



Hacia un crecimiento inclusivo con más y mejores empleos: el papel de las Políticas de Desarrollo Productivo



José Manuel Salazar-Xirinachs

**Director Regional OIT para América Latina y el
Caribe**

**Jueves 21 de Abril, 2016
San José, Costa Rica**



Elaboración alrededor del tema de esta reunión



- I. ¿Qué es y por qué importa el crecimiento inclusivo?:
 - A. Definición
 - B. Evaluación del desempeño de América Latina en relación con este estándar o concepto
 - C. El papel central de las PDPs para el crecimiento inclusivo con más y mejores empleos
- II. ¿Qué son y por qué importan las PDPs?
 - A. Su desaparición y su retorno a las agendas nacionales
 - B. Definición y ámbitos de las PDPs
 - C. Tipos de intervenciones: distinciones y lecciones
 - D. Interacción con otros ámbitos de política
- III. Los retos institucionales y de diálogo social



I. El crecimiento inclusivo: Definición

Para ser inclusivo el crecimiento debe tener estas características...

1. Debe ser sostenido por décadas
2. Debe tener una amplia y diversificada base en términos de sectores económicos
3. Crear empleos productivos que respetan los derechos de los trabajadores
4. Reducir pobreza
5. Reducir desigualdad de ingresos
6. Mejorar acceso a educación y salud
7. Proveer acceso a seguridad social para todos



Promover este tipo de crecimiento es el Objetivo Número 8 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Las PDPs tienen un papel central en lograr al menos las primeras cinco de éstas características!!

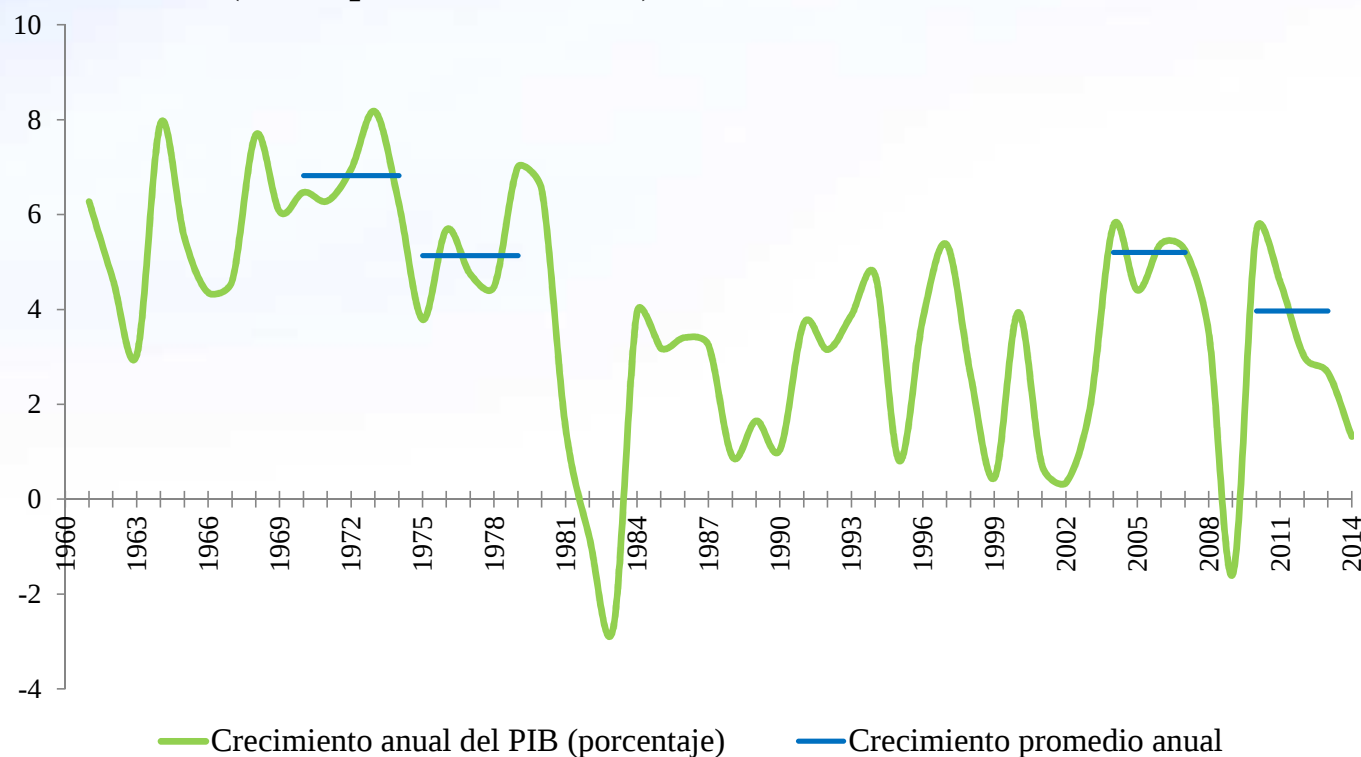


1. ¿Crecimiento sostenido por décadas?



