



**International Link and Services for
Local Economic Development Agencies**

for a fair, human, sustainable and inclusive development

Como construir escenarios para el Desarrollo Económico Territorial

Giancarlo Canzanelli

April 2013

ILS LEDA Tool Kit n° 19

RESUMEN

Este documento aporta insumos para realizar un taller de prospectiva y escenarios.

Según Godet un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla de forma que permita visualizar mejor la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables.

La base conceptual del modelo es que cada escenario tiene que ser analizado y construido a través de las percepciones y las apreciaciones de los actores locales si bien acompañados por expertos.

El modelo presentado es, entonces, un insumo, una herramienta que puede acompañar los actores locales en el ejercicio de construcción de escenarios. Ello se basa sobre prácticas utilizadas, adaptándolas y simplificándola a uso del *Plan de Ciencia e Innovación del Departamento de Sucre* (Colombia), implementado por la red ADELCO a través de un convenio con COLCIENCIA.

La referencia principal de este documento es "Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial"¹

A partir de una síntesis del marco teórico y conceptual, se describen las etapas principal que requiere la construcción de escenarios prospectivos, que se articulan en:

1. Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno, que condicionan el futuro del territorio desde el año de partida hasta el año-horizonte (10 o 20 años)
2. Identificación de los factores claves o variables estratégicas: motrices y dependientes, y sus varias componentes
3. Detección de las variables más importantes y más gobernables
4. Diseño de Escenarios,
5. Elaboración de estrategias para cada escenario

Para cada etapa se describe la metodología recomendada, y al final se llega a identificar tres escenarios de base:

Escenario 1: Evolutivo o de tendencia (previsible): tiene en cuenta las tendencias inscritas en la situación de origen

Escenario 2: Anticipador: Previsión de cambios probables

Escenario 3: Ruptura temida: con cambios Radicales, e imaginación de los cambios temidos

De hecho un escenario se construye a partir de la relación de influencia de los varios componentes de las variables motrices sobre las variables dependientes: ¿al aparecer de una cierta política pública, como esta influencia los productos locales, el mercado del trabajo, la investigación?

Esto se elabora a partir de una matriz, como ilustrada en la figura 1.

Sin embargo, es probable que todavía no es cierto si esta política pública será más centralizada o descentralizada.

¹ Cuaderno 3, Santiago de Chile, Enero 2005

<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>

Esto conlleva analizar los efectos de cada una de estas posibilidades (al punto de bifurcación) sobre las variables dependientes que se han escogido. Y para cada caso anticipar cuales serían las acciones estratégicas mas eficaces al fin del fomento de la innovación territorial.

El último paso es de detectar las estrategias de actuación de los actores locales, que serán de fortalecimiento y/o acompañamiento de las influencias detenidas, en el caso que ellas son acciones al alcance de los actores locales(variables activas), o de resistencia adaptación y disminución del riesgo en el caso de acciones que no son al alcance (variables pasivas).

DEFINICIONES Y OBJETIVOS

“Los escenarios son una forma de pensar en el futuro, desde mi enfoque para decidir lo que hay que hacer en el presente”. (Arie de Geus, autor de "The living company" y durante muchos años director del grupo de planificación de Royal Dutch Shell)

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla de forma que permita visualizar mejor la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables (Godet)

La finalidad de un escenario, entonces, no es el predecir el futuro, sino la de demostrar la posibilidad de una cierta situación futura serie lógica de eventos, al fin de analizar como a partir de la (o de cualquier otra) situación dada se puede evolucionar paso a paso hacia una situación futura (Jantsch)

En lo específico las finalidades de un escenario son:

- Poner en marcha un método para pensar sistemáticamente sobre el futuro
- Diseñar creativamente futuros
- Servir de plataforma de discusión y análisis de opciones futuras
- Profundizar en el entendimiento de las consecuencias
- Ayudar a la toma de decisiones estratégica
- Concientizar, comunicar, vender ideas, ser instrumentos pedagógicos

Según Mojica (2004), con el ejercicio de la prospectiva en un territorio se debería lograr algunos resultados concretos que son:

- a) Identificar los sectores de punta de mayor desarrollo en el territorio en el horizonte de años definido.
- b) Precisar las variables claves que definirán el futuro del territorio
- c) Establecer las estrategias para llevar a cabo la reacción a los cambios

MARCO-TEORICO CONCEPTUAL

El concepto de "escenario" viene de un campo de investigación interdisciplinario que surge a finales de los 50' del siglo pasado, como respuesta a una sensación muy generalizada de aceleración del tiempo histórico y de percepción del futuro como riesgo. Ello se concibe como herramienta de planeación con el propósito de incrementar la capacidad del ser humano de prever y modelar el desarrollo futuro de las sociedades.

