

SERIE  
PROGRAMA DE  
PROSPERIDAD DEL  
REINO UNIDO EN  
COLOMBIA.

Fortalecimiento de  
la Competitividad  
Departamental.

# Modelos de gobernanza con enfoque en equidad de género e inclusión

y fortalecimiento institucional  
de las Comisiones Regionales  
de Competitividad.



Embajada Británica  
Colombia

**CAF** BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA

Modelos de gobernanza con enfoque en equidad de género e inclusión y fortalecimiento institucional de las Comisiones Regionales de Competitividad.

**Autores:**

Deloitte Asesores y Consultores

**Revisión:**

CAF

Embajada Británica en Colombia

Septiembre del 2022

# Modelos de gobernanza con enfoque en equidad de género e inclusión

y fortalecimiento institucional de las Comisiones Regionales de Competitividad.



Proyecto administrado por CAF y financiado por el gobierno británico a través del Programa de Prosperidad del Reino Unido en Colombia

## Tabla de contenido

<b>Prólogo</b>	<b>6</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>8</b>
<b>2. Propuesta del modelo de gobernanza</b>	<b>14</b>
2.1 Institucionalización	16
2.1.1. Institucionalización de las CRCI	16
2.1.2. Funcionamiento de las secretarías técnicas	19
2.2. Planeación y presupuestación	22
2.2.1. Financiamiento	22
2.2.2. Articulación entre instrumentos de planeación	28
2.3. Oferta de valor de las CRCI	32
2.3.1. Oferta de valor	32
2.3.2. Incorporación de criterios de género e inclusión en la estructura de la CRCI	36
2.4. Actores	38
2.4.1. Liderazgo y participación efectiva del sector público	38
2.4.2. Liderazgo y participación efectiva del sector privado	41
2.4.3. Participación de entidades generadoras de conocimiento	43
2.5. Articulación	46
2.5.1. Articulación entre instancias	46
2.5.2. Trabajo efectivo con las entidades del orden nacional	47
2.5.3. Desarrollo de trabajo supradepartamental y subregional	51
<b>3. Reflexiones finales</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>60</b>
Anexo. Ubicación de las propuestas para cada CRCI	61

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Ejes y dimensiones de análisis	<b>15</b>
<b>Tabla 2.</b> Propuestas sobre institucionalización de las CRCI	<b>18</b>
<b>Tabla 3.</b> Propuestas sobre el funcionamiento de las secretarías técnicas	<b>21</b>
<b>Tabla 4.</b> Propuestas sobre financiamiento	<b>26</b>
<b>Tabla 5.</b> Propuestas sobre articulación entre instrumentos de planeación	<b>30</b>
<b>Tabla 6.</b> Propuestas sobre oferta de valor	<b>34</b>
<b>Tabla 7.</b> Inclusión de criterios de género e inclusión en la estructura de la CRCI	<b>36</b>
<b>Tabla 8.</b> Propuestas para fortalecer el liderazgo y la participación efectiva del sector público	<b>40</b>
<b>Tabla 9.</b> Propuesta para lograr mayor liderazgo y participación efectiva del sector privado	<b>42</b>
<b>Tabla 10.</b> Propuestas para una participación más efectiva de las entidades generadoras de conocimiento	<b>45</b>
<b>Tabla 11.</b> Propuestas para la articulación entre instancias	<b>47</b>
<b>Tabla 12.</b> Propuestas para hacer más efectivo el trabajo con el orden nacional	<b>50</b>
<b>Tabla 13.</b> Propuestas para fortalecer el trabajo supra departamental y subregional	<b>52</b>
<b>Tabla 14.</b> Banco de propuestas CRCI por eje temático y dimensiónl	<b>57</b>

## Prólogo



El Reino Unido y Colombia han forjado una estrecha relación basada en objetivos y ambiciones comunes. Muestra de esta cooperación es nuestro Programa de Prosperidad, presente en Colombia desde el 2017. Nuestro objetivo es fomentar el desarrollo económico inclusivo del país en 3 ejes claves: agricultura, infraestructura y fortalecimiento institucional; siempre teniendo presente un componente de enfoque de género e inclusión social, elementos transversales en todos nuestros proyectos.

Para avanzar en el logro de nuestro propósito, el Programa de Prosperidad ha establecido con CAF – banco de desarrollo de América Latina una alianza estratégica para la implementación de varios de sus proyectos en el país. Esta serie de publicaciones tienen como objetivo resaltar y compartir ampliamente algunos de los hallazgos y resultados más importantes que hemos obtenido en el marco de la cooperación entre el Reino Unido y Colombia, buscando que sean del mayor beneficio para el país; y animarles a explorar más a profundidad la contribución del gobierno británico y su Programa de Prosperidad al futuro de Colombia.

En particular, con la serie de Fortalecimiento de la Competitividad Departamental, queremos resaltar los avances del sector público colombiano en la implementación de una perspectiva de competitividad y productividad desde las regiones y para las regiones.

Las transformaciones regionales que abordamos aquí avanzan en caminos que se encuentran; por un lado, los esfuerzos por mejorar la planificación, organización y gestión de recursos teniendo como base las dinámicas y realidades de cada departamento, con un fuerte enfoque de gobernanza local e inclusión de mujeres y población vulnerable. Por otro lado, la materialización de dichos esfuerzos en proyectos específicos, con la adopción de nuevas metodologías que optimizan el uso de los recursos públicos y ayudan a gestionarlos de forma más eficiente, transparente y ambientalmente sostenible.

Con estas publicaciones esperamos promover los casos de éxito de los gobiernos locales con los que hemos trabajado y facilitar su uso como inspiración para otras regiones del país, como herramientas de política pública, logrando así cambios estructurales y duraderos en toda Colombia.

**George Hodgson**  
*Embajador Británico en Colombia*

# 01 Introducción

Con el Plan Nacional de Desarrollo «Pacto por Colombia, pacto por la equidad», se redefinió el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI); cuya expresión regional son las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI). En la Ley del Plan, y posteriormente en el decreto reglamentario (Decreto 1651 de 2019)<sup>1</sup>, las CRCI se definen como espacios coordinadores y articuladores de todos los actores e instancias que trabajan en temas de competitividad, productividad e innovación en los departamentos.

Al respecto, el ejercicio de coordinación y articulación que deben realizar las comisiones se da en dos sentidos: uno horizontal, entre los actores departamentales, y uno vertical, con las entidades e instancias del SNCI, y, en general, con el Gobierno nacional o con otros actores externos al departamento (esto es, otros departamentos y actores internacionales, entre otros).

Como parte de los esfuerzos por el fortalecimiento de la gobernanza de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación que ha venido impulsando el Gobierno nacional con el apoyo de entidades como CAF –banco de desarrollo de América Latina– y el Fondo de Prosperidad Británico –FPB, en la primera etapa de este proyecto se realizó un diagnóstico detallado de las condiciones institucionales y organizacionales de ocho CRCI (Antioquia, Atlántico, Caldas, Bogotá–Cundinamarca, Magdalena, Meta, Santander y Valle del Cauca), con énfasis en las dinámicas asociadas al cierre de brechas de género e inclusión de poblaciones tradicionalmente excluidas. También, se hizo un análisis de *benchmarking* internacional para los casos de Chile, Perú, México y el País Vasco en España.

A partir de las mejores prácticas identificadas tanto en los diagnósticos departamentales como en el *benchmarking*, se construyó la propuesta de modelo de gobernanza que se presenta a continuación.

La gobernanza para la competitividad se entiende como los arreglos institucionales, esto es, las reglas formales e informales existentes en las comisiones, que orientan y dan forma a las interacciones entre los miembros de la CRCI, incluyendo la definición de los incentivos de cada actor (North, 1990).

De esta manera, arreglos institucionales más eficientes, en el sentido de incluir a los actores más pertinentes y de construir reglas y códigos de conducta compartidos por todos, permiten construir procesos de toma de decisiones más calificadas en términos del bien común y con menos costos de transacción. De esta manera, una estructura de gobernanza adecuada permitirá articular y fortalecer las capacidades productivas de los territorios, condición fundamental para el impulso de la competitividad territorial (Fúquene, Castellanos y Valencia, 2010).

Así, esta perspectiva institucionalista de la gobernanza pasa por comprender las lógicas de funcionamiento de las comisiones en un sentido amplio. Para abordar este análisis complejo, en una primera etapa del proyecto, se realizaron diagnósticos para los ocho departamentos, tomando como criterios de análisis 12 dimensiones adoptadas del trabajo de Gómez y Mitchell (2006).

De esta manera, se identificaron seis grandes temas que deben priorizarse para lograr un fortalecimiento efectivo de la gobernanza de las CRCI: profundizar la institucionalización de las CRCI; mejorar la coordinación entre la secretaría técnica y el Comité Ejecutivo; avanzar hacia una mayor adaptación de las CRCI a los ciclos políticos locales; robustecer la oferta de valor de la CRCI; institucionalizar las políticas de equidad de género e inclusión, y, finalmente, dinamizar el trabajo de las CRCI con otros actores e instancias (ver gráfico 1).

<sup>1</sup> Ley 1955 de 2019, art. 172.

<sup>2</sup> El Decreto 1651 de 2019 determina la estructura de organización y funcionamiento para las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación, y así mismo propone unos lineamientos mínimos para su operación y sostenibilidad, siendo discrecional para los departamentos ampliar y fortalecer la composición y el modelo de gestión propio.

**Gráfico 1. Propuesta de modelo de gobernanza con enfoque de género e inclusión para las CRCI**



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el modelo de gobernanza propuesto ofrece lineamientos a las comisiones para avanzar en estos temas críticos, a partir de recomendaciones y propuestas para las 12 dimensiones, que, para efectos de este documento, se han agrupado en cinco ejes. Al final de cada dimensión, se incluye una tabla que resume las principales recomendaciones. El modelo de gobernanza resulta de la conjunción de estas propuestas, alrededor de los grandes desafíos de las comisiones mencionados anteriormente. Cabe resaltar que el conjunto de recomendaciones planteadas en este entregable está en el marco de lo dispuesto en el Decreto 1651 de 2019 y, así mismo, alineadas con las metodologías dispuestas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estas mismas brindan diferentes elementos de gobernanza, como son los canales de comunicación, las estrategias de financiación, los mecanismos de articulación y los conceptos de institucionalización, entre otros.

El primer eje es la **institucionalización**, en el que se abordan las dimensiones a este respecto de las CRCI y el funcionamiento de las secretarías técnicas. El segundo eje aborda las prácticas de **planeación y presupuestación** de las CRCI, a través de las dimensiones de articulación entre instrumentos de planeación y financiamiento.

El tercer eje da cuenta de la **oferta de valor** de las CRCI, entendida como los beneficios que generan estos mecanismos a quienes las integran y a los sectores sociales que pueden verse impactados por sus decisiones y accionar. En esta lógica, vale la pena resaltar que allí se hace explícita la dimensión de género e inclusión, expuesta como un factor nuevo y decisivo de la competitividad. Ello no riñe con que, a lo largo del modelo, se aborde el enfoque desde todas las dimensiones en que podría materializarse, a efectos de favorecer la gobernanza.

El cuarto eje se refiere a los **actores** de las CRCI, en el que se incluyen la participación y liderazgo efectivo del sector público, del sector privado y de las entidades generadoras de conocimiento. Finalmente, el quinto eje se ocupa de la **articulación con actores externos**. Así, se incluyen aquí las

El modelo de gobernanza que se presenta en este documento tomará como punto de referencia los cinco ejes mencionados, con el fin de ofrecer un referente de condiciones o prácticas que son ideales para las CRCI en Colombia y que ayudarían a fortalecerlas.

dimensiones que indagan por el trabajo efectivo con las entidades del orden nacional, la articulación entre instancias de competitividad e innovación de los departamentos, y el desarrollo del trabajo supradepartamental y subregional.

El modelo de gobernanza que se presenta en este documento tomará como punto de referencia los cinco ejes mencionados, con el fin de ofrecer un referente de condiciones o prácticas que son ideales para las CRCI en Colombia y que ayudarían a fortalecerlas. Sin embargo, entendiendo que las experiencias de desarrollo local exitosas responden a las trayectorias de las prácticas de trabajo conjunto y colaboración entre actores, la calidad del capital social preexistente y la cohesión alrededor de un proyecto de desarrollo colectivo (BID-INSERE, 2016; Estonsoro y Zurbano, 2010), no se plantean arreglos organizacionales específicos, pues estos responderán a las necesidades y dinámicas de cada CRCI.

En este sentido, el modelo propuesto debe entenderse como los lineamientos que sirven de guía para orientar los esfuerzos de fortalecimiento de la gobernanza de las CRCI, con el objetivo de lograr estructuras institucionales cada vez más estables y coherentes con las necesidades locales, y prácticas de gestión y procesos de toma de decisiones más eficientes y transparentes. Cabe resaltar que, en los siguientes entregables de la consultoría, se abordarán de manera específica estas recomendaciones para cada comisión, de manera que se tengan en cuenta las necesidades y avances de cada una.

Las 12 dimensiones propuestas incorporan, a su vez, procesos que buscan vincular las lógicas y dinámicas que impulsen la competitividad y la innovación, con las condiciones necesarias para la inclusión de las mujeres y de poblaciones o sectores tradicionalmente excluidos del desarrollo regional. Dichos procesos abarcan los siguientes aspectos:



**Medición y seguimiento:** si bien se cuenta con indicadores de competitividad en materia de inclusión y equidad de género, es necesario afianzarlos como referentes para la orientación de las políticas de productividad, competitividad y desarrollo económico territorial. Ej.: Índice Departamental de Competitividad. Pilar 9, Mercado laboral; subpilar, Utilización del talento.



**Políticas públicas y transversalización de los enfoques:** se requiere de la efectiva articulación entre las políticas de productividad y las políticas, programas o proyectos sociales dirigidos a la garantía de derechos de las mujeres y de personas pertenecientes a grupos tradicionalmente excluidos. Ej.: articulación programática y presupuestal entre las políticas públicas para las mujeres y la equidad de género y las políticas de productividad, competitividad y desarrollo económico.



**Institucionalidad:** la articulación nación-territorio en materia de inclusión y equidad de género sigue siendo un reto. Se requiere mayor énfasis en el desarrollo de la agenda y seguimiento de las políticas de productividad por parte de los mecanismos para el adelanto de la mujer o las dependencias encargadas del bienestar o integración social. Ej.: participación de la Secretaría de la Mujer u Oficina Asesora de Equidad de Género o de las Secretarías de Desarrollo Social e Integración Social en el Comité Ejecutivo de la CRCI o en sus comités técnicos (Comité de Política de Desarrollo Productivo o Comité de Gestión del Recurso Humano).



**Corresponsabilidad:** se necesita afianzar el vínculo entre los sectores público y privado en lógica de responsabilidad social empresarial con enfoque de género e inclusión, más allá de la ejecución de proyectos de inversión. Ej.: vinculación de empresas o gremios con experiencia aplicada en materia de género, diversidad e inclusión para la incorporación y gestión del conocimiento alrededor de buenas prácticas. Como referentes, pueden emplearse mediciones o intervenciones de carácter nacional o internacionales como Ranking Par o Sello Equipares.



# 02 Propuesta del modelo de gobernanza

- 2.1. Institucionalización
- 2.2. Planeación y presupuestación
- 2.3. Oferta de valor de las CRCI
- 2.4. Actores
- 2.5. Articulación



En los siguientes apartados, se presentan las propuestas para las 12 dimensiones organizadas en los cinco ejes, siguiendo la lógica de responder a las preguntas fundamentales de todo proceso, tal como se aprecia en la tabla 1.

**Tabla 1. Ejes y dimensiones de análisis**

EJE	RESPONDE A LA PREGUNTA	INCLUYE DIMENSIONES
<b>Institucionalización</b>	¿Cómo?	1. Institucionalización de las CRCI 2. Funcionamiento de las secretarías técnicas
<b>Planeación y Presupuestación</b>	¿Qué?	3. Articulación entre instrumentos de planeación 4. Financiamiento
<b>Oferta de valor</b>	¿Para qué?	5. Incorporación de criterios de género e inclusión en la estructura y dinámicas de la CRC 6. Oferta de valor de la Comisión
<b>Actores</b>	¿Quiénes?	Liderazgo y participación efectiva de: 7. Sector público 8. Sector Privado 9. Entidades generadoras de conocimiento
<b>Articulación</b>	¿Que aliados?	10. Trabajo efectivo con las entidades del orden nacional 11. Articulación entre instancias 12. Desarrollo de trabajo supra departamental y subregional

Fuente: Elaboración propia.





## 2.1. Institucionalización

En este eje de análisis, se busca indagar por el «¿cómo?», esto es, por la forma de organización de las comisiones. Se entiende institucionalización como la consolidación del espacio a través de instrumentos normativos, que permitan contar con una estructura clara, así como con procedimientos para la toma de decisiones, que sean concretos y conocidos por todos los miembros de la CRCI. Un mayor nivel de institucionalización genera una menor dependencia de la voluntad política para la existencia misma de la instancia, un buen funcionamiento interno, y reduce la posibilidad de cooptación de los espacios, aumentando así la credibilidad y la confianza en las decisiones que se toman en el marco de las comisiones.

Este aspecto se abordará a través de dos dimensiones: la institucionalización de las CRCI y el funcionamiento de las secretarías técnicas.

### 2.1.1. Institucionalización de las CRCI

El Decreto 1651 de 2019 implicó un avance importante en esta dimensión, al hacer explícito el rol de las comisiones en el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación como articulador y coordinador a nivel departamental de otros actores e instancias que trabajan los temas de competitividad, innovación y el desarrollo productivo. Igualmente, dispone los lineamientos con respecto a la estructura, normativas, reglamentos y esquemas de relacionamiento que las CRCI pueden adoptar, y que los departamentos deberán contar con un decreto u ordenanza de creación, en el que las CRCI se ajusten a los lineamientos del 1651.

La existencia de documentos e instrumentos normativos que ayuden a consolidar procesos dentro de las CRCI ayuda a garantizar su permanencia en el tiempo, facilitando un actuar coherente en el mediano y largo plazo.

Actualmente, solo cuatro CRCI de las estudiadas han expedido los nuevos decretos. El resto se encuentra en proceso de concertación de este instrumento normativo. El modelo de gobernanza se fundamenta en los lineamientos planteados por el Decreto 1651 de 2019, y hace énfasis en tres temas que se pueden tener en cuenta en todas las CRCI, tanto aquellas que ya expidieron el decreto como las que se encuentran en proceso.