No, la característica es gran volatilidad.

En periodo 2004-2007 PIB de ALC creció a su tasa más alta desde la década de 1970 (5.2% promedio anual)



Fuente: Banco Mundial (2015). World Development Indicators Database.



2. ¿Amplia y diversificada base de sectores económicos?



- No mucha diversificación, más bien, alta concentración de las exportaciones de productos primarios, en particular en América del Sur
- La estructura por tamaño de empresas muestra un predominio de trabajadores por cuenta propia, y de Micro y Pequeñas Empresas y una ausencia relativa de medianas empresas
- Por sectores, una gran heterogeneidad estructural por sectores



EXPORTACIONES: Marcada dependencia de las materias primas (2014)



País	%	País	%
Venezuela:	98.2%*	Argentina:	67.9%
Bolivia:	96.4%	Brasil:	65.2%
Ecuador:	93.8%	Guatemala:	60.8%
Paraguay:	90.5%	Barbados:	55.4%
Chile:	85.9%	Jamaica:	54.1%
Guyana:	85.4%	Nicaragua:	53.7%
Panamá:	85.4%	Costa Rica:	38.1%*
Perú:	85.3%	R. Dominicana:	37.9%
Colombia:	82.4%	El Salvador:	24.2%
Uruguay:	76.3%	México:	21.3%

Fuente: CEPAL (2015). Anuario estadístico de América Latina y el Caribe.

Nota: Los porcentajes miden las exportaciones de productos primarios según su participación en el valor total de las exportaciones FOB de bienes. Los **productos primarios comprenden** a productos alimenticios y animales vivos; bebidas y tabaco; materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles; combustibles y lubricantes; minerales y productos conexos; aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal; mercancías y operaciones no clasificadas en otro rubro de la CUCI; y algunos metales no ferrosos.

* Datos al 2013

- Crecimiento bifurcado: Los exportadores de manufacturas, como México y algunos países de Centroamérica, más integrados a cadenas de valor industriales, presentan mejor crecimiento que los exportadores netos de productos primarios de A del Sur.



3. ¿Crea empleos productivos que respetan los derechos de los trabajadores?

