

LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO EXPORTADOR EN EL MARCO DE LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADA

Resultados preliminares de un estudio*

Foro de Innovación de las Américas
Punta del Este, 30 de marzo a 1 de abril del 2008

Robert Devlin y Graciela Moguillansky**

* Alianza Público-Privada para el Desarrollo Exportador: CEPAL- SEGIB – CORFO (2008)
** ECLAC, Asesor Regional y Economista Senior de la División de Comercio Internacional e Integración, respectivamente

Devlin, Moguillansky

Introducción: Marco de estudio

- Grupo de 11 países extraregionales, en su mayoría caracterizados por:
 - Crecimiento sostenido en el largo plazo con convergencia de ingresos hacia países más ricos de la OECD
 - O bien, países con dotación de recursos similares y comportamiento bastante mejor que el de AL
 - Australia, Canadá (subnacional), España, Finlandia, Irlanda, Malasia, Nueva Zelanda, Rep. Checa, Rep. de Corea, Singapur, Suecia

Devlin, Moguillansky

A pesar de las múltiples diferencias, en la mayoría se destaca un elemento común

- Una estrategia nacional de mediano y largo plazo para competir
 - Que prioriza los equilibrios macro fundamentales
 - Que valoriza la inserción internacional
 - Que posee una visión proyectada al futuro
 - Que exige una acción proactiva del estado
 - Incorpora metas apoyadas en incentivos
 - Actúa directamente sobre la innovación, el desarrollo exportador y el crecimiento

Devlin, Moguillansky

Las estrategias se sustentan en una alianza público-privada

- Las estrategias en general no surgen autónomamente del gobierno. Son resultado de una alianza público-privada que se caracteriza por:
 - ❖ liderazgo político
 - ❖ participación civil
 - ❖ construcción de consensos o, por lo menos, de entendimiento público

Devlin, Moguillansky

La estrategia se implementa dentro de un marco institucional adecuado

- Más que la eficiencia propiamente tal, se prioriza la coherencia y efectividad respecto de las metas establecidas, y ...
- Mediante el consenso, la estrategia puede sustentarse más allá de los ciclos políticos

Devlin, Moguillansky

Nuestro enfoque de análisis

- Estrategias con una mirada especial al desarrollo exportador y la innovación
- Centrado en el "qué", pero sobre todo el "cómo", de la formulación e implementación de estrategias y de la institucionalidad que las sustenta.
 - no se pretende probar un vínculo causal entre las estrategias y el crecimiento.
 - tampoco se pretende reproducir en la región las estrategias, sus instituciones y procesos.
- Presentamos 12 "Primeros Principios" organizativos del "qué" y del "cómo" que revelan éxitos o dificultades y que surgen de las experiencias concretas
 - Son abstractos y genéricos
 - Ello permite la generalización y adaptación local

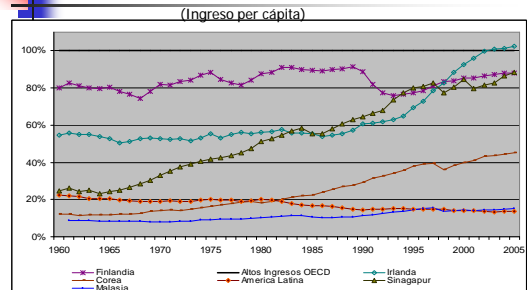
Devlin, Moguillansky

Primeros Principios Número 1

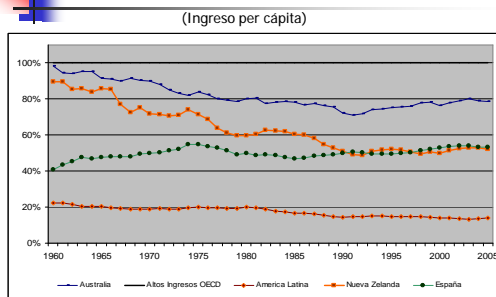
Una visión estratégica nacional, con un enfoque estructural hacia el mediano y largo plazo, que incorpora una actitud proactiva y metas ambiciosas pero realistas, puede ser un instrumento vital para la innovación, el desarrollo exportador y la convergencia económica.

