

Informe de Economía e Instituciones

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Programa de
Desarrollo e Instituciones
Año 10, N° 1, marzo 2017

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Informe de Economía e Instituciones [en línea], Año 10 N° 1 2017, (marzo). Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Programa de Desarrollo e Instituciones. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/informe-economia-instituciones01-17.pdf> [Fecha de consulta:.....]

Pontificia Universidad Católica Argentina

Facultad de Ciencias Económicas



Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Programa de Desarrollo e Instituciones

INFORME DE ECONOMÍA E INSTITUCIONES

Año 10 - Número 1
Marzo de 2017

Índice

Resumen Ejecutivo 2

Columnas:

- Desarrollo Humano y Desigualdad Regional en Argentina
Gerardo Alonso Schwarz..... 3
- Aspectos institucionales y económicos del Patronazgo
Marcelo F. Resico..... 5
- Las ideas del Cynefin: otra forma de ver la empresa y el liderazgo
Javier Villanueva 8

Editor: Dr. Marcelo F. Resico

Asistente de Edición: Ignacio Durán

Email: programadei@uca.edu.ar

Tel: 4338-0649

El contenido del presente informe es responsabilidad de sus autores y no compromete la opinión de la Universidad Católica Argentina, se autoriza su reproducción citando la fuente. Los autores ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital de los artículos al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina, o a otras bases de datos que se considere de relevancia académica.

Economía e Instituciones

Resumen Ejecutivo

El Informe de Economía e Instituciones cuenta con tres columnas que abordan cuestiones teóricas y de política económica relacionadas con la temática de la economía y las instituciones.

En la primera columna, *Desarrollo Humano y Desigualdad Regional en Argentina*, el autor afirma que si bien Argentina se ubica entre los países de “**Desarrollo Humano Muy Alto**”, este dato no muestra las enormes diferencias existentes entre las provincias. Pero sorprendentemente estas diferencias se repiten al analizar el desarrollo de las provincias por departamentos o partidos (principalmente en niveles de mortalidad infantil y alfabetismo), de forma tal que la mencionada brecha de desarrollo entre regiones es quizás una de las principales características de nuestro federalismo. Por lo tanto, el análisis del desarrollo (y sus diferencias) en jurisdicciones subnacionales constituye un requisito para el diseño de políticas públicas pro-crecimiento eficientes.

En la segunda columna, *Aspectos institucionales y económicos del patronazgo*, el autor recorre diversos aspectos del patronazgo/clientelismo basándose en Bibliografía especializada en el tema. El fenómeno de las relaciones de patronazgo/clientelismo constituye en muchas sociedades un aspecto central de los patrones institucionales. La mayor parte de estas sociedades han estado principalmente caracterizadas por economías con un nivel relativamente bajo de especialización interna entre las unidades económicas y con características extractivas. Resulta cada vez más aceptado que el clientelismo no parece estar desapareciendo sino que se ha transformado y continúa mutando.

Por último en la tercera columna, *Las ideas del Cynefin: otra forma de ver la empresa y el liderazgo*, el columnista parte de la necesidad de ampliar el tradicional enfoque de los líderes en la toma de decisiones. Es allí donde surge el esquema del Cynefin, el cual permite a los directivos internalizar en que contexto se encuentran de modo que puedan tomar las mejores decisiones. Para ello se distinguen cuatro escenarios o contextos: Simples, Complicados, Complejos y Caóticos. En los dos primeros las respuestas adecuadas pueden determinarse sobre la base de los hechos. En los dos segundos los caminos hacia delante se determinan basados en situaciones emergentes. Así cada uno de los contextos requiere acciones diferentes.

Columnas

Desarrollo Humano y Desigualdad Regional en Argentina

Por Gerardo Alonso Schwarz*

Uno de los indicadores más utilizados y difundidos a nivel internacional para medir la calidad de vida de las personas es el Índice de Desarrollo Humano elaborado anualmente desde 1990 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ¹.

Para realizar este análisis se parte de la premisa que "el desarrollo tiene por objetivo ampliar las oportunidades de las personas, centrándose de manera general en la riqueza de las vidas humanas y no solo en la riqueza de las economías", consecuentemente este índice analiza el desempeño de cada país en tres aspectos básicos del desarrollo: un nivel de vida económicamente digno, una vida saludable y el acceso a la educación. Por ello se consideran variables económicas (PBI por habitante), sanitarias (esperanza de vida al nacer) y educativas (niveles de alfabetización en adultos y matriculación).