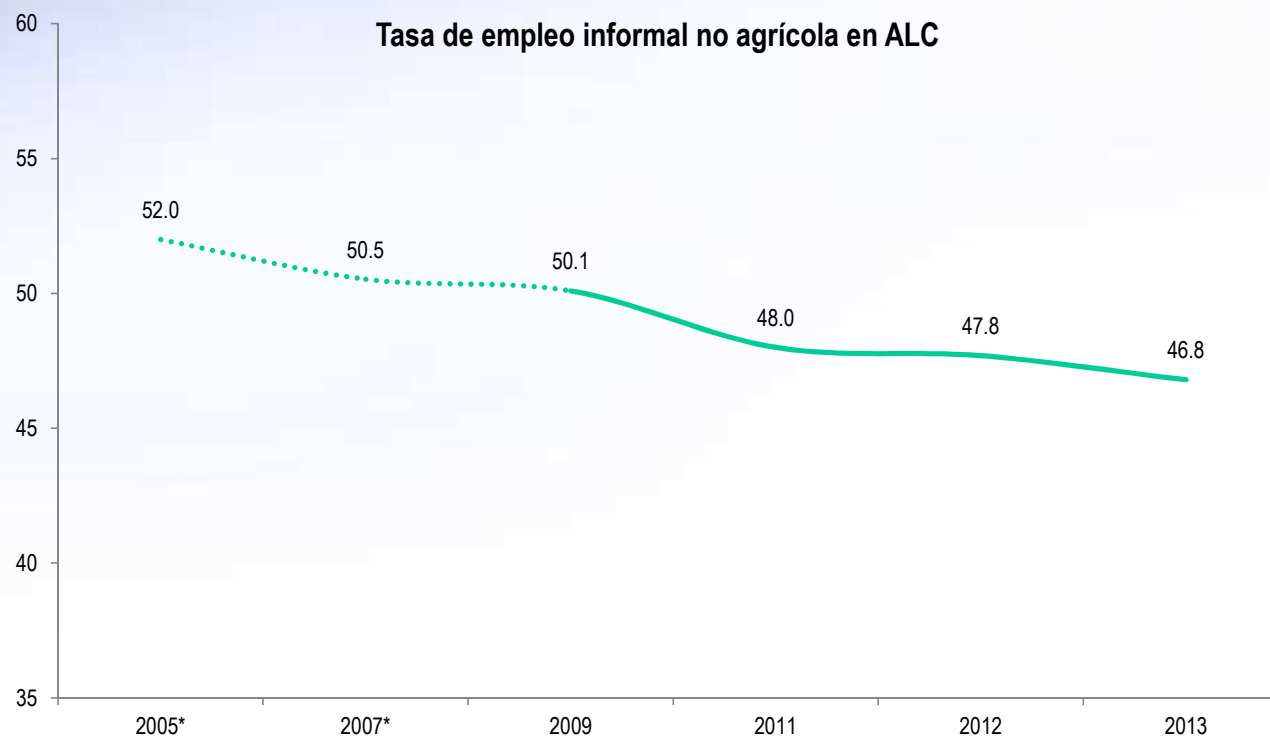


Cuando se habla de empleo productivo hay que hablar de las realidades de la productividad en ALC

- La productividad promedio es 50-55% de la de los Estados Unidos.
- La mayoría de los países no están cerrando la brecha, sino que la están ampliando.
- Grandes diferencias de productividad entre sectores y regiones (“Heterogeneidad estructural”)
- La mitad del empleo es todavía informal y 7 de cada 10 empleos creados en la región en los últimos 15 años son informales
- La transformación estructural no ha logrado mover suficiencias cantidades de trabajadores de sectores de baja productividad a sectores de alta productividad (Rodrik & McMillan, 2012).
- Las exportaciones están concentradas en unos pocos productos.
- Grandes brechas en innovación, educación y habilidades de la fuerza de trabajo



Los problemas con la calidad del empleo están asociadas en gran parte con las brechas de productividad y la alta informalidad (47% de la fuerza laboral)



Fuente: SIALC – OIT. Nota: (*) Estimaciones.



Por tamaño de empresa



- Las importantes brechas de trabajo decente están vinculadas con la estructura por tamaño de empresas y con el predominio de MYPEs

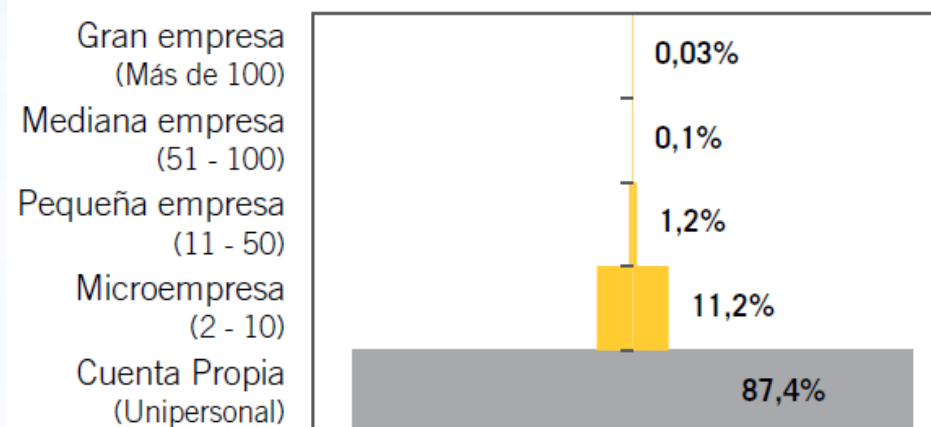


Predominio de MYPE y ausencia relativa de empresas medianas (ALC 2013)

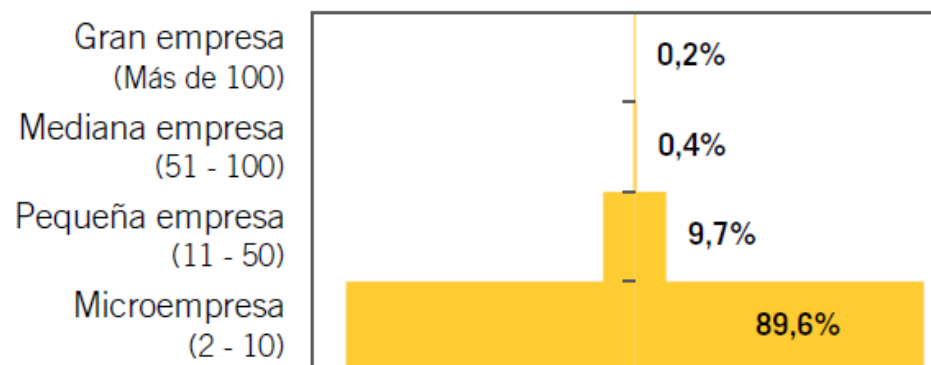


- Personas que declaran tener negocio:
 - 76 millones de trabajadores por cuenta propia (unidades económicas unipersonales)
 - 11 millones de empresas con trabajadores
 - 10 millones de MYPE
 - 1 millón de medianas y grandes