Devlín, Moguillansky

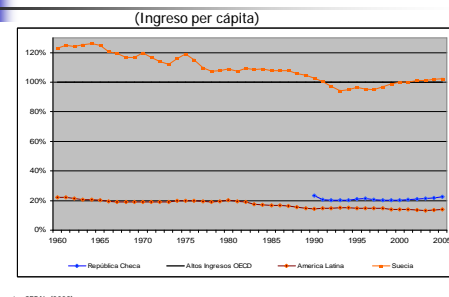
Convergencia de países con estrategias de orientación más estructural



Convergencia de países con orientación menos estructural



Convergencia de República Checa y Suecia



Algunos hechos estilizados

- Se trata de un conjunto de países pequeños y medianos.
- Con una evolución a diferentes ritmos y secuencias: desde economías protegidas, hasta la liberalización y la apertura externa.
 - Progresivo : Suecia, Finlandia, Malasia, Corea
 - Rápido: Australia, Nueva Zelanda, España, Rep. Checa, Irlanda, Singapur

Devlín, Moguillansky

Algunos hechos estilizados

- La estabilidad macro es prioritaria en todos los países
- Histórica atención a la cobertura y calidad del sistema educativo, con creciente esfuerzo sobre la educación superior
- Políticas públicas proactivas para
 - Aprovechar ventajas comparativas
 - Crear nuevas ventajas comparativas
 - Superar fallas de mercado

Devlín, Moguillansky

La mitad de los países emplean la planificación para sus estrategias

Corea (hasta 1993)	Planes quinquenales
Corea (1997 en adelante)	Se abandona los planes nacionales pero hay planes indicativos desarrollados en cada ministerio
Finlandia	Planes trianuales
Irlanda	Planes de 7 años
Malasia	Planes indicativos complementarios e interactivos que incluyen una "visión" de 30 años, un plan marco de 10 años y un plan que de 5 años que incluye presupuesto.
República Checa (pre 1990)	Planificación Central
República Checa (Post 1990)	Planes Trianuales

Devlin, Moguillansky

Algunas características de las estrategias

- El alcance de la acción pública varía en su grado de horizontalidad y especificidad respecto de actividades y sectores
 - Menor selectividad: Australia, NZ, España
- Alcance de acción pública también varía entre áreas prioritarias
- La mayoría de las estrategias están formalmente expresadas.
 - En España y Suecia ello se expresa en los hechos más que en declaraciones formales.

Devlin, Moguillansky

Algunas características de las estrategias

- Algunas estrategias están en transición hacia un enfoque más estructural. Su realización enfrenta desafíos derivados de la dependencia del "sendero previo" y de ciclos políticos
 - Australia, Nueva Zelandia y Rep. Checa
- Las estrategias nacionales comparten espacios con gobiernos regionales o subnacionales. Estas últimas pueden tener un alto grado de autonomía legal o de hecho
 - Australia, España, Canadá

Devlin, Moguillansky

Cuatro ejes del desarrollo exportador: actualmente liderados por la innovación (estrategias formalmente expresadas)

	Atracción FDI	Internacionalización de las Empresas	Promoción Exportaciones	Innovación
Australia	☑			☑
Corea		☑	☑	☑
España				☑
Finlandia				☑
Irlanda	☑	☑	☑	☑
Malasia	☑	☑	☑	☑
Nueva Zelandia		☑	☑	☑
Rep. Checa	☑		☑	☑
Singapur	☑	☑	☑	☑
Suecia				☑

Fuente: CEPAL (2008)

Devlin, Moguillansky

Primeros Principios Número 2

La alianza público-privada es fundamental en la formación e implementación de estrategias en una era de globalización y creciente competencia internacional.

