas* (o simplemente “servicios a empresas”) dada su naturaleza intangible, y constituyen, junto a los servicios de carácter financiero los *servicios de apoyo a la producción*. Entre los *servicios de desarrollo empresarial* podemos citar el acceso a bases de datos sobre información estratégica empresarial, los servicios de consultoría y asistencia tecnológica a las empresas, los servicios de capacitación en gestión empresarial y tecnológica, los servicios de comercialización de productos locales y fomento de las exportaciones, los servicios de cooperación empresarial, y los servicios de asesoramiento financiero y elaboración de proyectos de inversión. Como se aprecia, se trata de “servicios no financieros”, que condensan una oferta fundamental de información y conocimientos para el éxito competitivo de las empresas en un territorio determinado.

SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

En términos generales, un sistema de evaluación y seguimiento (o monitoreo) de un proyecto de desarrollo puede ser definido como el conjunto de operaciones que permite, por un lado, recopilar y almacenar ordenadamente la información relativa al proyecto mismo (seguimiento) y, por otro, analizarla (evaluación) para tomar decisiones que afectan a su evolución.

SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL

El Sistema de Información territorial debe servir para difundir los atractivos territoriales, y para reforzar los elementos de identidad territorial. La utilización de los modernos *Sistemas de Información Geográfica (SIG)* constituye una herramienta fundamental para el trabajo en los proyectos de desarrollo territorial.

Cualquier proyecto de desarrollo económico territorial debe dotarse de un *Sistema de Información Territorial* capaz de recopilar y ordenar la información estratégica relevante en aspectos como los siguientes:

- Censo de establecimientos o unidades productivas y su localización territorial.
- Eslabonamientos productivos entre las empresas e instituciones vinculadas en los agrupamientos de empresas más significativos del perfil productivo territorial.
- Delimitación del mercado de trabajo local.
- Inventario de recursos naturales y ambientales.
- Grado de vinculación entre el sistema de formación de los recursos humanos y las necesidades productivas locales.
- Oferta de servicios de capacitación empresarial y tecnológica y sistema territorial de investigación y desarrollo para la innovación local (I+D+i).
- Estructura social y política local.
- Gestión pública territorial (local y regional).
- Capital social y gobernanza territorial.
- Patrimonio cultural y rasgos de la cultura local.
- Organizaciones representativas de empresarios y trabajadores.

SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

El concepto de *sistema productivo local* alude a las características y elementos que intervienen en la actividad productiva en una determinada sociedad o territorio. Se trata del conjunto de aspectos que integran el proceso de transformación productiva en sentido amplio, en el cual se utilizan recursos y factores productivos diversos (recursos humanos, recursos naturales, información, maquinaria, tecnologías, recursos financieros, infraestructuras, etc.) con el fin de obtener una determinada cantidad de productos (bienes y servicios) para el consumo.

SISTEMA TERRITORIAL DE INNOVACIÓN

Un *sistema territorial de innovación* es una red interactiva compuesta por empresas de distintos tamaños integradas en un agrupamiento sectorial y territorial de empresas, las relaciones entre dichas empresas y con las instituciones de educación superior e investigación vinculadas al sector productivo, los laboratorios de investigación y desarrollo (públicos, privados o mixtos), y los centros o agencias de transferencia de tecnología, las cámaras y asociaciones empresariales, los centros de capacitación de recursos humanos, y los departamentos y agencias gubernamentales.

SISTEMA DE VALOR

El concepto de "*sistema de valor*" de Michael Porter se refiere al conjunto de cadenas de valor de las diferentes empresas vinculadas mediante eslabonamientos productivos hacia atrás y hacia delante, en una concepción similar al concepto de cadenas productivas.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad temporal de los proyectos de integración productiva se refiere a su capacidad para continuar sus actividades más allá del periodo de operación de dichos proyectos. Cabe distinguir tres objetivos diferentes de la sostenibilidad:

- La sostenibilidad de las acciones conjuntas impulsadas por los proyectos de integración productiva, cualquiera que sea el tipo de estrategia emprendida (redes empresariales, clusters o proyectos de desarrollo territorial).
- La sostenibilidad del esfuerzo de promoción desarrollado por la entidad ejecutora y su equipo técnico para que sigan generando nuevas acciones colectivas después del término del proyecto.
- La sostenibilidad de las ideas y metodología de la integración productiva impulsada por los proyectos, lo cual está asociado con el desarrollo y difusión de conocimientos y habilidades para la promoción y gestión de acciones asociativas empresariales.