De esta manera se observa que la Argentina en el año 2015 se mantiene junto a **Chile en el grupo que el PNUD denominó de "Desarrollo Humano Muy Alto" y en mejor posición que los demás países de Latinoamérica** (gran parte de los cuales están dentro del grupo de países de "Desarrollo Humano Alto").

Si bien el IDH permite realizar análisis comparativos de las diferencias entre países, lamentablemente no es factible aplicar exactamente la misma metodología para medir eficientemente el desarrollo dentro de la Argentina. Esto se debe principalmente a la dificultad de contar periódicamente con los mismos datos estadísticos confiables a nivel provincial, departamental y municipal.

No obstante, con los datos provistos por los censos nacionales de población es posible identificar los niveles de calidad de vida y las diferencias dentro del país siguiendo la misma lógica de análisis que considera al desarrollo como un fenómeno complejo compuesto por dimensiones económicas, sanitarias y educativas.

se observa que la Argentina en el año 2015 se mantiene junto a Chile en el grupo que el PNUD denominó de "Desarrollo Humano Muy Alto" y en mejor posición que los demás países de Latinoamérica.

En el análisis "Desarrollo Socioeconómico Regional"², al elaborar el Índice de Desarrollo Regional se han considerado las tres dimensiones antes mencionadas: educación (Porcentaje de la población adulta que sabe leer y escribir), situación económica (Porcentaje de la población que no posee Necesidades Básicas Insatisfechas) y salud (Índice de Mortalidad Infantil por mil niños nacidos vivos).

Al analizar comparativamente los resultados nacionales por provincias se observa que la principal característica de nuestro país son las enormes diferencias regionales que existen. De esta manera se destaca el hecho de que

* Doctorando en Economía (UCA), Economista Jefe de la Regional NEA del IERAL

¹ Informe de Desarrollo Humano 2015, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, disponible en http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf

² Alonso Schwarz, Gerardo José, 2004, "Desarrollo Socioeconómico Regional", Columna Regional de Ieral, Ieral.

la ciudad de Buenos Aires y Tierra del Fuego tienen la mejor performance en todos los indicadores (tanto en los años 1991 y 2001 como en 2011³).

En el otro extremo del desempeño en los tres períodos mencionados se ubican a todas las provincias del Norte Argentino. Si bien al analizar la realidad de estas provincias del nordeste y su evolución nos encontramos que el desempeño en todos los indicadores ha mejorado considerablemente, no obstante dicha mejora no ha eliminado la importante brecha existente tanto con las

Buenos Aires y Tierra del Fuego tienen la mejor performance en todos los indicadores.

provincias "más desarrolladas" como con respecto al desempeño promedio del país. Esto demuestra que la gran diferencia en niveles de calidad de vida existentes en las provincias de nuestro país se ha mantenido en el tiempo.

Pero, a su vez, es llamativo que al realizar este mismo análisis en los departamentos de cada provincia se llega a una conclusión similar, donde el departamento capital de cada provincia suele registrar niveles de desarrollo muy superiores al resto de los departamentos, replicando a nivel provincial (principalmente en niveles de mortalidad infantil y alfabetismo) las diferencias

...el departamento capital de cada provincia suele registrar niveles de desarrollo muy superiores al resto de los departamentos, replicando a nivel provincial las diferencias de calidad de vida existentes a nivel nacional.

de calidad de vida existentes a nivel nacional.

Sin duda la cuestión del "federalismo" o de reducción de la brecha existente en las condiciones de vida existente en distintos lugares del país es un tema que recurrentemente está en los discursos públicos. No obstante, al realizar este análisis se observa que las provincias

replican las asimetrías en niveles de desarrollo humano existentes a nivel nacional, de forma tal que la mencionada desigual distribución del desarrollo es quizás una de las principales características de nuestra geografía que se ha mantenido en los últimos treinta años.

Todo esto indica que el análisis del desarrollo en jurisdicciones subnacionales (provincias y departamentos) constituye un requisito para el diseño de políticas públicas pro crecimiento eficientes.

