

Propuesta metodológica para la construcción de narrativas de misión para grandes desafíos sociales y globales

Iván D. Hernández
Alejandro Vivas

Prólogo de David Racero
Presidente de la Cámara de Representantes



Ediciones
Unibagué



**Universidad
de Ibagué**

Comprometidos con el desarrollo regional

Congreso de la República
Universidad de Ibagué

**Propuesta metodológica para la
construcción de narrativas de misión
para grandes desafíos sociales y globales**

**Iván D. Hernández
Alejandro Vivas**

Prólogo de David Racero,
Presidente de la Cámara de Representantes

Ibagué, Colombia
2022

V856 Propuesta metodológica para la construcción de narrativas de misión para grandes desafíos sociales y globales / Iván Darío Hernández
Umaña, José Alejandro Vivas Benítez.
Ibagué: Universidad de Ibagué, 2022
44 p., 14 centímetros

ISBN Impreso 978-958-754-398-8 Digital 978-958-754-399-5

Descriptores: Narrativas de misión; Narrativas sociales.

Universidad de Ibagué
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Diciembre de 2022

© Congreso de la República, 2022

© Universidad de Ibagué, 2022

© Iván Darío Hernández Umaña, José Alejandro Vivas Benítez, 2022.

Cómo citar esta obra: Hernández, I., & Vivas, A. (2022). *Propuesta metodológica para la construcción de narrativas de misión para grandes desafíos sociales y globales*. Ibagué, Colombia: Ediciones Unibagué. <https://doi.org/10.35707/9789587543995>

Dirección editorial: Ediciones Unibagué
ediciones@unibague.edu.co
Universidad de Ibagué
Carrera 22, calle 67. Barrio Ambalá
Teléfono: +57 608 2760010
Ibagué, Tolima, Colombia.
www.unibague.edu.co

Cámara de Representantes 2022-2023
Presidente: David Ricardo Racero Mayorca
Primera Vicepresidente: Olga Lucía Velásquez Nieto
Segunda Vicepresidente: Erika Tatiana Sánchez Pinto
Secretario General: Jaime Luis Lacouture Peñaloza

Diseño y diagramación
CMYK Diseño e Impresos S.A.S

Impresión
Panamericana Formas e Impresos S.A.

Esta obra no puede reproducirse sin la autorización expresa y por escrito de la Universidad de Ibagué.

Contenido

Misión Colombia	
David Racero	5
Introducción	11
Contexto histórico nacional: unificadores basados en grandes retos socioeconómicos.....	15
Contexto internacional: las narrativas de misión como unificadoras para los grandes desafíos sociales y globales	19
Lecciones aprendidas	22
Escalamiento de la cooperación.....	25
Propuesta metodológica para la construcción colectiva de misiones	27
Implementación metodológica	30
Conclusión	34
Los autores.....	35
Referencias	37

Misión Colombia

Cambiar el capitalismo significa cambiar cómo se organiza el gobierno y cómo se dirige una empresa, y también cómo las organizaciones públicas y privadas se relacionan entre sí.

(Mazzucato, 2021b, p. 24)

Nunca en la historia se han logrado cambios en las sociedades si la acción se desentiende de una nueva forma de pensar; es más, los ideales surgen antes de los procesos de cambio. Hay ideas que sirven para ganar y hay ideas que permiten gobernar. Los peores gobiernos son los que no dejan legado, los que poco comunican y son incapaces de presentar ideas. Pueden hacer obras, alcanzar metas y hasta generar crecimiento, pero sin el posicionamiento de su visión de país, la historia fácilmente los olvida.

El Gobierno del Cambio solo será posible si las diferentes acciones de política pública, planes, proyectos y programas que se estructuren y se implementen, provienen de ideas novedosas. Si nos elegimos, no fue para continuar acríticamente con lo que se venía haciendo (sin duda, muchas iniciativas se pueden conservar y potencializar) o para administrar el Estado: llegamos a transformarlo.

Dentro de nuestros referentes, las ideas de Mariana Mazzucato (2021b) sobre una nueva forma de gestión pública-privada se presentan como una oportunidad de reestructuración del Estado que, desde luego, proponen un nuevo paradigma. Para la autora ítalo-estadounidense, el Estado es generador de valor y es capaz de

producir riqueza. Una postura completamente contraria a la que ha imperado en los últimos cuarenta años.

Desde inicios del siglo xx se ha creído que el valor está asociado únicamente a las preferencias individuales de las personas, es decir, si cada uno persigue sus propios intereses, se logrará el máximo bienestar posible. De esta manera, la función del Estado se reduce a garantizar la libertad de intercambios entre ciudadanos y empresarios; pues desde esta óptica a mayor intervención estatal, menor libertad privada y bienestar general.

Sin embargo, Estado y empresa privada no son enemigas ni contrarias. En vez de buscar una competencia ilusoria entre ambas, satanizando alguna de las dos partes, el paradigma cooperativista articula el liderazgo y la dirección del Estado con la innovación privada. Una simbiosis de desarrollo que solo adquiere sentido si los objetivos de la sociedad se priorizan, y los intereses privados se ponen al servicio del bien común. A este modelo de gestión pública, Mazzucato lo ha llamado *Misiones*:

A esta manera diferente de hacer las cosas le llamo yo enfoque orientado por misiones. Significa escoger unas direcciones para la economía y luego hacer que los problemas que hay que resolver para llegar hasta ellas sean centrales a la hora de diseñar nuestro sistema económico. Significa diseñar políticas que catalizan la inversión, la innovación y la colaboración entre una gran variedad de agentes económicos, involucrando tanto las empresas como a los ciudadanos. Significa preguntar qué clase de mercados queremos, en vez de qué problema del mercado es necesario corregir. Significa utilizar instrumentos como los préstamos, las subvenciones y los contratos de adquisiciones para impulsar las soluciones más innovadoras que aborden problemas específicos, bien sean estos limpiar los océanos de plásticos o reducir la brecha digital. La pregunta equivocada es: ¿cuánto dinero hay y qué podemos hacer con él? La pregunta correcta es: ¿qué es necesario hacer y cómo podemos organizar los presupuestos para lograr esos objetivos? (2021b, p. 23).

El neoliberalismo promueve una visión errada del vínculo entre el Estado y la esfera privada, porque considera que el aparato estatal afecta la iniciativa empresarial, y a su vez, le rehúsa un rol protagónico en la generación de riqueza. Algo tan absurdo, como aquella otra ideología extrema que pretende negar al mercado y su impacto en el desarrollo. Comunismo y neoliberalismo son modelos económicos caducos, que absolutizan y buscan reducir al otro a sus mínimas proporciones.

Algunos han intentado resolver la complejidad dialéctica entre Estado-Mercado forzando una relación necesaria, pero no deseada. En este vínculo, el Estado se limita a intervenir los asuntos que el mercado es incapaz de resolver. Bajo esta óptica, la institucionalidad se concentra en corregir fallas presentadas bajo el funcionamiento de este sistema económico.

El neoliberalismo, como ideología dominante, instauró la idea de que el mercado por sí solo podía generar riqueza y ordenamientos socialmente prósperos. A la par, considera que el Estado estorba si se extralimita en su papel de administrador, de gendarme.

Guiada por esta lógica, la sociedad alcanza un estado de naturaleza sin precedente, una competencia de todos contra todos, en la que el poderoso termina por ‘comerse’ al débil y solo así, a través de la voraz rivalidad, se logra el máximo bienestar posible. Sin embargo, la noción de *libertad sin Estado* solo es favorable para el que ya tiene poder.

