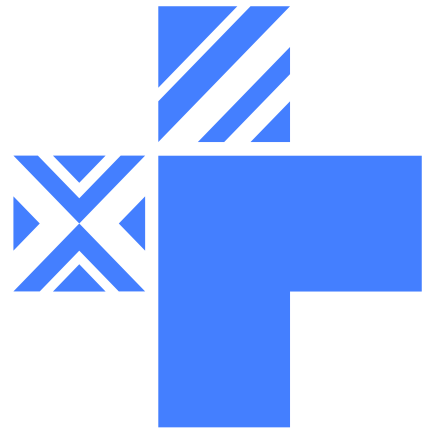




Mayo 2025

Lineamientos metodológicos que promuevan el diseño de políticas públicas departamentales y/o locales

Entregable 8: Informe de lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones derivadas de la estrategia de difusión y apropiación.



Versión 1

Mayo 2025

Lineamientos metodológicos que promuevan el diseño de políticas públicas departamentales y/o locales

Entregable 8: Informe de lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones derivadas de la estrategia de difusión y apropiación.

Oscar Corzo, Mateo Cardona, Mónica Salazar

Índice

1 Introducción	4
2 Estrategia de difusión.....	5
2.1 Enfoque metodológico y plan de trabajo ejecutado.....	5
2.2 Enfoque de corto plazo – Seminarios	6
2.3 Enfoque de mediano plazo – Talleres de profundización y talleres regionales.....	6
2.4 Cronograma.....	8
3 Lecciones aprendidas y recomendaciones	8
3.1 Limitaciones de información para la identificación y maduración de problemas públicos	8
3.2 Subregionalización o enfoque de micro territorialización	9
3.3 Articulación de instrumentos de planeación más allá del desarrollo productivo.....	9
3.3.1 Condiciones habilitantes para el desarrollo productivo	10
3.4 Gobernanza y articulación	10
3.4.1 Visión sistémica de las instancias de gobernanza.....	11
3.5 Gestión de recursos y proyectos	12
3.5.1 Planes Regionales de Competitividad	12
3.6 Monitoreo, evaluación y aprendizaje.....	12
Anexo A Resultados de los talleres regionales	13
A.1 Taller Regional Eje Cafetero y Antioquia.....	13
A.1.1 Turismo sostenible	13
A.2 Taller Regional Caribe	14
A.2.1 Agroindustria sostenible.....	14
A.3 Taller Regional Amazonía	14
A.3.1 Desarrollo de la cadena de ingredientes naturales.....	14

1. Introducción

El presente informe hace parte de los entregables acordados en el marco del contrato 029-2024 celebrado entre la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico Swisscontact y Technopolis Group Colombia, cuyo objeto es construir lineamientos metodológicos que promuevan el diseño de políticas públicas departamentales y/o locales relacionadas con la Política Nacional de Reindustrialización y el fomento del desarrollo productivo con enfoque territorial, que puedan ser implementadas por las entidades territoriales a nivel nacional. Este proyecto se desarrolló en dos fases: una fase de estructuración metodológica inicial llevada a cabo entre julio y diciembre de 2024 y una fase de difusión y apropiación implementada entre enero y mayo de 2025. Este informe corresponde especialmente a la segunda fase.

Para el cumplimiento del objetivo general del contrato, la consultoría se estructuró a partir cuatro componentes principales:

Definición de un marco de referencia integral para orientar el diseño de políticas públicas locales en concordancia con la Política Nacional de Reindustrialización y los objetivos de desarrollo productivo territorial en Colombia.

Desarrollo de lineamientos metodológicos claros para la identificación y análisis de actores relevantes a nivel nacional, regional y local en el contexto de la reindustrialización y el fomento del desarrollo productivo, conforme al Decreto 2212 de 2023.

Diseño de una propuesta metodológica sólida para la formulación de políticas públicas territoriales que promuevan la reindustrialización y el desarrollo productivo, abarcando departamentos, subregiones y municipios, con un enfoque específico en la implementación efectiva y la participación de las entidades territoriales a nivel nacional.

Diseño e implementación de una estrategia de difusión de resultados para dar a conocer y promover el uso de la metodología.

Estos cuatro componentes se abordan a partir de la elaboración de los siguientes productos (entregables):

Plan de Trabajo que especifique acciones, cronograma, actores involucrados en la gestión de la labor (entrevistas-consultas), plan de viajes, entre otros, que permita identificar la ruta de trabajo.