Devlin, Moguillansky

La alianza es necesaria por que:

- Las estrategias exigen un diagnóstico y una evaluación
 - Oportunidades en M/L plazo.
 - Capacidades de los sectores privado y público
 - Metas realistas
 - Restricciones primarias a superar
 - Acciones públicas que apoyan el sector privado

Devlin, Moguillansky

La alianza es necesaria por que :

- Sector privado (sentido amplio) aporta información valiosa del mercado, pero es incompleta
 - ☞ Fallas del mercado: información, coordinación, tecnologías, capacidades, etc.
- Si bien el sector público padece de fallas y de información incompleta, puede:
 - ☞ Estimular y liderar una visión nacional estratégica de M/L plazo
 - ☞ Apoyar la coordinación, acceso a la información, capacidades, etc.

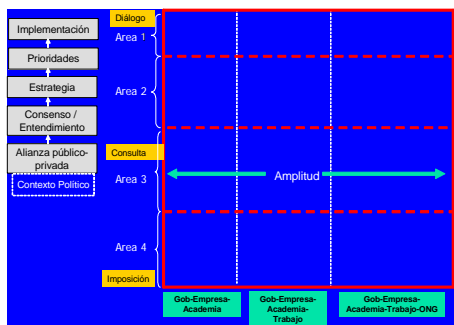
Devlin, Moguillansky

En resumidas cuentas

- Los sectores público y privado trabajando juntos en forma coordinada generan:
 - ☞ más inteligencia
 - ☞ más capacidad para desarrollar e implementar una estrategia exitosa de M/L plazo
- La clave de una estrategia moderna está en el proceso y diseño ("el cómo") de una colaboración público- privada efectiva y sostenida, sin "captura" del estado.

Devlin, Moguillansky

Campo de acción de alianzas público-privada



Fuente: CEPAL (2008)

Devlin, Moguillansky

Tipos de estructura de alianzas

- Formal estructurada
- Formal ad-hoc (espontánea)
- Informal-tácita

Devlin, Moguillansky

Dominio de alianzas formales y estructuradas

País	Tipo de alianza	Participantes	Medios de interacción
Finlandia	Formal y estructurada	Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos	Consejo de política científica y tecnológica y directorios de organismos especializados que suministran insumos
Irlanda	Formal y estructurada	Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos-organizaciones no gubernamentales	Consejo nacional económico y social, el Consejo nacional de competitividad, Directorio de Forfás entre otros
Singapur	Formal y estructurada	Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos.	Consejo de desarrollo económico (EDB), la Fundación nacional de investigación y el Consejo de investigación, innovación y desarrollo empresarial. Representación en agencias especializadas

Fuente: CEPAL (2008)

Devlin, Moguillansky

Dominio de alianzas formales ad-hoc

País	Tipo de alianza	Participantes	Medios de interacción
Australia	Formal y espontánea	i) Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos (antes de 1996) ii) Gobierno-empresas-mundo académico (después de 1996)	Convocatoria espontánea de cumbres, comisiones y consejos

Fuente: CEPAL (2008)

Devlin, Moguillansky

Dominio de alianzas informales/tácitas

País	Tipo de alianza	Participantes	Medios de interacción
España	Informal/tácita	Gobierno-empresas-mundo académico	Comunicación con gremios y asociaciones.
Suecia	Informal/tácita	Gobierno-empresas-mundo académico	Comunicación informal entre el gobierno, la academia y las grandes empresas

Fuente: CEPAL (2008)