³ "Crecimiento Económico y Desarrollo Humano en Argentina y en las Provincias", Alonso Schwarz, Gerardo José, presentación realizada el 10/05/2012 en la ciudad de Posadas (Argentina), disponible en http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2188-Presentaci%C3%B3n%20Gerardo%20Alonso%20Schwarz.pdf

Aspectos institucionales y económicos del patronazgo

Marcelo F. Resico*

En la presente columna recorreremos algunos aspectos del "patronazgo/clientelismo," como son tratados por bibliografía especializada reciente. El fenómeno de las relaciones patrón-cliente no son solo sumatorias marginales a relaciones sociales más estructuradas u organizadas sino que constituyen en muchas sociedades Mediterráneas, del Cercano Oriente, India, Latinoamericanas, y del Sudeste de Asia, un aspecto central de los patrones institucionales de estas sociedades.⁴Las relaciones patrón-cliente denotan, en su máxima expresión, un modo distinto de regular aspectos cruciales del orden institucional: la estructuración del flujo de recursos, el intercambio y las relaciones de poder y su legitimación en la sociedad. Si bien aspectos de este modo pueden estar presentes en muchas sociedades, su forma completa se aprecia en aquellas donde constituyen el modo central de organización.⁵

La mayor parte de estas sociedades han estado principalmente caracterizadas por economías extensivas y extractivas, con un nivel relativamente bajo de especialización interna entre las unidades económicas y con una baja inclinación a desarrollar o incorporar innovaciones tecnológicas. El comercio dirigido al exterior resulta débil, regulado por gobernantes o por grupos externos, descansando solo marginalmente en mercados internos relativamente pequeños. Dentro de estas economías algunas políticas, así como los sistemas de propiedad, son mayormente extractivos o redistributivos, tienden a desarrollarse, apuntando a la expansión del control sobre grandes territorios y caracterizados por la explotación intensiva de una base fija de recursos.⁶En un contexto más moderno, ha existido una cierta continuidad de estos modos dispersos de propiedad en la tierra, como así también una fuerte tendencia hacia el desarrollo de sectores de servicios urbanos, también controlados por el estado.⁷

El patronazgo/clientelismo implica relaciones asimétricas pero mutuamente beneficiosas de poder e intercambio entre individuos y grupos de distinta posición. Implica un acceso mediado y selectivo a recursos y mercados de los que "otros" son normalmente excluidos. Este acceso es condicionado por la subordinación, cumplimiento o dependencia de la voluntad del patrón.⁸La naturaleza de las relaciones patrón-cliente no está basada ni en la coerción abierta ni en la autoridad formal, sino que se basa en el intercambio directo de beneficios o servicios por ambas partes.⁹El elemento crucial de esta desigualdad es la monopolización por parte de los patrones de posiciones que son de vital importancia para los clientes, especialmente acceso a

El patronazgo implica relaciones asimétricas pero mutuamente beneficiosas de poder e intercambio entre individuos y grupos de distinta posición.

* Doctor en Economía. Director del Programa de Desarrollo e Instituciones de la UCA

⁴Eisenstadt S. N. and Roniger Luis, "Patron--Client Relations as a Model of Structuring Social Exchange," *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 22, No. 1 (Jan., 1980), pp. 42-77
Published by: Cambridge University Press.

⁵Eisenstadt S. N. and Roniger Luis, (1980) Pg.49.

⁶Eisenstadt S. N. and Roniger Luis, (1980), Pg.62.

⁷Eisenstadt S. N. and Roniger Luis, (1980), Pg.63.

⁸Roniger Luis, "Political Clientelism, Democracy, and Market Economy." *Comparative Politics*, Vol. 36, No. 3 (Apr., 2004), pp. 353-375. Pg.353-54.