Es urgente comprender la diferencia entre *sociedades de mercado* y *sociedades con mercado*. La primera lleva a la mercantilización de todos los campos de la vida, el mismo ser humano se vuelve mercancía. Al contrario, las *sociedades con mercado* reconocen la importancia de la empresa privada como corazón de todo crecimiento económico, pero admiten aspectos de la vida social que no deben ser asumidos como bienes transables. Por ejemplo, en el sector de la salud, no se puede pretender tratar a los pacientes como clientes.

En consecuencia, Mazzucato (2021b) cuestiona estos mitos de la teoría económica imperante respecto al papel del Estado:

- 1) Las empresas son las únicas que crean valor y son las que asumen los riesgos mientras los gobiernos solo deben dar seguridad y generar condiciones de regulación para las empresas.
- 2) El propósito de los gobiernos es corregir los fallos del mercado como la asimetría de la información y las externalidades negativas. Los gobiernos no pueden crear mercados ni corregirlos o regularlos porque se afectaría el bienestar de toda la sociedad.
- 3) El Gobierno tiene que funcionar como una empresa; es decir, su objetivo es la búsqueda del aumento del capital (crecimiento) y no los derechos (desarrollo humano).
- 4) Privatizar, tercerizar (o externalizar). Esto es, pasarle funciones del gobierno a las empresas privadas ahorra dinero (es eficiente) y reduce el riesgo.
- 5) Los gobiernos no deben dirigir la economía priorizando sectores o estimulando cierto tipo de empresas. El mercado determinará qué sectores y qué empresas son las más beneficiosas para la sociedad. De esta manera, la tarea del Estado es permitir la libre competencia. (Mazzucato, 2021b, pp. 41-71).

Al superar estos mitos, se propone pasar a un enfoque cooperativista simbiótico, en una nueva relación Estado-empresa privada. Sus *pilares*, en términos de una nueva economía política, son:

- 1) El valor se crea de manera conjunta entre Estado-Empresa-Sociedad civil, a partir de definir propósitos públicos colectivos.
- 2) Los gobiernos no solo están para corregir “fallas” del mercado o regularlo sino para crear mercados, tomar riesgos, e innovar. Esto es, dirigir la economía por misiones.
- 3) Se requiere una nueva forma organizativa que no promueva la competencia sino la colaboración. Colaboración Estado-empresa, y colaboración empresa-empresa. Se deben asumir los riesgos de manera conjunta y, en consecuencia, también las ganancias.
- 4) La financiación debe orientarse al largo plazo.

- 5) La desigualdad debe combatirse a través de la predistribución o la generación de valor y no solo con la distribución.
- 6) Promoción de la asociatividad.
- 7) Promoción de la participación social y comunitaria incidente en el proceso de creación de valor colectiva. (Mazzucato, 2021b, p. 163).

El enfoque basado en *misiones* puede ser una alternativa para reinventar la gestión pública, en la que el Estado asume el liderazgo que debe tener, sin oponerse al mercado. Por su parte, la empresa privada asume su verdadero rol social: aumentar el capital mientras se compromete y saca adelante los objetivos que se traza la sociedad.

Las misiones deben cambiar la manera en que los sectores público y privado trabajan juntos. Esta asociación no tiene tanto que ver con ayudas financieras, garantías y apoyo como con compartir la inversión, así como los riesgos y las recompensas. El sector privado tiene que trabajar con el sector público para llevar a cabo los objetivos de la sociedad: no mediante la responsabilidad social corporativa o la caridad, sino a través de la cadena de valor donde se gana dinero al mismo tiempo que se apoya en las metas de la sociedad y la inversión con propósito público. (Mazzucato, 2021b, p. 133).

Es el momento para que Colombia piense en grandes hazañas que generen avance social y, al tiempo, riqueza empresarial. Generar círculos virtuosos en los que todos ponen y todos ganan.

¿Cuáles deben ser los principales objetivos en los que podemos trabajar mancomunadamente? Tal vez esto sea lo más difícil de definir, pues debemos ponernos de acuerdo como sociedad: trazarnos objetivos comunes que nos unan. Así como el viaje a la luna unió a la mayoría de estadounidenses con el liderazgo de Kennedy o el *new deal* con Roosevelt, ¿cuáles pueden ser nuestros grandes proyectos, nuestras grandes misiones?

Los objetivos de desarrollo sostenible y la transición ecológica se presentan como retos sociales por alcanzar. La superación de la pobreza extrema en el corto plazo y de la pobreza en el mediano;

la paz total para dejar de reciclar conflictos y edificar un país seguro y tranquilo; la ampliación plena de las capacidades de la juventud; la construcción de una sociedad de conocimiento; y la consolidación de una matriz económica centrada en la agroindustria; entre otras más.

Hay mucho por hacer y grandeza para proponérselo. Sueño con que Colombia sea una potencia mundial de la vida. Tenemos cómo lograrlo si nos unimos.

David Racero

Presidente de la Cámara de Representantes
Congreso de la República de Colombia

Introducción

Heffernan (2011) advierte que internet generó la falsa expectativa de liberarnos de los confinamientos del parroquialismo y de las instituciones en que nacimos. Esta red nos permitiría conocer personas para abrir más nuestra mente, y crear nuevos sentidos de pertenencia e identidad. En cambio, ha probado contar con la gran habilidad para desarrollar y conectar grupos con ideas y modelos mentales similares. Es decir, nos aferró aún más a donde nos sentimos más seguros, pero nos dificultó ver, con diferentes perspectivas y puntos de vista, los problemas y retos sociales y medioambientales que nos aquejan globalmente.

Es cierto que tenemos acceso a fuentes que no teníamos antes, pero seguimos releyendo información que confirma nuestro sistema de creencias como en una “bóveda de eco infinito” (Heffernan, 2011, p. 368). Se profundizaron nuestras diferencias, de forma tribal y dispática, con otros grupos y se incumplió la expectativa de unirnos como ciudadanos globales cooperantes.

Según la Encuesta Mundial de Valores (Hofstede Insights, s.f.), solo el 6,7 % de los colombianos considera que la política es trascendental en sus vidas, mientras que el 56,6 % reconoce que no le importa en absoluto, amén del estallido social en tiempos de pandemia. De igual manera, el 93,3 % de los colombianos encuestados no pertenece a ningún partido político y solo el 3,3 % corresponde a miembros activos.

Bajo ese panorama, Adolfo Eslava plantea: “La academia no debe tenerle miedo a salir de los claustros y realizar aportes que

califiquen las discusiones y ocupen con ideas los vacíos enormes que existen en el debate público sobre los problemas comunes” (El Eafitense, 2014). Hay espacios y oportunidades que son un buen punto de partida para generar convocatoria por medio de *unificadores*, y así contrarrestar las dinámicas *divisoras* presentadas anteriormente.

En el ámbito cotidiano, algunos temas que convocan a la unión colectiva están vinculados al deporte, como el ciclismo o el fútbol, o con la música, himnos nacionales o conciertos por la paz, los cuales apelan a la identidad del gran colectivo (Butterworth, 2020). En el ámbito del territorio, las cafeterías, parques, plazas y bibliotecas públicas, son consideradas entidades socioculturales unificadoras, sin discriminación de etnia, religión o género (Hakim, 2021). En el mundo organizacional, las visiones y misiones se constituyen como unificadores por medio de narrativas sucintas que enfocan esfuerzos y atención de miles, decenas de miles o, incluso, cientos de miles de trabajadores en un propósito mayor para la cooperación (Llorente-Galera & Martos-Calpena, 2014).

Según Yuval Harari (2014), los *unificadores* son constructos sociales que han logrado reducir las hambrunas, curar enfermedades y prolongar nuestra supervivencia, todo esto, a costa de la biósfera y de otras especies (Chance & Heward, 2010). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), precisamente, emergen con el propósito de *unir* esfuerzos colectivos y comunitarios para corregir las consecuencias y fallas a nivel global de la revolución de las TIC, y otros decimonónicos como la industrialización y el crecimiento económico indiscriminado e insostenible.