Devlin, Moguillansky

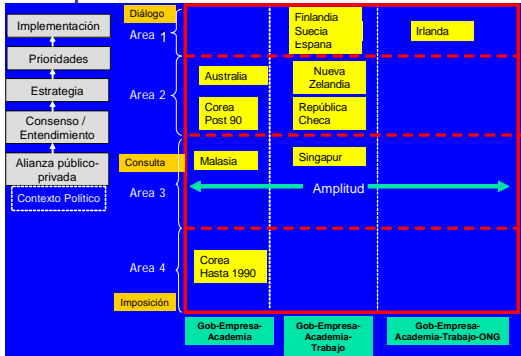
Dominio de alianzas híbridas

País	Tipo de alianza	Participantes	Medios de interacción
Malasia	- Formal y estructurada - Formal y espontánea - Informal/tácita	Gobierno-empresas-mundo académico	Sector empresarial da insumos al plan nacional y un Comité de Dirección Empresarial apoya el Plan Industrial, foros públicos entre otros y comunicaciones informales
Nueva Zelanda	- Formal y estructurada - Formal y espontánea - Informal/tácita	i) Gobierno-empresas-mundo académico (antes de 1999). ii) Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos (después de 1999).	Consejo asesor sobre crecimiento e innovación (GIAB), estructuras creadas espontáneamente y comunicaciones informales
República Checa	- Formal y estructurada - Formal y espontánea	Gobierno-empresas-mundo académico - sindicatos	Consejo de acuerdo económico y social, así como foros y reuniones formales de consulta
República de Corea (después de 1990)	- Formal y espontánea - Informal/tácita	Gobierno-empresas-mundo académico	Convocatoria de comités creados en forma espontánea (integrados por expertos y orientados a tareas específicas) y foros públicos; comunicaciones informales, especialmente entre el gobierno y los <i>chaebols</i>

Fuente: CEPAL (2008)

Devlin, Moguillansky

Campo de acción de las alianzas



Alianzas estructuradas al nivel global

- Muy influyente en la preparación de la estrategia
 - ☞ Irlanda: National Economic and Social Council (NESCC)
 - ☞ Finlandia: Science and Technology Policy Council (STPC)
 - ☞ Singapur: Economic Development Board (EDB) y Research Innovation and Enterprise Development Council (RIEC)
- Semi influyente
 - ☞ República Checa: Economic and Social Council
 - ☞ Nueva Zelanda: Growth and Innovation Advisory Board (GIAB)

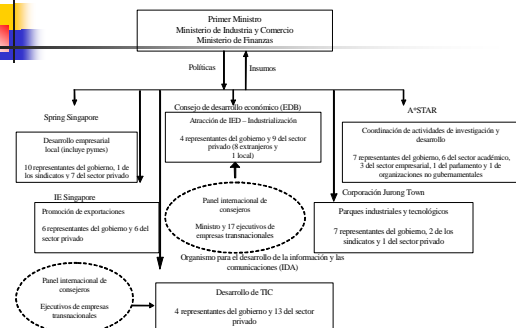
Devlin, Moguillansky

Alianzas con gran cobertura estatal

- Amplia penetración en la estructura del aparato público.
 - ☞ Irlanda
 - ☞ Finlandia
 - ☞ Singapur
 - ☞ Malasia
 - ☞ Australia y Nueva Zelanda (innovación)

Devlin, Moguillansky

Singapur: alianza para el desarrollo exportador y la innovación



Devlin, Moguillansky

La alianza y el consenso social

- El consenso es importante para:
 - ☞ Maximizar la movilización de la información sobre perspectivas y capacidades del país
 - ☞ Favorece que las estrategias perduren a través de los ciclos políticos (evita los vaivenes pendulares)
 - ☞ Favorece la inclusión social
 - ☞ Favorece la rendición de cuentas (accountability)

Devlin, Mougillansky

Construir Consensos en el Marco de una Alianza es un Proceso, no un Evento

- Ejemplo de NESC de Irlanda
 - ☞ Largo proceso de prueba y error
 - ☞ Construcción progresiva de un método de discurso que estimula formación de consenso
 - ☞ Atención explícita al tema de la cohesión social

Devlin, Mougillansky

Ejemplo de NESC de Irlanda

- Refleja características institucionales señaladas por Marsh (2006) para evitar riesgos de una visión atrapada (lock-in) :
 - ☞ Capacidad de estabilizar entendimientos existentes
 - ☞ Mecanismos para juntar perspectivas diversas
 - ☞ Puede sostener deliberaciones orientadas a resolver problemas a partir de la generación de evidencia objetiva
 - ☞ Un entorno que supera las fronteras entre disciplinas profesionales y entre las expectativas de las participantes
 - ☞ Capacidad de construir nuevas coaliciones y redes

Devlin, Mougillansky

Primeros Principios: Número 3

El liderazgo ejercido por autoridades especializadas, encargadas de sectores y actividades de la economía real, es fundamental cuando se pretende implementar una estrategia cuyo enfoque es de carácter estructural.