#### Instrumentos normativos de creación

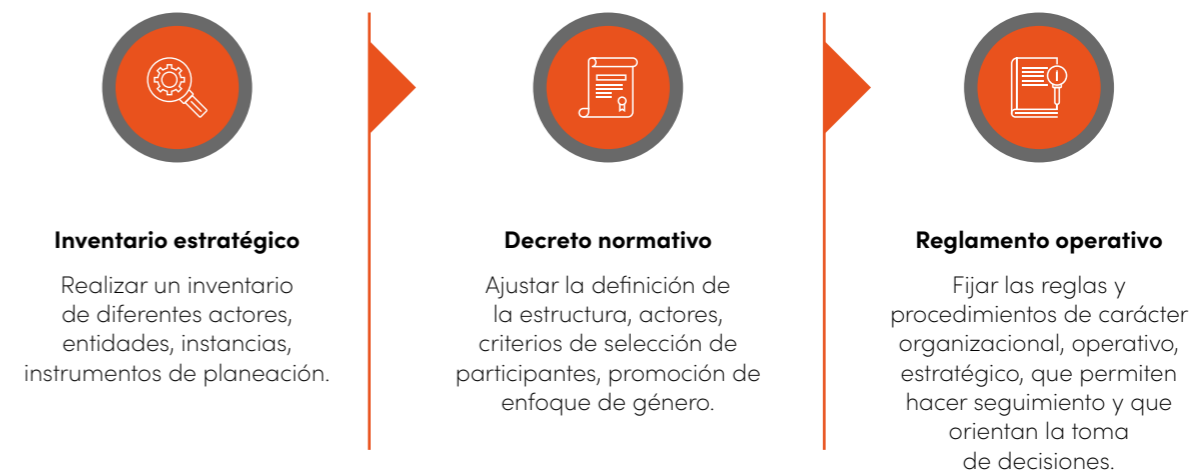
El primero tiene que ver con las disposiciones de los decretos u ordenanzas de creación, que deberían ser explícitos en cuanto a su estructura, actores y reglas de selección de participantes de las diferentes instancias de la comisión. Se recomienda también que los decretos incluyan los deberes y derechos que tienen los participantes de las CRCI.

Las discusiones sobre la forma que deben adoptar las comisiones son una ventana de oportunidad para la vinculación de actores locales corresponsables con el cierre de brechas de equidad de género, promoción de derechos de las mujeres o de la inclusión social, así como de otros actores que, aunque actualmente no participan en las dinámicas de las comisiones, pueden ser importantes para impulsar temas o procesos clave para la competitividad departamental. El detalle sobre estos actores se presentará más adelante, en el apartado 2.3.

Este escenario de discusión es también una oportunidad para abrir el diálogo en torno a los enfoques de género y la manera como la voz e intereses de las mujeres y de sectores tradicionalmente excluidos de las dinámicas del desarrollo tienen cabida en los escenarios e instrumentos que reflejan la toma de decisiones de la Comisión. Es también la oportunidad para que se introduzcan prácticas que contribuyan con dinámicas de cultura organizacional conscientemente incluyentes, más allá de la composición según sexo de las disposiciones y estructuras de las CRCI. Las recomendaciones para las comisiones que no han expedido su decreto se expresarán en la Estrategia de Posicionamiento de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación, a efectos de favorecer su efectiva implementación.

## Reglamentos

Gráfico 2. Propuestas correspondientes a esta sección



Fuente: Elaboración propia.

La segunda recomendación está asociada a la consolidación de las comisiones como espacios independientes y autónomos de los actores que los conforman en cada momento en el tiempo. Para lograrlo, es importante que todos los actores que participan en la CRCI la entiendan de esta manera. Una forma de avanzar en este sentido es contar con reglamentos (reglas y procedimientos) para la toma de decisiones y para hacer seguimiento a los compromisos acordados. El Decreto 1651 señala que tanto la Asamblea como el Comité Ejecutivo establecerán su reglamento. Sin embargo, a la fecha, ninguna comisión de las ocho, cuenta con ellos. Tomando en cuenta que el Comité Ejecutivo es el espacio de toma de decisiones, se debería privilegiar la construcción de los reglamentos de estas instancias, lo que permitirá a su vez consolidarlo como el espacio de toma de decisiones colegiadas, que orientan el quehacer de la CRCI.

Los reglamentos propuestos por Métrica en 2019 son una guía para iniciar esta labor, en la que se deberán especificar los criterios para la designación de

miembros del sector privado y de las universidades, y deberán ser adoptados formalmente por el Comité Ejecutivo. Adicionalmente, es importante que en los reglamentos se haga mención a los comités técnicos existentes en la CRCI, como una estrategia de formalización, ya que en pocas CRCI existen actas o documentos que den cuenta de la estructura completa de la comisión. En la medida en que se creen o supriman comités, el reglamento podrá actualizarse, aun cuando esto no debe ser obstáculo para que en cualquier momento el Comité Ejecutivo pueda decidir crear o eliminar espacios técnicos.

Se recomienda también que se definan tiempos para la revisión y ajuste de estos reglamentos, por ejemplo, una vez al año apenas se implemente, e ir reduciendo la frecuencia de revisión en la medida que la CRCI se encuentre más consolidada. De igual forma, se recomienda revisar los reglamentos idealmente con los cambios de gobernadores, teniendo presente su rol como presidentes de las CRCI. De esta manera, será posible verificar que las

disposiciones que orientan el quehacer de la CRCI sean coherentes con sus prioridades en el marco de los objetivos de la comisión.

Considerando que en los decretos que ya están expedidos no se incluyeron reglas para la toma de decisiones, estos detalles deberán definirse en los reglamentos, así como los mecanismos de seguimiento a las decisiones adoptadas por el Comité Ejecutivo y por la Asamblea.

#### Formalización de los comités técnicos

La tercera recomendación tiene que ver precisamente con el funcionamiento de los comités técnicos. Como

parte de las prácticas de gestión de conocimiento de las CRCI, cada comité debería contar con un documento en el que se plasme el propósito del espacio, sus principios orientadores (esto es, igualdad de oportunidades, equidad de género, inclusión social y participación incluyente), su alcance, el plan de trabajo anual y los actores que participan, señalando el rol de los participantes, en particular, quién ejerce el liderazgo y quién se encarga de las labores de secretaría técnica. Al igual que en el caso de los reglamentos del Comité Ejecutivo y de la Asamblea, estos reglamentos deberían ser revisados cada cierto tiempo, para verificar que siguen siendo pertinentes y para ajustarlos según las necesidades cambiantes del departamento.

**Tabla 2. Propuestas sobre institucionalización de las CRCI**

Situación actual	Propuesta
Cuatro departamentos con decreto expedido, y cuatro departamentos en proceso. Los decretos existentes son muy generales: no definen reglas de selección de participantes o de toma de decisiones. Los actores corresponsables con el cierre de brechas de género no hacen parte de ninguna CRCI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto u ordenanza de creación: definición de estructura, actores, criterios de selección de participantes.</li> <li>Oportunidad para incluir actores locales académicos, públicos y privados, responsables y corresponsables con el cierre de brechas de equidad de género, promoción de derechos de las mujeres o de la inclusión social.</li> <li>Plantear culturas organizacionales de las CRCI conscientemente incluyentes, fomentando la participación de las mujeres en los espacios de decisión y liderazgo.</li> </ul>
Ninguna CRCI cuenta con reglamentos de la Asamblea o del Comité Ejecutivo.	Construcción de reglamentos (reglas y procedimientos) para la toma de decisiones y para hacer seguimiento a los compromisos acordados.
Ninguna CRCI cuenta con documentos guía o con planes de trabajo formales de sus comités técnicos.	Formulación de documentos guía y planes de trabajo de los comités técnicos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.1.2. Funcionamiento de las secretarías técnicas

El buen funcionamiento de las secretarías técnicas es uno de los temas más críticos para garantizar el éxito de la CRCI, en tanto es la instancia que dinamiza el trabajo de la comisión. Las ocho comisiones que hacen parte de este estudio cuentan con un arreglo básico de acuerdo con los lineamientos del Decreto 1651 de 2019, en el que la Cámara de Comercio de la ciudad capital financia un equipo básico de dos o tres personas. Este arreglo varía en algunos departamentos como Caldas, donde existe un equipo de apoyo a la secretaría técnica conformado por funcionarios de varias entidades; o en Meta, donde el liderazgo de la secretaría técnica es compartido por varios departamentos.

Adicionalmente, el Decreto 1651 plantea unos lineamientos sobre los planes de trabajo de las secretarías técnicas<sup>3</sup>. Sin embargo, aún no se observa su aplicación efectiva en todas las comisiones.

Así, esta propuesta se concentra en tres asuntos clave:

##### Líder de la secretaría técnica

Como se identificó en el diagnóstico, actualmente, las ocho CRCI que hacen parte de este estudio cuentan con personas idóneas en el rol de liderazgo de la secretaría técnica, con diferentes perfiles de formación y experiencia. Para garantizar que esta buena práctica se mantenga en el tiempo, se recomienda que cada comisión establezca un perfil del líder y de los profesionales de apoyo, de acuerdo con los propósitos y el alcance que se asignen a la CRCI en cada departamento.

La oferta de valor que identifique la comisión determina los perfiles de liderazgo que requieren para alcanzar los propósitos planteados. En todo caso, se recomienda incluir como parte de los requisitos el manejo de los enfoques de género, derechos de las mujeres y/o diferencial. Esto supone, entre otros aspectos:

Conocer y trabajar en la superación de condiciones necesarias para el cierre de las brechas de desigualdad en la oferta de las Comisiones

Regionales de Competitividad; manejar criterios para una planeación y presupuestación que incluya como beneficiarios pero también como *agentes de cambio a personas* en situación histórica de exclusión; aplicar *factores de composición* que permitan integrar a las comisiones y sus mesas técnicas, agentes incidentes frente a las demandas, intereses y necesidades de grupos tradicionalmente excluidos; establecer sistemas de cooperación que involucren agentes corresponsables con el bienestar y desarrollo social, así como con la garantía de derechos de personas en situaciones de exclusión (productores o analistas de información, responsables de procesos de cooperación, financiadores de iniciativas incluyentes, etc.). Asimismo, se recomienda definir un periodo fijo para el líder de la secretaría técnica, con la posibilidad de renovación, sujeto a una evaluación de su gestión.

El procedimiento de selección del líder de la secretaría técnica debería definirse en el reglamento de la Asamblea o del Comité Ejecutivo. Este procedimiento debe señalar quién propone candidatos y cuántos candidatos se evaluarán, cuáles son los criterios de evaluación y quién participa en la selección. Una opción es que en el Comité Ejecutivo se conforme un grupo encargado de este proceso que defina una terna, y que en la decisión final participe el presidente del comité.

##### Plan de trabajo y estrategias de seguimiento y evaluación

El Decreto 1651 de 2019 dispuso que todas las secretarías técnicas deben contar con un plan de trabajo aprobado por el Comité Ejecutivo. La propuesta consiste en formalizar los procesos de formulación y aprobación de estos planes de trabajo, definiendo los tiempos de presentación y aprobación, a través del reglamento de la CRCI.

Para que los planes de trabajo sean funcionales a los objetivos que se propone la CRCI, se pueden construir siguiendo la estructura de marco lógico, es decir, en función de las metas de cada año, y las de mediano plazo definen las acciones que permiten alcanzar dichas metas. Todos los planes de trabajo

<sup>3</sup> Los planes de trabajo deben ser anuales, y deben definir las principales líneas de acción para la implementación de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación, así como para el fortalecimiento técnico y del modelo de gobernanza de la respectiva CRCI.

deben incluir indicadores de gestión, de producto y de resultado que permitan hacer seguimiento al cumplimiento de las metas.

Ahora bien, las metas deberían estar orientadas por los objetivos planteados en los Planes Regionales de Competitividad y los Planes de Desarrollo Departamentales, los cuales determinan una visión de competitividad compartida de largo plazo. De igual forma, las metas deberían estar armonizadas con los planes indicativos o de igualdad de oportunidades que desarrollan las políticas públicas en materia de equidad de género y/o inclusión social. Cabe resaltar que, a la fecha de hoy, no todas las CRCI cuentan con Planes Regionales de Competitividad debidamente actualizados.

El seguimiento al cumplimiento de las metas es responsabilidad del Comité Ejecutivo. Se propone la creación de un tablero de control básico, común a todos los departamentos, que permita hacer un seguimiento que sea comparable entre departamentos. Sobre la versión básica, las entidades territoriales podrán incorporar y sofisticar el sistema de medición según sus necesidades y capacidades. Adicionalmente, para los proyectos de mayor envergadura, la evaluación debe estar contemplada como una parte integral del proyecto, con el fin de avanzar hacia una lógica de políticas públicas basadas en evidencia.

Se recomienda incluir como parte de los indicadores de resultado los relacionados con inclusión y equidad de género del Índice Departamental de Competitividad, en el subpilar Utilización del talento, y como proxy el de Capital humano, en el subpilar Educación superior y formación para el trabajo. Adicionalmente, conviene integrar indicadores de KPI para el sector privado y MGA para el público en materia de autonomía económica y acceso a activos para las mujeres y grupos tradicionalmente excluidos, como referentes de seguimiento a las dinámicas de planeación y presupuestación de recursos públicos en materia de Competitividad e Innovación<sup>4</sup>.

Adicionalmente a estos indicadores, cada secretaría técnica podría presentar un informe de gestión al Comité Ejecutivo, en el que se rinda cuentas sobre los avances del plan de trabajo, las dificultades y coyunturas que se presentaron en el año y la ejecución del presupuesto. Este informe podría presentarse dos veces al año: uno intermedio para evaluar la necesidad de realizar ajustes, y otro final.

Los planes de trabajo deben ser aprobados por el Comité Ejecutivo y deberían ser conocidos por todos los miembros de la CRCI. Se recomienda que se presenten también ante el Comité de Regionalización, para que los secretarios técnicos identifiquen temas comunes de trabajo con otros departamentos. Asimismo, en el marco de este comité, se puede hacer seguimiento a la versión básica de los tableros de control departamentales trimestralmente. De esta manera, será posible identificar aquellos temas que requieren más apoyo por parte de las entidades del orden nacional, y donde se puedan compartir buenas prácticas de otros departamentos (lectura de necesidades y oportunidades).

Finalmente, otra propuesta para la construcción de un método de evaluación en el marco del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación es el diseño de evaluaciones cruzadas y autoevaluaciones anuales. Las autoevaluaciones las realizaría cada secretaría técnica, a partir de los indicadores del plan de acción que cada CRCI defina como estratégicos. Las evaluaciones cruzadas las realizarían las comisiones sobre las entidades del orden nacional, en particular, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) en su rol de coordinador de las comisiones, el Comité de Regionalización sobre el desempeño de las comisiones, y el Comité Ejecutivo sobre el desempeño de las secretarías técnicas.

#### Conformación de la secretaría técnica

Si bien el Decreto 1651 estipula que el equipo de base de la secretaría técnica lo financia la Cámara de Comercio de la ciudad capital del departamento, dependiendo

de la oferta de valor que se defina en cada CRCI, será necesario reforzar las capacidades técnicas y operativas de estas secretarías. Una estrategia que podría replicarse es la buena práctica de Caldas y de Valle del Cauca de crear equipos de apoyo a la

secretaría, conformados por funcionarios/empleados de las entidades que hacen parte del Comité Ejecutivo. El papel de este equipo técnico sería prestar apoyo en temas o tareas puntuales, que podrían definirse en un convenio o acuerdo de voluntades.

Tabla 3. Propuestas sobre el funcionamiento de las secretarías técnicas

Situación actual	Propuesta
Solamente Caldas cuenta con un perfil del líder de la secretaría técnica. Ningún departamento cuenta con un protocolo o procedimiento de selección del líder de la secretaría técnica.	Definición de un perfil del líder de la secretaría técnica.  Como parte de los requisitos, podría incluirse el manejo de los enfoques de género, derechos de las mujeres y/o diferencial, ya sea para el líder de la secretaría técnica o para alguna de las personas que participan en el equipo de apoyo.  En el reglamento de la CRCI se puede formalizar el procedimiento para su selección.
Solo dos departamentos tienen plan de trabajo aprobado por el Comité Ejecutivo. Solamente Bogotá - Cundinamarca cuenta con una estrategia de seguimiento y evaluación (buena práctica). Tampoco existe un mecanismo de monitoreo, seguimiento y evaluación estándar desde el SNCI.	Plan de trabajo de la secretaría técnica con estructura de marco lógico.  En el reglamento, definición de tiempos para la presentación y aprobación de los planes de trabajo de las secretarías técnicas.  Las metas establecidas en los planes de trabajo deben orientarse por los objetivos de los Planes de Desarrollo y Planes Regionales de Competitividad, siempre y cuando estén actualizados, armonizando los compromisos establecidos en los planes indicativos o planes de igualdad de oportunidades dirigidos a las mujeres o a sectores sociales tradicionalmente excluidos.  Los planes de trabajo deben ser aprobados por el Comité Ejecutivo. Pueden presentarse también ante el Comité de Regionalización, para identificar temas comunes de trabajo en otros departamentos.  Estrategia de seguimiento y evaluación: se deben definir indicadores que permitan medir el cumplimiento de las metas. El seguimiento al cumplimiento es labor del Comité Ejecutivo. Evaluaciones cruzadas con las entidades del SNCI y autoevaluación de la secretaría técnica.
Buena práctica identificada en Caldas y Valle del Cauca: equipos de apoyo a la secretaría técnica, más allá del equipo base. Este esquema no existe en los otros departamentos.	Conformación de la secretaría técnica: crear equipos de apoyo al equipo base de la ST para aumentar su capacidad técnica y operativa.

Fuente: Elaboración propia.

4 Para ampliar la información sobre indicadores de género en el sector público y privado (KPI y MGA), se sugiere consultar: Guerra, Angélica. (2020). Manual para la integración de indicadores de género en la gestión de las empresas y organizaciones. Unión Europea. Santiago de Chile.  
FP Analytics. (2020). Las mujeres como agentes de cambio. Impulsar el poder de las mujeres para transformar las industrias dominadas por hombres. Ver: [womenasleversofchange.com](http://womenasleversofchange.com)  
Departamento Nacional de Planeación. (2020). Lineamientos estratégicos de equidad de género para las mujeres. Kit de planeación territorial. DNP. Bogotá.

