

LECCIONES APRENDIDAS

SÍNTESIS (MUY) PRELIMINAR

EQUIPO (1)

□ DISEÑO DEL EQUIPO

- Equipo estable → capacidad de aprendizaje pero altos costos de sostenibilidad
- Equipo pequeño y consultores de corto plazo → costos reducidos pero menores capacidad de sedimentar experiencias

□ SELECCIÓN

- Para reducir tiempo de formación, se pueden establecer prerequisites más exigentes para seleccionar las instituciones ejecutoras → no generar proyectos en áreas nuevas
- Para la selección: No sólo entrevistas sino talleres con empresarios y posibles candidatos
- Los requisitos profesionales de los técnicos a contratar varían según el nivel de desarrollo del cluster (cluster/pre cluster)

EQUIPO (2)

□ FORMACIÓN

- Uniformar el lenguaje
- Repensar estratégicamente el proyecto
- Sistematizar e intercambiar experiencias
- Importancia de contar con expertos internacionales que conozcan el desempeño de los sectores considerados en el proyecto y que ofrezcan puntos de comparación internacionales
- El director debería participar en el taller de arranque

□ Tiempo estimado: 6 meses/un año

□ Sería útil elaborar un plan de formación de los equipos técnicos a ser ejecutado en la fase de arranque

EQUIPO (3)

□ Incentivos

- Lo central es establecer objetivos claros y un sistema de medición de resultados:
 - Cómo medir con el mismo metro resultados de las mismas actividades a ser desarrolladas en situaciones de trabajos muy distintas?
 - Cómo ponderar la externalidad de ciertos trabajos
- El principal objetivo es eliminar incentivos negativos, es decir, castigo (= despido) por no cumplimiento

GESTIÓN ESTRATÉGICA (1)

- La gestión estratégica tiene dos componentes:
 - Actualización: tiene sentido tan sólo en aquellos casos en que transcurre mucho tiempo entre aprobación y primer giro de fondos
 - Empoderamiento: es parte de un proceso que debería empezar en la fase de diseño
 - En ambos casos, es fundamental que el diseño haya sido muy “solido” y participativo

GESTIÓN ESTRATÉGICA (2)

- El tema de la participación empresarial está mal planteado, porque los proyectos SON del sector privado (o por lo menos, el sector privado debería tener un protagonismo explícito)
- No obstante, hay que diferenciar entre participación de líderes empresariales e instancias de representación (cámaras y asociaciones) que no siempre son representativas

GESTIÓN ESTRATÉGICA (2)

- La participación empresarial depende de los beneficios del proyecto y del nivel de concentración del sector:
 - Si los beneficios son apropiables o si hay grande concentración (pocas empresas que capturan un porcentaje significativo del mercado) hay que explicitar las reglas del juego
 - De lo contrario, es clave (y difícil de manejar) la modalidad de representación del sector