Las autoridades deben tener el poder político, la capacidad y credibilidad técnica para movilizar y gestionar recursos adecuados del presupuesto nacional, así como los instrumentos efectivos para su puesta en práctica.

Si bien el Ministerio de Finanzas tiene un rol en este marco estratégico, la gestión debe ser liderada por aquellas autoridades con otro tipo de competencias.

Devlin, Mougillansky

Ilustración ministerios y organismos líderes

Pais	Organismos que amparan el diseño y la implementación de la estrategia de desarrollo exportador
Finlandia	Consejo de política científica y tecnológica (STPC)
	Ministerio de Industria y Comercio (MIT)
Irlanda	Ministerio de Empresa, Comercio y Empleo (DETE) Forfás
Malasia	Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI)
	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MOSTI) Unidad de planificación económica (EPU)
República Checa	Ministerio de Industria y Comercio (MIT) Consejo de investigación y desarrollo
República de Corea (hasta 1993)	Dirección de planificación económica (EPB)
República de Corea (después de 1993)	Consejo nacional de ciencia y tecnología (NSTC)
	Ministerio de Ciencia y Tecnología (MOST)
Singapur	Consejo de desarrollo económico (EDB)
	Consejo de investigación, innovación y empresa (RIEC)
	Fundación nacional de investigación (NRF)

Fuente: Cepal 2008

Devlin, Mougillansky

Factores que contribuyen al liderazgo

- La estrategia es apoyada por un consenso o entendimiento público
- Al ministerio/ agencia se le otorga autoridad, poder político real
- Las iniciativas de gran prioridad están respaldadas al más alto nivel político.
 - ☞ Finlandia: STPC/PM
 - ☞ Irlanda: Subcomité CyT/PM
 - ☞ Singapur: RIEC/PM
 - ☞ Corea: Consejo Nacional de C yT/Presidente
 - ☞ Rep. Checa: Consejo de IyD/PM
 - ☞ Malasia: ICM para TIC/PM

Devlin, Mougillansky

Factores que contribuyen al liderazgo

- Recursos financieros y capacidades humanas adecuadas para cumplir mandatos
- Nombramientos de líderes de gran respeto
 - ☞ pero no suficiente: ejemplos Aostra/Canada, Czechinvest.

Devlin, Moguillansky

Primeros Principios:

Número 4

Para la formulación de las estrategias es importante tener herramientas analíticas que permitan visualizar tendencias futuras del país y del mundo.

Devlin, Moguillansky

La herramienta de análisis prospectivo

- Análisis sistemático de escenarios futuros
 - ☞ Apoya desarrollo de estrategias de M/L plazo
 - ☞ Plataforma público-privada de análisis, consulta y discusión sobre el futuro
 - Se detectan tendencias posibles
 - Se identifican y priorizan oportunidades, obstáculos, y desafíos.
- Instrumento bastante frecuente para apoyar estrategias de CyT/innovación.
 - ☞ Finlandia y Irlanda: formal y estructurada.
 - ☞ Suecia: informal
- Se debe evitar el riesgo de rigidez de visión frente a cambios no anticipados: mantener flexibilidad de acción pública entre ejercicios prospectivos

Devlin, Moguillansky

Primeros Principios

Número 5

Para la implementación de las estrategias es importante que en cada sector o actividad prioritaria haya al menos una agencia de ejecución dedicada a apoyar al sector privado para el logro de los objetivos.

Sin embargo, es necesario mantener un equilibrio entre la dispersión de la especialización y las exigencias de coordinación.