Los ODS aspiran a ser *unificadores* para lograr una mayor cooperación humana a nivel regional, nacional y global. Es así, como estos objetivos se han constituido en áreas de investigación específicas que ayudan a resolver problemas del mundo real. Por ejemplo, los equipos de ciencia de datos de Elsevier han creado amplias consultas de palabras clave basados en estos referentes, al igual que *Times*

Higher Education usa el mapeo de datos de los ODS de Elsevier como parte de su clasificación de impacto (Scopus, 2022).

Revez (2021) analiza qué nos (des)une como colombianos y presenta, además, las razones de su origen y evolución. El siguiente paso es proponer estrategias para la formulación colectiva de este tipo de realidades imaginadas a las dimensiones requeridas a nivel regional, nacional y global (Puurтинен & Mappes, 2009). Los constructos unificadores tienen como objetivo escalar la cooperación entre individuos no relacionados entre sí, de manera flexible y a gran escala, consiguiendo más allá de un consenso democrático (Dowdy, 2020).

Según Portes & Esquinas (2020), la eficacia de este tipo de instituciones, guías del comportamiento humano socialmente deseable, consiste en su construcción deliberativa. Por ello, presentamos en este capítulo un análisis contextual, así como una metodología con su respectiva validación para la construcción colectiva de las características de un tipo de unificadores: las aproximaciones orientadas por misiones.

En primer lugar, se desarrolla esta propuesta en el contexto nacional e internacional. Luego, desde las comisiones expertas contratadas por autoridades nacionales hasta, más recientemente, las narrativas unificadoras conocidas como aproximaciones orientadas por misión se comprenden estos roles unificadores (Mazzucato, 2018). En tercer lugar, se desarrolla un marco conceptual para llevar a cabo estos esfuerzos. Además, se propone detalladamente una estructura y procedimiento de construcción colectiva de misiones. Por último, se concluye con unas reflexiones y análisis.

Contexto histórico nacional: unificadores basados en grandes retos socioeconómicos

En esta sección se presenta el contexto histórico de importantes unificadores desarrollados en Colombia. Las misiones o comisiones de expertos nacieron de las agencias de cooperación internacional desde hace casi cien años, movidos por el espíritu de la modernización, el cierre de brechas o de *catching up* institucional de los países. Estos equipos, en principio, se conformaron por conocedores internacionales contratados para analizar los grandes retos nacionales y adelantar recomendaciones sobre las políticas públicas. Para lograr estos objetivos se requería un acercamiento a los paradigmas que en teoría económica se estaban elaborando en Europa y Estados Unidos.

Arévalo-Hernández (1997) atribuye este hecho a la necesidad de una mayor articulación de la economía colombiana con los flujos de capital internacional como ambiente propicio para la contratación extranjera, la estabilización económica y el fomento del desarrollo. A la fecha, la literatura económica ha prestado poca atención a la historia de las misiones contratadas por las autoridades socioeconómicas en Colombia (Arévalo Hernández, 1997; Jiménez & Heraldo, 2007; Junguito, 2015).

A inicios del siglo XX, la misión del Banco Mundial que creó el Banco de la República o Banco Central fue contratada en 1923 por el presidente Pedro Nel Ospina. Este grupo de expertos, presididos por el profesor Edwin Walter Kemmerer, fue conocido como la misión

Kemmerer. Sus labores iniciaron el 20 de marzo de 1923 en Bogotá (Meisel, 2015) y para fines de mayo ya tenían preparados diez proyectos de ley, con su respectiva exposición de motivos:

- El impuesto de papel sellado y timbre nacional.
- La creación del Banco de la República.
- El número y nomenclatura de ministerios.
- La formación y fuerza restrictiva del presupuesto nacional.
- La administración y recaudación de las rentas nacionales.
- La reorganización de la contabilidad oficial y la creación del Departamento de Contraloría.
- La ley sobre establecimientos bancarios.
- Las regulaciones sobre instrumentos negociables.
- El impuesto a la renta.
- Los impuestos a los pasajes.

La primera actividad de esta comisión fue el estudio de nuestra realidad económica mediante el contacto y discusión con cámaras de comercio, sociedades de agricultores y funcionarios públicos regionales. Por lo que su trabajo se enfocó en el cierre de brecha o *catching up*, es decir, sin que se tratara de un trasplante de normas en otras economías o un proceso de innovación total, este grupo de trabajo condujo al ordenamiento de las leyes dictadas el año anterior, como base para la elaboración del estatuto orgánico de la entidad que iba a crearse (Meisel, 2015). Los resultados de la misión Kemmerer no corresponden a procesos de aprovechamiento y generación de conocimiento de abajo hacia arriba, sino que encajan mejor en la direccionalidad de arriba hacia abajo.

A mediados del siglo xx, otras misiones fueron presididas por distinguidos académicos extranjeros como Albert Hirschman o Lauchlin Currie. Así también, ocurrió en la misión Taylor de la Organización de Estados Americanos (OEA) sobre materias fiscales, la misión tributaria del Banco Mundial, la comisión de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la misión Musgrave en 1971

que se enfocó en la problemática fiscal del país. La participación de nacionales en los trabajos permitió que un mayor número de profesionales accediera a ese conocimiento técnico. De esta manera, el cierre de brechas requería que se difundiera el conocimiento, algo que también fue una preocupación de los asesores internacionales. La misión de empleo, liderada por Hollis Chenery en los ochenta, es un ejemplo de la más numerosa participación de académicos colombianos, como José Antonio Ocampo, Manuel Ramírez (q. e. p. d.) y Juan Luis Londoño (q. e. p. d.).

De acuerdo con Junguito (2015), estas misiones de expertos han elaborado “excelentes diagnósticos y recomendaciones de tipo institucional y sobre las políticas públicas en áreas diversas tales como impuestos, gasto público, empleo, mercado de capitales, así como en los asuntos bancarios y financieros”. A partir de la misión de educación en la década de los ochenta y la connotada misión de sabios sobre ciencia y educación en los noventa, el liderazgo de las misiones lo asumen cada vez más académicos y diseñadores de política colombianos, como en la última misión rural, liderada por José Antonio Ocampo (con el profesor Albert Berry como asesor y académico extranjero) o la misión cafetera liderada por Juan José Echavarría.

Para el autor, aunque las recomendaciones de las misiones respectivas no siempre han sido acogidas de manera inmediata, con los años “sí han tenido impacto profundo en la orientación de la política económica colombiana y en la consolidación de importantes reformas estructurales e institucionales” (Junguito, 2015). Por ejemplo, una de las más recientes es la comisión de expertos en materia tributaria, que tuvo como propósito revisar el régimen tributario colombiano y proponer soluciones estructurales.

Una comisión relativamente exitosa fue la de Lauchlin Currie, que se desarrolló y se implementó con el plan de desarrollo presentado por Misael Pastrana, conocido como *Las cuatro estrategias* (DNP, 1972). De otro lado, la misión de sabios en los noventa implementó muy pocos programas (a excepción de los institutos regionales Innovar, coordinados por Eduardo Aldana).

El caso colombiano, en mayor o menor medida, ha contado con la influencia de expertos que han orientado la política pública por medio de estas comisiones o misiones. Desde su primera generación, han intentado *unificar* esfuerzos nacionales, regionales y comunitarios en torno a grandes retos sociales y económicos, sin embargo, dichas recomendaciones pueden acogerse, de forma parcial o nula. Por ejemplo, el gobierno nacional actual convocó las recomendaciones de seis comisiones de expertos, algunas acogidas, al menos parcialmente, por el gobierno nacional (Celedón, 2022).