⁹Graziano 1976: 152, citado en Günay Sevgi, "Clientelism and Weberian Values of Bureaucracy," Paper prepared for presentation at the NIG Annual Work Conference 2008, Panel 1: Public Values, The Next Step, University of Enschede, Twente, The Netherlands, 20-21 November 2008.

medios de producción, mercados importantes y centros decisorios de la sociedad.¹⁰

Asimismo el patronazgo puede ser interpretado como un "principio de reciprocidad asimétrica personalizada".¹¹ Aquellos en control, patrones, subpatrones y mediadores proveen acceso selectivo a bienes y oportunidades, y se colocan a sí mismos, o a sus subordinados, en posiciones desde las que pueden dirigir recursos y servicios a su favor.¹² De sus contrapartes, los clientes, se espera que retribuyan con ayuda, política y de otros tipos, trabajando para ellos en las elecciones o contribuyendo al prestigio y reputación del patrón. En el campo político el clientelismo está asociado al uso particularista de los recursos públicos y con la arena electoral. Comprende votos y apoyo otorgado a cambio de empleos y otros beneficios; es por tanto una estrategia de movilización política parcial que difiere de otros patrones más universales, como las consignas programáticas o la movilización motivada por la foja de logros partidarios.¹³

El clientelismo dispara una "transformación doble" en el status de los individuos.

Cuando la gente progresa en términos económicos y sus oportunidades aumentan, la necesidad de patronazgo disminuye.

Como clientes renuncian a su autonomía como ciudadanos, mientras que los patrones consienten en debilitar sus controles jerárquicos. El cliente gana una cuota de poder de dominio y el patrón gana el reconocimiento de una posición de autoridad dominante.¹⁴ Dicho de otro modo, el **cliente "compra," protección frente a las exigencias de los mercados, o la naturaleza, o la arbitrariedad, o frente a las demandas de otros grupos o individuos poderosos.** El precio que paga no es por un servicio específico sino la aceptación del control por parte del patrón de su acceso a los mercados y/o a los bienes públicos.¹⁵ La fuerza continuada de los lazos entre patrones y clientes ha sido atribuida a la persistencia de la inseguridad y la incertidumbre en la vida de todos los días. Cuando la gente progresa en términos económicos y sus oportunidades aumentan, la necesidad de patronazgo disminuye.¹⁶

Las ambigüedades más importantes inherentes en esta relación son: una **peculiar combinación de aparente "solidaridad mutua" expresada en términos de la identidad personal, y de sentimientos y obligaciones interpersonales mutuos junto con una desigualdad y asimetría en el poder y acceso; la existencia de relaciones voluntarias y obligaciones mutuas consentidas con dosis de coerción y explotación potencial; un énfasis en las obligaciones de solidaridad con un aspecto casi ilegal o semi-legal las relaciones.**¹⁷

¹⁰Eisenstadt S. N. and Roniger Luis, (1980), Pg.49-50.

¹¹Alvin Gouldner citado por Van Gool Bas, BeekersDaan, "From Patronage to Neopatrimonialism. Confronting the 'Good Governance' Orthodoxy in the Postcolony," Paper prepared for Critical Governance Studies Conference. Warwick University, UK, December 13-14, 2010, pg.9.

¹²Roniger Luis, "Political Clientelism, Democracy, and Market Economy." *Comparative Politics*, Vol. 36, No. 3 (Apr., 2004), pp. 353-375. Pg.353-54.

¹³Roniger Luis, (2004), Pg.354.

¹⁴Cita a Vincent Lemieux en Roniger Luis, (2004), Pg.354.

¹⁵Eisenstadt S. N. and Roniger Luis, (1980), Pg.71.

¹⁶Gellner and Waterbury 1977 citado en Van Gool Bas, BeekersDaan, (2010), pg.7.

¹⁷Eisenstadt S. N. and Roniger Luis (1980), Pg.50-51.

El clientelismo muchas veces mantiene la insuficiente estructura de ingresos y oportunidades disponibles, con el fin de sostener la dependencia implicada en la relación

Más allá de las visiones del clientelismo como mecanismo de control institucional, corporativismo o populismo, hay que considerar la posibilidad de verlo como una estrategia política popular, así el clientelismo tiene que ver menos con el intercambio entre votos y favores, que con el intercambio de votos por lo que los menos privilegiados de la población demandan o claman como

derechos.¹⁸ Sin embargo aún en un nivel macro las redes clientelares descritas no terminan de promover los bienes públicos y el bienestar colectivo de los implicados. El clientelismo mantiene la insuficiente estructura de ingresos y oportunidades disponibles, perpetuando la pobreza, el subdesarrollo, con el fin de sostener la dependencia implicada en la relación.¹⁹ Además del impacto sobre la calidad de la democracia un tema importante es en qué medida el patronazgo/clientelismo afecta el deslizamiento hacia la corrupción sistémica que destruye la confianza pública en el sistema institucional.²⁰