Marco de referencia sobre políticas públicas nacionales sobre productividad, competitividad, innovación, transformación productiva y generación de valor agregado en Colombia.

Propuesta de Mapeo de Actores para ser gestionado por actores locales como medio y ruta para la construcción de política de reindustrialización y/o el fomento de desarrollo productivo.

Avances de la Metodología para el diseño de políticas públicas locales de reindustrialización y/o fomento de desarrollo productivo con enfoque territorial.

Metodología práctica y efectiva para el diseño de políticas públicas locales de reindustrialización y/o fomento de desarrollo productivo con enfoque territorial, para implementación de las regiones, que contenga, además: i. Marco de referencia; ii. Propuesta de mapeo de actores relacionados con productividad, competitividad, innovación, transformación productiva y generación de valor agregado en Colombia (nacional-regional-local); iii. Recomendaciones en áreas clave como la productividad, competitividad, innovación y transformación productiva, que proporcione una visión integral de las necesidades y oportunidades específicas de los territorios abordados, así como propuestas claras y viables para mejorar su desarrollo económico y social.

Diseño de la estrategia de difusión de resultados para dar a conocer y promover el uso de la metodología, y además, (i) brindar acompañamiento a la implementación de la estrategia, la cual se desarrollará en el marco del proceso de Fortalecimiento de la Gobernanza, en la sub-actividad territorialización de política pública, con el liderazgo y apoyo de la DPC del Ministerio de Comercio, Industria y turismo a través del Equipo Territorios, la participación de SECO y el programa Colombia Más Competitiva; (ii) desarrollar material práctico para la difusión y uso de la metodología, tales como: guías paso a paso, videos y cápsulas didácticas e informativas.

Plan de trabajo para la difusión y apropiación de la guía para el diseño e implementación de políticas de transformación productiva con enfoque territorial. Este plan de trabajo integró el desarrollo de materiales prácticos y audiovisuales.

Informe de lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de once talleres: cinco de profundización y seis de corte regional.

Este entregable corresponde al octavo producto de la consultoría.

2. Estrategia de difusión

2.1. Enfoque metodológico y plan de trabajo ejecutado

La estrategia de difusión tuvo como principal objetivo promover el uso y apropiación de la guía para el diseño e implementación de políticas de transformación productiva con enfoque territorial por parte de diversos actores que conforman los ecosistemas de competitividad e innovación territoriales: entidades públicas, sector empresarial, academia, actores sociales, y actores de la economía popular. Para esto se siguió una metodología de aprender haciendo. De acuerdo con este objetivo la estrategia estuvo enfocada en:

Aumentar el conocimiento de los actores territoriales de las políticas nacionales relevantes para su territorio, así como de los conceptos y tendencias relacionadas con reindustrialización, desarrollo productivo y desarrollo sostenible.

Promover el desarrollo de espacios de interacción entre actores territoriales: entidades públicas, actores sociales, actores de la economía popular, actores del sector privado y de la academia.

Capacitar a los diferentes actores en la metodología para el diseño e implementación de políticas públicas locales de reindustrialización y/o fomento de desarrollo productivo mediante ejercicios prácticos guiados (paso a paso)¹ a través de ejemplos y promoviendo el desarrollo práctico.

Co-construir recomendaciones con los actores territoriales con el fin de promover la apropiación, viabilidad y uso de la metodología.

Este enfoque le permitió a los actores valorar la relevancia, complejidad, adaptabilidad, y alineación con los sistemas, la infraestructura y los recursos humanos y financieros exis-

1. Identificar oportunidades de reindustrialización y desarrollo productivo no aprovechadas en territorio, identificar las causas de esto, identificar posibles políticas que puedan atender las causas en el marco de las disposiciones dadas por las políticas nacionales y las buenas prácticas en otros territorios promoviendo la cooperación entre territorios, identificar la viabilidad de contar con los requerimientos para la implementación y monitoreo de la política en el territorio considerando las capacidades y potencialidades de los actores territoriales y las adaptaciones que puedan requerirse para su implementación.

tentes en los territorios. Esta estrategia estuvo compuesta por dos enfoques: un primer enfoque de corto plazo para la difusión de los resultados principales a actores regionales y nacionales a través de seminarios y un segundo enfoque de mediano plazo orientado hacia la apropiación metodológica a través de talleres de profundización y talleres regionales con actores de diferentes niveles de gobierno y de los diversos sectores que integran los ecosistemas de competitividad e innovación regionales.