## 2.2. Planeación y presupuestación

Este eje de análisis busca dar luces sobre la forma como se orienta la operación de las comisiones, a partir de los instrumentos de planeación; tanto el Plan Departamental de Desarrollo como los propios de las CRCI (Planes Regionales de Competitividad y Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación) y los presupuestos para su implementación. Si bien las fuentes públicas de recursos son centrales para el buen funcionamiento de las comisiones, se considera también centrales los aportes del sector privado y el acceso a fuentes menos convencionales de financiamiento. Se tienen también en cuenta estrategias que pueden ayudar a vincular la planeación de la comisión a los tiempos de los presupuestos públicos y a los principios de los presupuestos sensibles al género.

En este sentido, una de las herramientas que sirve al propósito de identificar los recursos del Presupuesto General de la Nación y de las líneas de inversión priorizadas por los sectores y entidades de nivel central para favorecer la garantía de derechos de las mujeres es el «trazador presupuestal»<sup>5</sup>.

Incluido en el artículo 221 del Plan Nacional de Desarrollo, el trazador registra, a través del Sistema Único de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP), la focalización presupuestal de género al nivel de proyecto, y a través del Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI), la evolución de dichos proyectos en sus etapas de programación y ejecución.

Posibilita también el acceso transparente a la información sobre los recursos de inversión, funcionamiento, Sistema General de Participaciones, Sistema General de Regalías y cooperación internacional, convirtiéndose así en un mecanismo que abre la oportunidad a las entidades territoriales de conocer y articular la demanda territorial en materia de inclusión y equidad de género y la oferta del orden nacional en estas materias.

Al analizar las categorías a través de las cuales se estructura el trazador, se encuentra también

que el mayor volumen de recursos de inversión se concentra en atender la Autonomía Económica y el Acceso a Activos por parte de las mujeres, condición fundamental a la hora de favorecer la competitividad e innovación regionales.

A este escenario de oportunidad se suma el hecho de que todos los departamentos han hecho un esfuerzo importante de articulación entre las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación y los Planes Departamentales de Desarrollo, pero no en todos existen Planes Regionales de Competitividad. Por otra parte, para todos los departamentos, un reto importante es la financiación de los proyectos de la Agenda y de otras iniciativas estratégicas de las comisiones. En este sentido, a continuación, se presentan algunas recomendaciones para fortalecer el vínculo entre instrumentos de planeación y para avanzar en la construcción de estrategias de financiación de las ADCI adecuadas para las comisiones.

### 2.2.1. Financiamiento

Como se señaló en el diagnóstico, las ocho CRCI que hacen parte de este estudio superaron el cuello de botella relacionado con la disponibilidad de recursos para el funcionamiento de la secretaría técnica. Sin embargo, ninguna de las CRCI cuenta con una estrategia de financiamiento que les permita lograr los objetivos que se proponen y hacerlos sostenibles.

En este sentido, la recomendación que se realiza es precisamente la definición de dicha estrategia de financiamiento, acorde con la oferta de valor que se haya definido para cada CRCI y a los planes de trabajo anuales. Esto implica que la CRCI debe contar con un presupuesto propio –aunque no pueda gestionarlo directamente–, que refleje todos los aportes monetarios y en especie que realicen los miembros de la CRCI. Tanto la estrategia de financiamiento como el presupuesto anual tienen que ser aprobados por el Comité Ejecutivo.

<sup>5</sup> Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (2020). Trazador presupuestal para la equidad de la mujer. Ejecución 2019 – programación 2020. Informe al Congreso de la República. Vicepresidencia de la República, Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Bogotá.

En esta estrategia, se deben definir:



**Actores financiadores:** cámaras de comercio, empresas, gremios, cajas de compensación familiar, fondos de inversión locales o internacionales según la magnitud del proyecto, entidades públicas y banca comercial, entre otros. En el caso de las entidades públicas, es clave identificar las fuentes de recursos, para poder planear los tiempos y los requisitos exigidos para la efectiva ejecución del gasto. De igual forma, es necesario considerar actores como el Fondo de Prosperidad Británico – FPB, las diferentes agencias de cooperación de los Gobiernos (España, Japón, Alemania, Francia, Noruega, Suiza y Estados Unidos, entre otros), los cuales están orientados a financiar proyectos para el mejoramiento de la competitividad y el desarrollo productivo.



**Estrategia de gestión de recursos:** teniendo en cuenta que las comisiones no son un sujeto jurídico, no tienen la posibilidad de gestionar directamente los recursos. Su papel, en tanto articulador y coordinador, es liderar la construcción colectiva de esta estrategia, en la que se identifiquen los responsables directos de la ejecución, los mecanismos de administración (fiducias, proyectos de inversión, fondos comunes, etc.), la priorización de los proyectos financiados, los mecanismos de rendición de cuentas y de comunicación de los resultados. De igual forma, las CRCI pueden asumir el rol de listar proyectos específicos, incluyendo los porcentajes y partidas de cofinanciación.



**Instrumentos de financiación:** los más adecuados dependerán del tipo de proyectos o iniciativas que se quiera financiar. Se recomienda tener en cuenta instrumentos más tradicionales, como la cofinanciación de proyectos o las alianzas público-privadas, y otros menos usuales en el ámbito público, como los créditos, el *crowdfunding* o las plataformas de inversión.



**Estrategias de seguimiento y veeduría** desde la CRCI a la inversión de los recursos obtenidos mediante gestión propia.

Si bien las CRCI no pueden ser ejecutoras de recursos, juegan un papel central en todo el ciclo, desde la identificación de proyectos estratégicos y prioritarios, pasando por la gestión de recursos a la que ya nos referimos, y, finalmente, como veedoras de la buena ejecución de los proyectos.

La estrategia de financiación se debe discutir en todos los comités técnicos, para que en ella queden incluidas las prioridades y particularidades en términos de requerimientos de financiamiento (montos, plazos, niveles de riesgo) de cada sector o de cada tipo de proyecto. La vinculación de los enfoques de género e inclusión en la discusión sobre el financiamiento es fundamental, pues permite la priorización de proyectos que respondan a iniciativas para la generación de ingresos con criterios de competitividad, procurando la integración poblacional y territorial, por ejemplo, macroproyectos de inversión que vinculen mujeres en varias entidades territoriales y que superen dinámicas de subsistencia.

Los organismos y agencias de cooperación internacional y de promoción de inversiones como el FPB son actores clave en la construcción de estas estrategias de financiación que promueven la mejora de competitividad y el desarrollo productivo. Con respecto a las primeras, cabe señalar que Colombia cuenta desde 2008 con la Mesa de Género de la Cooperación Internacional, que integra a 44 agencias del sistema de la ONU, de la cooperación gobierno a gobierno y de las ONG internacionales. La secretaría técnica es ejercida por ONU Mujeres, y cuenta con grupos de tarea que pueden impulsar las dinámicas de la competitividad incluyente en Colombia, para las mujeres en sus diversidades. Esta apuesta de ayuda oficial para el desarrollo puede optimizar tiempos y recursos en torno a la equidad de género y la garantía de derechos de las mujeres en los departamentos objeto de la consultoría. De igual manera, se considera que mediante los cooperantes

puede surgir una mayor articulación con la Agencia Presidencial de Cooperación.

Las estrategias dirigidas a la reducción de brechas de género, en particular en el mercado laboral, pueden ser apoyadas también por las cajas de compensación familiar, teniendo en cuenta las funciones que tienen estas entidades asociadas a los temas de educación y protección de la primera infancia y de cuidado en general<sup>6</sup>.

Respecto de las agencias de promoción de inversiones, cabe señalar que cuentan con información sobre las necesidades más urgentes para mejorar la situación de competitividad de los departamentos y sobre los inversionistas que están dispuestos a financiar o cofinanciar cierto tipo de proyectos. Un ejemplo de los fondos de inversión más relevantes es el UK Export Finance (UKEF).

Finalmente, es muy importante armonizar la estrategia de financiamiento con los tiempos de los presupuestos públicos, para garantizar que los recursos de las gobernaciones y alcaldías efectivamente queden incluidos en el presupuesto del departamento (o de los municipios), que los proyectos de inversión se formulen o se ajusten de acuerdo a las necesidades del proyecto que se quiera ejecutar y que los recursos puedan utilizarse en los tiempos requeridos por los proyectos vinculados a los planes de desarrollo que se están financiando. En los años en los que hay cambio de plan, se debe contar adicionalmente con los tiempos que le tomará a la gobernación el ajuste del esquema presupuestal del departamento y la formulación de los planes indicativos de acuerdo con los nuevos Planes Departamentales de Desarrollo. De igual forma, se considera relevante tener en cuenta los mecanismos de finanzas verdes, con el fin de promover la competitividad desde una óptica de sostenibilidad ambiental integral.

Los organismos y agencias de cooperación internacional y de promoción de inversiones como el FPB son actores clave en la construcción de estas estrategias de financiación que promueven la mejora de competitividad y el desarrollo productivo.

<sup>6</sup> Fuente: Superintendencia del Subsidio Familiar, en: [https://www.ssf.gov.co/atencion-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/Xe1XNhV41dG/content/4-%25C2%25BFqu%25C3%25A9-funciones-cumplen-las-cajas-de-compensaci%25C3%25B3n-familiar](https://www.ssf.gov.co/atencion-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/Xe1XNhV41dG/content/4-%25C2%25BFqu%25C3%25A9-funciones-cumplen-las-cajas-de-compensaci%25C3%25B3n-familiar)

La armonización entre el presupuesto de la CRCI y los públicos pasa también por vincular la lógica de presupuestos sensibles al género, haciendo uso del trazador presupuestal e identificando escenarios de oportunidad a través de los proyectos o iniciativas que se quieran financiar y que permitan materializar los enfoques de inclusión social, equidad de género, derechos de las mujeres y/o diferencial.

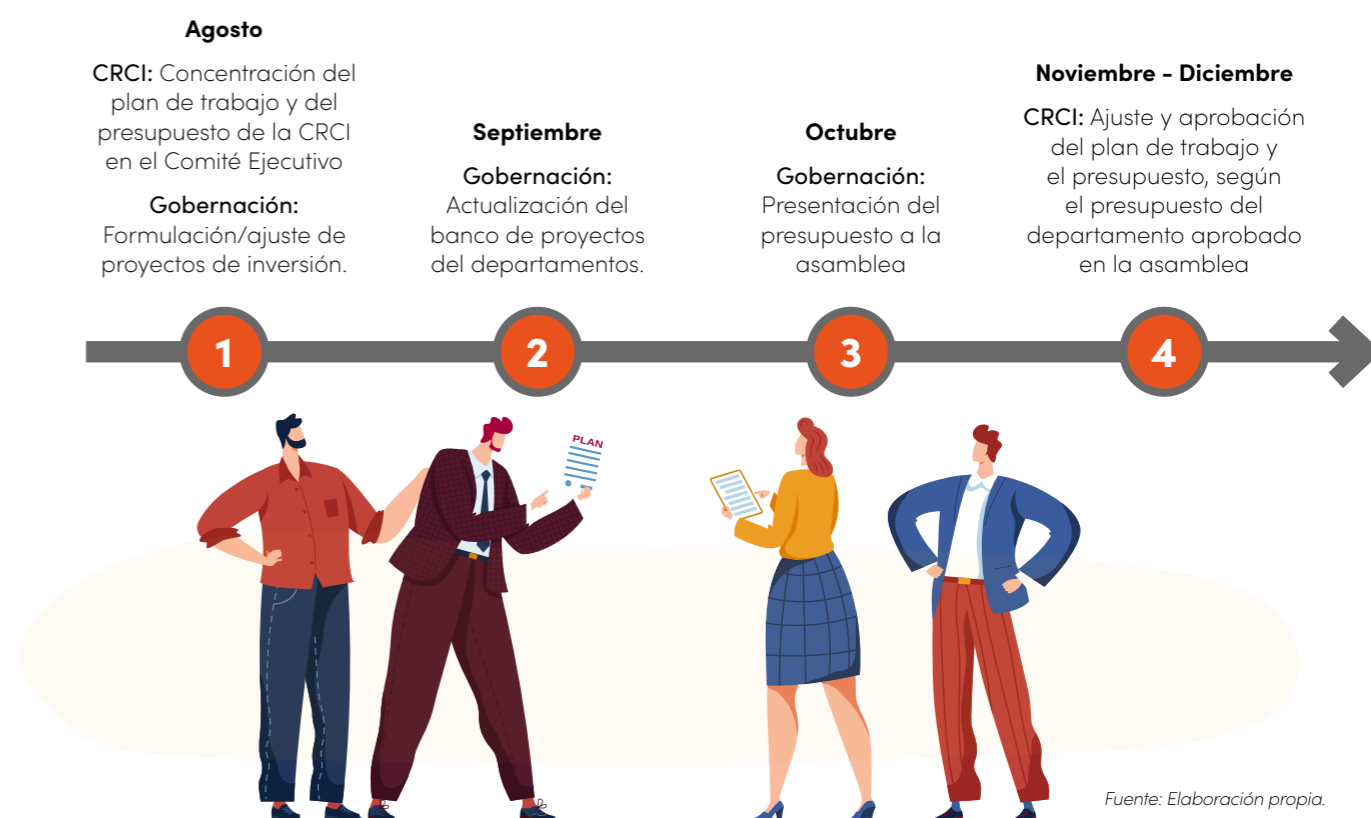
A propósito de la armonización, las nuevas disposiciones en materia de organización y funcionamiento del Sistema General de Regalías, bajo la Ley 2056 del 30 de septiembre de 2020, ofrecen un escenario de oportunidad para la financiación de programas, proyectos o iniciativas con enfoque género e inclusión. Así, los objetivos y fines del SGR (artículo 2), ofrecen orientaciones que explicitan la importancia de una distribución de recursos que contribuya con «la equidad social y la promoción de la diversidad étnica cultural» (inciso 2) y la implementación de mecanismos «que hagan efectiva la inclusión,

igualdad, equidad, participación y desarrollo integral» de las comunidades étnicas (inciso 7).

En cuanto a la destinación de recursos de mayor recaudo, el artículo 24 enfatiza en el emprendimiento femenino, y el 30, en su parágrafo 6, señala que «los ejercicios de planeación deberán priorizar en las inversiones, proyectos de inversión con enfoque de género, en desarrollo de las políticas públicas en pro de la equidad de la mujer, con énfasis en los temas de mujer rural».

Esta iniciativa no solo genera medidas específicas para la integración de sectores poblacionales excluidos, sino que confirma la pertinencia de la armonización presupuestal entre competitividad, género y regalías, poniendo énfasis en la importancia de vincular a más de la mitad de la población del país (las mujeres), como agentes activos en la generación de desarrollo, crecimiento económico y bienestar social.

Gráfico 3. Ciclo del presupuesto público y vinculación con la planeación de las CRCI



En estos esfuerzos de armonización entre presupuesto de la CRCI y ciclo presupuestal público a nivel local y nacional –incluyendo los presupuestos sensibles al género–, el Departamento Nacional de Planeación – DNP puede jugar un rol de apoyo importante, a través de las direcciones de Descentralización y

Desarrollo Regional, Inversiones y Finanzas Públicas y de Desarrollo Social. Asimismo, el DNP puede apoyar el desarrollo de alianzas público-privadas – APP y la inclusión de proyectos estratégicos y de gran envergadura en los Pactos Territoriales (antes contratos plan)<sup>7</sup>.

**Tabla 4. Propuestas sobre financiamiento**

Financiamiento	
Situación actual	Propuesta
Si bien es una práctica positiva que la CRCI Bogotá –Cundinamarca cuente con un Consejo Asesor Empresarial, es importante que su aporte también se refleje en la gestión o financiamiento de proyectos.	Definición de estrategias de financiamiento acordes con la oferta de valor de la CRCI, el plan de trabajo anual, y la composición de las ADCI. Esta estrategia debe incluir: actores financiadores, instrumentos de financiación y estrategia de gestión de recursos.
Atlántico tuvo un fondo común para financiar proyectos, que resultó de gran utilidad pero que se abandonó. Santander y Caldas han logrado financiar proyectos, gracias al trabajo articulado con el sector privado. La CRCI del Valle del Cauca es una de las comisiones a nivel nacional que más apoyo económico recibe por parte del empresariado para el desarrollo de proyectos.	El presupuesto debe reflejar los aportes que realicen todos los miembros de la CRCI, sean monetarios o en especie.
En otros departamentos, como Antioquia y Magdalena, existe un vacío importante en la vinculación de potenciales financiadores a las dinámicas de la comisión, como Finagro y el Banco Agrario.	Rastrear y vincular la agenda y proyectos de la ayuda oficial para el desarrollo con oferta específica en materia de equidad de género e inclusión social (44 agencias de cooperación del Sistema de la ONU, gobierno a gobierno y ONG) con oferta en todo el territorio nacional.
Buena práctica identificada en Bogotá – Cundinamarca, pues cuenta con una temática de financiamiento, que forma parte del comité transversal técnico.	Vincular las cajas de compensación en las estrategias de financiación de los programas dirigidos a reducir las brechas de género en el mercado laboral.
En el resto de los departamentos, no hay una estrategia de financiamiento explícita.	La estrategia de financiación se debe discutir en cada mesa técnica, para que incluya las prioridades y particularidades en términos de requerimientos de financiamiento de cada sector o de cada tipo de proyecto.  El presupuesto anual lo debe aprobar el Comité Ejecutivo.

Financiamiento	
Situación actual	Propuesta
La Comisión Bogotá – Cundinamarca enfoca su trabajo en la selección de proyectos que ya se encuentran en marcha, así como en las propuestas que, a pesar de tener perfil de iniciativa, son potenciales para una futura estructuración.  Por su parte, en el Meta, la CRCI puede abordar la planeación con expresión en proyectos priorizados, dentro de los que se encuentran iniciativas asociadas con la superación de la pobreza por parte de segmentos poblacionales excluidos y procesos relacionados con libertad financiera y generación de ingresos dignos, específicamente para las mujeres. En ese sentido, se puede beneficiar mucho de la experiencia de Villavicencio en cuanto a la planeación sensible al género.	Vincular la estrategia de financiamiento con los tiempos de los presupuestos públicos.  Desarrollar la estrategia en lógica de presupuestos sensibles al género, haciendo uso del trazador presupuestal e identificando escenarios de oportunidad para materializar los enfoques de inclusión social, equidad de género, derechos de las mujeres y/o diferencial.

Fuente: Elaboración propia.



<sup>7</sup> A partir de la expedición del Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022 «Pacto por Colombia, pacto por la equidad», la figura de los contratos plan y los contratos plan para la paz se sustituyó por la de los Pactos Territoriales, aunque la lógica del esquema se mantiene.

### 2.2.2 Articulación entre instrumentos de planeación

La articulación entre los diferentes instrumentos de planeación asociados a la competitividad y la innovación es fundamental para contar con una única hoja de ruta de largo, mediano y corto plazo.