No hay consenso respecto de sí la prospectiva es una ciencia (Serra, 2004). ¿Cómo puede existir una ciencia que no tiene objeto?

El futuro es un concepto mental, un constructo social, por tanto, la prospectiva puede aspirar a ser una disciplina humanística, como la filosofía, por ejemplo, pero no una ciencia.

Los escenarios de prospectiva tratan de atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no del presente. Para Miklos y Tello (2000), en la prospectiva la visión del porvenir hacia el presente, rebasa la proyección exclusiva de tendencias, para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado. La Prospectiva no es literalmente una utopía.

La prospectiva descansa sobre tres postulados que tienen mucho que ver con esta filosofía:

- El futuro como un espacio de libertad
- como un espacio de poder, y
- como un espacio de voluntad.

En los estudios de futuro hay dos corrientes centrales:

- a) Una que hace una lectura unidireccional del tiempo, denominados "deterministas"; y
- b) La otra considera el futuro como multidireccional, aceptando la posibilidad de elegir una de esas direcciones.(prostéticas)

En el primer caso se está en los terrenos de la previsión que etimológicamente significa "ver antes".

En el segundo caso se está el terreno del análisis prospectivo.

La Prospectiva sostiene una visión holística en lugar de parcial y desintegrada: además de aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa."(Miklos y Tello).

Esta última, entonces, es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

La Prospectiva como ya ha sido definida, a diferencia de la predicción, consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente.

Gavigan (2004) señala que la prospectiva es la intersección de tres campos: estudios de Futuro (tendencias), planificación estratégica y análisis de políticas.

Por otra parte, esta ciencia ha estado marcada por la influencia de la escuela francesa, caracterizada por su aspecto anticipatorio del tratamiento de los temas del futuro. Acuña y Konow (1990), han basado la formulación del futuro, en términos de tres factores:

- 1) tendencia o inercia histórica,
- 2) evento o acontecimiento inesperado y,
- 3) propósitos u objetivos individuales y/o colectivos.

Es preciso señalar que cuando se identifica el abanico de los futuros posibles mediante la elaboración de escenarios se asume el diagrama de las bifurcaciones. Sus parámetros (de las bifurcaciones) son las variables-claves del análisis prospectivo. En los últimos años convergen las diferentes teorías hacia el concepto de auto-organización que permite la adaptación hacia lo "nuevo" y la creación de lo nuevo.

La dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción lleva a distinguir las cuatro cuestiones fundamentales a la base de la construcción de escenarios:

¿Qué puede ocurrir?

¿Qué puedo hacer?

¿Qué voy a hacer?

¿Cómo voy a hacerlo

La respuesta a estas preguntas abre todo el campo a la planificación estratégica prospectiva.

En planificación territorial se habla de la prospectiva estratégica como herramienta para promover la competitividad y el desarrollo integral de los habitantes. Sirve para articular el territorio con las dinámicas globales a través de estrategias nacionales, planes de desarrollo local y regional, planes exportadores y de ordenamiento territorial.

La aplicación de la prospectiva estratégica a la planificación territorial de municipios, ciudades y naciones es la respuesta a la necesidad de solucionar y enfrentar los desafíos que los habitantes y sociedades en conjunto tienen cotidianamente en sus continuas transformaciones.