2.2. Enfoque de corto plazo – Seminarios

Los seminarios tuvieron por objetivo compartir con diferentes actores de los ecosistemas regionales de competitividad e innovación las principales orientaciones para el diseño e implementación de políticas públicas de desarrollo productivo territoriales.

Para esto se realizaron dos presentaciones plenarias del esquema propuesto para el diseño e implementación de políticas públicas de desarrollo productivo (paso a paso) y se generaron espacios para recibir comentarios y responder preguntas de los participantes. La agenda desarrollada en estos seminarios fue:

- Introducción al estudio.
- Marco conceptual y marco de referencia.
- Propuesta de metodología para la formulación de política pública (paso a paso).
- Espacio de preguntas y comentarios.

Estas presentaciones plenarias se realizaron el miércoles 19 de mayo en un webinar con actores de las CRCI de los diferentes departamentos y el jueves 13 de marzo en la ciudad de Villa de Leyva en el marco del 3 Foro de Desarrollo Económico Local de la Red Adelco.

2.3. Enfoque de mediano plazo – Talleres de profundización y talleres regionales

La propuesta metodológica para este enfoque de mediano plazo está compuesta por tres momentos, dos preparatorios y uno de apropiación:

1. Entrevistas de encuadre con actores de los ecosistemas de competitividad e innovación.
2. Talleres departamentales de profundización.
3. Talleres regionales de difusión y apropiación.

Con el objetivo de afinar los contenidos de los talleres, tanto de profundización como de difusión y apropiación, a las condiciones, capacidades, necesidades y expectativas de los territorios se desarrollaron doce entrevistas de encuadre (dos por departamento) para recolectar insumos y elementos claves que orientaran la adaptación de las actividades. Estas entrevistas se realizaron con actores claves como secretarías departamentales de competitividad (o quien haga sus veces), cámaras de comercio, gremios de la producción, y representantes de la academia.

Las temáticas centrales de estas giraron en torno a: i) Herramientas y métodos para el diseño de políticas públicas, ii) Métodos de implementación de políticas públicas, iii) Interacción con actores del ecosistema regional de competitividad e innovación a lo largo del ciclo

de vida de las políticas públicas, iv) Apuestas identificadas en materia de desarrollo productivo (políticas, programas, proyectos, intervenciones, entre otros) y, v) retos en materia de competitividad. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora.

Ahora bien, una vez realizadas estas entrevistas de encuadre, se desarrollaron cinco **talleres de profundización** tomando como referencia el esquema base y los aprendizajes de los pilotos llevados a cabo con los departamentos de Boyacá, Casanare y Putumayo en noviembre de 2024. Estos talleres fueron desarrollados en los departamentos de Bolívar, Cauca, Guaviare, Quindío y Tolima dado que manifestaron interés en construir intervenciones articuladas con la Política Nacional de Reindustrialización.

Los puntos centrales abordados en estos talleres fueron²:

- Mapeo de actores, roles y funciones; y análisis de instancias de gobernanza.
- Identificación de brechas de competitividad y alternativas de solución.
- Priorización de apuestas/vocaciones productivas.

Con la información recolectada en las entrevistas de encuadre y en los talleres de profundización se procedió a desarrollar los talleres de difusión y apropiación con enfoque regional. Esta aproximación se basó en la división regional de trabajo de MinCIT, por lo que se desarrollaron seis talleres con representantes departamentales de las regiones Amazonía, Centro-Oriente, Caribe, Eje Cafetero y Antioquia, Orinoquía y Pacífico. En estos talleres se abordó el siguiente contenido temático:

4. **Presentación del Marco conceptual para el diseño de políticas públicas de desarrollo productivo (PDP).** Soportado en los principios de convergencia nación-territorio, confianza y colaboración, diseño orientado a la implementación, y experimentación, y en el ciclo de las políticas públicas a través de cinco etapas principales: identificación de brechas de competitividad, construcción y priorización de alternativas de solución, definición de objetivos, estructuración de instrumentos, y monitoreo y evaluación.
5. **Presentación del esquema propuesto para el diseño e implementación de políticas públicas de desarrollo productivo (paso a paso).** Este segmento se desarrolló haciendo uso de conceptos y ejemplos prácticos para cada una de las fases consideradas en la “Guía para el diseño e implementación de políticas de transformación productiva con enfoque territorial” (entregable 5 de la consultoría).
6. **Ejercicio práctico centrado en identificación de problemas, análisis de brechas de competitividad y construcción de alternativas de solución con enfoque regional.** Uno de los hallazgos más importantes durante la construcción de los lineamientos metodológicos estuvo relacionado con las falencias técnicas para modelar y delimitar problemáticas y para abordar la identificación y selección de los instrumentos de intervención en los territorios. Por lo anterior, aprovechamos el taller para profundizar en este aspecto y en la identificación de potenciales proyectos de carácter regional. Desde la perspectiva metodológica, se desarrolló, a través de la plataforma Mural, un abordaje FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos relacionados con proyectos de carácter regional alineados con vocaciones comunes entre los departamentos y que permitieran cerrar brechas priorizadas. Un insumo fundamental para el desarrollo de este ejercicio fueron los documentos derivados de la implementación de la metodología ágil ajustada para la identificación de apuestas productivas y programas/proyectos.