Gráfico 4. Instrumentos de planeación de las CRCI



Fuente: Elaboración propia.

#### Plan Regional de Competitividad

El instrumento de planeación de largo plazo por excelencia es el Plan Regional de Competitividad. Como se identificó en el diagnóstico, en pocos departamentos se reconoce la complementariedad entre el Plan, el Plan de Desarrollo y la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación. En la medida en que el Plan Regional de Competitividad hace explícita la visión compartida de largo plazo

que orienta el trabajo de todos los actores de la comisión, la primera recomendación es la revisión o formulación del plan, alrededor de la visión de futuro compartida por los miembros de la comisión.

El propósito es contar con una guía que permita construir un puente entre los objetivos de competitividad de largo plazo y la priorización

de los proyectos y acciones a ejecutar en el corto plazo, para evitar la atomización de esfuerzos y recursos en iniciativas con orientaciones diferentes (incluso contradictorias), sin resultados e impactos contundentes sobre la competitividad del departamento. Para este proceso, es fundamental aprovechar el capital social construido durante el proceso de formulación de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.

Se debe procurar, también, integrar en las visiones de competitividad el compromiso con el cierre de brechas de género o poblacionales, así como con la promoción del talento bajo criterios de inclusión y equidad. Además de la ya mencionada igualdad de oportunidades y promoción de la empleabilidad y el emprendimiento *con participación de segmentos poblacionales tradicionalmente excluidos*, conviene *analizar* y orientar la oferta, procurando romper con la feminización de las actividades económicas (*concentradas en labores de servicio y comercio*, así como de cuidado y protección) y favoreciendo la incursión de las mujeres o de poblaciones en situación de desigualdad en procesos que demande el mercado, por ejemplo, los relacionados con el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, y los asociados a la industria e infraestructura, entre otros, y cuyo reconocimiento económico y social es más extendido.

#### Planes Departamentales de Desarrollo y Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación

El Plan Departamental de Desarrollo – PDD plantea los objetivos de mediano plazo, y refleja las prioridades del gobierno departamental. En este sentido, si bien en la formulación del PDD se debe tener en cuenta la visión compartida del Plan Regional de Competitividad, los gobernadores tienen la potestad de priorizar las acciones que consideran más relevantes para mejorar las condiciones de competitividad del departamento en el mediano plazo.

Por su parte, la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación – ADCI, al ser el portafolio de proyectos priorizados para la ejecución, es el instrumento más dinámico y flexible, lo que le permite adaptarse tanto a la visión compartida de largo plazo que se defina en el Plan Regional de Competitividad como a las prioridades que se establezcan en el PDD.

La propuesta que se hace es la definición de reglas para el ajuste de la Agenda. Estas disposiciones pueden quedar incluidas en el reglamento de la CRCI, donde debería estipularse con qué criterios y quién puede proponer la inclusión o exclusión de proyectos, cómo se toman las decisiones frente a estos y los tiempos para revisar la Agenda. Debería haber al menos una revisión de la Agenda cuando haya cambio de gobernantes, se sugiere considerar el cierre de brechas de género e inclusión como criterio de revisión y actualización, y debe abrirse la posibilidad de hacer ajustes extemporáneos en caso de coyunturas como la que se presentó con la pandemia del COVID-19. El manual metodológico de formulación y actualización de ADCI construido por Confecámaras con el apoyo de CAF y el FPB es un insumo importante para estos ejercicios.

#### Articulación programática y socialización

Para que las CRCI se conviertan en espacios efectivamente orientados por los enfoques de género e inclusión, es preciso establecer una relación programática entre la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación, las políticas de productividad o desarrollo económico, los PDD y el Plan Regional de Competitividad, con las políticas dirigidas a la garantía de derechos de personas en situación histórica de exclusión y los planes de acción de las mismas o Planes de Igualdad de Oportunidades, para la armonización efectiva de la oferta institucional en materia de productividad, competitividad, desarrollo económico e inclusión social. Así, será posible contar con una guía para la priorización de proyectos de la Agenda orientados a la inclusión y/o la reducción de brechas de género.

La segunda recomendación es socializar con todos los actores de la CRCI periódicamente, al menos cada cuatro años con el cambio de gobernadores, todos los instrumentos: el Plan Regional de Competitividad, las estrategias relacionadas con competitividad e innovación de los Planes de Desarrollo Departamentales y la ADCI, y cómo el plan de trabajo de la comisión permite la ejecución de la Agenda y el cumplimiento de los objetivos de los planes. Esto facilita la definición de compromisos más concretos de los actores miembros de la CRCI y una participación más activa en los procesos de formulación del PDD y de revisión de la ADCI.

**Tabla 5. Propuestas sobre articulación entre instrumentos de planeación**

Situación actual	Propuesta
<p>La mayoría de CRCI han realizado ejercicios colegiados de formulación de la Agenda, que incluyen a las Cámaras de Comercio, así como otras entidades regionales e incluso nacionales.</p> <p>La CRCI de Santander formuló, además de la Agenda, el Plan Regional de Competitividad, que también sirvió para construir el Plan de Desarrollo Departamental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión (o actualización) de los Planes Regionales de Competitividad.</li> <li>La formulación de la Agenda y su revisión periódica en un ejercicio colegiado es una oportunidad para revisar las visiones de competitividad de largo plazo que orienten esa Agenda.</li> </ul>
<p>La Agenda del Atlántico incluye el cierre de brechas de género como objetivo explícito de la CRCI, y un criterio de priorización de proyectos.</p> <p>En el Valle del Cauca, la comisión tiene claro que el impacto de la competitividad y la innovación también es social, y no solamente económico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar el compromiso con el cierre de brechas de género o poblacionales con las visiones de competitividad.</li> <li>Promoción del talento bajo criterios de inclusión y equidad. Evitar la feminización de las actividades económicas y favorecer la incursión de las mujeres o de poblaciones en situación de desigualdad, en procesos que demande el mercado y que permitan un mejor reconocimiento económico y social.</li> </ul>
<p>Las páginas web, como en el caso de Valle del Cauca y Santander, son un instrumento útil pero no suficiente para divulgar las acciones, planes y proyectos de la CRCI (como el Plan Regional de Competitividad).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socializar con todos los actores de la CRCI el Plan Regional de Competitividad, las estrategias relacionadas con competitividad e innovación de los Planes de Desarrollo Departamentales y la ADCI.</li> </ul>
<p>No se evidenció que ninguna de las ocho CRCI se articulen con las políticas públicas o estamentos institucionales de inclusión social, a pesar de que tanto a nivel departamental como municipal (capitales) existen mecanismos de promoción de la igualdad de género y otras acciones de cierre de brechas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar la armonización efectiva de la oferta institucional en materia de productividad, desarrollo económico, competitividad e inclusión social.</li> <li>Articular la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación con políticas como las dirigidas a la garantía de derechos de personas en situación histórica de exclusión y los planes de acción de las mismas o Planes de Igualdad de Oportunidades.</li> </ul>

Situación actual	Propuesta
<p>En ningún departamento hay estrategias de seguimiento y evaluación sistemáticas.</p> <p>En Antioquia, se avanzó en la formulación de las fichas de los proyectos en formato de la Metodología General Ajustada – MGA, que incluyen indicadores básicos. A partir de allí, se puede definir una batería de indicadores básica para el seguimiento a la implementación de la Agenda y para el logro de resultados de competitividad del departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableros de control monitoreados por el Comité Ejecutivo, con el propósito de evaluar el logro de los objetivos que se ha trazado la CRCI para cada año.</li> <li>Incorporar como referentes de seguimiento a las dinámicas de planeación y presupuestación de recursos públicos en materia de Competitividad e Innovación indicadores de competitividad en materia de inclusión y equidad de género como referentes de orientación de las políticas de productividad, competitividad y desarrollo económico territorial e indicadores de KPT y MGA en materia de Autonomía Económica y Acceso a Activos para las mujeres y grupos tradicionalmente excluidos.</li> </ul>
<p>En ninguna comisión hay reglamentos que orienten el proceso de revisión y actualización de la ADCI.</p> <p>El manual metodológico construido por Confecámaras es un punto de partida importante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir reglas para el ajuste de la Agenda: quién puede proponer la inclusión o exclusión de proyectos y cómo se toman las decisiones, tiempos para revisar la Agenda según coyunturas (caso COVID) o a la luz de nuevos instrumentos de planeación (nuevos gobernantes y planes de desarrollo), o criterios para cierre de brechas en G&amp;I a través de proyectos sectoriales y transversales a la ADCI.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.





## 2.3. Oferta de valor de las CRCI

La oferta de valor de las comisiones son los beneficios que los diferentes actores participantes perciben y obtienen de su participación en este espacio. Así, en este apartado, se abordarán tanto las recomendaciones sobre la oferta de valor tangible e intangible de las comisiones como la inclusión de los enfoques de género e inclusión como parte de la oferta de valor de las comisiones.

### 2.3.1. Oferta de valor

Esta oferta de valor puede ser tangible (proyectos ejecutados, recursos movilizados, estudios regionales y de competitividad, tableros de control, normas modificadas o creadas) o intangible (creación de confianza, de dinámicas de trabajo conjunto, apertura de espacios de diálogo) (Ghezzi, 2019).

Actualmente, aunque varios departamentos señalan que han tenido avances en la definición de sus propósitos compartidos, solamente Caldas cuenta con una oferta de valor explícita, y Valle del Cauca con una agenda de estudios aprobada por el Comité Ejecutivo. Las propuestas que se presentan a continuación buscan orientar a los departamentos en la definición de sus ofertas de valor.

#### Oferta de valor intangible

Teniendo en cuenta que la existencia de propósitos compartidos es lo que permite movilizar actores y recursos, abrir espacios de diálogo y, en general, generar dinámicas de trabajo conjunto, se considera fundamental que estos sean explícitos y bien conocidos por todos los actores. Así, se propone que sean abiertamente discutidos en la asamblea de las comisiones, que se publiquen y socialicen constantemente con todos los miembros de la CRCI. Este propósito debería traducirse en objetivos claros y medibles en el corto, mediano y largo plazo, ambiciosos pero alcanzables. Estos objetivos deberían ser los del Plan Regional de Competitividad, que se traducen en acciones del plan de acción y en proyectos en la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.

Dentro de los principios compartidos, se encuentran la innovación y el reconocimiento a la existencia de brechas de género y de desigualdad en los departamentos

como un factor que afecta la competitividad. Es importante que este tema empiece a reconocerse como un factor clave de la competitividad departamental y a incorporarse en todos los instrumentos de planeación y gestión de las comisiones.

Ahora bien, en términos de los espacios de diálogo que deben mantenerse o abrirse, es preciso garantizar que se incorporen todos los temas estratégicos, aun cuando no hayan sido los tradicionales del trabajo de la comisión. Entre estos asuntos, se incluyen los asociados a la sostenibilidad ambiental que ya ha empezado a desarrollarse en varios departamentos a través de mesas de economía circular, así como a otras condiciones habilitantes para la competitividad, entre las que se encuentran temas de salud, educación, infraestructura de transporte, mejores condiciones de innovación, y comunicaciones e inclusión y equidad de género.

Si bien todos estos temas ya están incluidos en las mediciones de competitividad, en particular en el Índice Departamental de Competitividad y en el Índice Departamental de Innovación para Colombia, no hacen parte de las discusiones ni de los planes de trabajo de las comisiones y, en este sentido, son una oportunidad perdida para las CRCI. La posibilidad de abrir espacios de diálogo para encontrar abordajes desde la perspectiva de competitividad, vinculando a otras secretarías del despacho que se encarguen de los temas, y a actores que puedan ayudar a visibilizar los avances con potenciales inversionistas, por ejemplo, a las agencias de promoción de inversiones, puede mejorar las ventajas competitivas de los departamentos, incrementar el bienestar de los ciudadanos y mejorar la percepción de la CRCI como un espacio útil para los departamentos.

#### Oferta de valor tangible

Al igual que la intangible, es importante que la oferta de valor tangible de la comisión sea explícita, así como su vinculación con el plan de trabajo de la secretaría técnica.

Por ejemplo, si se espera que la comisión funcione como un centro de pensamiento, se debe definir una agenda de estudios, a las que se puedan vincular entidades generadoras de conocimiento del

Dentro de los principios compartidos, se encuentran la innovación y el reconocimiento a la existencia de brechas de género y de desigualdad en los departamentos como un factor que afecta la competitividad.

departamento, como ya sucede en Valle del Cauca y en Caldas. Esta agenda de estudios debe hacer parte del plan de trabajo de la CRCI, y estar incluida en el presupuesto. Es preciso definir reglas sobre el alcance de los estudios, sus fuentes de financiación, quién los propone y los desarrolla y cómo se gestionan los resultados (por ejemplo, derechos de autor y de uso de los resultados).

Un tipo de estudios que todas las comisiones pueden realizar es un informe anual de competitividad para el departamento, al estilo del Informe Nacional de Competitividad que elabora el Consejo Privado de Competitividad (CPC). En este reporte, pueden incluirse los avances o retrocesos que haya tenido el departamento en los índices de competitividad, ahondando en las causas de este desempeño, y señalando, por ejemplo, las barreras y cuellos de botella normativos y de política pública que estén dificultando el avance en dimensiones específicas. Siguiendo el ejemplo del CPC, estos documentos pueden desarrollarse en conjunto con alguna universidad o centro de investigación o desarrollo tecnológico del departamento.

En este mismo sentido, las CRCI pueden consolidarse como espacios consultivos para la formulación y evaluación de políticas públicas de competitividad e innovación. Esta potencialidad se deriva de su interacción constante con el sector privado y las entidades generadoras de conocimiento, y de su rol articulador y coordinador de la implementación de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación que le permite contar con información primaria sobre los avances, las necesidades y los cuellos de botella reales que afectan la competitividad departamental. A partir de estos aprendizajes, pueden realizarse recomendaciones para el ajuste o la formulación de política pública de desarrollo productivo e innovación de los departamentos.

Los análisis sobre la realidad de la competitividad del departamento pueden partir de los indicadores

de resultado definidos en el plan de trabajo. Aquellos que se consideren más estratégicos pueden vincularse a las iniciativas «Cómo vamos», que ya miden temas fundamentales para la competitividad, vinculando la inclusión como el Índice de Progreso Social, el Índice de Ciudades Universitarias y el sistema de indicadores de Educación Orientada al Empleo. Asimismo, pueden relacionarse preguntas que ayuden al proceso de priorización de programas y proyectos en el marco de las Encuestas de Percepción Ciudadana.

Por último, es importante que las CRCI cuenten con una estrategia de comunicaciones, tanto para los miembros de la comisión, como hacia un público más amplio. Un primer paso consiste en la definición de un medio de fácil acceso para todos los miembros, idealmente un sitio web, donde pueda disponerse la información de su interés: los documentos de planeación y gestión (Plan Regional de Competitividad, Agenda Departamental de Competitividad e Innovación, Plan Departamental de Desarrollo, planes de trabajo de la secretaría técnica y de los comités técnicos, tableros de control de seguimiento y gestión, reglamentos, decretos), los proyectos que se encuentran en ejecución, los miembros de la comisión, los eventos, la agenda de estudios, las acciones orientadas a promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; la visibilización de las entidades, empresas u organizaciones que apliquen la competitividad con criterios de inclusión y equidad de género, y la visibilización de los indicadores que remiten al enfoque, en el marco de los ya mencionados tableros de control, entre otra información que se considere relevante.

En cuanto a la estrategia de divulgación, deben definirse temas como el tipo de información que se publica, la periodicidad de actualización de los contenidos, quién es el responsable de la publicación y actualización, qué otros medios se utilizan y a qué públicos más allá de los miembros de la Comisión se quiere llegar, y los

voceros oficiales de la CRCI, entre otros. Como parte de esta estrategia, pueden vincularse también medios de comunicación locales (emisoras, periódicos, canales

de televisión) como socios estratégicos de la CRCI, que ayuden a llegar a un público más amplio para visibilizar la comisión, sus logros y sus proyectos.

**Tabla 6. Propuestas sobre oferta de valor**

Situación actual	Propuesta
Los periodos de las administraciones municipales y departamentales generan cambios en los miembros de las comisiones, pero no existe una práctica de gestión del conocimiento sistemática que facilite los tránsitos, incluyendo la revisión de los instrumentos de planeación y de las visiones de mediano plazo ante los cambios de mandatarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación permanente del propósito compartido con todos los miembros de la CRCI, que se traduce en objetivos claros y medibles, ambiciosos pero alcanzables. Estos se ajustarán periódicamente de acuerdo con las necesidades y los cambios en la gobernación.</li> </ul>
Las CRCI en Valle y Caldas vinculan entidades generadoras de conocimiento en sus departamentos. Buena práctica identificada en Valle con su agenda anual de estudios, y en Caldas, con la definición explícita de su oferta de valor. Atlántico reconoce la importancia de compartir lecciones aprendidas en los espacios de trabajo de la comisión. Los buenos proyectos, de alto impacto y gran reconocimiento, son el mejor mecanismo para dar a conocer la oferta de valor de las comisiones. Así ocurre, por ejemplo, con las exitosas intervenciones de la CRCI Bogotá-Cundinamarca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer explícita la oferta de valor de la CRCI. Si se espera que la comisión funcione como un centro de pensamiento o un observatorio, se puede definir una agenda de estudios, vinculando entidades generadoras de conocimiento del departamento. Esta agenda de estudios debe hacer parte del plan de trabajo de la CRCI, y debe estar incluida en el presupuesto. Se deben definir reglas sobre el alcance de los estudios, sus fuentes de financiación, quién los propone y los desarrolla, cómo se gestionan los resultados (derechos de autor y de uso de los resultados).</li> </ul>
El decreto 1651 de 2019 incluye como requisito de las CRCI la elaboración de un plan de trabajo como hoja de ruta para el corto y el mediano plazo. Este Plan debe ser aprobado por los respectivos comités ejecutivos. En casi todos los departamentos se emplean indicadores de competitividad como una herramienta de información que propicia la toma de buenas decisiones. Este ejercicio se debe sistematizar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan de trabajo debe incluir mecanismos de seguimiento y evaluación objetivos e imparciales, con un cronograma definido. Esta estrategia puede desarrollarse a través de KPI, y los indicadores más estratégicos pueden articularse con las estrategias de seguimiento «Cómo vamos» (donde existan). Para los proyectos más grandes, la evaluación debe estar contemplada como una parte integral del proyecto.</li> </ul>
La CRCI de Caldas se quiere posicionar como un tanque de pensamiento que facilite la priorización y la toma de decisiones para el desarrollo de proyectos pertinentes para la innovación y la competitividad. Ninguna CRCI publica informes periódicos resultantes de sus análisis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRCI como espacio consultivo: como resultado de las acciones de la CRCI, pueden realizarse recomendaciones para el ajuste o la formulación de política pública de desarrollo productivo de los departamentos.</li> <li>Cada CRCI podría elaborar un documento tipo informe de competitividad para el departamento.</li> </ul>

Situación actual	Propuesta
Los mecanismos de comunicación interna en las CRCI son fundamentalmente directos (teléfono y correo electrónico). En cuanto a los mecanismos externos (páginas web), como en el Valle y Santander, son utilizados para la divulgación de información pertinente sobre la CRCI y sus proyectos. Algunas CRCI (Atlántico, Bogotá-Cundinamarca, Santander o Valle) reconocen la importancia de generar estrategias que faciliten la comunicación, incluso la sistematización de experiencias de sus miembros. Otras (Magdalena) adolecen de articulación entre sus miembros, y se beneficiarían con estrategias sencillas de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir mecanismos de comunicación de la CRCI, de fácil acceso para todos sus miembros (por ejemplo, redes sociales). Así mismo, los medios de comunicación locales se pueden constituir en socios estratégicos de gran impacto para las comisiones.</li> <li>Visibilizar las buenas prácticas en inclusión y equidad de género.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 5. Resumen de las principales propuestas de esta sección**

### Oferta de valor de la Comisión

**Definir la oferta de valor de la comisión**

- Hacer explícita la oferta de valor.
- Construir las estrategias de financiación.
- Equidad de género e inclusión como parte de la oferta valor.