La prospectiva permite entonces de visualizar el modelo territorial del futuro, mediante la construcción de escenarios, con la participación de los principales actores

ETAPAS Y METODOLOGIAS PARA CONSTRUIR ESCENARIOS

Según el documento-referencia de esta publicación "Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial"² las etapas son las siguientes:

1. Apreciación de tendencias, factores de cambio y características del entorno, que condicionan el futuro del territorio desde el año de partida hasta el año-horizonte (10 o 20 años

Se trata de reconocer la situación actual y las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.

Esto implica antes de todos un diagnóstico interno realizado a través de una forma participativa de los principales actores del territorio, y donde se establecen objetivos y estrategias para alcanzarlos.

*Luego se realiza un diagnóstico externo donde aparecen **las grandes tendencias, las incertidumbres mayores, las rupturas posibles**; con particular referencia en ellas que mas de todas puedan afectar la estrategia de desarrollo territorial.*

2. Identificación de los factores claves o variables estratégicas: motrices y dependientes.

*Esto implica un análisis de **las variables motrices y dependientes** para llegar en otra etapa a la identificación de las relaciones de influencia de las primeras sobre las segundas.*

Las variables motrices son acontecimientos o comportamientos/decisiones que pertenecen en el entorno inteso o externo, y que influyen positivamente o negativamente el fenómeno objeto del escenario: por ejemplo cambio climático, decisiones políticas, desastres, Unión Regional, cambios tecnológicos, etc.

Una variables interna es una decisión (por ejemplos prioridades sectoriales, o investigaciones, o puesta en marcha de instrumentos de desarrollo, etc.) o un comportamiento relativo a un determinado fenómeno (por ejemplo mercado del trabajo, zonas de biosfera, flujos migratorios, etc.)

Las variables motrices pueden de hecho incluir una serie de componentes diferentes que influyen de manera diversa a cada una de las variables dependientes.

Pongamos por ejemplo que una de las variables motrices sea la política pública y como variables dependientes se han escogidos prioridades territoriales, productos, investigación.

El componente descentralización, si es fuerte, impactará positivamente sobre las prioridades, mientras la centralización negativamente;

Una políticas de incentivos a productos locales tradicionales es mejor para la variable producto, que non una política de incentivos indiscriminados.

² Cuaderno 3, Santiago de Chile, Enero 2005

<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>

Una gestión del fomento de la innovación a través de un alianza público-privada hará avanzar la innovación mejor que una gestión solamente pública.

Para definir cuales son estas variables es preciso realizar uno o más talleres de los actores locales, a los cuales invitar expertos para cada variable.

El resultado aparece como en la Figura 1.

FIGURA 1: EJEMPLO DE LA MATRIZ DE LAS VARIABLES ESTRATEGICAS, MOTRICES Y DEPENDIENTES, INTERNAS Y EXTERNAS

VARIABLES INTERNAS DEPENDIENTES	VARIABLES MOTRICES				
	VARIABLES EXTERNAS			VARIABLES INTERNAS	
	Política pública	Evolución tecnología	Evolución mercados	Recursos endógenos	Comportamiento de los actores
Prioridades					
Instrumentos financieros					
Instrumentos no financieros					
Productos					
Mercado del trabajo					
Educación					
I+D					

3. Detección de las variables más importantes y más gobernables

Una vez determinadas todas las variables motrices posibles y de las variables dependientes, se pasa ahora a detener aquellas más relevantes, ya que un diseño de escenario es factible tomando en cuenta no mas de 6 variables motrices prioritarias y 6 dependientes.

*Un método posible es el **método SMIC (Sistema y Matriz de Impactos Cruzados)**, que permite evaluar la probabilidad que puede acontecer un conjunto de eventos relacionados con cada variable.*

Este método es parecido y mejorativo con respecto al DELPHI, ya que cuenta con la ventaja de integrar las múltiples interacciones existentes entre los diferentes eventos que se producen dentro de un territorio.

El método se basa en recoger las probabilidades que puedan afectar las variables clave del territorio identificadas en su perspectiva del año-horizonte definido: probabilidades simples de realización de cada hipótesis, también probabilidades condicionadas ya que las hipótesis pueden estar ligadas entre ellas.