a. Personas con negocio y trabajadores por cuenta propia



b. Personas con negocio



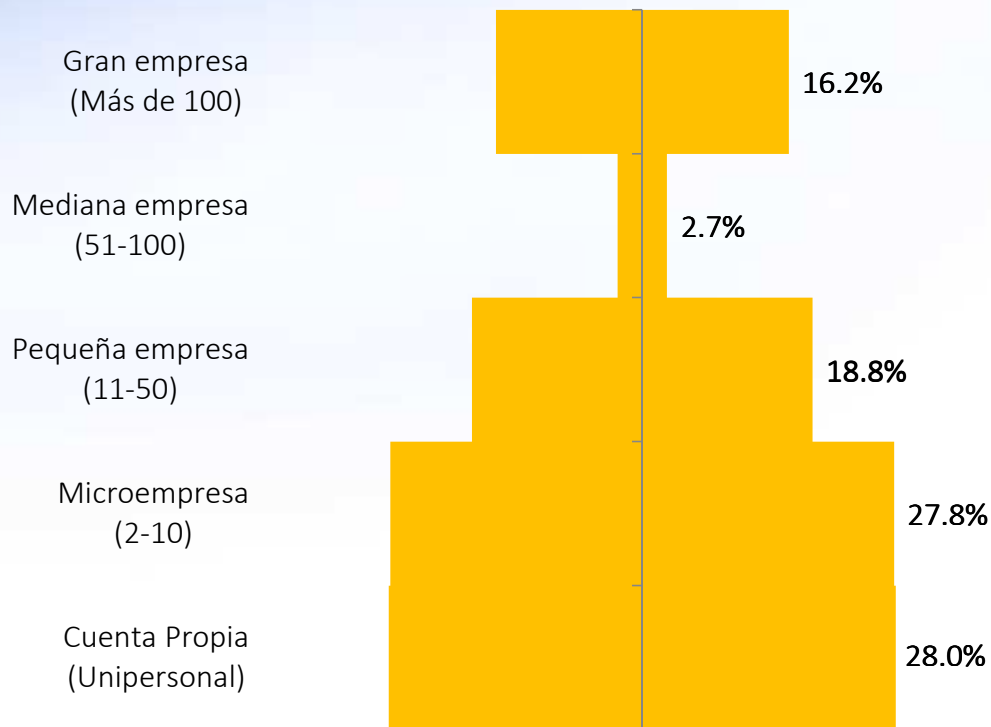
Fuente: OIT (2015). Panorama Laboral Temático: Pequeñas Empresas, Grandes Brechas.



Predominio de MYPE en el empleo y poco empleo en empresas medianas (ALC 2013)



Estructura del empleo



Nota: se ha omitido en el gráfico el trabajo doméstico (5%) y los trabajadores con tamaño de empresa desconocido.

Fuente: OIT (2015). Panorama Laboral Temático: Pequeñas Empresas, Grandes Brechas.

- **Estructura del empleo**

- Trabajadores por cuenta propia: 28%
- MYPE: 47%
- Mediana y gran empresa: 19%

- “Missing middle”

→ Poca concentración de empleo en empresas medianas

- Poca articulación productiva

→ Causa crecimiento lento de la productividad



Características del empleo en las MYPE: Grandes brechas de género, por edad y educativas en trabajadores (ALC 2013)



		Ocupados	Cuenta propia	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Servicio Doméstico
	Estructura	100%	28.0%	27.8%	18.8%	2.7%	16.2%	5.0%
Por sexo	Hombres	58.9	61.4	64.6	63.9	64.8	53.3	6.9
	Mujeres	41.1	38.6	35.4	36.1	35.2	46.7	93.1
Por edad	Joven	17.5	8.5	28.1	20.5	17.4	12.0	12.9
	Adulto	82.5	91.5	71.9	79.5	82.6	88.0	87.1
Por nivel educativo	Primario	39.1	57.1	42.9	27.2	19.0	12.7	62.9
	Secundario	38.2	30.2	41.8	45.3	43.9	37.2	33.3
	Superior	22.7	12.7	15.2	27.5	37.1	50.1	3.8

Fuente: OIT (2015). Panorama Laboral Temático: Pequeñas empresas, Grandes Brechas.