**Formular la estrategia y plan de comunicaciones**

- Promover la comunicación permanente con todos los miembros de la CRCI.
- Comunicar los objetivos, que sean claros y medibles.
- Crear mecanismos de fácil acceso a la información



### Oferta de valor desde el orden nacional<sup>8</sup>

**Visibilizar la oferta de valor por parte del orden nacional**

- Propender que la oferta del Gobierno nacional se adapte a las necesidades de la Comisiones
- Recibir acompañamiento habilitación de canales de comunicación, asistencia técnica, coordinación de Fuentes de financiación y facilitación de espacios de diálogo.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>8</sup> La propuesta de la oferta de valor desde el Gobierno nacional se abordará en la sección 2.5.2.

### 2.3.2. Incorporación de criterios de género e inclusión en la estructura de la CRCI

Como ya se señaló, la comprensión de la equidad de género y de la inclusión como factores de la competitividad departamental es parte de la oferta de valor de las comisiones, en la medida en que a partir de la superación de condiciones de acceso desigual a mercados por parte de las mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos se logran mejores dinámicas en el comportamiento de los mercados, mayores niveles de productividad, mejores condiciones de innovación, aumenta la rentabilidad del sector privado y se avanza hacia mejores estándares ambientales y sociales. Así, es importante que la vinculación de estos enfoques sea explícita en los propósitos compartidos, como ya se señaló, y en la oferta de valor de las CRCI, resaltando todas las ventajas objetivas y tangibles que conlleva la

superación de las inequidades en términos de competitividad e innovación<sup>9</sup>.

Para esto, se deben promover las CRCI como escenarios de definición y dinamización de las agendas de competitividad e innovación, y de confluencia de actores estratégicos para la armonización y optimización de esfuerzos y recursos orientados al desarrollo económico de las mujeres y grupos tradicionalmente excluidos.

Una forma de avanzar en este sentido es la *creación de Comités de Inclusión y Equidad de Género* o mesas técnicas especializadas en el marco de las CRCI, que permitan la regularización de acciones afirmativas para visibilizar y avanzar en el cierre de brechas de género y de las que afectan a poblaciones en situación histórica de exclusión.

Las comisiones pueden discutir y definir sencillos planes de igualdad que puedan convertirse en lineamientos tanto internos como para sus aliados.

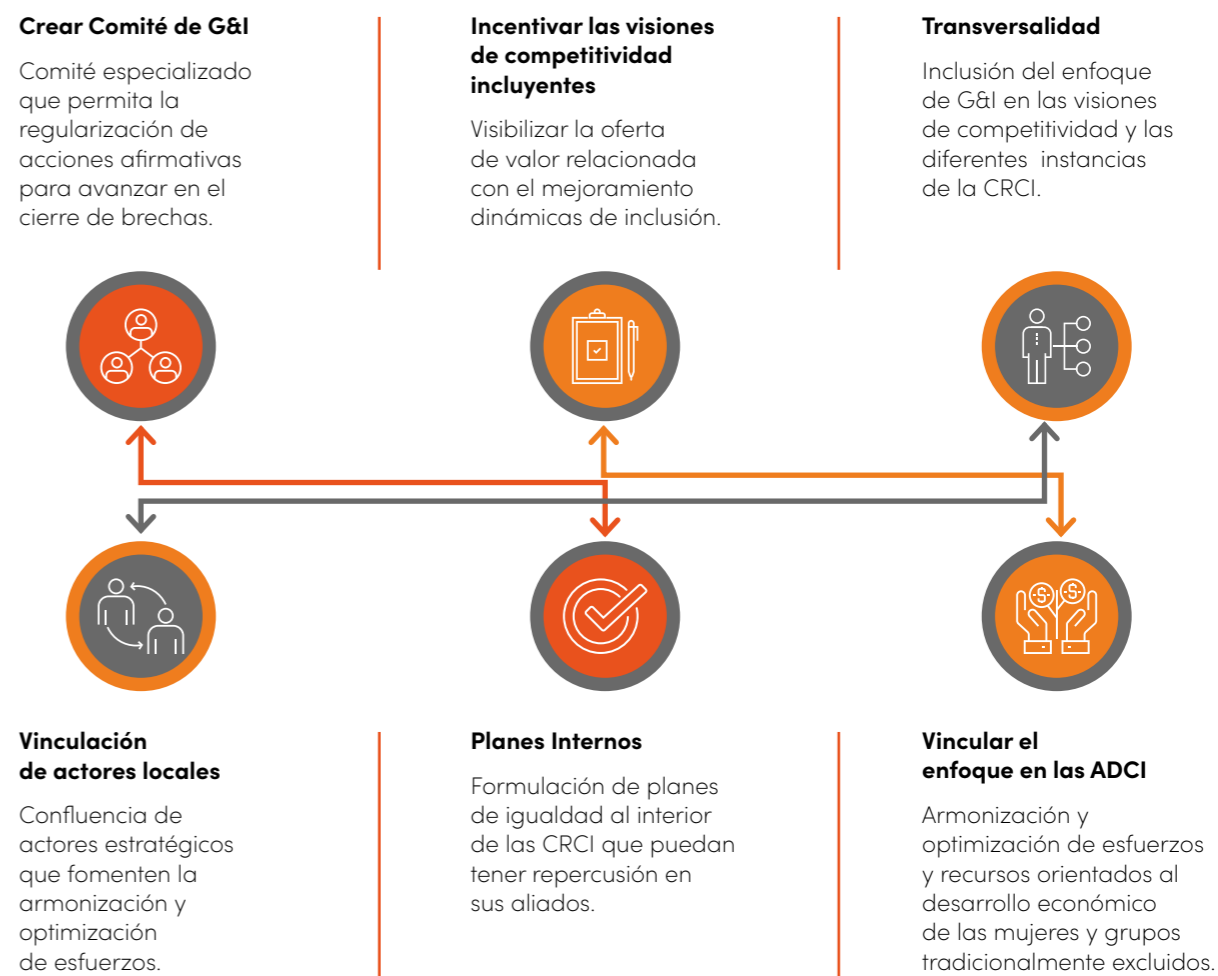
**Tabla 7. Incorporación de criterios de género e inclusión en la estructura de la CRCI**

Situación actual	Propuesta
Todas las comisiones mencionan asignar un valor a los temas de igualdad y cierre de brechas, pese a lo cual aún no se visibiliza que se vinculen, en la práctica, la equidad de género e inclusión como factores de aceleración del desarrollo humano y del crecimiento económico del territorio.	Visibilizar la oferta de valor de las visiones de competitividad regionales incluyentes: mejores dinámicas en el comportamiento de los mercados, mayores niveles de productividad, mayor grado de innovación, mayor participación en el mercado laboral formal, mejoras en la rentabilidad del sector privado, mejores estándares ambientales y sociales.
Los departamentos y ciudades capitales cuentan con mecanismos de género e inclusión, que no se articulan con las acciones de las comisiones, así como tampoco se cuenta con la participación de sectores de la sociedad civil cualificados en estos temas específicos.	Promoción de las CRCI como escenarios de definición y dinamización de las agendas de competitividad e innovación y de confluencia de actores estratégicos, para la armonización y optimización de esfuerzos y recursos orientados al desarrollo económico de las mujeres y grupos tradicionalmente excluidos.
La CRCI de Caldas incluye como propósito a 2032 el cierre de las brechas de género para la transformación de la productividad, la mejora de la competitividad y el logro del desarrollo sostenible en Colombia.	

Situación actual	Propuesta
Los documentos normativos de las CRCI, formulados o en proceso, son oportunidades para la vinculación de la equidad de género y la inclusión social como principios orientadores y factores dinamizadores.  La organización formal de las CRCI (ver Institucionalización), a la fecha, no en todos los casos contempla comités o mesas técnicas especializados en la generación de acciones afirmativas en los procesos de cierre de brechas. Esto sí ocurre, por ejemplo, en Bogotá-Cundinamarca.	Creación de Comités de Inclusión y Equidad de Género o Mesas Técnicas especializadas que, en el marco de la estructura de las CRCI, permitan la regularización de acciones afirmativas para visibilizar y avanzar en el cierre de brechas de género y de las que afectan a poblaciones en situación histórica de exclusión.  Formulación de planes de promoción de la igualdad en las CRCI, que puedan tener repercusión en sus aliados (buena práctica identificada en Innobasque).

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 6. Resumen de las principales propuestas de esta sección**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>9</sup> Los documentos elaborados por Confecámaras ofrecen ejemplos sobre la relación entre competitividad y género, por lo que se recomienda su consulta para consolidar la aplicación del enfoque de G&I, en especial en los comités pertinentes de la comisión.

## 2.4. Actores

En este apartado, se abordarán reflexiones y recomendaciones para una vinculación más efectiva a las comisiones de los actores públicos, privados y las entidades generadoras de conocimiento. Se analizarán tanto los actores que de acuerdo con los lineamientos del decreto 1651 de 2019 deben participar en las CRCI con roles bien definidos, como aquellos cuya participación representa un escenario de oportunidad para las comisiones en términos de fortalecer sus dinámicas de trabajo o incluso la ampliación de los temas trabajados en el marco de las comisiones.

### 2.4.1. Liderazgo y participación efectiva del sector público

#### Gobernadores

Como se señaló en el diagnóstico, aunque el Decreto 1651 le asignó el rol de presidente de la CRCI al gobernador, su presencia y la participación de la gobernación en los espacios de la comisión debe fortalecerse, creando incentivos y facilitando el empoderamiento para que los gobernadores, efectivamente, ejerzan el liderazgo que implica la presidencia de la CRCI.

Como se evidenció en aquellos departamentos donde los gobernadores tienen una participación activa y en otros países donde los líderes políticos orientan los espacios, la presencia del gobernador facilita la convocatoria de otros actores del sector productivo y académico, la toma de decisiones, la asignación de recursos y, en general, se dinamiza el trabajo de la comisión.

Para impulsar una mayor participación de los gobernadores tanto en la asamblea como en el Comité Ejecutivo, es preciso que las decisiones que se tomen en estos espacios estén vinculadas con las estrategias que se impulsan desde las gobernaciones. Así, una estrategia es la definición de los planes de trabajo de la comisión en función de los objetivos de competitividad e innovación propuestos en el Plan Departamental de Desarrollo, lo que implica el ajuste de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación

para que responda a la visión de mediano plazo que se plantea en el PDD.

Adicionalmente, si la Comisión empieza a posicionarse como un espacio consultivo de políticas públicas, puede ser una fuente de información primaria (por ejemplo, experiencias, expectativas y necesidades del sector productivo) importante para los gobernadores, y, al mismo tiempo, un espacio de concertación y validación de las políticas y proyectos en competitividad, productividad e innovación que se estén impulsando desde las gobernaciones.

#### Alcaldes

Uno de los grandes retos de las comisiones tiene que ver con la vinculación de los alcaldes de las ciudades capitales en las dinámicas y los espacios de toma de decisiones de las CRCI.

Su participación en el comité ejecutivo puede impulsarse a partir de la participación de los gobernadores, lo que ayudaría a consolidar esta instancia como un espacio valioso de discusiones y toma de decisiones de alto nivel. Esto ayudaría también a encontrar espacios de trabajo conjunto entre las ciudades y los departamentos. En este sentido, la participación de los líderes de las áreas metropolitanas también resulta valioso, pues permitiría identificar proyectos estratégicos supramunicipales que puedan apalancarse desde la comisión.

Otra estrategia puede ser la creación de comités en los que se traten exclusivamente temas de interés de la ciudad capital y las áreas metropolitanas, lo que ayudaría a posicionar ciertos temas vinculados a la competitividad como hechos metropolitanos.

Uno de los grandes retos de las comisiones tiene que ver con la vinculación de los alcaldes de las ciudades capitales en las dinámicas y los espacios de toma de decisiones de las CRCI.

Estos comités pueden estar vinculados a las estrategias de subregionalización que se construyan en cada CRCI.

Si, adicionalmente, las alcaldías deciden apoyar el funcionamiento de las secretarías técnicas a través de la conformación de los equipos de apoyo de los que ya se habló en el apartado 2.1.2., se puede contar con una secretaría técnica más sólida, que reconozca las necesidades específicas de la ciudad.

#### Mecanismos de adelanto de la mujer

La articulación programática de las políticas e instrumentos de competitividad e innovación, y aquellas orientadas a la inclusión social y el cierre de brechas de género mencionado anteriormente, pueden darse a través de la participación de las directivas de los Mecanismos de Adelanto de la Mujer y Secretarías de Bienestar o Integración Social como actores que brindan acompañamiento, asesoría y asistencia técnica a la comisión.

#### Trabajo con cuerpos políticos

Siguiendo los ejemplos de Bogotá y Valle del Cauca, las comisiones podrían identificar los espacios en las asambleas departamentales, los concejos municipales o incluso las bancadas departamentales en el Congreso de la República, en los que se trabajen temas de interés de la comisión, y plantear posibles

temas de trabajo conjunto, que ayuden a impulsar el plan de trabajo de la CRCI y a lograr los objetivos que se haya propuesto la comisión.

Asimismo, se deben identificar los escenarios de articulación con las Comisiones para la Equidad de la Mujer, establecidas a partir de 2019 para concejos y asambleas, pues una de sus funciones es el seguimiento de todas las iniciativas relacionadas con la equidad de género en las entidades territoriales.

#### Corporaciones Autónomas Regionales

En la medida en que los temas de sostenibilidad ambiental se convierten en condiciones básicas para el desarrollo de ciertos proyectos o sectores productivos, la vinculación de las corporaciones autónomas regionales se vuelve cada vez más importante en los comités técnicos donde sea pertinente, por ejemplo, en las mesas agroindustriales, de turismo, economía circular, etc.

Adicionalmente, en conjunto con las CAR y el apoyo de las organizaciones ambientales locales y demás interesados, sería posible el diseño de hojas de ruta para el cierre de brecha de competitividad en los pilares de sostenibilidad, tanto del Índice Departamental de Competitividad (IDC) como del Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC), en los que los departamentos estudiados tienen retos importantes.



**Tabla 8. Propuestas para fortalecer el liderazgo y la participación efectiva del sector público**

Situación actual	Propuesta
<p>Poca participación directa de los gobernadores en las CRCI.</p> <p>El esfuerzo del primer semestre de 2020 fue la inclusión de las Agendas en los Planes de Desarrollo (no al contrario).</p> <p>Pocas CRCI participan en el proceso de formulación de políticas públicas, o sirven como espacios de concertación y socialización de políticas.</p>	<p>Mayor participación del gobernador:</p> <p>Vinculación de los planes de desarrollo departamentales a los planes de trabajo de la CRCI. Pasa por ajustar la ADCI al PDD.</p> <p>CRCI como espacio consultivo de políticas públicas.</p>
<p>Pocos alcaldes de las ciudades capitales participan en las CRCI.</p>	<p>Incentivos a participación del gobernador.</p> <p>Participación de funcionarios de la gobernación y las alcaldías en el equipo de apoyo a la secretaría técnica.</p> <p>Creación de comités específicos para las ciudades capitales y sus áreas metropolitanas.</p>
<p>Actualmente, ningún mecanismo de adelanto de las mujeres participa en las CRCI.</p> <p>Se debe entender cuál sería su rol.</p>	<p>Participación de las directivas responsables de los Mecanismos de Adelanto de la Mujer y Secretarías de Bienestar o Integración Social, ofreciendo asesoría y asistencia técnica para la incorporación de los enfoques de género e inclusión social en las dinámicas de las CRCI.</p>
<p>Trabajo con cuerpos políticos: solo dos comisiones tienen interacciones permanentes con el concejo municipal y el Congreso de la República. Buenas prácticas identificadas en Bogotá-Cundinamarca y Valle del Cauca.</p> <p>Se pueden recoger los aprendizajes de Meta en su interacción con la Asamblea Departamental durante el proceso de aprobación del Plan Departamental de Desarrollo.</p>	<p>Identificar los espacios en las asambleas departamentales, los concejos municipales o incluso el Congreso de la República, en los que se trabajen temas de interés de la comisión, y plantear una agenda de trabajo conjunto, que se enmarque en el plan de trabajo de la CRCI.</p> <p>Identificar escenarios de articulación con las Comisiones para la Equidad de la Mujer de Concejos y Asambleas.</p>
<p>Solamente Meta ha propuesto la vinculación de las Corporaciones Autónomas Regionales en ciertos espacios de la CRCI.</p>	<p>Vincular las corporaciones autónomas regionales en los comités técnicos donde sea pertinente (mesas agroindustriales, de turismo, economía circular, etc.).</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4.2 Liderazgo y participación efectiva del sector privado

Una participación más activa y un mayor liderazgo del sector privado productivo, en particular de empresarios, y no solo los gremios, es uno de los mayores retos que enfrentan las comisiones. En los diagnósticos y el *benchmarking* se identificaron algunas buenas prácticas y propuestas que se han recogido en la propuesta de este modelo de gobernanza.

Una primera recomendación para fortalecer la participación del sector privado en las comisiones está asociado a la identificación e invitación a colaborar en los espacios e instancias de la comisión a actores del sector privado que tradicionalmente no lo han hecho.