2. Los lienzos preparados para los talleres piloto fueron las herramientas utilizadas en estos ejercicios.

2.4. Cronograma

	3/02/25	10/02/25	17/02/25	24/02/25	3/03/25	10/03/25	17/03/25	24/03/25	31/03/25	7/04/25	14/04/25	21/04/25	28/04/25	5/05/25	12/05/25	19/05/25	26/05/25
Cronograma detallado	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
Entregable/Actividad y Semana de ejecución	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Reunión de inicio fase 2	3/02/25																
Reunión de coordinación con actores de los 6 departamentos priorizados		13/02/25															
Enfoque de corto plazo - Seminarios																	
Webinar 1 - Difusión con actores de las CRCI (Virtual)			19/02/25														
Webinar 2 - 3º Foro Nacional sobre Desarrollo Económico Local (Villa de Leyva)					13/03/25												
Enfoque de mediano plazo - Talleres																	
Entrevistas de encuadre Bolívar					3/03/25												
Entrevistas de encuadre Tolima					06/03/25												
Entrevistas de encuadre Cauca					6/03/25			27/03/25									
Entrevistas de encuadre Quindío					6/03/25			28/03/25									
Entrevistas de encuadre Guaviare						14/03/25											
Entrevistas de encuadre Meta						12/03/25				10/04/25							
Taller de profundización Bolívar					3/03/25	12/03/25											
Taller de profundización Tolima								25/03/25									
Taller de profundización Cauca									1/04/25								
Taller de profundización Quindío									10/04/25								
Taller de profundización Guaviare																	
Taller regional Caribe (Bolívar)											24/04/25						
Taller regional Centro-Oriente (Bogotá)															14/05/25		
Taller regional Pacífico (Valle del Cauca)																20/05/25	
Taller regional Eje Cafetero y Antioquia (Quindío)													29/04/25				
Taller regional Amazonia (Bogotá)												22/04/25					
Taller regional Orinoquía (Meta)														8/05/25		21/05/25	
Materiales de difusión																	
Guía de de lineamientos diagramada																	
Presentación de difusión diagramada																	
Lienzos para replicar ejercicios																	
Cápsulas																	
Productos																	
Informe de lecciones aprendidas, recomendaciones y/o conclusiones derivadas de los talleres realizados.																	P8

	Seminarios
	Entrevistas de encuadre
	Talleres de profundización y regionales

3. Lecciones aprendidas y recomendaciones

3.1. Limitaciones de información para la identificación y maduración de problemas públicos

Un desafío significativo a la hora de diseñar políticas públicas de orden territorial está asociado al proceso de identificación y maduración de problemas públicos accionables, para lo cual la información económica, social y ambiental de los departamentos es fundamental. Las fuentes de información secundarias como las diferentes operaciones estadísticas del DANE, la información publicada por el Banco de la República, la DIAN, las Superintendencias, Terridata, MARO, entre otras, tienen limitaciones relacionadas con la oportunidad, pertinencia, granularidad y representatividad de los datos. Para territorios de la Amazonía y la Orinoquía algunas de estas fuentes no capturan información de manera exhaustiva, sino que lo hacen en las ciudades capitales, limitando los análisis situacionales.

Bajo este contexto, en el desarrollo de los talleres de profundización y en los talleres regionales, fue posible establecer que el uso y aprovechamiento de los **visores** que hacen parte de la Metodología Ágil para la gestión y priorización de proyectos en el marco de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación (ADCI) es una aproximación muy relevante para la construcción de análisis situacionales a nivel departamental y permite identificar brechas de competitividad y vocaciones productivas. El nivel de apropiación de las herramientas y su uso para generar información relevante para la toma de decisiones públicas ha sido heterogéneo.