- Menor empleo de mujeres en las MYPE.
- Mayor empleo de jóvenes en las MYPE, sobre todo en microempresas.
- Brecha educativa
 - El porcentaje de trabajadores con educación superior crece con el tamaño del negocio:
 - Microempresa: 15%
 - Pequeña: 28%
 - Mediana: 37%
 - Grande: 50%



Grandes brechas en condiciones de empleo en las MYPE: Seguro social, ingresos y sindicalización (ALC 2013)



	Ocupados	Cuenta propia	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Servicio Doméstico
Cotización a salud (%)	47.3	12.1	31.5	86.3	82.6	90.3	28.4
Cobertura de salud (%)	57.3	31.9	43.1	87.8	85.6	93.1	37.0
Afiliación sindical (%)	13.0	8.2	5.4	15.7	14.8		1.8
Ratio de ingresos respecto del ingreso promedio	100	69.7	92.1	124.1	122.6	154	51.1

Fuente: OIT (2015). Panorama Laboral Temático: Pequeñas Empresas, Grandes Brechas.

- La cotización a un seguro de salud solo alcanza al 12% de los trabajadores por cuenta propia y 32% de trabajadores de microempresas en comparación a más del 90% de trabajadores en grandes empresas.
- La cobertura es mayor gracias a los regímenes no contributivos pero aún insuficiente.
- Las tasas de sindicalización crecen con el tamaño de empresas:
 - 5.4% en microempresas
 - Alrededor de 15% en pequeñas, medianas y grandes empresas
- El ingreso medio de los trabajadores por cuenta propia está un 30% por debajo de la media de la economía, y el de los ocupados en microempresas un 10% por debajo.



Conclusión



- Falta de respeto a derechos no es solo por deficiencias en inspección del trabajo, sino vinculados al tipo de estructura productiva y a las brechas de productividad
-
- Por lo tanto las políticas laborales y las PDPs deben ir de la mano



CONCLUSIÓN SOBRE CRECIMIENTO INCLUSIVO: Características del “modelo” de crecimiento que deben ser objeto de reformas/políticas:



- 1) Volatilidad del crecimiento
- 2) Aparato productivo poco diversificado, poco complejo, estructuralmente heterogéneo:
 - a) Concentrado en pocas actividades,
 - b) Grandes brechas de productividad y tecnológicas
 - c) Predominio de MYPEs
- 3) Insuficiente tracción en los mercados de trabajo: Impera la informalidad
- 4) Estancamiento de la reducción de la pobreza
- 5) Desigualdad: avances pero aún 30% más desigual que el promedio mundial (Gini)
- 6) Grandes deficiencias en Capital Humano, a pesar de avances en incremento de matrícula
- 7) Persisten brechas de cobertura en protección social



II. Las PDPs...

A) ...están de regreso

- Las PDPs se han reintegrado a la “caja principal de herramientas” de la política de desarrollo económico en América Latina
- Cuatro décadas después de la crisis de los 80s, la opinión mayoritaria se inclina en el sentido de que las reformas post-crisis fueron insuficientes
- Está claro que desde las perspectivas de la productividad del trabajo, la productividad total de los factores o el PIB per cápita América Latina NO está cerrando la brecha que la separa de los países desarrollados o convergentes
- Surge de allí una opinión mayoritaria en el sentido de que son necesarias políticas que explícitamente atiendan los temas de productividad y crecimiento (asociados a los de diversificación de la matriz productiva, el desarrollo del talento humano y la participación creciente en actividades intensivas en conocimiento)
- La conversación ahora ha cambiado de si tener o no políticas industriales, a la pregunta de:
 - ¿Cómo hacerlas?
 - ¿Cómo hacerlas funcionar en las condiciones específicas de cada país?



El retorno de las PDPs:

Contribuciones recientes



- Stiglitz, J. & J.Y. Lin (2013) *The industrial policy revolution I: The role of government beyond ideology*, Palgrave-McMillan.
- Rodrik, D. (2007) "Industrial policy for the 21st Century" in *One Economics, Many Recipes*, Princeton UP.
- Cimogli, M., G. Dosi & J. Stiglitz (2009) *Industrial Policy and Development: The political economy of capabilities accumulation*, OUP.
- Devlin, R. & G. Moguillansky (2011) *Breeding Latin American Tigers: Operational principles for rehabilitating industrial policies*, ECLAC-WB.
- Lin, J.Y. (2012) *New Structural Economics: A framework for rethinking development and policy*, World Bank.
- Mazzucato, M. (2013) *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs Private Sector Myths*, London, Anthem.
- IDB (2014) *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones para la transformación económica*, Washington D.C.
- Salazar-Xirinachs, JM; I Nubler; R. Kozul-Wright (2014) *Transforming Economies: Making Industrial Policies Work for Growth, Jobs and Development*, ILO-UNCTAD
- Ross-Schneider, Ben (2015) *Designing Industrial Policy in Latin America: Business-State Relations and the New Developmentalism*, Palgrave.