Devlin, Moguillansky

Agencias líderes

	Atracción inversión extranjera	Internacionalización de Empresas	Promoción Exportaciones ¹	Innovación
Australia	AUSTRALDE ²	Múltiples agencias	AUSTRALDE	Múltiples agencias
Corea	KOTRA	Múltiples agencias	KOTRA	Múltiples agencias
España	Agencias de las Comunidades Autónomas	ICEX Agencias de las Comunidades Autónomas	ICEX Agencias de las Comunidades Autónomas	CTDI Agencias de las Comunidades Autónomas
Finlandia	Invest in Finland	...	Mia RREE-FINPRO	Academia de Finlandia, THKIS
Irlanda	Industrial Development Agency (IDA)	Enterprise Ireland (EI)	Enterprise Ireland (EI)	Science Foundation Ireland
Malasia	MIDA	Múltiples agencias	MATRADE	Múltiples agencias
Suecia	NZ Trade and Enterprise	NZ Trade and Enterprise	NZ Trade and Enterprise	Múltiples agencias
República Checa	CZECH INVEST	CZECH INVEST	CZECH TRADE	Múltiples agencias
Singapur	Economic Development Board	Spring Singapore	International Singapore	A*Star Economic Development Board
Suecia	ISA	MUTEK	Swedish Trade Council	VR,VENNOVA

Fuente: CEPAL (2008)

Devlin, Moguillansky

Primeros Principios

Número 6

Cuanto más estructurada y específica sea la estrategia, mayor será la necesidad de claros mandatos y de coordinación entre ministerios y agencias.

La coordinación cobra mayor relevancia si el gobierno central y los gobiernos subnacionales ponen en práctica medidas paralelas o si la economía es sofisticada o geográficamente diversa.

Devlin, Moguillansky

Mecanismos de coordinación

- Los mandatos claros facilitan la coordinación, pero no son suficientes. Los temas se cruzan e interactúan.
- Comités interministeriales.
- Asignación de una agencia con autoridad de coordinación de un área:
 - ☞ agencia FORFAS de Irlanda para los cuatro ejes de desarrollo exportador y
 - ☞ STPC Finlandia para la innovación.
- Asignación de un ministerio/agencia líder según iniciativa, e.j. Malasia y Singapur
- Directorios cruzados de agencias, e.j. Irlanda, Singapur, Nueva Zelandia

Devlin, Moguillansky

Otros mecanismos de coordinación

- Agencias funcionalmente especializadas pero reducidas en numero, como:
 - ☞ Finlandia en innovación: TEKES (investigación aplicada), la Academia (investigación básica)
- El fomento a la coordinación forma parte de la evaluación del desempeño de los funcionarios e.j., Irlanda
- La coordinación también se facilita por la ubicación de las agencias en un mismo lugar, ej. Irlanda

Devlin, Moguillansky

Dificultades en la coordinación

- España: coordinación de la estrategia entre el gobierno central y las 17 comunidades autónomas
- Australia
 - Innovación
 - ☞ "Silos" de agencias en el gobierno central
 - ☞ Nexos débiles entre estrategias del gobierno central y subnacionales, que están geográficamente dispersos
- Suecia: cierta politización y desencuentros
- Corea: duplicación de mandatos
- República Checa: 22 ministerios con carteras de innovación

Devlin, Moguillansky

Primeros Principios: Número 7

Para que las estrategias a mediano y largo plazo den resultados, los organismos de ejecución no deben estar politizados.

Su personal debe caracterizarse por el profesionalismo y la capacidad técnica y debe contar con una relativa estabilidad.

Solo así los organismos públicos pueden ser el brazo técnico de la estrategia, con el profesionalismo y credibilidad necesarios para actuar junto con el sector privado.