Más aun, desde el punto de vista de los actores territoriales, la calidad y profundidad de las fuentes de datos presenta oportunidades de mejora y se debería avanzar en la consolidación de un enfoque metodológico más robusto para el entendimiento de las cadenas productivas y para facilitar el análisis de cuellos de botella. Adicionalmente, es claro para los actores regio-

nales que estas limitaciones de información podrían reducirse si las instituciones regionales pudieran emprender acciones de captura primaria de información. Sin embargo, las capacidades financieras y técnicas son una barrera para desarrollar este tipo de ejercicios.

Finalmente, se debe reconocer el avance de un grupo de departamentos como Antioquia, Cauca, Caldas, Guaviare, Putumayo, Quindío, Tolima, entre otros, que vienen profundizando su entendimiento del Índice Departamental de Competitividad como instrumento para la toma de decisiones estratégicas en materia de competitividad y productividad, así como el desarrollo de índices de corte departamental u observatorios económicos que entregan información de calidad.

3.2. Subregionalización o enfoque de micro territorialización

Los actores territoriales consideran que una adecuada subregionalización facilita el entendimiento y la inclusión de la diversidad de actores existentes en los departamentos. En particular, este ejercicio permitiría abordar de manera más adecuada los retos derivados de la heterogeneidad territorial, vista desde una perspectiva geográfica, y la heterogeneidad empresarial. Sobre esta última es importante resaltar que en la mayoría de las entrevistas y talleres se identificó que el gran número de pequeños productores y su baja asociatividad genera retos a la hora de convocarlos y vincularlos en procesos de construcción de consensos en los escenarios de gobernanza territorial.

Dentro de los modelos de articulación liderados por las diferentes CRCI que pueden generar algunas orientaciones para favorecer una mayor articulación en el ámbito subregional se destaca el caso de Antioquia. A través de las cinco cámaras de comercio se realiza una división por subregiones que permite identificar y priorizar las necesidades de los actores asentados en los municipios vinculados a cada subregión y centralizar la información para un panorama departamental más detallado. Esto permite trabajar con los actores interesados y estratégicos en cada una de las zonas, favoreciendo la incorporación de las particularidades subregionales a la dinámica de trabajo de la CRCI. Finalmente, un elemento diferenciador en el caso antioqueño es el aprovechamiento del mecanismo “obras por impuestos”, dado que las mesas subregionales promueven con el sector privado la financiación de proyectos de su interés.

Adicionalmente, las Cámaras de Comercio de departamentos como Bolívar y Cauca mencionaron, en el marco de los talleres de profundización, que han estructurado estrategias para una mayor cobertura en los municipios del departamento lo cual podría profundizar la capacidad de convocatoria de las CRCI de estos departamentos.

3.3. Articulación de instrumentos de planeación más allá del desarrollo productivo

El principio de planeación aplicado a la contratación estatal en Colombia está orientado a evitar la improvisación y a asegurar la eficiencia del gasto público. Al trasladarlo a un ejercicio de diseño de políticas públicas, invita a una reflexión en torno a la integración de todos elementos de planeación y gestión territorial para un diseño que responda de manera efectiva a los problemas públicos identificados pero que a su vez sea coherente con una visión estructural de territorio. Esta reflexión estuvo presente en los talleres de profundización realizados en los departamentos de Bolívar, Guaviare y Quindío, en parti-

cular haciendo alusión a que es necesario pensar un modelo de desarrollo productivo sostenible que se integre con una visión de ordenamiento territorial que reconozca los límites de los servicios ecosistémicos.

Adicionalmente, los procesos de transición climática, digital y demográfica generan retos heterogéneos en los aparatos productivos territoriales, esto hace que el fortalecimiento de las capacidades prospectivas y la articulación entre las diferentes herramientas de planeación sea fundamental para el diseño e implementación de políticas de desarrollo productivo pertinentes bajo escenarios departamentales, nacional e internacional cambiante.

3.3.1. Condiciones habilitantes para el desarrollo productivo

Entre las condiciones habilitantes de base para el desarrollo productivo territorial se encuentran la seguridad, la infraestructura física y digital, la provisión de servicios públicos, las instituciones y la sostenibilidad ambiental. Estas condiciones se han desarrollado de manera heterogénea en los diferentes departamentos del país y su consolidación en muchas ocasiones requiere inversiones significativas en aquellos departamentos con mayores rezagos. Es por esto por lo que pensar el desarrollo productivo de manera integral implica un ejercicio de diseño que reconozca y articule iniciativas que permitan mejorar estas condiciones habilitantes, como las hojas de ruta para el desarrollo de proyectos de infraestructura y transporte o los planes integrales de seguridad y convivencia ciudadana.