B) Definición y ámbitos: ¿Qué son las PDPs?



- Intervenciones deliberadas para incrementar la productividad general de la economía, o la de determinados sectores o regiones, para cambiar la composición sectorial del producto, o para incursionar en nuevas industrias o en nuevos mercados.



Los ámbitos de las PDPs:



Ámbito Empresa

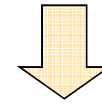
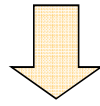
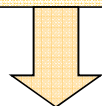
- Buena gestión y condiciones de trabajo (SCORE, SIMAPRO)
- Variedad de Servicios de desarrollo empresarial y emprendedurismo
- Acceso a los recursos
 - Trabajadores calificados
 - Finanzas (crédito, capital de riesgo)
 - Recursos físicos y naturales: energía, tierra, infraestruct.
- Relaciones laborales

Ámbito Sectorial/Regional I

- Perfil de productividad de las empresas en el sector/región
- Promoción de “clusters” y inserción beneficiosa en cadenas de valor
- Políticas sectoriales de formación técnica para el trabajo
- Fomento a la innovación y uso de tecnologías en sectores seleccionados, eg energías renovables

Ámbito macro o de economía en general

- Ambiente propicio para las empresas sostenibles (eg EESE)
- Políticas para desarrollar emprendedurismo (CODE, incubadoras, etc)
- Políticas educativas y de formación para el trabajo (IFP, CINTERFOR)
- Políticas de innovación, tecnológicas y de CYT
- Infraestructura
- Crédito (Banca de Desarrollo)



TRANSFORMACION PRODUCTIVA



C) Tipos de intervenciones: distinciones y lecciones

Cuatro cuadrantes con riesgos diferenciados



	Políticas horizontales	Políticas verticales	
Bienes públicos Políticas pasivas: Buscan cambiar al sector público para reducir costos de hacer negocios, o mejorar las infraestructuras de apoyo	• Ventanillas únicas para el registro de empresas	• Controles fitosanitarios • Establecimiento de laboratorios • Extensión agrícola para ciertos cultivos	• Los bienes públicos horizontales no son controversiales
Intervenciones de mercado Políticas activas: Buscan cambiar el comportamiento del sector privado/empresas (X, Inv, mejoramiento tecnológico, respeto a estándares) a través de cambio en incentivos	• Subsidios para I+D+i • Subsidios para el entrenamiento de trabajadores (inversión trágicamente baja en recursos humanos en AL) • Atracción de IED	• Exoneración de impuestos para turismo/hoteles • Atracción de IED	• Las intervenciones de mercado verticales son las más peligrosas • Falta una columna: las apuestas estratégicas

Fuente: Elaboración propia con base en BID, 2015 y Ross-Schneider (2015)



D) Interacción con otros ámbitos de política



- Políticas macroeconómicas
 - La macroeconomía tradicional y la economía industrial se han mantenido por separado.
 - Esto se traduce en una falta de conexión en los debates sobre políticas y en la implementación de políticas
 - Pero reevaluación reciente
- Políticas de comercio internacional
 - Una de las áreas más difíciles para la transformación productiva - vasta literatura
- Políticas de Educación y Formación profesional



i) Políticas macroeconómicas e industriales: Reevaluación post-crisis



- FMI de Blanchard et al. revisa los límites estándar (la sabiduría convencional) en metas de inflación, la deuda respecto al PIB, el déficit fiscal.
- Debate sobre la redefinición de los parámetros sobre lo que es la política macro pro-crecimiento, pro-empleo.
- La Reserva Federal de EE.UU. anunció (Nov. 2013) que el desempleo tendría que caer a 6.5% antes de que la Fed empiece a aumentar r = estrecho vínculo de política monetaria el objetivo de empleo.
- Las políticas macroeconómicas deben ir más allá de objetivo de estabilidad para apoyar la transformación estructural, el empleo, el crecimiento incluyente.