Esta análisis se lleva adelante a través de consultas con expertos por cuestionarios y el resultado es un matriz del tipo figura 1-

4. Diseño de Escenarios,

El objetivo es la obtención de un escenario previsible (evolutivo), y de por los menos dos escenarios alternos (posible y temido), y posiblemente un "escenario apuesta", identificando las influencias directas de las variables motrices sobre las variables dependientes, para cada escenario.

El grado de sensibilidad de las variables dependientes al cambio en las variables motrices influenciará mucho la estrategia de desarrollo, en el sentido de la exposición al riesgo.

Es importante señalar que en cada determinado escenarios, estas relaciones puedan asumir dos aspectos incluso de dirección opuesta, por que difícilmente previsible en base a las tendencias actuales. Se dice, en estos casos que se encuentra un punto de bifurcación, que puede conllevar dos caracterizaciones de la misma variable, y dos impactos diferentes (generalmente uno positivo y uno negativo).

El resultado de esto ejercicio lleva a definir por los menos tres tipos de escenarios:

Escenario 1: Evolutivo o de tendencia (previsible): tiene en cuenta las tendencias inscritas en la situación de origen

Escenario 2: Anticipador: Previsión de cambios probables

Escenario 3: Ruptura temida: con cambios Radicales, e imaginación de cambios temidos

Ya se ha dicho que hay variables todavía inciertas: por ejemplo una política pública futura más centralizada o más descentralizada.

Esta diferencia marca un punto de bifurcación, que influencia posi o negativamente las variables dependientes e implica dos tipo de estrategias diferentes.

En el primer caso la variable se define "pasiva", por que su actuación no depende (y su cambio no está al alcance de los actores locales). En el segundo caso, la variable implica una acción posible de los actores locales: es una variable activa.

5. Elaboración de las estrategias para cada escenario

Se definen objetivos, detección de acciones, distingüendo entre acciones sobre variables "activas", al alcance de los actores locales, y acciones sobre variables pasivas (no al alcance de los actores locales), y que describen como reducir los riesgos.

Para cada relación identificada en la matriz antecedente se pasa ahora en definir cuales son las acciones que los actores locales tienen que emprender para acompañar o implementar de manera efectiva y consolidar la influencia positiva de las variables motrices sobre las variables dependientes, o, al contrario, las acciones necesarias a contrastarlas o a reducir el riesgo vinculado a sus efectos negativos.

Por ejemplo una innovación radical en una tecnología de tratamiento de desechos, puede influenciar la organización de los servicios de basura, pero en el breve periodo los actores locales no pueden hacer mucho. Empresas de este sector cerraran y se tiene que buscar alternativas.

La disminución del riesgo (acción al alcance de los actores locales) es tener una matriz productiva diversificada, con empresas de tamaño pequeño, mano de obra educada a la flexibilidad, servicios de desarrollo efectivos, para organizar rápidamente una reconversión.

El resultado final es de generar un proyecto movilizador que luche por alcanzar ese mismo futuro por el que ha apostado el territorio. Las opciones estratégicas que se consideran finalmente, serán las concernientes a las áreas juzgadas como prioritarias por el territorio

EJEMPLOS DE VARIABLES "ESCENICAS": MATRICES VARIABLES ESTRATEGICAS

ESCENARIO 1: Evolutivo (previsible)

En rojo las variables activas

VARIABLES INTERNAS DEPENDIENTES	VARIABLES MOTRICES				
	VARIABLES EXTERNAS			VARIABLES INTERNAS	
	<i>Política pública</i>	<i>Evolución tecnología</i>	<i>Evolución mercados</i>	<i>Recursos económicos endógenos</i>	<i>Comportamiento de los actores los actores locales</i>
<i>Prioridades</i>	Descentralización Reforzamiento I+D Grandes inversiones nacionales Gestión participativa o gestión solamente pública				Adaptación a nuevas prioridades
<i>Instrumentos financieros</i>	Venture capital Business angels u Instrumentos similares		Incentivos a la exportación dedicados		Cooperación en guarantee funds
<i>Instrumentos no financieros</i>	BIC Parques tecnológicos Agencias de desarrollo				Mejoramiento en la provisión de servicios desde el nivel central
<i>Productos</i>	Mejores incentivos nacionales a producción local O nacional Incentivos desde los planes locales	Evolución de productos existentes con tecnología externa para ampliar el uso o la calidad, o la productividad Nuevos productos en las mismas cadenas de valor	Abertura a mercados regionales y globales Cadenas de valor regionales	Nuevas ideas para valorización de los recursos actuales Reforzamiento ampliación de las cadena de valor Inversiones externas no controladas	Mejoramiento de instrumentos de aprendizaje colectivo
<i>Mercado del trabajo</i>	Mejor sistema de regulación	Mejoramiento de la oferta	Evolución de la oferta		Adaptación del mercado del trabajo
<i>Educación</i>	Incentivos a la creatividad y formación empresarial	Cambios de la necesidad de capacidades	Evolución de la necesidad de capacidades		Aprendizaje colectivo