El primer tipo de actores que podría vincularse como socios estratégicos de la comisión son los potenciales financiadores (fondos de capital e inversiones, banca comercial). La identificación de los actores más relevantes y las dinámicas de trabajo que se les pueden proponer pueden definirse en conjunto con las agencias de promoción de inversiones, que pueden contar ya con una identificación del tipo de proyectos o sectores en los que ciertos financiadores se encuentran más interesados.

La asociación de estos actores puede darse a través de figuras como la que existe en Bogotá-Cundinamarca, de un Consejo Consultivo Empresarial, que funciona como espacio de asesoría y retroalimentación de los proyectos que se estén desarrollando. El Consejo podría conformarse con los empresarios líderes de los comités técnicos y otros invitados, como los financiadores.

Adicionalmente, es importante empezar a vincular empresas de sectores que se consideran de soporte y *habilitadores* de la competitividad, y que por

esa razón no son identificados como apuestas productivas de los departamentos: servicios públicos y telecomunicaciones, construcción, logística y transporte, comercio y el ya mencionado sector financiero.

En algunas ocasiones, este tipo de sectores tienen una participación importante de las economías departamentales, por lo que su impulso es fundamental para la dinámica de crecimiento económico local. Por otra parte, ayudarlos a superar cuellos de botella estructurales tendrá efectos directos sobre la competitividad y la productividad de los demás sectores productivos.

La segunda recomendación está relacionada con la institucionalización de la CRCI y la oficialización de las reglas de juego de las comisiones. Se deben aclarar ya sea en los decretos o en los reglamentos las reglas de selección de los representantes privados en los espacios de decisión (Asamblea y Comité Ejecutivo).

La tercera recomendación parte de la buena práctica observada en Antioquia, donde los empresarios o gremios ejercen el liderazgo de espacios técnicos sectoriales o transversales. Para garantizar que el espacio no sea cooptado por intereses particulares, puede seguirse el ejemplo de Meta, en el que las universidades ejercen las secretarías técnicas de los comités técnicos. De esta manera, se impulsaría un diálogo más abierto y en torno a temas prácticos entre empresas y universidades. Las compañías podrían proponer planes de trabajo alrededor de necesidades sentidas por el sector, y se contaría con la experiencia práctica de los empresarios y el rigor técnico de las universidades para la definición de acciones y proyectos y para realizar seguimiento de la gestión y los resultados obtenidos. Como se mencionó en el apartado 2.1.2, los planes de trabajo de los comités técnicos deberán estar alineados con el plan de trabajo de la secretaría técnica.

Adicionalmente, si los comités sectoriales reflejan las iniciativas clúster del departamento, se puede incentivar el liderazgo por parte de diferentes empresas, ya que los proyectos tendrían un impacto directo sobre sus temas de interés. Este esquema ha funcionado en departamentos como Valle del Cauca y Bogotá-Cundinamarca.

En la medida en que los empresarios lideren las mesas técnicas, y que la estrategia de financiamiento se construya en conjunto con ellos (para los detalles sobre la propuesta de la estrategia de financiamiento, ver apartado 2.2.1), será más fácil comprometer a los empresarios a que participen en la cofinanciación o consecución de recursos para los proyectos de su interés.

Finalmente, es preciso incentivar la participación corresponsable de los empresarios como actores clave para la implementación de los proyectos bajo los enfoques de género e inclusión y en la dinámica interna de las empresas (políticas, clima organizacional, gestión del talento y estructura), superando la lógica de ejecución de recursos.

Otra estrategia para una vinculación más activa del sector privado en la implementación de los enfoques de género e inclusión es introducir buenas prácticas derivadas de procesos como los de Sello Equipares o Ranking Par. Estas buenas prácticas pueden sistematizarse y proponerse guías para su adopción, con el apoyo de los actores públicos que ejercen el liderazgo en estos temas (ver sección anterior), al mismo tiempo que pueden vincularse a las estrategias de responsabilidad social empresarial que ya desarrollan las empresas. Del mismo modo, pueden visibilizarse a través de la estrategia de comunicaciones que se construya para las comisiones.

**Tabla 9. Propuesta para lograr mayor liderazgo y participación efectiva del sector privado**

Situación actual	Propuesta
Los actores privados que participan en las comisiones están normalmente asociados a las apuestas productivas de los departamentos. Solo en Meta se ha planteado la necesidad de vincular al sector financiero y al de telecomunicaciones.	Vincular actores de sectores que tradicionalmente no son apuestas productivas, pero que son claves para la competitividad: sector financiero, servicios públicos, logística y transporte, infraestructura, comercio.
Los empresarios pocas veces participan en espacios consultivos estratégicos en las comisiones. Buena práctica identificada en Bogotá-Cundinamarca.	Consejo Consultivo Empresarial: seguir el ejemplo de Bogotá - Cundinamarca, donde el Consejo funciona como espacio de asesoría y retroalimentación de los proyectos que se estén desarrollando. El Consejo podría conformarse con los empresarios líderes de los comités técnicos. El sector financiero podría vincularse a través de este comité.
En ninguna comisión existen reglas claras para la designación de los actores privados ante la Asamblea y el Comité Ejecutivo de las CRCI.	Aclarar, ya sea en los decretos o en los reglamentos, la regla de selección de los representantes privados en los espacios de decisión (Asamblea y Comité Ejecutivo).
Poco liderazgo del sector privado, en particular de las empresas en las CRCI. En muchas ocasiones, el sector privado actúa en calidad de beneficiario, pero participa poco en espacios de liderazgo o gestión de proyectos. Buenas prácticas identificadas en Antioquia, Bogotá - Cundinamarca y Valle del Cauca.	Empoderar a gremios o empresas para que lideren los comités técnicos. Los comités técnicos pueden adoptar la lógica de trabajo de iniciativas clúster.

Situación actual	Propuesta
Actualmente, las experiencias exitosas de empresas que tiene iniciativas para la equidad de género o la inclusión no se abordan en las CRCI.	Incentivar la participación corresponsable de los empresarios como actores clave para la implementación de los proyectos bajo los enfoques de género e inclusión y en la dinámica de las empresas (políticas, clima organizacional, gestión del talento y estructura). Las comisiones pueden posicionarse como escenarios para compartir buenas prácticas y experiencias en el cierre de brechas de género o inclusión.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.3. Participación de entidades generadoras de conocimiento

Actualmente, las universidades son un actor fundamental en todas las CRCI que hacen parte de este estudio. Sin embargo, en la mayoría de los casos, juegan un rol secundario, al servir como entidades de apoyo técnico a ciertos procesos específicos, por ejemplo, en la estructuración de proyectos o en la formulación y actualización de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación. Las propuestas que se presentan a continuación están orientadas a fortalecer la participación de estas y otras entidades en las dinámicas de las comisiones, lo que permitirá hacer un uso más eficiente de las capacidades de generación de conocimiento ya existentes en los departamentos, en pro de lograr mejores condiciones de productividad, competitividad e innovación.

Con el propósito de lograr avances reales de productividad basada en la innovación, es importante que las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación les den mayor relevancia a los procesos de transferencia de conocimiento desde las entidades que lo generan hacia el sector productivo. Esto implica vincular a entidades que se especializan en la investigación aplicada y en procesos de transferencia, adaptación de tecnologías y vigilancia tecnológica, como los Centros de Desarrollo Tecnológico, Centros Regionales de Productividad, Centros de Innovación y Oficinas de Transferencia

de Resultados de Investigación a las dinámicas de la comisión a través de los comités técnicos sectoriales, teniendo en cuenta la experticia de la mayoría de los centros.

Estas entidades pueden vincularse también a las mesas o comités de formación de capital humano. En los departamentos en los que ya existen, se propone incluir en esos espacios un enfoque de formación y transferencia de competencias tecnológicas. En los que no existen, se propone crearlos, vinculando tanto a las entidades generadoras de conocimiento como a otras, de formación técnica y tecnológica. Adicionalmente, en línea con la recomendación del Consejo Privado de Competitividad, sería útil que la agenda de trabajo de este comité estuviera relacionada con la que se trabaja a nivel nacional en el Comité de Gestión del Recurso Humano (CIGERH) del SNCI, y que el SENA tuviera un papel de liderazgo en estas discusiones.

Si bien para todas las comisiones las universidades son actores clave, en la actualidad, su rol se limita a apoyar técnicamente algunos procesos. Es posible potenciar y aprovechar de mejor manera las capacidades científicas, técnicas y de gestión con que cuentan las universidades, a través de arreglos como su participación en calidad de secretarios técnicos de los comités técnicos, aprovechando su conocimiento en el área, sus capacidades de organización y gestión, y la posibilidad de posicionarse como actores que faciliten el diálogo.

De esta manera, se alcanza un arreglo en el que las empresas ejercen la presidencia de los comités, y las universidades, las secretarías técnicas. Esta estructura organizacional le permitirá a la secretaría técnica de la comisión aligerar su carga operativa asociada a los comités técnicos. Sin embargo, para garantizar que la secretaría técnica esté al tanto de las discusiones, avances y cuellos de botella que enfrentan estos comités, es necesario que los documentos guía (ver apartado 2.1.2.) sean muy claros y que las entidades generadoras de conocimiento, en tanto secretarías técnicas de los comités, elaboren ayudas de memoria de las reuniones y entreguen informes periódicos que den cuenta del trabajo que se realiza en estos espacios.

También se puede impulsar su compromiso y vinculación activa a la CRCI a través de dos estrategias. La primera, participando en los equipos de apoyo a la secretaría técnica que se presentó anteriormente. Este soporte podría darse a través de un mecanismo similar al que utiliza Caldas actualmente, vinculando pasantes en esos equipos, o estudiantes de carreras afines a los temas de la comisión que estén adelantando monografías y tesis de grado. Este apoyo es especialmente valioso en los casos de las universidades que cuenten con sedes subregionales, donde los pasantes puedan apoyar las dinámicas subregionales de la comisión, aunque, dependiendo de las fortalezas de las universidades y de las necesidades de las comisiones, pueden proponerse esquemas de pasantía en planeación, presupuestación y comunicaciones, entre otros. Así mismo, las tesis y monografías pueden incluirse como parte de la agenda de estudios de las comisiones.

Precisamente, la segunda estrategia es la vinculación de las universidades a la agenda de estudios y generación de conocimiento de las comisiones, planteada en la oferta de valor. Las universidades pueden participar en la construcción de la propuesta de la agenda, de acuerdo con sus intereses y capacidades de investigación. Esa estrategia favorecería la articulación con observatorios y grupos de investigación especializados, para la

generación de métricas y de recomendaciones que orienten la toma de decisiones basadas en evidencia y centradas en territorios más específicos.

Las universidades también pueden vincularse a las dinámicas de la comisión asociadas a la inclusión y el cierre de brechas de género, favoreciendo su participación a través de los programas de formación o extensión, sus unidades de investigación o proyectos de intervención que respondan a los enfoques de género e inclusión social, para fortalecer las dinámicas de las CRCI y su reconocimiento como escenarios de gestión del conocimiento en materia de género y competitividad, e inclusión y competitividad.

**Ahora bien, para que el trabajo de entidades generadoras de conocimiento/empresas sea realmente fructífero, es necesario definir esquemas de trabajo conjunto que tengan en cuenta los incentivos de los dos tipos de actores, así como sus tiempos de trabajo. Las mesas de CTI de las CRCI o los CUEE pueden ser los espacios de diálogo donde se definan estos esquemas, alrededor de los temas concretos descritos en los comités técnicos de la CRCI.**

Para avanzar en todas estas estrategias, una primera actividad que deberán realizar las comisiones es levantar un inventario de las universidades, centros de investigación o de desarrollo tecnológico y otros actores generadores de conocimiento, con el propósito de dimensionar las capacidades en asuntos de competitividad, productividad e innovación con los que ya cuenta el departamento. Este ejercicio puede realizarse en conjunto con el CODECTI, y permitirá proponer un esquema de trabajo ajustado a dichas capacidades, haciendo un mejor uso de las mismas.

**Tabla 10. Propuestas para una participación más efectiva de las entidades generadoras de conocimiento**

Situación actual	Propuesta
En ninguna CRCI, la transferencia de conocimiento es un propósito de la comisión. En pocos departamentos, hay vinculación de los CDT a las CRCI. Buena práctica identificada en Atlántico, con la creación de la OTRI como proyecto de la CRCI.	Dar mayor relevancia a los procesos de transferencia de conocimiento hacia el sector productivo. Esto implica vincular a los Centros de Desarrollo Tecnológico, Centros de Productividad y Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación y más profundamente a las universidades a las dinámicas de la Comisión.
En algunos departamentos, existe el comité técnico de capital humano, pero este carece de un enfoque de transferencia de capacidades o tecnología a empresas y no participan los CDT. Su agenda de trabajo tampoco está articulada con la de nivel nacional.	Comités de formación de capital humano con enfoque de transferencia de conocimiento y capacidades a las empresas, liderados por entidades generadoras de conocimiento. Agendas de trabajo de estos comités también vinculados al CIGERH.
Las universidades tienen un papel secundario como entidades de apoyo técnico. En la mayoría de los departamentos, la secretaría técnica de la CRCI también ejerce para los comités técnicos, recargando sus obligaciones operativas. Actualmente, en ninguna CRCI, los comités técnicos generan informes o tienen planes de trabajo. Buena práctica identificada en Meta: universidades ejercen la secretaría técnica de los comités técnicos.	Universidades y otras entidades generadoras de conocimiento como secretarías técnicas de los comités técnicos. Esquema de los comités técnicos: preside sector privado, la secretaría técnica la ejercen las universidades. Secretarías técnicas de los comités presentan informes de avance del trabajo de estas instancias a la secretaría técnica de la CRCI.
No se aprovechan las competencias de las universidades para fortalecer la capacidad operativa y técnica de las CRCI. Buena práctica identificada en Caldas.	Universidades como parte de los equipos de apoyo a las secretarías técnicas, a través de programas de pasantías o realización de tesis y monografías. Vinculación de las universidades a las agendas de estudios de la CRCI, a través de grupos de investigación, observatorios, monografías y tesis de grado.
Actualmente, en ninguna CRCI se vincula el trabajo de las universidades en materia de género e inclusión con el adelantado por las comisiones.	Favorecer la participación de universidades con programas de formación o extensión, sus unidades de investigación o proyectos de intervención que respondan a los enfoques de género e inclusión social, para fortalecer las dinámicas de las CRCI y su reconocimiento como escenarios de gestión del conocimiento en materia de género y competitividad y/o inclusión y competitividad.
No se ha identificado un mapeo de las capacidades de generación de conocimiento e innovación en ningún departamento.	Realizar un inventario de las universidades, centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico y otros actores generadores de conocimiento, con el propósito de dimensionar las capacidades de generación de conocimiento en temas de competitividad, productividad e innovación del departamento.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5. Articulación

En este último eje, se abordarán los retos y estrategias que pueden utilizar las comisiones en los esfuerzos de articulación hacia afuera: con otras instancias departamentales que trabajan los temas de competitividad e innovación, con las entidades del Gobierno Nacional, en particular con las que conforman el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación y el trabajo con otros departamentos, y en los esfuerzos de subregionalización del trabajo de las CRCI.

### 2.5.1. Articulación entre instancias

Los ocho departamentos que hacen parte de este estudio reconocen la importancia de organizar el trabajo de las diferentes instancias y han iniciado labores de mapeo y racionalización. Para continuar avanzando en este sentido, es importante completar los mapeos, para que todas las instancias estén plenamente identificadas, así como sus actores, temas y alcances. Una vez se defina cuáles son las instancias que se mantendrán activas, es preciso formular sus planes de trabajo, que pueden socializarse en la asamblea de la CRCI, para que todos los actores participantes las conozcan y orienten adecuadamente sus requerimientos y propuestas.

En el caso de los temas agroindustriales, es preciso articular el trabajo que se realice en las comisiones con el que se haya propuesto en el marco del CONSEA, alrededor del Plan integral de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial que formuló la Agencia de Desarrollo Rural en todos los departamentos en 2019. Las CAR pueden ser actores muy relevantes para acompañar este proceso.

La segunda recomendación se enfoca en la relación entre la CRCI y el CODECTI. Es importante identificar las coincidencias entre los focos de los PAED y las apuestas estratégicas de los Planes Regionales de Competitividad, los Planes de Desarrollo y de las Agendas. Teniendo en cuenta que en 2020 debían actualizarse la mayoría de los PAED, se abre una oportunidad para que este instrumento se articule con las visiones de largo y mediano plazo planteadas en los Planes Regionales de Competitividad y en los Planes de Desarrollo.

A partir de este ejercicio de identificación de coincidencias, se recomienda la concertación de planes de trabajo concretos entre los CODECTI y las CRCI, que incluyan el tipo de proyectos que se priorizarán para ser llevados al OCAD de CTI.



**Tabla 11. Propuestas para la articulación entre instancias**

Situación actual	Propuesta
Todos los departamentos están avanzando en el mapeo y racionalización de instancias de competitividad e innovación.  Buena práctica identificada en Bogotá-Cundinamarca.	Instancias plenamente identificadas, con su mapeo de actores, temas y alcances. Cada instancia debería contar con un plan de trabajo propio.
Los planes del sector Agricultura y Desarrollo Rural fueron formulados con acompañamiento de la Agencia de Desarrollo Rural, con poca o nula vinculación de las CRCI.	Con apoyo de las CAR y de la Agencia de Desarrollo Rural, articulación de los planes de trabajo de los comités técnicos agroindustriales con los Planes integrales de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial, liderados en los departamentos por los CONSEA.
Casi todas las CRCI tienen planes de trabajo informales (no definidos en ningún documento) con los CODECTI.	Identificar las coincidencias entre los focos de los PAED y las apuestas estratégicas de los Planes Regionales de Competitividad y de las Agendas. A partir de allí, planes de trabajo concretos entre los CODECTI y las CRCI.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.5.2. Trabajo efectivo con las entidades del orden nacional

#### Oferta del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación

En todos los departamentos estudiados, se resalta la importancia del apoyo que brinda el Gobierno nacional a través del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI), en particular el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), la Consejería Presidencial para la Competitividad y la Gestión Público-Privada y la Vicepresidencia de la República. Si bien desde la Consejería se ha liderado un esfuerzo importante para avanzar en la adaptación de la oferta pública a las necesidades departamentales, aún hay oportunidades de mejora importantes en este aspecto, en particular en la oferta que existe desde el SNCI a las comisiones, orientada a fortalecer su posición como actor regional.