ii) Políticas de comercio e industriales



- Las economías exitosas han utilizado combinaciones inteligentes de la apertura comercial, promoción de exportaciones, el apoyo a las industrias nacientes. El momento oportuno y la secuencia son claves
- Idealmente, las reformas comerciales no deben perseguirse como objetivo independiente, sino que deben ir acompañadas de otras políticas:
 - Infraestructura
 - Educación y formación
 - Desarrollo productivo y empresarial – apoyo a empresas locales
 - Innovación, ciencia y tecnología
 - Finanzas
 - Políticas sociales
- Es necesario un vínculo sólido y paquetes de políticas equilibradas entre las políticas comerciales y de competitividad



iii) Políticas de educación y formación profesional: 5 imperativos



- 1) Alinear los sistemas de educación y formación con políticas de desarrollo productivo
 - Los países de alto desempeño económico han alineado sus sistemas de Educación y FP con una visión y planes claros de desarrollo productivo (PDPs)
 - El renovado interés en PDPs y en Políticas de Innovación presenta una gran oportunidad para las instituciones y las políticas de FP
 - ***Se trata de Transformar los Conocimientos en PIB y con esto elevar niveles y calidad de vida***
- 2) Mejorar la cobertura, la calidad y la pertinencia de la educación:
 - Calidad: Serias brechas, los 8 países de ALC en PISA están en tercio inferior de 65 países en matemáticas, ciencias y lectura
 - Pertinencia: pocos graduados en ingeniería y ciencias; altos % de empleadores encuentran dificultades para contratar trabajadores.
 - Años de escolaridad explican 28% de diferencias en PIB per cápita entre ALC y OCDE. Calidad de capital humano explica 60% !!



c) Políticas de educación y formación profesional: 5 imperativos



3) Modernizar los modelos de formación profesional

- Gasto público en formación es solo 0,4% PIB
- Bajos porcentajes de trabajadores reciben formación en el empleo
- Las que más invierten son las empresas extranjeras, las exportadoras, las más grandes, no las PYMES, nulo en la MIPES

4) Estrecha cooperación público-privada y acción proactiva del sector privado

- Característica frecuente es la **desconexión** entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo
- Abordar desconexiones es reto de política pública pero también resp del sector privado
- Sector empresarial no puede simplemente depender de los gobiernos para educar y formar a sus empleados

5) El empresarialismo como competencia

- El talento empresarial es una de las competencias más valiosas, pero hay barreras a su desarrollo
 - Entorno empresarial no propicio,
 - Políticas públicas enfocadas en apoyar PYMES ya establecidas y no a nuevos emprendimientos (start-ups). Es importante poner más atención a los ecosistemas empresariales y respectivos servicios (incubadoras, mentorías, capital de riesgo)





III. Los retos institucionales y de diálogo social

Las instituciones y el diálogo social son fundamentales para políticas de desarrollo productivo, crecimiento inclusivo y empleo exitosas



¿Cómo fomentar “instituciones inclusivas” para las PDP y las políticas de empleo?



- La transformación estructural requiere un grado importante de consenso y apoyo social – Una visión compartida-. Todos los actores tiene un papel legítimo qué jugar.
- El reto principal es de **gestión** y de **coordinación**.
- ***La coordinación no sucede espontáneamente***, requiere agencias líderes y mecanismos efectivos de coordinación, pública-pública y pública-privada
- No debe descartarse la creación de nuevas instituciones, o el rediseño de las arquitecturas institucionales existentes, con mandatos alineados con la nueva visión
 - Por ejemplo, CR: *Agencia Nacional de Fomento Productivo, Innovación y Valor Agregado*



Las instituciones son fundamentales para el éxito



- Las PDPs son complejas y tienen riesgos. Requisitos:
 - Un proceso de descubrimiento de las políticas adecuadas
 - Horizontes largos de tiempo, para que las políticas funcionen
 - Colaboración con el sector privado (lo que abre la puerta a dos riesgos: la captura y la búsqueda de rentas)
 - Colaboración/coordinación cercana entre agencias de gobierno
- Las capacidades TOP (técnicas, operativas y políticas) varían mucho entre países, así que las políticas que funcionan en un contexto pueden no funcionar en otros
- En vez de "mejores prácticas", los países deben adoptar políticas que se ajusten a sus capacidades y sus instituciones
- Son importantes instituciones fuertes para evitar la captura y retirar los apoyos a los proyectos que ya no los necesitan o que fallan



La institucionalidad para el desarrollo productivo y el empleo



- Ya no se trata de las tradicionales “reformas del mercado”, ni tampoco simplemente de los “entornos propicios”.
- Lo que se requiere son mejores mezclas de Estado-Mercado, una “institucionalidad inclusiva” , que promueva la doble inclusividad del crecimiento
- Con un Estado débil, o atomizado, es muy difícil poner en práctica políticas que promuevan el desarrollo productivo y la inclusión.