Contexto internacional: las narrativas de misión como unificadoras para los grandes desafíos sociales y globales

A nivel internacional, los investigadores se han interesado por retomar una tradición de unificadores tal como las aproximaciones orientadas por misión (Sampat, 2012; Mazzucato & Penna 2016). Kattel y Mazzucato (2018) presentan una tipología de un tipo de estos unificadores como son las Políticas Orientadas a la Misión (POM). Según esta literatura, existen tres categorías diferentes:

- La primera generación está representada por misiones de recuperación económica (industrial y tecnológica) entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en Estados Unidos y Alemania. Estas misiones fueron emuladas más tarde a mediados del siglo XX por los países de Asia oriental y América Latina.
- La segunda generación son las misiones clásicas de defensa, nucleares y aeroespaciales de mediados a finales del siglo XX, personificadas por los Proyectos de Manhattan y Apolo.
- La tercera generación se trata de un fenómeno emergente, aún incipiente, de políticas orientadas a los llamados grandes desafíos sociales. Estos son los casos más analizados a profundidad en este informe.

En los inicios del siglo XXI, una nueva ola de unificadores basados en misiones se consolidó como una oportunidad para la ciencia,

tecnología e innovación (CTeI). Estas actividades son un medio para generar y desarrollar las misiones, pero deben ser entendidas dentro del marco evolutivo e histórico de los unificadores. Aun así, las críticas no se han hecho esperar. Jiménez & Heraldo (2007) señalan:

Es necesario interpretar y asumir con más seriedad, las propuestas realizadas por las diferentes misiones, pero más que eso, aprender a analizar y construir nuestros propios modelos. Cada peso invertido en las visitas de estos funcionarios, deberían tener unos resultados más que proporcionales en términos de crecimiento económico, desarrollo y bienestar. Tal parece que, a pesar de las visitas, los costos que estas implicaron y la imagen que se proyectó, sirvió solo de cortina de humo para ocultar favores y manejos ocultos entre los organismos multilaterales y los gobernantes de turno. (p. 88).

Para hacer frente a este tipo de cuestionamientos, las propuestas de nuevas misiones orientadas por CTeI, en particular la denominada misión de sabios, deberían desarrollarse en el marco de esta nueva generación de misiones como unificadores de grandes retos socioeconómicos.

El anterior gobierno se comprometió en su momento con la reactivación del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, como una acción para fortalecer la institucionalidad del sector. Teniendo en cuenta que en 2019 se cumplieron veinticinco años de la misión de educación, ciencia y desarrollo, se esperaba que este nuevo Consejo planteara objetivos y recomendaciones formuladas desde la experiencia y conocimiento experto, para lograr un impacto económico y en algunos casos sociales. Por supuesto, que esta iniciativa es de celebrarse y representa una gran oportunidad para avanzar en estos temas cruciales para la sociedad colombiana.

Sin embargo, la tradición existente se ha centrado en el conocimiento experto y la nueva institucionalidad no solo debería contar con conocimiento especializado. Es decir, dado el momento evolutivo del Sistema Nacional de CTeI en Colombia, la estructura organizacional y metodológica no debería basarse solamente en lo

mencionado. Los unificadores orientados por misiones de tercera generación están ejemplificados en el conocido *Libro Verde* (Vélez Agudelo et al., 2018) y en la literatura de *política de innovación orientada por misión* (PIOM).

Esta tercera ola de misiones se inspira en estructuras más operativas, de intercambio constante hacia arriba y abajo, en un cambio de gerencia e institucionalidad. A diferencia de la primera generación, esta nueva ola no se trata solo de modernización, de cierre de brechas o de buenas prácticas, bajo la misma gerencia e institucionalidad. En definitiva, se busca implementar y evaluar lo formulado.

Las misiones como unificadores se han desarrollado más en un contexto internacional, por tanto, el enfoque en el país ha sido hacia las regiones, dadas las inequidades y disparidades características con el centro del país. De esta manera, se ha brindado la idea de la existencia de una tradición del enfoque PIOM. En la siguiente sección se pone de relieve el enfoque evolutivo de esta tradición en el marco del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTEI) y de casos de PIOM más a profundidad.

Lecciones aprendidas

Del análisis de los casos colombianos se pueden extraer algunas lecciones para esta tercera ola de unificadores por misiones (Hernández et al., 2022 & 2021). La primera es que el liderazgo del sector público es vital, si se corresponde con las capacidades locales, las oportunidades contextuales y las áreas estratégicas de desarrollo para el crecimiento inclusivo y sostenible (por ejemplo, el desarrollo de misiones basadas en planes de desarrollo local). Es necesario formar al sector público para que se apropie del concepto de misión y de ejemplos concretos de su aplicación.

Para asegurar la alineación entre planificación-ejecución-evaluación es necesario formar a los actores políticos en el planteamiento de los retos que afectan a las comunidades, a los agentes y gestores de las políticas de innovación *a priori*. Además de fortalecer el rol y las alianzas del sector público con las cámaras de comercio y las ONG para una mayor confianza, intermediación, capacitación y articulación del SNCTEI. Reforzar y ampliar la formación del sector público (es decir, la burocracia weberiana) sobre la naturaleza de la innovación y su papel central en el desarrollo del país. Por último, se requiere desarrollar las misiones aunadas con los planes estratégicos, la instrumentación, acciones de implementación e indicadores clave para su seguimiento detallado.

Por parte del sector académico, se requiere conectar más las universidades con el sector productivo, conforme a las necesidades sociales de la comunidad. El vínculo entre la innovación y los retos sociales no puede continuar bajo un *disfraz científico* sino a través de hechos

reales y visibles: generación de conocimiento (investigación e innovación, conocimiento tradicional) e inducción de la demanda de conocimiento en el sector productivo o social. Es importante mantener y potenciar, a nivel regional y nacional, los comités Universidad-Industria-Estado-Sociedad para permitir mecanismos de interacción menos jerárquicos y más efectivos e inclusivos, además de la creación de agencias regionales de innovación (por ejemplo, Ruta N).

En el sector productivo es relevante interconectar la inversión pública y privada para reducir la dependencia presupuestaria en la ejecución y sostenibilidad de las políticas de innovación (por ejemplo, convocatorias directas al sector financiero privado y consolidación del Banco de Desarrollo, es decir, Bancoldex). En este sentido, es necesario que el sector público defina una dirección de desarrollo y promueva la difusión de las tecnologías pertinentes en busca de establecer una estrategia de innovaciones útiles para la sociedad y rentables en el mercado. Por ello, es indispensable desarrollar un mecanismo o instrumento de coordinación entre los diferentes actores, públicos y privados, buscando alianzas y una participación activa entre ellos. La creación de una agencia de innovación (o el propio programa Innpulsa) podría tener dentro de sus objetivos misionales la materialización y consolidación de estos vínculos.

Finalmente, se debe prestar mayor atención al sistema financiero privado con convocatorias o invitaciones directas del sector público, incentivos fiscales (u otros apropiados), junto con campañas de sensibilización sobre su papel en el SNCTI, y estudios académicos que atraigan y vinculen este sector a la misión de las organizaciones financieras.

Es factible que la sociedad colombiana piense en las misiones de tercera generación dentro del ámbito regional y nacional, con tiempos y metas bien definidas, con el cumplimiento de condiciones de calidad y la participación de diversos actores. También es posible que se proyecte bajo el liderazgo de un Estado que establezca las condiciones mínimas que deben cumplir los proyectos para lograr consistencia y continuidad.