Se recomienda diseñar y sistematizar la oferta de las entidades del orden nacional del SNCI, en particular del MinCIT en su rol de coordinador nacional de las comisiones de acuerdo con su grado de capacidad

y consolidación. A propósito de la emergencia derivada por el COVID-19, las CRCI deben tomar en consideración las matrices de oferta institucional para la reactivación económica, construidas por la Consejería para la Competitividad y el Ministerio de Comercio. De igual forma, las Comisiones con menor capacidad técnica y operativa pueden beneficiarse de acompañamiento, habilitación de canales de comunicación con otras entidades del Gobierno nacional, asistencia técnica y facilitación de espacios de diálogo entre actores departamentales.

Para las comisiones con mayor capacidad técnica, la oferta puede estar orientada a facilitar espacios de diálogo y de transferencia de buenas prácticas supradepartamentales, con entidades nacionales y de otros países.

Se recomienda, también, fortalecer la buena práctica de los espacios de transferencia de conocimiento entre comisiones que se han generado y mantenido durante varios años, con los encuentros regionales y nacionales de CRCI. Esta estrategia puede potenciarse aprovechando las capacidades creadas con el trabajo virtual, diseñando una agenda de espacios



de intercambio de conocimiento y mejores prácticas en asuntos de interés de los actores que participan en la CRCI, en la que además de las comisiones colaboren expertos nacionales e internacionales. Estos intercambios pueden darse en el marco del Comité de Regionalización, aprovechando las nuevas habilidades en comunicación a través de medios no presenciales que se han desarrollado durante la pandemia.

Estos esfuerzos de intercambio de conocimiento y experiencia pueden potenciarse también a partir de los espacios de «cooperación Col-Col» (modalidad intranacional para el fomento del desarrollo local en Colombia), así como por medio del fortalecimiento de la plataforma web Competitivas<sup>10</sup>, para que funcione efectivamente como una plataforma de intercambio, de visibilización del trabajo que realizan las comisiones y para aumentar la transparencia sobre los avances en la gestión de las ADCI.

Finalmente, una necesidad manifestada por todos los departamentos tiene que ver con el acceso a fuentes de financiación, por ejemplo, de la cooperación internacional. En la gestión de este tipo de recursos, los Ministerios de Hacienda y Comercio, junto con APC Colombia (Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional), la Cancillería y el DNP a través de la Subdirección de Crédito pueden jugar un papel importante apoyando la identificación de cooperantes, de proyectos similares en varios departamentos, de planes departamentales que puedan tener contrapartidas nacionales, entre otras estrategias que permitan lograr programas de mayor envergadura, más atractivos para los cooperantes. Se pueden diseñar también mecanismos y mejorar la formulación de estrategias que faciliten el acceso ordenado de los departamentos a los fondos de cooperación. La alianza que ya existe entre APC Colombia y la Federación de Departamentos puede ser un punto de partida de esta iniciativa.

Ahora bien, todos los departamentos deben contar con una estrategia de diálogo permanente con las entidades del orden nacional, de forma tal que puedan aprovechar de la mejor manera la oferta. En las autoevaluaciones y en las valoraciones cruzadas que se propusieron en el apartado 2.2.2, se

pueden incluir preguntas orientadas a indagar por la pertinencia de la oferta para los departamentos, y por el aprovechamiento que las CRCI hacen de la misma. Un insumo fundamental para este cometido es el análisis de oferta hecho por Confecámaras.

### **Vinculación de competitividad con equidad de género en el SNCI**

Aprovechando la importancia que tiene la Vicepresidencia de la República en el SNCI, es posible vincular las dinámicas de trabajo en torno a la competitividad con las que posicionen la equidad de género en el seno del sistema, tanto a nivel nacional como regional. La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, que actualmente se encuentra adscrita a la Vicepresidencia de la República, tendría un rol central en estos esfuerzos, en el marco de sus competencias para articular las políticas de género con las de competitividad e innovación y sus planes de trabajo (Decreto 1784 de 2019 y CONPES Social 166 de 2013).

Esta aproximación permitirá avanzar en el fortalecimiento del nexo entre la Política Nacional de Competitividad y el Pacto de Equidad para las Mujeres<sup>11</sup> en la línea de política: educación y empoderamiento económico para la eliminación de las brechas de género en el mundo del trabajo, favoreciendo el cumplimiento de las competencias del Mecanismo Nacional de Adelanto de la Mujer en lo que remite a la transversalización del enfoque de género en la planeación y presupuestación.

Se sugiere, también, evaluar la posibilidad de designar un enlace entre la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y el Sistema de Competitividad e Innovación. Y, en el mismo sentido, considerar la instancia del Comité de Regionalización del SNCI como punto de encuentro técnico entre competitividad, género e inclusión, para el desarrollo de acciones como el diseño de lineamientos que conecten proyectos de las ADCI con las líneas de acción y oferta institucional de las comisiones.

### **Comité de Regionalización**

El Comité de Regionalización es una instancia fundamental para el apoyo a las comisiones y la canalización de su oferta, sus necesidades y las

propuestas generadas. En este sentido, todas las CRCI deberían tener un rol más protagónico en este espacio, por ejemplo, definiendo el plan de trabajo anual concertado con los representantes de las comisiones, de forma que todas tengan un peso igual. Para este plan de trabajo, deberían definirse resultados esperados, y podrían constituirse submesas en los que se trabajen asuntos específicos y donde puedan participar todas las comisiones (no solamente los representantes regionales). Adicionalmente, se sugiere que haya tres o cuatro sesiones al año, donde colaboren las secretarías técnicas de todas las comisiones. Esto se puede simplificar si se aprovechan medios de comunicación y participación no presencial. Una de estas sesiones podría ser con el presidente de la República –adicional a las sesiones de la Comisión Nacional de Competitividad e Innovación–, como un espacio de conversación e intercambio de experiencias, además de la presentación de resultados, con evidencia de la relación entre la oferta de valor de la comisión y las ADCI y la articulación entre los proyectos sectoriales y transversales con la oferta institucional en género e inclusión.

Por otro lado, sería útil que los ministerios responsables de temas clave para el desarrollo productivo y la competitividad de los departamentos cuenten con un enlace permanente con las comisiones. Este enlace debería tener nivel directivo, de tal suerte que pueda tomar decisiones o tramitar de forma más efectiva las solicitudes de las CRCI. Estos enlaces podrían participar en el Comité de Regionalización para contar con un panorama más amplio sobre las necesidades departamentales. Los ministerios

en los que se sugiere que se designe un enlace son, en principio, Agricultura y Desarrollo Rural, Ambiente y Desarrollo Sostenible, MinTIC y Transporte. El DNP, en su rol de secretaría técnica del Comité de Regionalización, puede ayudar también a canalizar las solicitudes y requerimientos hacia aquellos sectores administrativos en los que no se cuenta con un enlace.

Del mismo modo, resultaría útil que la Consejería Presidencial para las Regiones participe como miembro pleno en este espacio, para avanzar en la articulación, no solo de la oferta nacional dirigida específicamente a impulsar la productividad, la competitividad y la innovación, sino también todas las demás condiciones habilitantes de la competitividad regional que se trabajan desde las demás carteras ministeriales.

### **SENA**

Teniendo en cuenta que el SENA tiene presencia regional en todos los departamentos del país, los planes de acción de sus regionales deberían estar alineadas con las apuestas productivas de cada departamento, con las brechas de capital humano de las mismas, y con el plan de trabajo de la CRCI. Esta articulación puede impulsarse desde el Comité Ejecutivo de las comisiones, teniendo en cuenta que actualmente los directores regionales participan en estos espacios, y por medio del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, donde tiene asiento el director del SENA, y orientarse desde el Comité de Regionalización y desde los comités ejecutivos de cada CRCI.

<sup>10</sup> Competitivas es un portal web gestionado por Confecámaras y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que se ha propuesto como espacio de intercambio de conocimiento y experiencias de las Comisiones Regionales de Competitividad. En: <http://www.competitivas.gov.co/>

<sup>11</sup> Este es uno de los pactos transversales del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 «Pacto por Colombia, pacto por la equidad».

**Tabla 12. Propuestas para hacer más efectivo el trabajo con el orden nacional**

Situación actual	Propuesta
<p>La oferta del Gobierno nacional hacia las comisiones no es clara, en particular las del Ministerio de Comercio en su rol de coordinador de las CRCI, y del Ministerio de Agricultura, debido al porcentaje de apuestas agrícolas y agroindustriales que hacen parte de las ADCI.</p>	<p>La oferta del Gobierno nacional debe adaptarse a las necesidades de las comisiones. Aquellas con menor capacidad técnica y operativa pueden beneficiarse de acompañamiento, habilitación de canales de comunicación con otras entidades del Gobierno nacional, asistencia técnica y facilitación de espacios de diálogo entre actores departamentales.</p> <p>Para las comisiones con mayor capacidad técnica, la oferta puede estar orientada a facilitar espacios de diálogo y de transferencia de buenas prácticas supradepartamentales y con entidades de otros países.</p> <p>Los Ministerios de Comercio y Hacienda, en conjunto con el Departamento Nacional de Planeación y APC Colombia, pueden organizar y canalizar la oferta de cooperación internacional mediante un enlace, para la financiación de proyectos de las CRCI, especialmente aquellos de mayor impacto que puedan beneficiar a varios departamentos. Para esto, se deben establecer sesiones específicas con todas las secretarías técnicas, con el fin de abordar las oportunidades de la cooperación internacional de cara con las ADCI. De igual forma, es importante que los proyectos incorporen varias de las recomendaciones previas: enfoque de género e inclusión, sostenibilidad ambiental y principios de una buena estrategia de financiación.</p>
<p>Anualmente, hay un encuentro nacional y varios regionales de comisiones.</p> <p>Se creó Competitivas como plataforma de intercambio de conocimiento, pero actualmente es un sitio web más bien estático.</p> <p>Los espacios de encuentro e intercambio pueden potenciarse con ayuda de medios digitales.</p>	<p>Fortalecer Competitivas, para que funcione efectivamente como una plataforma de intercambio de conocimiento y experiencias, y para aumentar la transparencia sobre los avances en la gestión de las ADCI. Para esto, se sugiere que pase de ser un sitio web estático en el que las CRCI consultan información, a uno donde pueden proponer contenido, difundir información y plantear discusiones con otras comisiones y con entidades del SNCI. Así, esta plataforma podría ser un componente importante de sus estrategias de comunicaciones con actores externos a cada CRCI.</p> <p>Potenciar los encuentros de intercambio de conocimiento vinculando expertos nacionales e internacionales en temas de interés que se definan en conjunto con las comisiones.</p>

Situación actual	Propuesta
<p>Las CRCI no cuentan con estrategias explícitas de relacionamiento con el Gobierno nacional. No se aprovecha el rol de representantes regionales ante el Comité de Regionalización.</p>	<p>Diseñar estrategias de diálogo permanente con las entidades del orden nacional, de forma tal que puedan mejorar la oferta nacional.</p> <p>Identificar qué tipo de cambios en la oferta serían pertinentes y plantearlos en el Comité de Regionalización.</p>
<p>En el marco del SNCI no se han vinculado los esfuerzos de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer con la agenda de trabajo de competitividad.</p>	<p>Fortalecer el nexo entre la Política Nacional de Competitividad y el Pacto de Equidad para las Mujeres en temas de educación y empoderamiento económico para la eliminación de las brechas de género en el mundo del trabajo.</p>
<p>La agenda del Comité de Regionalización se define desde el nivel nacional.</p> <p>El rol de representantes regionales de las comisiones en este espacio no se aprovecha lo suficiente.</p> <p>Este comité podría ser un espacio de coordinación con el Gobierno nacional mucho más amplio.</p>	<p>Definir el plan de trabajo del comité en conjunto con los representantes regionales de las comisiones.</p> <p>Desarrollar tres o cuatro sesiones al año en el que participen todas las comisiones, una de esas con el presidente de la República, como un espacio de intercambio de experiencias.</p> <p>Designar un enlace de ciertos ministerios clave para las comisiones. Estos enlaces podrían participar en el comité.</p> <p>Vincular a la Consejería Presidencial para las Regiones como miembro del comité.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.5.3. Desarrollo de trabajo supradepartamental y subregional

Frente al trabajo supradepartamental que están empezando a explorar las comisiones, la propuesta que se hace consiste en consolidar los espacios de diálogo que se han abierto con las Regiones Administrativas de Planificación (RAP). Para ordenar las conversaciones, se pueden formular planes de trabajo únicos entre todas las CRCI de los departamentos que conforman las regiones y la RAP. La Dirección de Descentralización y Desarrollo Regional del DNP puede ser un aliado importante en este proceso.

Si se decide en el marco de ese plan de trabajo ejecutar proyectos en conjunto, es necesario definir un plan de financiamiento y de gestión de los proyectos, que incluya a los responsables como bancos de desarrollo, especialmente locales como

Findeter, la FDN y Bancoldex, entre otros, tanto de la ejecución como de la estrategia de seguimiento y evaluación, las fuentes de financiación, la forma de gestión de los recursos, etc.

Otra propuesta para el fortalecimiento del trabajo supradepartamental es, dependiendo de los consensos que se logren, con la gestión facilitadora del DNP o MinCIT, crear espacios de trabajo temáticos o sectoriales de varios departamentos (sin importar si pertenecen a la misma región) que, por ejemplo, tengan apuestas productivas compartidas. Este tipo de intercambios permitiría aportar experiencias y buenas prácticas, e identificar proyectos comunes que puedan proponerle al Ministerio para la búsqueda de financiación, por ejemplo.

En cuanto al trabajo subregional, es importante señalar que no necesariamente debe buscarse replicar la estructura de la comisión a nivel

subregional. Por el contrario, los esquemas de trabajo con las subregiones de los departamentos deben ser flexibles, con la posibilidad de adoptar varias figuras, incluso dentro del mismo departamento, según las necesidades y condiciones locales. Lo importante es que se cuente con espacios y mecanismos para que las subregiones participen efectivamente en las dinámicas de la comisión que les interese, ya sea en subcomisiones o comités subregionales, en un comité técnico donde se traten temas subregionales o en los

comités técnicos temáticos (sectoriales y transversales). Los avances tecnológicos en comunicación serán de gran ayuda para una participación efectiva de los actores subregionales en los espacios.

Dependiendo de los intereses y las necesidades de las subregiones, los participantes idóneos serán diferentes: alcaldes, secretarios de despacho, empresarios, líderes gremiales, cámaras de comercio, líderes sociales, centros de formación, etc.

**Tabla 13. Propuestas para fortalecer el trabajo supradepartamental y subregional**

Situación actual	Propuesta
Casi todos los departamentos han iniciado conversaciones con las RAP, pero no han construido planes de trabajo concretos.	Consolidar los espacios de diálogo que se han abierto con las RAP. Formular planes de trabajo únicos entre todas las CRCI de los departamentos que conforman las regiones y la RAP.  Si se decide ejecutar proyectos en conjunto, definir un plan de financiamiento y de gestión del proyecto: responsables, seguimiento, fuentes, gestión de los recursos, selección de ejecutores, etc.
Los espacios de encuentro departamental son los que organiza y orienta el Ministerio.	Crear espacios de trabajo temáticos o sectoriales de varios departamentos (sin importar si pertenecen a la misma región) que, por ejemplo, tengan apuestas productivas compartidas.
Todos los departamentos avanzan en procesos de subregionalización o están interesados en hacerlo.	Definición de esquema de trabajo subregional flexible, que se adapte a las realidades subregionales y que responda realmente a las necesidades del departamento.
Departamentos con mayores avances: Antioquia, Santander y Valle del Cauca.	Puede haber más de un esquema por departamento. En todos los casos, es necesario identificar a los actores más pertinentes en cada tipo de esquemas.

Fuente: Elaboración propia.



## 03 Reflexiones finales



Las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación, en tanto actores departamentales de coordinación y articulación, tienen el objetivo de impulsar la competitividad departamental a través del diálogo y el trabajo coordinado entre los diferentes actores que las componen. Para el logro de este objetivo, se requiere el fortalecimiento de su gobernanza, entendida como la definición de reglas y normas, formales e informales, que orienten la conformación del espacio y los procesos de toma de decisiones.

A partir del análisis de la situación actual de gobernanza de las ocho comisiones que hacen parte de este estudio, de los referentes identificados en la literatura académica y los casos de los cuatro países sobre los que se realizó el ejercicio de *benchmarking*, se ha construido el modelo de gobernanza presentado en este documento. Se ofrecen recomendaciones para que las comisiones puedan seguir avanzando y solucionando cuellos de botella en temas estratégicos, como: lograr un mayor posicionamiento; fortalecer la coordinación de los actores que hacen parte de estas mismas, en particular entre la secretaría técnica y el Comité Ejecutivo; avanzar en esquemas flexibles que les permitan adaptarse a los cambios asociados a los ciclos políticos regionales; una definición más clara de sus ofertas de valor, de tal suerte que resulten pertinentes para las necesidades departamentales, incluyendo la vinculación de los enfoques de género e inclusión como parte de la oferta de valor de las comisiones, y, finalmente, una articulación más estratégica y funcional entre la comisión y las demás instancias que tratan temas de competitividad e innovación en el departamento, y con los diferentes municipios.

Así, el Decreto 1651 es una oportunidad para propiciar una mayor institucionalización de las comisiones, a partir de los cambios y ajustes que exige la norma, empezando por el decreto u ordenanza mediante la cual se crea la respectiva CRCI con su marco institucional y reglamentación. En consecuencia, este es el momento preciso para consolidar los procesos internos que han funcionado bien, adoptar aquellos

que se identifica que están faltando, así como para ajustar aquellos que no han dado buenos resultados o que incluso son trabas para el crecimiento de la comisión. Es también la oportunidad para avanzar en los procesos de gestión del conocimiento, para determinar la estrategia y la frecuencia con que se revisarán y ajustarán los reglamentos que orientan el día a día a la comisión, y para generar las acciones tendientes a incorporar los principios orientadores que aún no estén incluidos en los documentos institucionales, como, por ejemplo, los principios de inclusión y equidad de género.

Un elemento determinante para el funcionamiento de las comisiones es la coordinación entre los actores que las conforman, donde es especialmente estratégico garantizar una adecuada articulación entre la secretaría técnica y el Comité Ejecutivo, y entre este nivel y los comités técnicos de cada CRCI. Para esto, es clave avanzar en la definición de planes de trabajo de la secretaría técnica aprobados por el comité, que incluyan indicadores pertinentes y susceptibles de seguimiento.