3.4. Gobernanza y articulación

Existe una sombrilla nacional en materia de gobernanza y articulación para el desarrollo de apuestas, estrategias y políticas territoriales de competitividad e innovación que es el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación. Sin embargo, los flujos de información y su puesta en marcha en los territorios es diferencial y depende de múltiples factores. No obstante, es importante resaltar la necesidad de contar con un mapeo de actores claro, dado que la realidad social y económica es sistémica y la relación de los actores en los diferentes niveles de gobierno depende, entre otros elementos, de las capacidades técnicas, operativas, prospectivas y de política (TOPP).

Por otra parte, dentro de los principales obstáculos que afectan los procesos de participación y colaboración en las instancias de gobernanza en el ámbito territorial para la construcción y puesta en marcha de estrategias de desarrollo productivo de largo plazo, sobresale en primer lugar, el ciclo político. Los cambios de gobierno y la afinidad de los gobernantes con los espacios de deliberación colectiva influyen de manera significativa en sus dinámicas de trabajo. Esto se relaciona, generalmente, con alta rotación y delegación de actores, y el reinicio de procesos cada cuatro años.

A lo anterior, se suma que las instancias de gobernanza no son vinculantes, haciendo que, en la mayoría de los casos, la decisión final frente a la implementación de los acuerdos alcanzados en materia de productividad, competitividad e innovación, estén condicionados a la voluntad de los gobiernos de turno, afectando el interés de participar por parte de diversos actores. Esto también incide en la percepción de que los aportes y contribuciones en estas instancias no generan resultados o impactos tangibles en el direccionamiento de las decisiones de inversión.

Adicionalmente, no se identifica un esquema de incentivos que promueva la vinculación de actores con incidencia en la realidad económica del territorio como, por ejemplo, a las

grandes y medianas empresas innovadoras. Esta problemática cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta el costo de oportunidad que implica participar en los diversos espacios disponibles (destinación de tiempo y en algunas oportunidades recursos para desplazamiento). Esto también dificulta la generación de procesos asociativos entre actores principalmente de la sociedad civil o de la economía popular, para los cuales se identifica una baja representatividad en estas instancias.

Por último, dentro de los principales obstáculos para la vinculación de un mayor número de actores en estos espacios sobresale la falta de asociatividad entre productores y empresarios. La heterogeneidad productiva al interior de los sectores dificulta la identificación de voceros y representantes. En este frente, los incentivos económicos generados por proyectos e iniciativas empresariales han servido para avanzar en la consolidación de procesos asociativos.

Ahora bien, entre los aspectos a resaltar, se encuentra el potencial de las Agencias de Desarrollo Local como vehículos para transferir las necesidades y posiciones de actores dispersos en los territorios productivos principalmente rurales y de los clústeres en el caso del tejido empresarial en el marco de las instancias de decisión. Igualmente, fue posible evidenciar algunos esquemas de coordinación (formales e informales) en el ámbito subregional y sectorial en algunos departamentos (comunidades y mesas subregionales en Antioquia y articulación de asociaciones y cooperativas a través de los incentivos económicos de la colaboración generados por las iniciativas clúster).

Bajo este contexto, es importante resaltar que, de acuerdo con la guía, los esquemas de gobernanza y articulación deben incorporar, al menos, seis elementos o principios centrales para su buen funcionamiento: i) flexibilidad y apertura para el descubrimiento de políticas, ii) disponibilidad de equipo de soporte cualificado, iii) coherencia a lo largo del tiempo, iv) selección de participantes creíbles y legítimos del sector público para convocar y comprometer al sector privado, v) protección contra la captura, y vi) operación bajo un principio de cooperación público-público, público-privado y privado-privado (Crespi et al, 2014). Esto, debe ir atado a una definición clara de roles y responsabilidades.

3.4.1. Visión sistémica de las instancias de gobernanza

En la actualidad, las dos principales instancias de articulación territorial en materia de competitividad, productividad e innovación en los departamentos son las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI) y los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI). Estos espacios presentan una capacidad de convocatoria fuerte de los actores del sector público, el sector privado y la academia, sin embargo, presentan grandes limitaciones a la hora de convocar actores de la sociedad civil y del sector de la economía popular.