Cada agente participante puede aportar su experiencia en el campo con resultados tangibles. El Estado puede actuar como *empresario* y promover la innovación, asumiendo un papel de estrategia que genere una participación vinculante y bien definida a diferentes niveles y en diversos sectores.

Estas *misiones* muestran las múltiples posibilidades de acción para transformar la sociedad. El sector público puede mostrarse como un director capaz de reconocer que las necesidades locales superan sus conocimientos y, en ese sentido, da cabida a un marco de directrices para que entidades locales o no locales, y las empresas privadas propongan, ejecuten y desarrollen sus propias propuestas. De esta manera, la sociedad puede alcanzar las metas que las estrategias *bottom-up* proponen, permitiendo la participación intersectorial de nuevos procesos, esquemas y soluciones a los problemas.

Las Políticas de Innovación Orientadas a la Misión (PIOM) llevan a la acción y evitan limitarse a la palabra o al verbo. Los estudios de caso desarrollados y analizados en Hernández et al. (2022, 2021) muestran cómo esta tercera ola de misiones permite que la gobernanza del sistema de CTel y, en particular, los responsables de las políticas públicas contribuyan no solo a la formulación de la agenda y el problema, sino también a su implementación, ejecución y evaluación. De ahí que surjan como mecanismo para salir de la trampa en la que el futuro ya está predeterminado, sin esperanza y sin posibilidad de tomar medidas para cambiar la profecía autocumplida. Así se capacita a los agentes del sistema CTel para que se unan a la acción y coconstruyan el futuro.

Escalamiento de la cooperación

Un rasgo distintivo del comportamiento humano es la generalización de la cooperación entre individuos no relacionados, pero la escala a la que ocurre este proceso es un rompecabezas evolutivo (Puurttinen & Mappes, 2009). Algunas pruebas disponibles sugieren que las sociedades de nuestros antepasados del Plioceno eran como las de otros primates sociales, y esto significa que la psicología humana ha cambiado de forma, que apoya las sociedades más cooperativas que caracterizan a los humanos modernos (Boyd & Richerson, 2009). Se sostiene que la adaptación cultural es un factor clave en estos cambios. Durante el último millón de años, aproximadamente, las personas desarrollaron la capacidad de aprender unas de otras, creando la posibilidad de una evolución cultural acumulativa. En entornos sociales cooperativos culturalmente evolucionados, la selección natural dentro de los grupos favoreció los genes que dieron lugar a nuevos motivos más prosociales. Los sistemas morales reforzados por sistemas de sanciones y recompensas aumentaron el éxito reproductivo de los individuos que funcionaban bien en esos entornos, lo que condujo al desarrollo de otros motivos como la empatía y las emociones sociales como la vergüenza.

Sin embargo, las interacciones sociales suelen caracterizarse por la cooperación dentro de los grupos y el conflicto o la competencia entre ellos (Robinson & Barker, 2017). El costo/beneficio de la competencia ha impulsado la evolución correlativa y la cooperación interna. Por ejemplo, el altruismo parroquial y los prejuicios surgieron así en el curso del desarrollo humano. Aunque la cooperación

entre diferentes comunidades no es inusual, la mayoría de las formas de cooperación humana están limitadas al grupo interno y, a veces, están motivadas por el deseo de alejar y subordinar los colectivos externos rivales (De Dreu et al., 2014).

No obstante, la cooperación puede surgir entre grupos sociales bajo determinadas circunstancias. Por ejemplo, los contratos sociales han evolucionado culturalmente para resolver problemas de cooperación, que incluyen impedimentos tanto de coordinación como de competencia (Vlerick, 2019). Robinson & Barker (2017) identifican numerosas y valiosas vías de investigación para mejorar la comprensión de los procesos que dan forma a la cooperación intergrupala, en particular, los efectos de la *identidad*.

Los seres humanos pertenecen a grupos jerárquicos anidados, determinados por el parentesco y el lugar (por ejemplo, la familia, la identidad regional, la nacionalidad). También conforman grupos *no anidados* los cuales están definidos a lo largo de muchos ejes ortogonales, por ejemplo, la religión, el idioma y las afiliaciones profesionales y recreativas (Robinson & Barker, 2017). De esta manera, los roles de efectos cercanos a la identidad contribuyen a la formación de la cooperación intergrupala y a la pertenencia a múltiples grupos.

Harari (2014) resalta la importancia de crear narrativas para que confiemos y se conformen redes de cooperación. Este es el factor fundamental que proponen Coscia, Cheston y Hausman (2017) en términos del conocimiento e interacción que se produce en equipos. Regiones que forman parte del mismo Estado nación pero no interactúan con las partes más avanzadas del país, no pueden esperar resultados de desarrollo similares. Por ejemplo, no se debería esperar que produzcan bienes y servicios de mayor sofisticación, pues para ello se requiere de mayores escalas de cooperación con centros de mayor complejidad. Por este motivo, autores como Mariana Mazzucato y los informes de la misión de sabios recomiendan adoptar narrativas que nos enfoquen, cohesionen, unan, y den un propósito como comunidades, ciudades, regiones y nación (Satell, 2022).

Propuesta metodológica para la construcción colectiva de misiones

En esta sección se presenta una metodología constructivista de misiones con base en experiencias validadas en diferentes espacios de aplicación. Con esta metodología se aspira a contribuir al escalamiento de la cooperación de niveles bajos (familismo, intraorganizacionales) a niveles interinstitucionales, según terminología de GLOBE (Brewer & Venaik, 2011). El estudio GLOBE identifica dos dimensiones distintas de colectivismo: el colectivismo institucional y el colectivismo dentro del grupo. El primero se define como “el grado en que las prácticas institucionales de la organización y la sociedad que fomentan y recompensan la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva” (House & Javidan, 2004, p. 12). Mientras que el colectivismo de grupo se determina como “el grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias” (House & Javidan, 2004, p. 12).

Colombia, según la escala de Hofstede (s.f.), obtiene un nivel de cooperación intragrupal, por lo que se hace necesario escalar a una categoría de mayor apertura. Para alcanzar este objetivo, Mazzucato (2021a) enfatiza en la importancia de la selección y formulación de una misión, ya que estas comisiones no solo expanden la identidad del grupo interno sino que incluyen, en vez de excluir, otros grupos externos. Los procesos que construyen identidad, de acuerdo con lo revisado en la literatura, deberían convocar a la cooperación intergrupal o interorganizacional (Best et al., 2020; De Luna Habito

& Ealdama, 2019; Duncan & Ridley-Duff, 2014); de manera que se avance desde una planeación estratégica a la aproximación por misiones en el ámbito de los retos sociales (Mazzucato, 2021a).

Gracias a la metodología de descubrimiento o investigación apreciativa, los temas de sociedad no se abordan a partir del vacío o las fallas, por el contrario, se pretende encontrar *fundamentos identitarios* que representen ventajas y así construir sobre lo construido. En otras palabras, y usando una analogía con la reconocida metodología DOFA (debilidades, oportunidades, fundamentos y amenazas), se reconfiguran a partir de los fundamentos y oportunidades (FODA) pues el orden de los factores, en este caso, sí altera el producto.

La indagación apreciativa (AI por sus siglas en inglés) es una filosofía que compromete a todo el sistema en una indagación sobre las oportunidades y ventajas, y sobre los puntos de partida o fundamentos (Hammond, 2013). La AI se basa en el supuesto de que aquello que se quiere obtener ya existe en todas las organizaciones. La AI genera imágenes que afirman las fuerzas que dan vida y energía a un sistema. El proceso comienza con una conversación que define ¿qué es lo que buscamos? En nuestro caso, queremos desarrollar las características de misiones para afrontar grandes retos sociales y medioambientales. Entonces, hay un descubrimiento de lo mejor del pasado (fundamentos identitarios) y el sueño de posibilidades futuras (aspiraciones y oportunidades).