I+D	Mejores incentivos o ningún incentivo	Consolidación de la I+D corriente o Ninguna focalización	Consolidación de la I+D corriente en los productos competitivos	Consolidación de la I+D corriente en las cadenas priorizadas	Compromiso entre empresas y centros de investigación externo
-----	---------------------------------------	--	---	--	--

ESCENARIO 2: Anticipador: Previsión de cambios probables

Lleva a una bifurcación hacia dos sub-escenarios:

Escenario 2a: Política pública centralizada y sin focalización sobre innovaciones

Escenario 2b: Política Pública descentralizada y con focalización de las innovaciones

VARIABLES INTERNAS DEPENDIENTES	VARIABLES MOTRICES				
	VARIABLES EXTERNAS			VARIABLES INTERNAS	
	Política pública	Evolución tecnológica	Evolución mercados	Mapa de los recursos económicos	Comportamiento de los actores
Prioridades	Fuerte descentralización, con poderes a las autonomías locales o centralización de la política Política que combina soporte a los corredores nacionales con valorización de unos sectores locales priorizados a nivel nacional				Fuerte articulación de los actores locales y gestión participativa de la innovación o debilitación del capital social y relacional
Instrumentos financieros	Asignación local de presupuesto nacional o gestión nacional Líneas financieras priorizadas para las innovaciones				Fuerte cooperación de los actores locales en construir instrumentos cooperativos o ruptura de la cooperación
Instrumentos no financieros	Centralización o descentralización de los instrumentos y servicios Reforzamiento o caída de las ADEL				Fuerte cooperación de los actores locales en construir instrumentos cooperativos o ruptura de la cooperación
Productos	Vinculados a la nueva política pública sectorial	Nuevos productos derivados de las innovaciones incrementales a los productos existentes o caída de la competitividad de los productos actuales	Fortalecimiento de la gestión de mercados regionales en América Latina Tratado de Libre Comercio con EEUU focalizado en productos no locales Competición con países emergentes: China, Tailandia,	Relaciones y alianzas con productores regionales para ampliar la geografía de las cadenas locales Posible ruptura de una cadena de valor territorial, debido a interferencias externas o capital extranjero	Fortalecimiento de las alianzas en las cadenas de valor o alianzas individuales con capital extranjero

			Brasil, India, Corea	Introducción de empresas muy innovadoras en el ámbito de las cadenas actuales	
<i>Mercado del trabajo</i>	Mecanismos de adaptación al cambio	Regulación demanda-oferta	Regulación demanda-oferta Fortalecimiento de capacidades en el marco de los productos competitivos	Intercambios en las cadenas de conocimiento y profesionales o persistencia del individualismo	Intercambios en las cadenas de conocimiento y profesionales o persistencia del individualismo
<i>Educación</i>	Fortalecimiento de la educación al cambio tecnológico desde la educación secundaria	Educación hacia estrategias de desarrollo de las innovaciones y aprendizaje colectivo	Educación en el mantenimiento de la personalidad del territorio, y al marketing territorial Educación al consumo de productos locales	Educación a la innovación en las cadenas	Trasmisión horizontal y vertical de conocimiento o falta de trasmisión
<i>I+D</i>	Centralización o descentralización de la investigación Gestión solamente pública o público-privada	Investigación a través de aprendizaje colectivo para mejorar la oferta tecnológica en base a los productos existentes o investigación no focalizada	Innovaciones para mantener el posicionamiento estratégico frente a los nuevos mercados o Gestión de la innovación no focalizada	Innovaciones para mantener el posicionamiento estratégico frente a los nuevos mercados o Gestión de la innovación no focalizada	Reforzamiento o falta de aprendizaje colectivo