Por otro lado, existen factores que dificultan el cumplimiento de los objetivos establecidos para estas instancias. En primer lugar, dado que los ejercicios de planeación ejecutados a través de estos espacios no son vinculantes, son limitados los resultados que pueden obtenerse y se presenta delegación sin capacidad de decisión y rotación entre los representantes de las organizaciones (tanto públicas como privadas). Adicionalmente, el ciclo político y los trámites excesivos dificultan la implementación de proyectos y programas con una visión de mediano y largo plazo.

Más aún, en discusión con actores de los diferentes departamentos se evidenció la necesidad de una mayor sinergia entre los ejercicios desarrollados en ambas instancias, dado que la ciencia, la tecnología y la innovación pueden contribuir a la competitividad del sector privado

y la productividad territorial. Para ello, se propone desarrollar una hoja de ruta conjunta de mediano y largo plazo que organice y direcciona estas instancias. Se reconoce la presencia de focos estratégicos en el marco de las iniciativas clúster, pero no un plan de acción integral y transversal. Un punto de convergencia podrían ser los ejercicios de prospectiva territorial como los adelantados por departamentos como Cundinamarca, Tolima y Boyacá.

3.5. Gestión de recursos y proyectos

En varios de los ecosistemas regionales se evidenció la carencia de conocimientos técnicos sobre metodologías y procesos relacionados con la gestión de recursos y proyectos, programas y políticas con capacidad de impactar las trayectorias de desarrollo productivo. El fortalecimiento de estas capacidades se considera un factor crítico para la configuración de estrategias de transformación productiva en el mediano y largo plazo. Adicionalmente, se evidenció que la cooperación internacional es un actor clave que permitiría apalancar recursos, proveer asistencia técnica y transferir conocimiento a los actores locales en diferentes etapas del ciclo de política pública. No obstante, es importante que exista un ejercicio de coordinación entre el nivel nacional y el nivel subnacional de cara a estos flujos de cooperación, por lo que en el marco del taller regional para la Amazonía se propuso una articulación entre el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación y el Sistema Nacional de Cooperación Internacional para promover cada vez más una cooperación alineada con la visión de transformación productiva de los territorios en convergencia con la visión estratégica nacional.

3.5.1. Planes Regionales de Competitividad

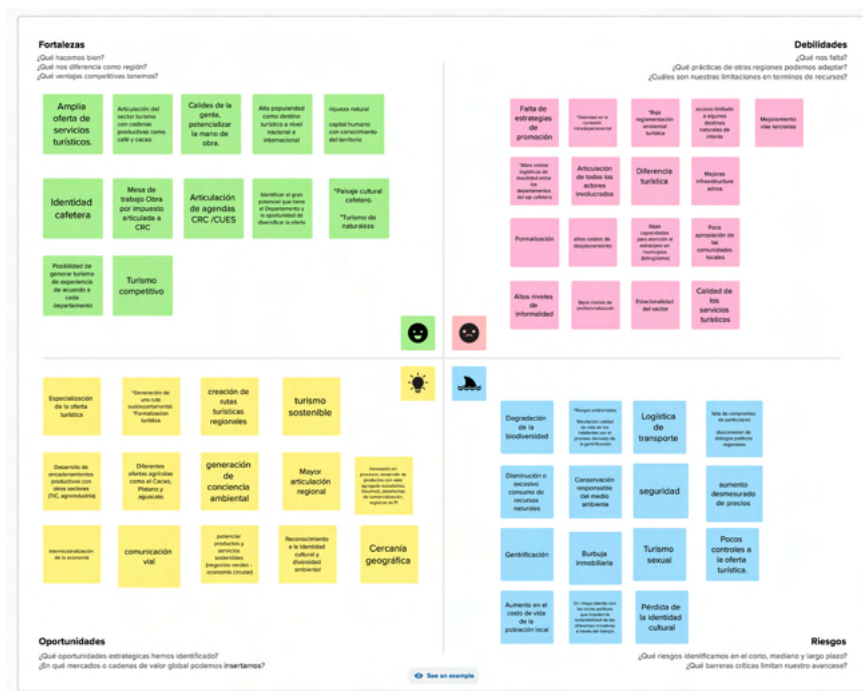
En las entrevistas realizadas en los departamentos de Bolívar, Cauca, Guaviare, Quindío, Meta y Tolima se subrayó la relevancia de los Planes Regionales de Competitividad como hojas de ruta para la definición de estrategias o acciones para el fortalecimiento de la competitividad departamental. Esto, aunado al interés de la mayoría de los departamentos en avanzar en la construcción de políticas de transformación productiva, se configura como un llamado al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) para fortalecer el apoyo técnico para el diseño de este tipo de intervenciones, dadas las capacidades limitadas y la insuficiencia de recursos humanos para llevar a cabo estos procesos de manera adecuada.

El departamento del Guaviare, por ejemplo, está avanzado en diseño de su política de desarrollo económico sostenible con enfoque en bioeconomía apalancado en recursos del Banco Interamericano de Desarrollo, lo cual le permitirá consolidar una hoja de ruta estratégica para el cierre de brechas de productividad y el aprovechamiento de sus vocaciones productivas, en alineación con la Agenda Departamental de Competitividad. Este es un ejemplo tanto de la articulación de herramientas de planeación como del papel que puede jugar la cooperación internacional en esta materia.

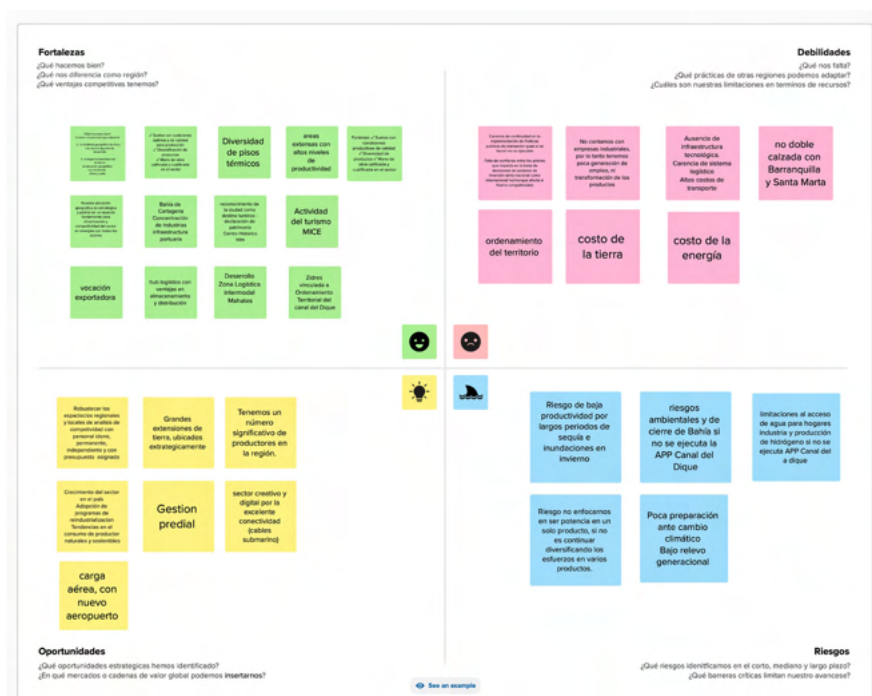
3.6. Monitoreo, evaluación y aprendizaje

En las discusiones con los actores territoriales se planteó la necesidad de incorporar un enfoque de monitoreo y evaluación alternativo más orientado hacia el aprendizaje. Para ello, se hizo énfasis en que en el marco del diseño e implementación de políticas de desarrollo productivo se deben incorporar aproximaciones experimentalistas y reconocer el

Sin embargo, el equipo consultor no evidenció un consenso sobre el abordaje metodológico de las actividades de monitoreo y evaluación bajo un enfoque experimentalista. Es clave continuar prestando atención a las iniciativas futuras en este frente que pueda desarrollar la CEPAL y otras entidades internacionales. Mientras estos nuevos enfoques avanzan en su estructuración y puesta en marcha, se identificarán experiencias y aproximaciones metodológicas que puedan dar orientaciones para el desarrollo de estas actividades. Por ejemplo, las mesas ejecutivas, las políticas de innovación transformativa y las evaluaciones participativas de las iniciativas clústeres (Aranguren et al, 2012).



A.2.1. Agroindustria sostenible



A.3. Taller Regional Amazonía

A.3.1. Desarrollo de la cadena de ingredientes naturales





Mayo 2025

Lineamientos metodológicos que promuevan el diseño de políticas públicas departamentales y/o locales

Entregable 8: Informe de lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones derivadas de la estrategia de difusión y apropiación.