Las cinco características para una misión recomendadas por Mazzucato (2021a) son:

- Ser desafiante, que inspire y con amplia relevancia *societal* (*i. e.* la sociedad y sus relaciones).
- Tener direccionalidad, con objetivos y metas medibles en el tiempo.
- Ser ambiciosa, pero basada en investigación realista y con acciones de innovación.
- Ser innovadora: interdisciplinaria, intersectorial e interactores.
- Incorporar soluciones múltiples desde la base (*i. e.* de abajo hacia arriba).

Esta metodología, de tipo constructivista, de misiones como narrativas cortas, fue aplicada y validada en varios grupos focales a nivel académico (con estudiantes de maestrías en las universidades Javeriana, de Ibagué, de Valencia y la Red Nacional de Investigadores para el Control del Cáncer). La implementación metodológica se propone escalar la cooperación interorganizacional o interinstitucional, a partir de un ejercicio de desarrollo de las misiones en cinco características. Este proceso se realiza en tres jornadas remotas de generación de capacidades para la construcción colectiva de las características de misión:

Temáticas de jornadas	Responsables de roles	Método (Trabajo virtual en salas)	Duración
Jornada 1: Contextualización para aprestamiento de actividades	Consultores e institución convocante	Presentación 1	4 horas
Jornada 2: Selección, características de misión y coconstrucción de fundamentos	Consultores y partes interesadas	Presentación 2 y Taller 1	4 horas
Jornada 3: Coconstrucción de aspiraciones, oportunidades y de narrativa(s) de al menos 2 característica(s) de misión	Consultores y partes interesadas	Presentación 3 y Taller 2	4 horas

El objetivo es desarrollar, al menos, dos de las cinco características de una misión para tener la posibilidad de generar capacidades para la cooperación interorganizacional o interinstitucional. Se divide en tres jornadas: la primera consiste en una presentación para la contextualización; la segunda expone las fases 1 y 2, y su implementación; y la tercera jornada consiste en una presentación sobre el segundo taller (fases 3 y 4). Estas 4 fases se explican al detalle a continuación.

Implementación metodológica

Fase 1: selección de las características de misión (plenaria)

Primero, se realiza una presentación de misiones como narrativas cortas, con casos ilustrativos y recomendaciones basadas en casos del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y la CEE (Comunidad Económica Europea). En segundo lugar, se presenta la metodología de la AI, debido a su pertinencia sobre los fundamentos interorganizacionales. En particular, se desarrolla una submetodología conocida como SOAR (por sus siglas en inglés, i.e. *Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*), visión alternativa a la DOFA, que desarrolla los siguientes conceptos claves:

- Fundamentos
- Oportunidades
- Aspiraciones
- Resultados: narrativas en el marco de las características de misión.

Se inicia un espacio para preguntas y comentarios sobre las características presentadas. La actividad consiste en realizar la focalización de la atención en una pregunta: ¿Cuáles son dos características prioritarias de la misión que permitirán lograr el gran reto a partir de una conversación y un *ranking*? El objetivo es apoyar y acompañar en la selección de las características que, por prioridad con el resto

de los talleres, serán desarrolladas en narrativas cortas¹. El resto de las fases se basan explícitamente en las características del *ranking*.

La encuesta o *ranking* abre la discusión sobre las preferencias de los participantes después de haber escuchado anteriormente la descripción de las características de misión. La conversación se abre con las preguntas: ¿Qué observaciones se tiene sobre el *ranking*? ¿Cuál es su opinión sobre el resultado?

Fase 2. Fase de descubrimiento de fundamentos

- imágenes para conversar

En esta fase, los participantes se dividen en dos equipos y la conversación intragrupal se organiza alrededor de la pregunta: ¿Cuáles son los fundamentos que nos llevarán hacia el cumplimiento del gran reto con las características de misión escogidas?² De acuerdo con las características seleccionadas, se desarrolla el siguiente protocolo con el objetivo de favorecer un espacio de comunicación y socialización de opiniones informadas que faciliten la reflexión y la articulación de diferentes saberes sobre los fundamentos disponibles en los grupos.

La actividad central comprende una interacción entre un ejercicio individual y otro colectivo:

- Ejercicio individual: se descubren los fundamentos que permitan realizar la característica de misión seleccionada (por ejemplo, ambiciosa y audaz). Se concluye este ejercicio con la socialización de lo elaborado en las imágenes individuales o imágenes respectivas. Si es necesario, se dividen en máximo 2 grupos de 6 personas por consultor (2 consultores) para respetar el tiempo de capacitación.
- Ejercicio colectivo (1:20 horas): consiste en el refinamiento del proceso individual y que tendrá como resultado el proceso

¹ Para ello podría desarrollarse una conversación mediante la aplicación de mapas mentales, nubes de palabras (*mentimeter*) y análisis de textos para estructurar varios niveles, hasta escoger las dos características de misión en el entorno del taller.

² Ser audaz, inspirador y con amplia relevancia social: las misiones deben atraer al público. Deben dejar claro que, a través de una acción ambiciosa y audaz, se desarrollarán soluciones que tendrán un impacto en la vida cotidiana de las personas.

a nivel grupal. La coordinación debe usar la herramienta de pantallazos para capturar, en su propio computador, las imágenes compartidas y subirlas de manera personalizada a la aplicación de Google, Jamboard. Los participantes entran a la pizarra virtual para filtrar ideas, encontrar coincidencias y correspondencias, de manera que se logre construir un macroproceso o macroestructura compartida sobre los fundamentos. Es así como se respeta la diversidad de formas de ver individualmente un proceso o una estructura, pero a su vez se permite que emerja y converja un macroproceso o macroestructura en categorías más amplias por medio de la conversación y el consenso grupal.

Como cierre de actividad, se enfatiza en el objetivo de esta fase: descubrir y estructurar los fundamentos, insumos para las oportunidades y aspiraciones posteriores, que nos llevarán al desarrollo de la respectiva caracterización de la misión.

Fase 3. Sueños de aspiraciones y oportunidades a partir de los fundamentos

La conversación gira en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las aspiraciones, anhelos que nos despierta las fortalezas que acabamos de escuchar?
- ¿Qué oportunidades se visualizan?

Las imágenes subidas al JamBoard de la Fase 2 (parte 2), se utilizan como facilitadoras para que los integrantes de un grupo conversen, abran posibilidades y escuchen ideas implícitas, transformadas en expresiones de una conciencia compartida. Lo más interesante de esta estrategia consiste en la solicitud de valoraciones de cada fundamento basadas en *emociones inspiradoras*. El valor más relevante para identificar posibles temas en común, se encuentra en aquellas actividades con más indicadores somáticos *inspiradores*.

Sobre estas se establece el énfasis de discusión para la construcción de las aspiraciones y oportunidades a nivel individual (en un Padlet). Fruto de la lectura de cada fundamento, va a existir al menos una aspiración y una oportunidad por persona. De esta forma, con base en los fundamentos con mayor número de valencias *inspiradoras* del macroproceso o macroestructura, se desarrollan en grupo las respectivas aspiraciones y oportunidades. Una vez finalizado este desarrollo, se rotará al resto de grupos para su realimentación respectiva. De esta manera, todos los grupos y participantes habrán tenido la posibilidad de realimentación de los fundamentos, aspiraciones y oportunidades.

Fase 4. Cocreación de las narrativas de las características correspondientes de misión a partir de las aspiraciones y oportunidades propuestas

Una vez realizadas las actividades con los grupos que permitan articular los fundamentos estructurados, aspiraciones y oportunidades individuales y colectivas (síntesis), se desarrollan por escrito las narrativas de la característica de misión colectiva del gran reto social. La primera parte gira en torno a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la misión desafiante, con dirección, ambiciosa, innovadora o de soluciones múltiples de la Red para lograr el gran reto? Se procede a escribir en la aplicación que permita compartir información, las narrativas de misión, primero individualmente y después desarrolladas por todos.