ESCENARIO 3: Ruptura con cambios radicales temidos

En rojo las variables activas

VARIABLES INTERNAS DEPENDIENTES	VARIABLES MOTRICES				
	VARIABLES EXTERNAS			VARIABLES INTERNAS	
	<i>Política pública</i>	<i>Evolución tecnológica</i>	<i>Evolución mercados</i>	<i>Mapa de los recursos económicos</i>	<i>Comportamiento de los actores</i>
<i>Prioridades</i>	Políticas muy centralizada Dependencia de inversión extranjera Prioridades diferentes de las de la Provincia				Fracturas en el capital social y relacional
<i>Instrumentos financieros</i>	Crisis presupuestaria Restricciones financieras				Fractura en la cooperación
<i>Instrumentos no financieros</i>	Centralización de los instrumentos y servicios				Fractura en la cooperación
<i>Productos</i>	Vinculados a la nueva política	Nuevos productos substitutivos a los productos locales	Globalización con nuevos productos	Ruptura de las cadenas de valor territorial, debido a	Falta de capacidad de previsión y

			Cambios y/o caída en los consumos de productos locales	interferencias externas o capital extranjero	adaptación
<i>Mercado del trabajo</i>	Emigración de los talentos	Obsolescencia de mercado local, frente a nuevos productos y tecnología	Nuevas demandas no previsibles	Falta de trasmisión de capacidades empresariales	
<i>Educación</i>	Disminución de los recursos para la educación	Falta de capacidades frente a nuevos productos y tecnología	Nuevas demandas no previsibles	Caída de la creatividad	Falta de capacidad de previsión y adaptación
<i>I+D</i>	Vinculados a la nueva política	Innovaciones radicales y obsolescencia de productos	Innovaciones radicales desde centrales en el exterior	Falta de capacidades frente a innovaciones radicales	Falta de aprendizaje colectivo

HERRAMIENTAS PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Como ya señalado una estrategia se construye a partir de las acciones que los actores locales van a emprender para

- acompañar o implementar de manera efectiva y consolidar la influencia positiva de las variables motrices "activas" sobre las variables dependientes, o
- contrastar la influencia negativa de las variables motrices (pasivas) o por lo menos disminuir el riesgo debido a esta influencia

Se trata entonces de elaborar una matriz estratégica para cada relación, que se traen de los escenarios antes construidos a través de las matrices variables motrices/variables dependientes.

Es evidente que hay estrategias diferentes para cada escenario y sub-escenario.

En seguida se ilustra la herramienta base y unos ejemplos en el caso del ejercicio analizado antes.

ESCENARIO 1. HERRAMIENTA BASE PARA DEFINIR LAS ESTRATEGIAS EN EL CASO DEL EJERCICIO ANTES ANALIZADO PARA LAS VARIABLES ACTIVAS

VARIABLES	DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA
Política Pública	
Descentralización	
Reforzamiento I+D	
Gestión participativa	
Venture capital	
BIC Parques tecnológico. Agencias de desarrollo	
Incentivos desde los planes locales	
Incentivos a productos locales	

Mejor sistema de regulación del mercado del trabajo	
Incentivos a la creatividad y formación empresarial	
Ningún incentivo a nuevas tecnología	
Evolución Tecnológica	
Nuevos productos en las mismas cadenas de valor	
Evolución de los mercados	
Incentivos a la exportación dedicados	
Cadenas de valor regional	
Evolución de la oferta	
Evolución de la necesidad de capacidades	
Evolución de la oferta del mercado de trabajo	
Recursos Económicos endógenos	
Nuevas ideas para valorización de los recursos actuales	
Reforzamiento ampliación de las cadena de valor	
Comportamiento de los actores locales	
Adaptación a nuevas prioridades	
Cooperación en guarantee funds	
Mejoramiento de instrumentos de aprendizaje colectivo	
Mercado del empleo	