Devlin, Moguillansky

Administración de agencias ejecutoras

- Modelo 1: Directamente parte del gobierno central
 - ☞ Suecia, Rep. Checa, Finlandia, Corea
- Agencia semi-autónoma en los hechos
 - ☞ históricamente validada: Finlandia (TEKES y la Academia)
 - ☞ Por circunstancias, pero vulnerable y transitoria Rep.Checa (Check Invest)

Devlin, Moguillansky

Administración de agencias ejecutoras

- Modelo 2 :Entidades estatutorias semi-autónomas:
 - Australia, Nueva Zelandia, Irlanda, Singapur, Malasia y España (parcialmente)
 - ☞ Mayor flexibilidad operacional
 - ☞ Mayor rendición de cuentas (accountability)
 - ☞ Cierta protección contra los ciclos políticos
 - ☞ La autonomía es solo relativa
 - Gobierno representado en directorios
 - Directores del sector privado son nombrados por el gobierno

Devlin, Moguillansky

Remuneraciones públicas

- En la mayoría no son competitivas con el sector privado.
- Excepciones: Singapur e Irlanda
 - Novedades de Singapur
 - ☞ aguinaldo por mérito
 - ☞ Cuerpo formal de gerentes públicos de elite, dentro de la administración pública
- Otra compensación: prestigio y orgullo nacional (Malasia y Corea)

Devlin, Moguillansky

Ministro de Singapur, *The Straight Times*, 3 de marzo de 2007

«Es necesario evitar una brecha entre los salarios del sector público y el privado para poder contratar personal calificado y que este permanezca en el sector público; de lo contrario, Singapur perdería una ventaja clave respecto de otros países: la existencia de una administración pública honesta, competente y eficaz.»

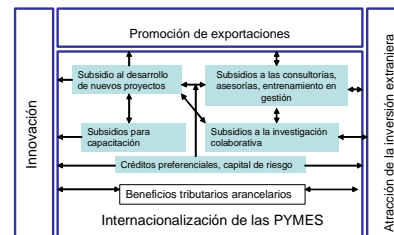
Devlin, Moguillansky

Primeros Principios Número 8

La eficacia en la aplicación de los incentivos debe evaluarse no solo por la forma en que se gestionan, sino también por la forma en que se articulan los programas, para que la acción pública tenga un efecto sistémico e integral.

Devlin, Moguillansky

Articulación funcional entre programas de apoyo



Fuente: CEPAL (2008)

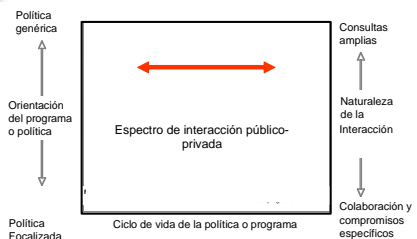
Devlin, Moguillansky

Primeros Principios: Número 9

Las políticas focalizadas aumentan la motivación para establecer alianzas público-privadas y colaborar en el diseño y la ejecución de programas estratégicos.

Devlin, Moguillansky

Políticas, Programas y Naturaleza de la Participación Privada



Fuente: adaptado de Cutler (2008)

Devlin, Moguillansky

Primeros Principios: Número 10

La eficacia de los programas y de los instrumentos está en parte ligada a la forma en que se administra el proceso.

Devlin, Moguillansky

Algunas consideraciones sobre gestión de incentivos

- Los programas de incentivos tienen mayor probabilidad de éxito cuando están asignados a sectores donde el sector privado está organizado y tiene alguna capacidad de coordinación propia aunque sea incipiente
 - e.j., Australia, colaboración en innovación en ciertos sectores.
- El compromiso de financiamiento multianual puede aumentar la credibilidad de iniciativas frente al sector privado, especialmente cuando son prioritarias o de larga gestión como en la innovación.
 - e.j., SFI (Irlanda); Sitra (Finlandia), SFI (Singapur) Y Aostra (Alberta, Canada)