De esta manera, se socializan las narrativas en grupo. Después de este ejercicio colectivo, se conforma una *comisión relatora* constituida por representantes o los líderes delegados por los grupos. Esta comisión relatora tiene como objetivo unificar las distintas misiones en una o dos versiones de las mismas, para ser socializadas en plenaria y traducidas en una ruta de acción y de metas definidas en el tiempo. El tiempo de trabajo de las comisiones relatoras se realiza de manera autónoma y es enviado a investigadores/consultores e instancias diferentes para la posterior realimentación.

Conclusión

Las metodologías que se apliquen para diseñar las narrativas de misiones deben ser congruentes y estar alineadas con las características propias de su naturaleza: deben permitir la interdisciplinariedad, la diversidad de actores con soluciones múltiples e innovadoras. Sería incongruente, por ejemplo, un diseño y coconstrucción de misiones desde arriba hacia abajo o sin una metodología de construcción participativa real. La incoherencia puede lastimar la legitimidad de las misiones desde su concepción. De ahí que los repositorios con grabaciones, material de apoyo, solo por dar unos ejemplos, sean necesarios para la trazabilidad, la transparencia y, en últimas, la legitimidad de dicha construcción.

Las metodologías de construcción participativa deben plantear un camino para diseñar y realizar las misiones. Se abre así la oportunidad para desarrollar empatía y visión de perspectiva, basadas en los conocimientos con miras a los retos y misiones para el desarrollo, y en los comportamientos enfocados al trabajo colaborativo encaminado a la acción. Se desarrollan así misiones delimitadas en acciones y tiempo orientadas por grandes retos, usando recursos digitales cotidianos para publicar, compartir y realimentar las diversas comunidades de aprendizaje, así como a las partes interesadas y vinculantes.

Los autores

- **Iván Darío Hernández**

Es profesor titular y exdecano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Ibagué. Fue profesor de la Universidad Nacional de Colombia durante 20 años y profesor invitado en diversas universidades a nivel nacional e internacional. Es economista de la Universidad Nacional, magíster en Economía de la Universidad Nacional de Colombia y de la Universidad de Warwick en el Reino Unido, y doctor en Economía de la Innovación de la Universidad de Manchester. Ha sido investigador y formador de investigadores. Su trayectoria laboral ha estado vinculada también al sector público en entidades como el DANE, la Contraloría General de la República, el Departamento de Planeación Nacional y en el área académica en la Universidad Nacional de Colombia. Es miembro de la Academia Colombiana de Ciencias Económicas, cuenta con más de 20 artículos en revistas nacionales e internacionales indizadas y más de 30 participaciones en libros de editoriales nacionales e internacionales.

Correo electrónico: ivan.hernandez@unibague.edu.co
idhernandezu@gmail.com

- **Alejandro Vivas**

Economista de la Universidad Nacional de Colombia, con estudios de doctorado en Economía en la Universidad de Texas en Austin y Virginia State University. Socio fundador de Econometría S.A., (1977), y miembro de su Junta Directiva.

Miembro del Consejo Superior de la Universidad de Ibagué y de la Junta Directiva de la Corporación Centro Regional de Población. Se ha desempeñado como Profesor Titular de la Pontificia Universidad Javeriana y de la Universidad de los Andes, así como profesor invitado en la Universidad de Roma Tor Vergata y la Universidad de Maryland. Ha sido consultor en estrategias institucionales, costos, demanda y tarifas para las Comisiones de Regulación de Agua, Telecomunicaciones y Energía; y consultor en proyectos de desarrollo y competitividad de Naciones Unidas, el Banco Mundial, el BID, la CAF, y GPO (España).

Correo electrónico: avivas@econometria.com

Referencias

- Arévalo Hernández, D. (1997). Misiones económicas internacionales en Colombia 1930-1960. *Historia crítica*, (14), 7-24.
<https://doi.org/10.7440/histcrit14.1997.01>
- Best, S., Robbé, I., & Williams, S. (2020). Mobilizing professional identity in multidisciplinary teams: An appreciative inquiry. *International Journal of Healthcare Management*, 15 (2), 132-141.
<https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1862399>
- Boyd, R., & Richerson, P. J. (2009). Culture and the evolution of human cooperation. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1533), 3281-3288.
<https://doi.org/10.1098/rstb.2009.0134>
- Brewer, P., & Venaik, S. (2011). Individualism–Collectivism in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 436-445. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.62>
- Butterworth, M. L. (2020). Sport and the Quest for Unity: How the Logic of Consensus Undermines Democratic Culture. *Communication and Sport*, 8(4-5), 452-472. <https://doi.org/10.1177/2167479519900160>
- Chance, P., & Heward, W. L. (2010). Climate change: Meeting the challenge. *The Behavior Analyst*, 33 (2), 197.
- Celedón, N. (27 de enero 2022). Así aterrizaron las conclusiones de las misiones de sabios en el Gobierno Duque. *La Silla Vacía*. Recuperado de <https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/asi-aterizaron-las-conclusiones-de-las-misiones-de-sabios-en-el-gobierno-duque/>
- Coscia, M., Cheston, T., & Hausmann, R. (2017). Institutions vs. Social Interactions in Driving Economic Convergence: Evidence from Co-

- lombia. *HKS Faculty Research Working Paper Series* (331).
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2939678>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (1972). *Las cuatro estrategias*. Recuperado de
https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/pnd/pastrana1_prologo.pdf
- Dowdy, A. (2020). Survival Contingencies: A Review of *Sapiens: A Brief History of Humankind* by Yuval Noah Harari. *Perspectives on Behavior Science*, 43 (1), 233–242.
<https://doi.org/10.1007/s40614-019-00226-x>
- De Dreu, C. K. W., Balliet, D., & Halevy, N. (2014). Chapter One - Parochial Cooperation in Humans: Forms and Functions of Self-Sacrifice in Intergroup Conflict. En A. J. Elliot (Ed.), *Advances in Motivation Science* (Vol. 1, pp. 1-47). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/bs.adms.2014.08.001>
- De Luna Habito, C., & Ealdama, S. J. G. (2019). Identity construction, social media, and Ifugao rice terraces conservation of indigenous people's youth through appreciative inquiry. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 10(4), 47-59.
<https://doi.org/10.4018/IJSESD.2019100104>
- Duncan, G., & Ridley-Duff, R. (2014). Appreciative Inquiry as a method of transforming identity and power in Pakistani women. *Action Research*, 12(2), 117-135. <https://doi.org/10.1177/1476750314524005>
- El Eafitense. (2014). Polarización en Colombia: Superar mitos y aceptar realidades. *El Eafitense*, (106). Recuperado de <https://www.eafit.edu.co/medios/eleafitense/106/Paginas/polarizacion-en-colombia.aspx>
- Hakim, M. (2021). The change of the meaning of coffee shop into a space of sociocultural entity (A case study of the community in makassar city). *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(1), 55-60.
<https://doi.org/10.34044/j.kjss.2021.42.1.09>
- Hammond, S. A. (2013). *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Company.
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind*. Random House.
- Heffernan, M. (2011). *Wilful blindness: Why we ignore the obvious at our peril*. New York City: EE. UU: Simon and Schuster.