El viejo y el nuevo modelo de gestión de políticas públicas



El viejo modelo:

Marcos lógicos lineales

- **Los tecnócratas saben** lo que hay que hacer: el reto es el diseño de la política y los problemas de información incompleta son subvalorados.
- A la burocracia le toca implementar la política, sin participar en su diseño, separación entre las funciones de diseño, ejecución y evaluación
- Como la política óptima es conocida, y la implementación es un tema rutinario, el problema central es el de agente-principal: ¿cómo lograr que la burocracia implemente de manera efectiva la política diseñada por los planificadores?
- La mejor forma de implementar las políticas también es conocida: **las mejores prácticas globales**.
- La **evaluación ex-post**, realizada por un ente independiente, es el principal mecanismo de ajuste. En la práctica, se focaliza en insumos (fáciles de medir) y casi siempre ignora impactos (que con frecuencia no fueron bien definidos por el planificador)

El nuevo modelo:

Descubrimiento y aprendizaje institucional

- **Nadie sabe** exactamente qué es lo que hay que hacer: descubrimiento y diálogo
- No es posible separar diseño, ejecución y evaluación. Nadie sabe exactamente cómo hacerlo: se requiere experimentación
- Lejos de buscar una solución perfecta para el problema de agente-principal, **hay que desarrollar soluciones imperfectas que permitan el aprendizaje institucional**
- No se trata de implementar mejores prácticas, sino el de mejorar constantemente la práctica y lograr las **mejores adaptaciones**. Las “mejores prácticas” aisladas de contexto y sin considerar el conocimiento tácito no son “exportables”
- Lo óptimo es **un modelo recursivo de evaluación** y mecanismos de corrección en tiempo real. Las evaluaciones rigurosas pero que se realizan años después de ejecutadas las políticas tienen una utilidad limitada; las evaluaciones y ajustes modestos en tiempo real son indispensables.



¿Cómo lograr la cooperación público-privada?



- Internacionalmente, el uso de “consejos consultivos” para la cooperación público –privada es abundante y generalmente asociada con procesos de desarrollo acelerado
 - Japón, Corea, Taiwan, Singapur,
 - En Europa del Norte – parte de economías de mercado coordinadas
 - Nueva Zelanda, Irlanda, Finlandia, Malasia
- Gran variedad de consejos y de funciones: simple deliberación, consulta no vinculante, coordinación, implementación, supervisión, fijación de metas, asignación de recursos.
- Temas de diseño: frecuencia de reuniones, número y tipo de miembros, etc.
- Ejemplos:
 - Consejos Nacionales de Competitividad
 - Consejos Sectoriales, por ejemplo para habilidades
 - Redes informales de comunidad de práctica
 - Alianzas Público-privadas (partnerships) (Devlin & Moguillansky).



Diálogo Social: Ámbitos, temas y oportunidades de mejoramiento

Maapeo de “consejos” para resolver problemas de acción colectiva



Para la estabilización o recuperación macroec.

Objetivos: negociar paquetes o **pactos** macroeconómicos y distributivos (costos ajustes)

Ejemplos:

- Intercambiar políticas anti-cíclicas, o beneficios/ transferencias sociales más generosas por límites en aumentos de salarios, o “paz” en las relaciones laborales, o ausencia de huelgas y movilizaciones.
- Usualmente iniciados en momentos de crisis (inflacionaria, financiera, recesiva, de empleo)

Beneficios: Información, coordinación, credibilidad, confianza, visiones comunes, aprendizaje colectivo

Funciones: Deliberar, consultar, fijar metas cuantificables, implementar políticas, llegar a acuerdos, autoridad para asignar recursos, monitorear, rendir cuentas

Riesgos: falta de acuerdos, degenerarse, colapsar, ineffectividad.

Para políticas laborales

Objetivos: negociar salarios, condiciones laborales, derechos laborales

Ejemplos:

- Consejos Superiores de Trabajo
- Consejos para el Salario Mínimo
- Mesas de diálogo

Para la producción y el desarrollo productivo

Objetivos: aumentar exportaciones, inversión, innovación, productividad.

Ejemplos:

- Consejo de Productividad – Chile
- Consejos para la Competitividad, la Innovación o el Talento Humano – Colombia, Costa Rica
- Mesas Productivas – Perú
- Comités para Clusters, País Vasco
- Camaras Sectoriais, Brasil
- C sectoriales p/ formación profesional

Requisitos:

- Son procesos de largo plazo para lograr metas comunes y hacer cosas concretas
- Actitudes antagonistas deben dejarse de lado, son dinámicas distintas