Devlin, Moguillansky

Algunas consideraciones sobre gestión de incentivos

- Elegir entre incentivos indirectos fiscales y subsidios directos puede depender más de capacidades administrativas que de la naturaleza del incentivo mismo.
 - ☞ E.j., Australia
- Mientras más cerca del mercado se encuentre la actividad, mayor razón para exigir la co-inversión y compartir el riesgo, e.j. Australia, Irlanda, Finlandia
 - ☞ IyD aplicada: cofinanciamiento subsidiado hasta financiamiento comercial
 - ☞ IyD básica: grants sin contrapartida

Devlin, Moguillansky

Algunas consideraciones sobre gestión de incentivos

- Las agencias ejecutoras deben ser proactivas en la colocación de sus incentivos (y no una ventanilla pasiva).
 - ☞ e.j. Enterprise Ireland; Spring Singapore
- Evitar una excesiva burocratización, esto es lograr un balance entre rigor de la administración y rapidez de respuesta
- Incentivos (bien administrados) no son considerados un subsidio pero más bien una inversión en crecimiento que incluso rinden ganancias fiscales
 - ☞ e.j. Finlandia, Irlanda, Singapur, Malasia, Corea

Devlin, Moguillansky

Ilustración: un "check list" para guiar el diseño de programas

- Existe claridad del problema a superar con el incentivo?
- Existe aditividad en términos de impactos?
- Se debe tener competencia para acceder al incentivo?
- Existe consistencia con otros programas?
- Qué duración debe tener el incentivo?
- Se han realizado cálculos de riesgos de fracasos?
- Existe un manejo de riesgos?
- Existe un balance en la administración del incentivo entre la complejidad y los riesgos y la necesidad de agilidad burocrática?

Fuente: adaptado de Cutler (2008)

Devlin, Moguillansky

Primeros Principios Número 11

Para que las estrategias sean eficaces es preciso evaluar su aplicación y su impacto en el desarrollo.

Devlin, Moguillansky

En materia de evaluación efectiva no se ha llegado a la frontera

- Los países con estrategias de orientación estructural monitorean su implementación
- La evaluación regular y sistemática ex post de los impactos de programas es menos común.
- Este es un tema nuevo, incluso para organismos como los bancos multilaterales de desarrollo.
- Finlandia es reconocida como uno de los países más avanzados en este tema. Regularmente se realiza
 - ☞ Evaluación de programas
 - ☞ Evaluación de instituciones ejecutoras

Devlin, Moguillansky

Desafíos para la evaluación efectiva

- Evaluadores independientes
- Selección de una metodología técnicamente apropiada
 - ☞ Selección de criterios de éxito
 - ☞ Entendimiento de canales de impacto
 - ☞ Recolección de datos de desempeño ex-ante y ex-post
 - Puede exigir horizonte de largo plazo en áreas como innovación
 - Debe no agobiar empresas clientes en cantidad y/o procesos
 - ☞ Es común aplicar una metodología mixta(grupos controlados, modelos con contra fáctico, entrevistas, estudios de caso, etc.)
- Lograr un balance entre rigor/calidad y tiempo/costo

Devlin, Moguillansky

Primeros Principios Número 12

Las alianzas público-privadas estructuradas, con representación de intereses diversos, establecimiento de reglas, transparencia, y modalidades de evaluación, pueden minimizar el riesgo de que el gobierno se vea capturado por el sector privado.

Devlin, Moguillansky

Se debe resguardar que la alianza pública-privada sea un bien público y no de intereses particulares

- Las alianzas informales o ad-hoc pueden estar expuestas al riesgo de captura más que las alianzas formalmente estructuradas
- La articulación clara de objetivos de programas con una evaluación independiente, apoya la rendición pública de cuentas
- La transparencia pública es clave
- Códigos de conducta para directores de agencias públicas y empleados públicos
 - E.j. Irlanda entre otros
- Auditoría
- Oficinas independientes de anti-corrupción, e.j. Singapur

Devlin, Moguillansky

Fin: un llamado a la reflexión

Invitamos a reflexionar sobre las experiencias de este proyecto y los cuatro estudios de caso del mismo, que serán presentados en la conferencia

Muchas gracias !!!

Devlin, Moguillansky