Resulta cada vez más aceptado que el clientelismo no está condenado a desaparecer sino que se ha transformado y continúa mutando, por momentos de maneras radicales. Parte de este cambio se debe al empoderamiento democrático de la sociedad civil. Este cambio, según algunos autores, no elimina al clientelismo, sino que reconfigura los términos en los que se expresan las relaciones, así como las tácticas, habiéndose pasado de los favores en el sentido tradicional del patrimonialismo a los servicios públicos que las nuevas clientelas demandan como derecho propio.²¹ Asimismo la política de la identidad y el declive de la movillización ideológica pueden proveer un terreno favorable para la articulación clientelística. En las sociedades postindustriales el patronazgo se torna más "clasificado," y tiende a proliferar incluso entre los que poseen cualificaciones profesionales y empresariales en los estratos superiores, en lugar de permanecer como fenómeno de las clases bajas en busca de un benefactor.²²

¹⁸Roniger Luis, (2004), Pg. 359.

¹⁹Roniger Luis, (2004), Pg. 366.

²⁰Roniger Luis, (2004), Pg. 367.

²¹Roniger Luis, (2004), Pg. 357-58.

²²RobinTheobaldcitado en Roniger Luis, (2004), Pg. 369.

Las ideas del Cynefin: otra forma de ver la empresa y el liderazgo

Por Javier Villanueva*

Las ideas del Cynefin fueron desarrollándose especialmente a través de los aportes que realizara inicialmente David Snowden, en 1999, con el objeto de

Cynefin es una palabra galesa que se refiere a los múltiples factores del existente contexto que influyen en una determinada situación.

apoyo, en el International Business Machines Corp (IBM, USA), al desarrollo intelectual de los dirigentes empresariales que debían enfrentar múltiples variaciones en los contextos existentes.

Con el tiempo, como Director del IBM y después, en el 2000-2003, como fundador del IBM Cynefin Center for Organizational Complexity, Snowden realizó junto con C.F.Kurtz, el artículo básico de las nuevas ideas del Cynefin: "The New Dynamics of Strategy: Sense

making in a Complex and Complicated World" (2003).

Cynefin es una palabra galesa (debe pronunciarse Ku-nev-in en ese idioma) que se refiere a los múltiples factores del existente contexto que influyen en formas que nunca se podrán entender bien.

La clave de la definición del Cynefin la propuso Snowden ("A Leader's Framework", 2007) señalando que "Creemos que ha llegado el tiempo de ampliar el tradicional enfoque de los líderes en la toma de decisiones y de formar una nueva perspectiva basada en la ciencia de la complejidad... En los últimos diez años hemos aplicado los principios de tales ciencias en los gobiernos y en un amplio conjunto de industrias... así fuimos desarrollando el esquema del Cynefin, que le permite a los ejecutivos ver las cosas desde nuevos puntos de vista, asimilando los complejos nuevos conceptos y referencias del mundo real".

el nuevo enfoque... es una forma diferente de ver la economía. Propone una visión en la que las acciones y las estrategias evolucionan constantemente.

Así, empleando el esquema del Cynefin, la idea era permitir a los directivos sentir en qué contexto se encuentran, de modo que no solo pueden efectuar mejores decisiones, sino también evitar los problemas que resultan de las situaciones y del análisis que pudieran conducir a costosos errores.

La nueva "disciplina de complejidad" (teoría desarrollada en el S.Fe Institute USA, a fines de la década del ochenta) fue extendiéndose y aplicando en los tiempos presentes. W.Brian Arthur (2013), señala sobre el tema que "el nuevo enfoque no es una extensión de la economía standard. Es una diferente forma de ver la economía. Proporciona una diferente visión en la que las acciones y las estrategias evolucionan constantemente".

En el Cynefin se establecen cinco áreas en las que las relaciones de causa y efecto son perceptibles y las respuestas adecuadas pueden irse determinando en base a las condiciones planteadas en cada área. Los mencionados cinco "decision making contexts" son:

* PhD en Economía, Columbia University.

1) Contexto "Simple", 2) Contexto "Complicado", 3) Contexto "Complejo", 4) Contexto "Caótico", 5) Visión "Desordenada".