SUSTENTABILIDAD

En América Latina y el Caribe se utiliza este término para referirse a la sostenibilidad ambiental de las actividades productivas o de consumo ya que todas ellas tienen impactos sobre el medio ambiente.

t

TÉCNICA

La *técnica* se refiere al dominio de los métodos operativos que intervienen en la transformación de un producto. Se trata de operaciones, habilidades o destrezas adquiridas a través del aprendizaje y perfeccionadas incesantemente en la práctica.

TECNOLOGÍA

La *tecnología* es el proceso de aplicación de conocimientos científicos y técnicos en el ámbito de la producción, lo cual incorpora las técnicas necesarias para la fabricación del producto, así como el "saber hacer" organizador de la actividad productiva y empresarial en todas sus actividades relevantes. La tecnología incluye, pues, conocimiento y técnicas, saber y acción, información y aplicación concreta de dicha información en el trabajo. Integra, por tanto, elementos materiales (maquinaria, equipos, recursos naturales) e inmateriales ("saber hacer", conocimientos, información, organización, comunicaciones y relaciones interpersonales). En suma, a la tecnología le corresponde la capacidad de elaborar, utilizar y perfeccionar las diferentes técnicas.

TERRITORIO

El *territorio* constituye una construcción social dinámica, originada por acciones llevadas a cabo por los actores económicos e institucionales de un contexto espacial determinado, razón por la cual el territorio es resultado de un proceso animado por dichos actores y no sólo un espacio geográfico. Los territorios definen, por tanto, un campo más amplio de aspectos que los relativos al mundo empresarial, mostrando con ello la relevancia de las circunstancias sociales, institucionales, políticas y culturales para la construcción de competencias favorables a la incorporación de innovaciones y la generación de actitudes emprendedoras.

TERRITORIOS COMPETITIVOS

Expresión que alude al enfoque que contempla la competitividad empresarial como una actividad que depende no solamente de las mejoras introducidas al interior de las empresas sino en el conjunto de las redes de empresas que conforman las cadenas productivas y agrupamientos de empresas (*clusters*) de las que forman parte, así como de la calidad y dotación del entorno territorial donde se sitúan dichas empresas y conglomerados de empresas (Véase también el término ENTORNO TERRITORIAL INNOVADOR).

V

VENTAJAS COMPARATIVAS DINÁMICAS

Las *ventajas comparativas estáticas* se sustentan en la existencia de recursos naturales de un territorio, como la dotación de materias primas, el clima, la población, el medio ambiente local, la situación geográfica, etc. Se basan, pues, en los costes menores de los factores.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas consisten en la existencia de atributos o circunstancias que las empresas y los territorios donde éstas se ubican, logran construir para incrementar su posicionamiento favorable en los mercados actuales o para acceder a nuevos mercados. Las *ventajas competitivas dinámicas* están basadas en la incorporación de valor agregado de conocimiento, así como la construcción de estructuras socio-institucionales y territoriales orientadas a la mayor calificación de los recursos humanos para la introducción de innovaciones productivas.

VALORES CORPORATIVOS

Los *valores corporativos* de una empresa u organización son los principios, creencias o reglas que regulan su gestión, constituyendo la filosofía institucional y soporte de su cultura organizacional. Se trata del marco de referencia que trata de inspirar y regular la vida de la organización o empresa.

VISIÓN

La *visión* define y describe la situación futura que desea alcanzarse, es decir, expone una imagen objetivo compartida por los integrantes de la empresa, organización o territorio, que resume las expectativas o aspiraciones de futuro de sus integrantes, y que sirve de orientación colectiva de su estrategia de actuación. La creación de una visión compartida es imprescindible para elaborar una estrategia de desarrollo empresarial o territorial. Dicha visión está referida, por lo general, a un horizonte de medio y largo plazo, expresando de ese modo el propósito a alcanzar en un horizonte determinado.