- Hernández, I., Castellanos, G., Gómez, A., Bermeo, H., Bautista, S., Penna, C., & Radaelli, V. (2022). Una aproximación a dos casos de políticas orientadas por misiones. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/publications/spanish/document/Una-aproximacion-a-dos-casos-colombianos-de-politicas-orientadas-por-misiones.pdf>
- Hernández, I., Castellanos, G., Gómez, A., Bermeo, H., & Sosa, S. (2021). Mission-Oriented Innovation Policies: An Approach to Two Colombian Cases. En: *Policy and Governance of Science, Technology, and Innovation: Social Inclusion and Sustainable Development in Latin América* (pp.35-54). Palgrave Macmillan.
- Hofstede Insights. (s.f.). *What about Colombia?* Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/country/colombia/>
- Jiménez, H. H. R. (2007). Made in the world is better: Las misiones económicas en Colombia y nuestro descreimiento ancestral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(1), 77-90.
- Junguito, R. (2015). Misiones económicas y tributarias. *Portafolio.co*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/roberto-junguito/misiones-economicas-tributarias-38702>
- Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5) pp. 787-801.
- Llorente-Galera, F., & Martos-Calpena, R. (2014). La Cultura Corporativa en la gestión de las empresas automovilísticas en España. *Dirección y Organización*, (53), 19-44. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i53.450>
- Mazzucato, M., & Penna, C. C. (2016). Beyond market failures: The market creating and shaping roles of state investment banks. *Journal of Economic Policy Reform*, 19(4), 305-326.
- Mazzucato, M. (2018). *Missions: Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union*. Brussels: European Commission.
- Mazzucato, M. (2021a). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Penguin UK.
- Mazzucato, M. (2021b). *Misión Economía*. Madrid, España: Taurus.

- Meisel, A. (2015). Antecedentes del Banco de la República, 1904-1922. *Cuadernos de Historia Económica y Empresarial*, (37).
- Portes, A., & Esquinas, M. F. (2020). A closer look at the sociological perspective of Alejandro Portes. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 677-686. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.41>
- Puurtinen, M., & Mappes, T. (2009). Between-group competition and human cooperation. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 276(1655), 355-360. <https://doi.org/10.1098/rspb.2008.1060>
- Reveiz, E. (2021). *Triste Colombia. ¿Qué une a los colombianos?* Bogotá, Colombia: Academia Colombiana de Ciencias Económicas, Editorial Suarez M. Jesús Aníbal.
- Robinson, E. J. H., & Barker, J. L. (2017). Inter-group cooperation in humans and other animals. *Biology Letters*, 13(3), 20160793. <https://doi.org/10.1098/rsbl.2016.0793>
- Sampat, B. N. (2012). Mission-oriented biomedical research at the NIH. *Research Policy*, 41(10), 1729-1741.
- Satell, G. (2022). *Why Purpose Matters*. Digital Tonto. Recuperado de <https://digitaltonto.com/2022/why-purpose-matters/>
- Scopus. (2022). What are Sustainable Development Goals (SDGs)? Recuperado de https://service.elsevier.com/app/answers/detail/a_id/31662/suporthub/scopuscontent/
- Vélez Agudelo, M. I., Chavarro Bohórquez, D. A., Hernández Tasco, A., Niño Mendieta, Á. M., Tovar Narváez, G. E., Montenegro Trujillo, I. C., & others. (2018). *Libro verde 2030: Política nacional de ciencia e innovación para el desarrollo sostenible*. Bogotá, Colombia: Colciencias.
- Vlerick, M. (2019). The Evolution of Social Contracts. *Journal of Social Ontology*, 5(2), 181-203. <https://doi.org/10.1515/jso-2019-0041>

Bibliografía recomendada

- Cárdenas, M. (2013). Introducción a la Economía Colombia 3.^a ed. Fedesarrollo: Editorial Alfaomega.
- Centeno, J. P. (2018). La ‘territorialización’ de la ciencia: una reflexión crítica de los seis años de funcionamiento del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación-SGR. Universidad Externado de Colombia.

- Colciencias. (2019). *Misión Internacional de Sabios 2019*. Recuperado de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf
- Consejo privado de Competitividad. (2018). *Informe Nacional de Competitividad*. Recuperado de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2018-2019/ciencia-tecnologia-e-innovacion/>
- DNP. (2019). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>
- El Espectador. (12 de febrero 2019). Que la mirada de los sabios llegue a la acción. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/opinion/editorial/que-la-mirada-de-los-sabios-llegue-la-accion-articulo-839107>
- El Espectador. (27 de junio de 2018). Aprobado proyecto de ley que modifica cómo seleccionar programas de ciencia que se financien con recursos públicos. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/ciencia/aprobado-proyecto-de-ley-que-modifica-como-seleccionar-programas-de-ciencia-que-se-financien-con-articulo-797012>
- El Tiempo. (21 de marzo 2017). Dineros de ciencia y tecnología desviados en asaderos de pollos y spa. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/justicia/delitos/contralor-denuncia-irregularidades-con-manejo-de-regalias-para-ciencia-y-tecnologia-69830>
- Jaramillo, C. (1995). *La transformación de la estructura productiva colombiana*. Bogotá, Colombia: Fedesarrollo.
- Jiménez, F., Fernández de Lucio, I., Menéndez, A., Crespi, G., D'Este, P., Llisterri, J. J., & Pietrobelli, C. (2011). Los sistemas regionales de innovación en América Latina. Recuperado de <http://publications.iadb.org/handle/11319/333>
- Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787-801. <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>
- Macagno, E. (2008). El papel de la Universidad en el Nuevo Entorno. *Universidad Empresa Estado*, 48- 53.

- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *AISHE-J: The All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 9(3).
- Mazzucato, M. (2017a). Mission-Oriented Innovation Policy: Opportunities for Latin America. Scoping Paper. BID.
- Mazzucato, M. (2017b). Institutional innovation-led growth: A commitment with the future. RG-T2726. Mission-oriented approach to innovation policy for long-term smart growth in LAC: a Methodological framework. BID.
- Monroy, S.E. (2006). Nuevas políticas y estrategias de articulación del sistema de ciencia y tecnología e innovación colombiano. *Innovar*, 16(28), 157-172.
- Montenegro, I. (12 de octubre 2017). Ciencia e innovación: demanda insatisfecha y riesgos gravísimos. *Las dos orillas*. Recuperado de <https://www.las2orillas.co/ciencia-e-innovacion-demanda-insatisfecha-y-riesgos-gravisimos/>
- Morales-Gualdrón, S. T., Gómez, G., & Suleny, A. (2015). Análisis de una innovación social: el Comité Universidad Empresa Estado del Departamento de Antioquia (Colombia) y su funcionamiento como mecanismo de interacción. *Innovar*, 25(56), 141-152. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48996>
- Portes, A., & Smith, L. D. (2012). *Institutions Count: Their Role and Significance in Latin American Development*. University of California Press.
- Rodríguez Garavito, C. (2012). The Colombian Paradox. En *Institutions Count: Their Role and Significance in Latin American Development*, (pp. 85–112).
- Salazar, M. (2017). The Colombian system of science, technology and innovation in transition: how governance is being affected. En *Research Handbook on Innovation Governance for Emerging Economies*, (pp. 232-264). Recuperado de https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/15643_8.html

Cuando en 1961, en el marco de la Guerra Fría, el presidente J.F. Kennedy planteó al Congreso de Estados Unidos la misión de —en menos de una década— llevar a un hombre a la luna y traerlo de vuelta sano y salvo, existía en el pueblo norteamericano una creciente sensación de incertidumbre.

En la actualidad, existen otro tipo de retos sociales y medioambientales que requieren narrativas unificadoras que canalicen esfuerzos colectivos para su abordaje. En Colombia, estos esfuerzos demandan propuestas académicas para una construcción concertada y colectiva de *misiones*, y qué mejor plataforma para lograrlo que el Congreso de la República de Colombia.