Aun cuando con el tiempo se han ido planteando algunas alteraciones en los cinco contextos mencionados, los aportes del básico Cynafin se apoyan en los **previamente mencionados "contextos"**. En los párrafos que siguen haremos un **breve resumen de cada uno de los "contextos" mencionados, a través de los aportes de D.I.Snowden y M.E.Boone (2007).**

1) Contexto "simple": Caracterizado por la estabilidad y la claridad de la relación causa y efecto. Todo lo cual es fácilmente captado. Así, todos aquellos que participan **tienen un claro entendimiento de los temas. Los directivos "captan los hechos de cada situación, los categorizan y basan sus respuestas en las practicas ya establecidas"**.

2) Contexto "Complicado": A diferencia del contexto previo el "Complicado" puede contener múltiples respuestas correctas. Así, aunque existe una clara relación entre causa y efecto, nadie puede verlo claramente. Así este contexto conduce a investigar numerosas opciones. Son así necesarias las presencias y **apoyote adecuados "expertos"**.

3) Contexto "Complicado": Las respuestas correctas no pueden plantearse. Los líderes que no reconocen que un "Contexto Complejo" requiere un examen mas experimental, se ponen impacientes al captar que no podrán realizar los resultados que procuraban lograr. Así, buscan nuevas oportunidades para **innovar, crear y organizar nuevas formas de acción. En el "Contexto Complejo" se encuentran lejos de las condiciones de equilibrio. La clave para responder al "Sistema Complejo" consiste en tener un alto grado de capacidad adaptativa.**

4) "Contexto Caótico" es turbulento y altamente incierto. En este contexto, las causas y los efectos pueden no ser perceptibles, porque se desplazan constantemente. Si fueran predecibles, el contexto podría cambiar tan rápidamente que no hay tiempo para conducir ordenadamente un análisis de las causas y de los efectos.

5) El "Desorden": Se aplica solo cuando no resulta claro cual de los otros cuatro es predominante. En estos casos "múltiples perspectivas buscan prominencia, los líderes discuten el uno con el otro y la "cacophony rules"" (Snowden and Boone)

Para completar los puntos de vista sobre el Cynefin planteados por Snowden y otros autores, seguidamente examinaremos un resumen de sus ideas sobre los temas centrales del análisis que realiza (Snowden and Boone, 2007).

El esquema del Cynefin apoya el esfuerzo de los líderes para determinar el contexto operativo prevaleciente de manera que se puedan realizar las apropiadas operaciones.

El esquema del Cynefin apoya el esfuerzo de los líderes para determinar el **prevaleciente contexto operativo de manera que se puedan realizar las apropiadas orientaciones. Cada uno de los cinco contextos mencionados previamente requiere acciones diferentes. Los contextos "Simples" y "Complicados" suponen la existencia de un ordenado universo, en el que las relaciones entre las causas y los efectos son perceptibles y las respuestas adecuadas pueden determinarse sobre la base de los hechos.**

Los contextos "Complejos" y "Caóticos" son desordenados y no se presenta una inmediata relación entre causas y efectos y los caminos hacia delante se

determinan basados en situaciones emergentes. Así, insisten Snowden y Boone en señalar que **el ordenado mundo es el que se apoya en el "management" basado en los hechos.**

En los contextos "Caóticos" la búsqueda de respuestas correctas no es factible. Las relaciones entre causas y efectos son imposibles de determinar debido a que las mismas se desplazan constantemente.

Bibliografía

- W. Brian Arthur: "Complexity Economics: A Different Framework for Economic Thought"; Sta. Fe Institute, Working Papers, 2013.
- R. Hausman, C.A. Hidalgo et al.: "Mapping Paths to Prosperity" (The Atlas of Economic Complexity, 2011)
- G.F. Kurtz and D.J. Snowden: "The New Dynamics of Strategy", IBM, System Journal, Vol.42, 2003
- D.J. Snowden: "Cynefin Sense Making", PAE Structure of Commerce, 2017
- D.J. Snowden and M.E. Boone: "A Leader's Framework for Decision Making" H.B.R, Nov. 2007.
- D.J. Snowden: "Cynefin: A sense of time and place", Institute of Knowledge Management, 1999.
- D.J. Snowden: "the Origin of Cynefin", Part 1, March, 25, 2011.
- J. Wester: "Understanding the Cynefin framework", 2013.