En este mismo sentido, las experiencias nacionales e internacionales muestran que el empoderamiento y el respaldo de los gobernadores a las comisiones son clave para garantizar su operatividad y éxito. Así, es preciso fortalecer la articulación entre los instrumentos de planeación y gestión de la comisión con los planes de desarrollo, en particular, la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación debe servir para el cumplimiento de los objetivos de competitividad de los Planes Departamentales de Desarrollo.

Cobra importancia también que las comisiones fortalezcan las acciones que ya realicen, y proyecten otras nuevas en búsqueda de definir estratégicamente su oferta de valor. En ese sentido, se deben reforzar las acciones de comunicación y divulgación internas entre la secretaría técnica y el comité ejecutivo, con todos los miembros de la comisión, y externas hacia la comunidad en general. Una estrategia de comunicación exitosa puede impulsar una mayor participación de los actores de la CRCI. Asimismo, la creación de consejos consultivos puede activar la participación de los empresarios en espacios de asesoría y decisión efectivos.

La oferta de valor de las comisiones también se verá fortalecida si se empieza a robustecer la relación con las entidades generadoras de conocimiento, a través de un enfoque y objetivos explícitos de transferencia de conocimiento y tecnología.

Por otro lado, debido al carácter diverso de las instituciones que conforman las comisiones, resulta indispensable que los planes, proyectos, presupuestos e incluso los mecanismos directivos comprendan y se adapten a los ciclos políticos y sus dinámicas. La situación que se vive, por ejemplo, con los cambios de gobiernos departamentales y municipales termina afectando la actuación de las CRCI. A esto se suma que todas las comisiones tienen un reto en su financiamiento y de los proyectos liderados, por lo que esta sincronización adquiere mayor importancia.

Las comisiones también deben proyectarse en sintonía con las políticas que internacional, nacional y localmente reconocen el impacto de la equidad y la inclusión sobre los indicadores y resultados sociales, ambientales y económicos. Si las CRCI logran

desarrollar una agenda de inclusión y equidad de género, tendrán un impacto importante porque sus prácticas no se limitan a los cambios internos, sino que generan acciones transformadoras en las instituciones que las conforman y los entornos en que intervienen.

Esto requiere que el liderazgo de las comisiones asuma los enfoques de equidad de género e inclusión, y se proyecten acciones de carácter programático relacionadas con la medición y el seguimiento de los indicadores en el tema, un relacionamiento directo con las políticas públicas y los mecanismos de género e inclusión locales, y el énfasis sobre la corresponsabilidad a través de responsabilidad social empresarial (RSE), atendiendo a los ya mencionados enfoques. Una estrategia que permitiría avanzar en ese sentido es la creación de un comité que trate los asuntos de género e inclusión desde la perspectiva de competitividad, liderado por las entidades encargadas a nivel departamental y municipal, que sirva de consejo asesor para el Comité Ejecutivo sobre cómo empezar a vincular estos enfoques en la oferta de valor de las CRCI.

Finalmente, a partir de las recomendaciones planteadas en este entregable, se consolidó un banco que está compuesto por un total de 31 propuestas que responden a los principales retos de gobernanza, y se encuentran enmarcadas en los cinco principales ejes temáticos: institucionalización, planeación y presupuesto, oferta de valor, actores y articulación.

El listado de las 31 propuestas se abordará con detalle en el siguiente entregable para cada una de las CRCI. En la tabla a continuación, se relaciona cada propuesta con el eje temático respectivo:

**Tabla 14. Banco de propuestas CRCI por eje temático y dimensión**

ID.	Eje	Dimensión	Propuesta
1	Actores	Liderazgo y participación efectiva del sector privado	Realizar un inventario de los diferentes actores e instancias al interior de la CRCI.
2	Institucionalización	Institucionalización de las CRCI	Expedir acto administrativo regional para la CRCI (incorpora también principios orientadores y visión con enfoque de género e inclusión).
3	Institucionalización	Institucionalización de las CRCI	Formular el reglamento del Comité Ejecutivo de la CRCI.
4	Institucionalización	Institucionalización de las CRCI	Formular planes de trabajo de los comités técnicos.
5	Institucionalización	Funcionamiento de la secretaría técnica	Formular plan de trabajo de la secretaría técnica y garantizar la aprobación por parte del Comité Ejecutivo.
6	Institucionalización	Funcionamiento de la secretaría técnica	Diseñar e implementar un tablero de control que recoja las estrategias de seguimiento y monitoreo de los diferentes comités técnicos y de la secretaría técnica (incluye uso del ICD: Subpilar Utilización del talento humano). El seguimiento estaría a cargo del Comité Ejecutivo.
7	Institucionalización	Funcionamiento de la secretaría técnica	Estructurar equipos de apoyo para la secretaría técnica (pasantías universitarias, equipos conformados por otros miembros de la CRCI, incorporando competencias en enfoque de género e inclusión).
8	Planeación y presupuestación	Financiamiento	Diseñar e implementar estrategias de financiamiento acordes con la oferta de valor y el plan de trabajo anual de la CRCI (actores financiadores, instrumentos de financiación, y estrategia de gestión de recursos. El presupuesto debe reflejar todos los aportes que realicen todos los miembros de la CRCI, sean monetarios o en especie. Incorpora metodología PSG).
9	Planeación y presupuestación	Articulación entre instrumentos de planeación	Revisar (o formular) los Planes Regionales de Competitividad (visiones de competitividad de largo plazo. Identificación de escenarios de oportunidad para la articulación con el enfoque de género e inclusión).
10	Oferta de Valor	Oferta de valor de la comisión	Definir la oferta de valor de la CRCI.

ID.	Eje	Dimensión	Propuesta
11	Planeación y presupuestación	Articulación entre instrumentos de planeación	Alinear y ajustar la ADCI, de acuerdo con lo dispuesto en el Plan de Desarrollo Departamental (incorpora metodología de Presupuestos Sensibles al Género a través del rastreo de oportunidades para favorecer la inclusión social y equidad de género).
12	Oferta de Valor	Oferta de valor de la comisión	Consolidar a la CRCI como espacio consultivo para el ajuste o formulación de política pública de desarrollo productivo de los departamentos.
13	Oferta de Valor	Oferta de valor de la comisión	Definir la estrategia de comunicación de la CRCI (mecanismos y canales de comunicación, socios estratégicos).
14	Oferta de Valor	Incorporación de criterios de género e inclusión en la estructura y dinámicas de la CRCI	Crear Comités de Inclusión y Equidad de Género o mesas técnicas especializadas.
15	Oferta de Valor	Incorporación de criterios de género e inclusión en la estructura y dinámicas de la CRCI	Vincular los mecanismos de adelanto de la mujer (actores involucrados en la visibilización del enfoque de género e inclusión social) a la comisión.
16	Oferta de Valor	Incorporación de criterios de género e inclusión en la estructura y dinámicas de la CRCI	Formular planes de igualdad dentro de las CRCI.
17	Actores	Liderazgo y participación efectiva del sector público	Incorporar funcionarios de la alcaldía en el equipo de apoyo de la secretaría técnica.
18	Actores	Liderazgo y participación efectiva del sector público	Crear comités específicos para las ciudades capitales y sus áreas metropolitanas.
19	Actores	Liderazgo y participación efectiva del sector público	Plantear una agenda de trabajo conjunta vinculando otros actores externos (concejos municipales, bancadas del Congreso de la República y Asamblea, etc.).
20	Actores	Liderazgo y participación efectiva del sector público	Vincular a las Corporaciones Autónomas Regionales en los comités técnicos que aplique (mesas agroindustriales, de turismo, economía circular, etc.).
21	Actores	Liderazgo y participación efectiva del sector privado	Vincular a actores de sectores que tradicionalmente no son apuestas productivas, pero que son claves para la competitividad: sector financiero, servicios públicos, logística y transporte, infraestructura, comercio.

ID.	Eje	Dimensión	Propuesta
22	Actores	Liderazgo y participación efectiva del sector privado	Crear/Institucionalizar un Consejo Consultivo Empresarial (espacio de asesoría y retroalimentación de los proyectos que se estén desarrollando).
23	Actores	Liderazgo y participación efectiva del sector privado	Definir la estructura de los comités de la CRCI con la presidencia en el sector privado y la secretaría técnica en las entidades generadoras de conocimiento.
24	Actores	Participación de entidades generadoras de conocimiento	Brindar relevancia a los procesos de transferencia de conocimiento hacia el sector productivo, vinculado entidades generadoras de conocimiento a la CRCI (se considerarán agentes con procesos en gestión del conocimiento para la inclusión social y equidad de género).
25	Actores	Participación de entidades generadoras de conocimiento	Crear o fortalecer los Comités de Formación de Capital Humano con un enfoque de transferencia de conocimiento y capacidades a las empresas.
26	Articulación	Articulación entre instancias	Realizar un mapeo de los diferentes actores e instancias relacionadas con competitividad e innovación externas a la CRCI en el departamento (incorpora procesos en materia de género e inclusión social que representen a grupos de interés o instancias para la incidencia).
27	Articulación	Articulación entre instancias	Desarrollar planes de trabajo con instancias externas a las CRCI (CODECTI, CUEE, etc.), según aplique en cada departamento.
28	Articulación	Desarrollo de trabajo supradepartamental	Consolidar los espacios de diálogo con las RAP.
29	Articulación	Desarrollo de trabajo supradepartamental	Crear espacios de trabajo temáticos o sectoriales de varios departamentos, teniendo en cuenta las ventajas competitivas de cada departamento.
30	Articulación	Desarrollo de trabajo subregional	Definir esquemas de trabajo subregional flexibles, que se adapten a las realidades subregionales y que respondan realmente a las necesidades del departamento.
31	Articulación	Trabajo efectivo con las entidades del orden nacional	Diseñar estrategias de diálogo permanente con las entidades del orden nacional, de forma tal que puedan hacer recomendaciones orientadas a mejorar la oferta nacional hacia las regiones.

Fuente: Elaboración propia.

## Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). Colombia lanza su primera Iniciativa de Paridad de Género con apoyo del BID. BID-Invest. Comunicado de prensa. Noviembre de 2019.

Congreso de la República. Cámara de Representantes. Texto definitivo plenaria Cámara al Proyecto de Ley 311 de 2020 Cámara, 200 Senado. Por el cual se regula la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías. Bogotá, agosto 2020.

Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (2020). Trazador presupuestal para la equidad de la mujer. Ejecución 2019 – programación 2020. Informe al Congreso de la República. Vicepresidencia de la República, Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. (2020). Lineamientos estratégicos de equidad de género para las mujeres. Kit de planeación territorial. DNP. Bogotá.

Estensoro, Miren y Zurbano, Mikel. 2010. Innovación social en la gobernanza territorial. Los casos de Innobasque y de las redes comarcales de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía, Gobierno vasco* 74(2), pp. 131-159.

FP Analytics. (2020). Las mujeres como agentes de cambio. Impulsar el poder de las mujeres para transformar las industrias dominadas por hombres. Ver: [womensleversofchange.com](http://womensleversofchange.com)

Fúquene, Aida; Castellanos, Óscar, y Valencia, María Fernanda. (2010). La institucionalidad como soporte de la competitividad. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, Memorias del IV Congreso.

Ghezzi, Piero. (2019). Mesas ejecutivas en Perú. Una tecnología para el desarrollo productivo. Documento para discusión IDB-DP-711, BID.

Guerra, Angélica. (2020). Manual para la integración de indicadores de género en la gestión de las empresas y organizaciones. Unión Europea. Santiago de Chile.

Gómez, Hernando José y Mitchell, Daniel (2016). Comisiones regionales de competitividad de Colombia. Lecciones para su fortalecimiento institucional. Banco Interamericano de Desarrollo – BID. Nota técnica IDB-TN-959.

North, Douglas. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic*. Debería haber al menos una revisión de la Agenda cuando haya cambio de gobernantes, se sugiere considerar el cierre de brechas de género e inclusión como criterio de revisión y actualización, y debe abrirse la posibilidad de hacer ajustes extemporáneos en caso de coyunturas como la que se presentó con la pandemia del COVID-19.

# Anexo

## Ubicación de las propuestas para cada CRCI



ID.	Propuesta	Antioquia	Atlántico	Bogotá - C/marca	Caldas	Magdalena	Meta	Santander	Valle del Cauca
1	Realizar un inventario de los diferentes actores e instancias dentro de la CRCI.	III	III	III	III	III	III	III	III
2	Expedir acto administrativo regional para la CRCI (incorpora también principios orientadores y visión con enfoque de género e inclusión).	I	N/A	I	N/A	I	N/A	N/A	I
3	Formular el reglamento del Comité Ejecutivo de la CRCI.	III	III	III	III	III	III	III	III
4	Formular planes de trabajo de los comités técnicos.	III	III	II	II	II	II	II	III
5	Formular plan de trabajo de la secretaría técnica y garantizar la aprobación por parte del Comité Ejecutivo.	II	II	II	II	II	II	N/A	II
6	Diseñar e implementar un tablero de control que recoja las estrategias de seguimiento y monitoreo de los diferentes comités técnicos y de la secretaría técnica (incluye uso del ICD: Subpilar Utilización del talento humano). El seguimiento estaría a cargo del Comité Ejecutivo.	II	II	II	II	I	II	III	II
7	Estructurar equipos de apoyo para la secretaría técnica (pasantías universitarias, grupos conformados por otros miembros de la CRCI, incorporando competencias en enfoque de género e inclusión).	II	IV	II	II	II	I	III	II

ID.	Propuesta	Antioquia	Atlántico	Bogotá - C/marca	Caldas	Magdalena	Meta	Santander	Valle del Cauca
8	Diseñar e implementar estrategias de financiamiento acordes con la oferta de valor y el plan de trabajo anual de la CRCI (actores financiadores, instrumentos de financiación y estrategia de gestión de recursos. El presupuesto debe reflejar los aportes que realicen todos los miembros de la CRCI, sean monetarios o en especie. Incorpora metodología PSG).	I	II	I	I	I	I	I	I
9	Revisar (o formular) los Planes Regionales de Competitividad (visiones de competitividad de largo plazo. Identificación de escenarios de oportunidad para la articulación con el enfoque de género e inclusión).	I	II	II	II	I	II	NA	NA
10	Definir la oferta de valor de la CRCI.	II	II	II	N/A	II	II	II	II
11	Alinear y ajustar la ADCI, de acuerdo con lo dispuesto en el Plan de Desarrollo Departamental (incorpora metodología de Presupuestos Sensibles al Género a través del rastreo de oportunidades para favorecer la inclusión social y equidad de género).	II	II	N/A	II	II	NA	NA	II
12	Consolidar a la CRCI como espacio consultivo para el ajuste o formulación de política pública de desarrollo productivo de los departamentos.	IV	I	IV	I	IV	I	IV	IV



ID.	Propuesta	Antioquia	Atlántico	Bogotá - C/marca	Caldas	Magdalena	Meta	Santander	Valle del Cauca
13	Definir la estrategia de comunicación de la CRCI (mecanismos y canales de comunicación, socios estratégicos).	II	III	II	II	II	III	II	IV
14	Crear Comités de Inclusión y Equidad de Género o mesas técnicas especializadas.	III	II	II	II	III	II	III	III
15	Vincular a los mecanismos de adelanto de la mujer (actores involucrados en la visibilización del enfoque de género e inclusión social) en la comisión.	III	II	II	II	III	III	IV	IV
16	Formular planes de igualdad dentro de las CRCI que puedan tener repercusión en sus aliados.	IV	I	I	II	IV	I	IV	IV
17	Incorporar funcionarios de la alcaldía en el equipo de apoyo de la secretaría técnica.	I	IV	III	N/A	I	IV	II	III
18	Crear comités específicos para las ciudades capitales y sus áreas metropolitanas.	N/A	III	III	III	III	III	IV	III
19	Plantear una agenda de trabajo conjunta vinculando otros actores externos (concejos municipales, bancadas del Congreso de la República y Asamblea, etc.).	IV	IV	I	IV	IV	IV	I	N/A

ID.	Propuesta	Antioquia	Atlántico	Bogotá - C/marca	Caldas	Magdalena	Meta	Santander	Valle del Cauca
20	Vincular a las Corporaciones Autónomas Regionales en los comités técnicos que aplique (mesas agroindustriales, de turismo, economía circular, etc.).	IV	IV	IV	IV	IV	III	IV	IV
21	Vincular a actores de sectores que tradicionalmente no son apuestas productivas, pero que son claves para la competitividad: sector financiero, servicios públicos, logística y transporte, infraestructura, comercio.	IV	IV	IV	I	IV	IV	I	I
22	Crear/Institucionalizar un Consejo Consultivo Empresarial (espacio de asesoría y retroalimentación de los proyectos que se estén desarrollando).	II	III	N/A	II	II	III	II	II
23	Definir la estructura de los comités de la CRCI con la presidencia en el sector privado y la secretaría técnica en las entidades generadoras de conocimiento.	I	I	II	III	III	II	I	I
24	Brindar relevancia a los procesos de transferencia de conocimiento hacia el sector productivo, vinculado entidades generadoras de conocimiento a la CRCI (se considerarán agentes con procesos en gestión del conocimiento para la inclusión social y equidad de género).	III	IV	III	III	III	IV	III	I

ID.	Propuesta	Antioquia	Atlántico	Bogotá - C/marca	Caldas	Magdalena	Meta	Santander	Valle del Cauca
25	Crear o fortalecer los comités de formación de capital humano con un enfoque de transferencia de conocimiento y capacidades a las empresas.	III	III	III	III	III	III	III	III
26	Realizar un mapeo de los diferentes actores e instancias relacionados con competitividad e innovación externos a la CRCI en el departamento (incorpora procesos en materia de género e inclusión social que representen a grupos de interés o instancias para la incidencia).	III	III	II	II	III	III	II	II
27	Desarrollar planes de trabajo con instancias externas a las CRCI (CODECTI, CUEE, etc.), según aplique en cada departamento.	II	III	II	II	II	III	II	II
28	Consolidar los espacios de diálogo con las RAP.	IV	I	IV	I	IV	I	I	I
29	Crear espacios de trabajo temáticos o sectoriales de varios departamentos, teniendo en cuenta las ventajas competitivas de cada departamento.	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV
30	Definir esquemas de trabajo subregional flexibles, que se adapten a las realidades subregionales y que respondan realmente a las necesidades del departamento.	N/A	IV	I	I	II	I	NA	I

ID.	Propuesta	Antioquia	Atlántico	Bogotá - C/marca	Caldas	Magdalena	Meta	Santander	Valle del Cauca
31	Diseñar estrategias de diálogo permanente con las entidades del orden nacional, de forma tal que puedan hacer recomendaciones orientadas a mejorar la oferta nacional hacia las regiones.	III	IV	I	I	III	IV	I	I



Embajada Británica  
Colombia



BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA