METODOLOGÍA ÁGIL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DENTRO DE LAS AGENDAS DEPARTAMENTALES DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

Noviembre de 2022

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

Contenido

SIGLAS Y ACRÓNIMOS 4
DEFINICIONES 5
INTRODUCCIÓN 6
CONTEXTUALIZACIÓN 7
Antecedentes de política pública en Colombia 7
Las Metodologías Ágiles 10
DETERMINANTES Y COMPONENTES DE LA PRODUCTIVIDAD 12
Determinantes y componentes de la productividad de la Política de Desarrollo Productivo - PDP 12
Determinantes a nivel de la unidad productora 13
Determinantes de entorno 14
Determinantes y componentes de la productividad ampliado: determinantes de la PDP y los factores de IDC e IDIC 15
FALLAS DE MERCADO, DE GOBIERNO Y DE ARTICULACIÓN 17
Fallas de mercado 17
Fallas de gobierno 18
Fallas de articulación 18
LA TIPOLOGÍA DE LAS COMISIONES REGIONALES DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN 19
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS ADCI 20
MARCO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LAS AGENDAS DEPARTAMENTALES DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN 28
Nuevos lineamientos para la postulación de proyectos 28
El marco metodológico 28
Etapa 1: Determinación de la orientación 28
Actualización de apuestas productivas 29
Actualización de brechas de competitividad 31
Metodología de priorización de proyectos 33
Marco metodológico de priorización de proyectos 34
Implementación 34
Variables de implementación 34
Impacto 35

Variables de impacto 35
Lineamientos de flexibilidad 36
Criterios para la Evaluación de las Variables 36
Estrategia de priorización y evaluación de PP 43
Etapa 2: La inclusión de proyectos a la ADCI 45
Convocatoria de proyectos 45
Alineación de proyectos con estrategias y lineamientos de las ADCI 46
Asistencia técnica 47
Formalización e inclusión del proyecto 47
Etapa 3: El seguimiento de proyectos en las ADCI 48
Convocatoria a proponentes 48
Revisión de los avances del proyecto 49
Definición de acuerdos y compromisos de identificación y realización de gestiones para agregación de valor y apoyo de terceros 49
Acuerdo de fechas de agregación de valor 50
Puesta en marcha de gestiones de agregación de valor 50
Notificación a proponentes 50
Etapa 4: Retiro de proyectos de la ADCI 51
Revisión general de ADCI 51
Verificación – Incumplimiento de acuerdos y compromisos 52
Inasistencia a 2 jornadas consecutivas de seguimiento 52
Ausencia de contacto continuo entre la CRCI y el proponente 52
Verificación de entidades para asumir proyectos retirados 53
Notificación a proponente del retiro del proyecto de la ADCI 53
Tablero de Control 53
Bibliografía 54

Listado de Graficas

Gráfico 1: Estructura encuesta - 1er Acercamiento 23
Gráfico 2: Proceso estandarizado - Inclusión de proyectos en ADCI 24
Gráfico 3: Proceso estandarizado - retiro de proyectos 24
Gráfico 4: Etapas de validación de apuestas productivas 30
Gráfico 5: Estructura de variables de calificación - Priorización de proyectos 35
Gráfico 6: Criterios y evaluación - Soporte y capacidad institucional 38
Gráfico 7: Criterios y evaluación - Duración estimada 38
Gráfico 8: Criterios y evaluación – Apalancamiento 39
Gráfico 9: Criterios y evaluación - Disponibilidad de contrapartida 39
Gráfico 10: Criterios y evaluación - Riesgo de pérdida de contrapartida / Beneficiarios 40
Gráfico 11: Criterios y evaluación - Densidad empresarial 41
Gráfico 12: Criterios y evaluación – Tipología 1 - Empleos directos generados 41
Gráfico 13: Criterios y evaluación – Tipología 2 - Empleos directos generados 42
Gráfico 14: Criterios y evaluación – Tipología 3 - Empleos directos generados 42
Gráfico 15: Criterios y evaluación - Estrategia de innovación 43
Gráfico 16:Criterios y evaluación - Capacidad de anclaje subregional 43
Gráfico 17: Criterios y evaluación - Impacto social 44
Gráfico 18: Criterios y evaluación - Impacto ambiental 44
Gráfico 19: Cuadrantes de evaluación de PP 45
Gráfico 20: Etapas de inclusión de proyectos a las ADCI 46

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADCI: Agenda Departamental de Competitividad e Innovación

Confecámaras: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio

CRCI: Comisiones Regionales de Competitividad e innovación

DNP: Departamento Nacional de Planeación.

FUEEEC: Fundación Universidad, Empresa, Estado del Eje Cafetero

MINCIT: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

PDP: Política de Desarrollo Productivo

PIB: Producto Interno Bruto

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PP: Programas y proyectos

PPI: Programas, proyectos e iniciativas

SNCCTI: Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación

DEFINICIONES

Agenda Departamental de Competitividad e Innovación: Corresponde al concepto definido en el CONPES 3866 de 2016 en el que las agendas integradas de competitividad e innovación son instrumentos de priorización departamentales de iniciativas y proyectos encaminados al logro de la visión de competitividad de los territorios, con foco en la solución de fallas de mercado, gobierno y articulación. Así mismo, las agendas departamentales son instrumentos a través de los cuales se busca contribuir con la equidad de género y superación de la pobreza en los territorios.

Iniciativa: Corresponde a programas o proyectos que se encuentren en etapa de idea o en fase de formulación. El interés de identificar iniciativas es poder facilitar el desarrollo de proyectos nuevos que aún no están formulados, que se ajusten a las necesidades de la agenda para resolver fallas. Estas iniciativas sólo se usarán en el caso de que no existan proyectos formulados que den solución a la falla identificada, razón por la cual, dicha iniciativa quedará en el tablero de control con un indicador binario que dé cuenta del cumplimiento de un plazo estipulado de tiempo para la formulación del respectivo proyecto, que pasará a hacer parte integral de la Agenda.

Productividad: Se define como la relación entre la cantidad de lo que se produce y la cantidad de insumos utilizados en dicha producción. A mayor productividad de un país, mayor crecimiento económico y distribución del ingreso.

Programa: Conjunto de proyectos relacionados entre sí, que contribuyen al impulso de la competitividad e innovación de un departamento dado su aporte en la resolución de fallas.

Proyecto: Conjunto de actividades, medios y recursos organizados para alcanzar un objetivo específico en un tiempo determinado y cuyo propósito es contribuir a la competitividad e innovación de un departamento dado su aporte en la resolución de fallas.

INTRODUCCIÓN

Las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación (ADCI), desde su implementación nacional por medio del CONPES 3866, han jugado un papel articulador y dinamizador en búsqueda de la competitividad y mayores niveles de productividad en el territorio nacional por medio de programas y proyectos que dinamicen en materia de crecimiento el territorio de su jurisdicción. A su vez, el mismo lineamiento nacional, estableció que se debe poner como prioridad la solución de fallas de mercado, de articulación y de gobierno que limitan el crecimiento de la productividad y la sofisticación del aparato productivo colombiano.

En búsqueda de estos objetivos, en el año 2019, se desarrolló y adoptó el "*Manual Metodológico para la estructuración, actualización o ajuste de agendas departamentales de Competitividad e Innovación*", el cual indica los procesos que deben adoptar y realizar las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación, para la correcta gestión de las ADCI en pro del desarrollo competitivo de los departamentos. Posteriormente, y asociado a los impactos negativos ocasionados por la declaratoria de pandemia en 2020, se complementan los anteriores procesos metodológicos con el desarrollo de la "*Metodología para la revisión y ajuste de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación para la priorización de PPI en el marco de la reactivación económica*"

En el marco del convenio realizado entre Confecámaras y la Fundación Universidad Empresa Estado del Eje Cafetero, se busca desarrollar una metodología **ÁGIL** para la gestión y administración de las ADCI por parte de las CRCI. Este proceso se realiza en función de generar un mejor instrumento en los departamentos para generar visibilidad y dar apertura a proyectos que aporten al desarrollo competitivo, estratégico, económico y social en los territorios. Pese a las anteriores metodologías enunciadas, se ha evidenciado que las CRCI continúan presentando problemas y dificultades a la hora de actualizar y gestionar sus propias ADCI. En función de lo anterior se llevó a cabo un nuevo convenio que lograra aportar al final una metodología que permita subsanar las dificultades en la correcta gestión de las Agendas. Así las cosas, el presente documento presenta los procesos multietapas que se proponen para adoptar fundamentos agiles en el desarrollo y gestión de las ADCI, partiendo de capítulos introductorios sobre antecedentes de estas, el desarrollo e importancia en la aplicación de metodologías ágiles asociadas a procesos de planeación y principalmente, se presenta el marco metodológico para la implementación de esta metodología. Por parte de los formuladores de la presente metodología, se espera que éste se convierta en un insumo de real importancia en la búsqueda del desarrollo competitivo y productivo en los territorios.

CONTEXTUALIZACIÓN

Antecedentes de política pública en Colombia

La Ley 1753 de 2015[1] determinó en el artículo 186 la integración del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI) y el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en un único Sistema, el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI). La reglamentación del artículo hace referencia a la organización, articulación y funcionamiento de ese nuevo sistema. Dentro de los aspectos que se deben tener en cuenta para su reglamentación está la integración de las distintas instancias que promueven Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación con las Comisiones Regionales de Competitividad e innovación CRCI de cada departamento, con el propósito de articular sus agendas de trabajo. Para ello, las CRCI deberán ajustar su estructura de manera que garanticen la participación de dichas instancias. Serán la única instancia de interlocución con el Gobierno Nacional para la implementación de la agenda nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación.

En el diagnóstico del documento CONPES 3866 de 2016[2], liderado por la Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial (DIDE) del DNP; se señala que: "*(…)* a pesar de los esfuerzos realizados a la fecha para institucionalizar (SNCI) y mejorar la capacidad de articulación entre los diferentes actores que lo integran, incluyendo (CRC), continúa presentándose descoordinación entre el Gobierno nacional y los gobiernos regionales, entre el sector público y el privado, y entre diferentes entidades del orden nacional. En general, se percibe que no hay claridad sobre las responsabilidades de cada actor, incluyendo quién se encarga de coordinar los distintos temas y actores".

Y, en respuesta al anterior diagnóstico se definieron acciones de política, entre las que se encuentra formular Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación (…), para lo cual se acordó que: "(…) *el Gobierno nacional, bajo la coordinación de la Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y Competitividad y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y el apoyo del DNP, entre otras entidades del Gobierno nacional, brindará asistencia técnica a las CRC en la formulación, implementación y seguimiento de agendas integradas departamentales de competitividad, ciencia, tecnología e innovación (CCTI).*" [1]

---

[1] Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 Todos Por un Nuevo País

[2] Ver Documento CONPES 3866 *Política Nacional de Desarrollo Productivo*, disponible en https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf

El CONPES presenta los lineamientos para la construcción de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación. A continuación, se resumen:

- La asistencia debe incluir la revisión de metodologías e información relevante para el acompañamiento a las CRCI. Este proceso se hará de manera conjunta con los gobiernos locales, el sector privado y la academia.
- Cada Agenda Departamental definirá: i) apuestas productivas priorizadas, ii) ejes transversales relevantes en competitividad, desarrollo productivo y CTI en los que el departamento requiere intervenciones, y iii) proyectos estratégicos que tendrán como propósito el desarrollo de las apuestas productivas y los ejes transversales antes mencionados.
- Los proyectos deberán apuntar a la remoción de fallas de mercado, de gobierno o de articulación identificadas. Más aún, en el caso de proyectos sectoriales estos deberán tener como propósito único resolver las fallas que hayan impedido el desarrollo de dichas apuestas.

Con respecto a la suscripción de las Agendas Departamentales, el Gobierno Nacional, con el apoyo del Comité Técnico de la Política de Desarrollo Productivo del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, suscribirá únicamente aquellas agendas que:

> *Definan una visión de departamento, así como objetivos, estrategias y proyectos en materia de CCTI. Todos estos elementos deben estar alineados con los objetivos y principios de la PDP. Cuenten con un plan de acción que identifique responsabilidades específicas para cada uno de los actores públicos y privados. ii) En caso de contener estrategias y proyectos transversales en competitividad, desarrollo productivo y CTI o estrategias y proyectos sectoriales, estos: i) tengan como único objetivo la remoción de fallas de mercado, de gobierno o de articulación. iii) Las estrategias y los proyectos transversales en materia de CTI identificados para un departamento deben ser relevantes a la luz de la caracterización de sus necesidades en materia de CTI arrojada por el IDIC. Iv)Definan la unidad de análisis y el nivel de ejecución (sector, clúster, cadena productiva, área de especialización, entre otros) de las estrategias y proyectos mencionados anteriormente, a partir de lo que se considere más pertinente para dar solución a las fallas identificadas. v) Definan metas claras y medibles, así como una estrategia de seguimiento y evaluación que permita revisar el cumplimiento de las metas. Sus resultados permitirán analizar la necesidad de una actualización de la Agenda Departamental y definir el momento*

oportuno para hacerlo. iv) Den lugar a acuerdos firmados por los diferentes actores públicos y privados participantes, que reflejen el compromiso de éstos de participar activamente tanto en el proceso de identificación de apuestas productivas como en la implementación de la Agenda Departamental. (Consejo Nacional de Politica Económica y Social, 2016)

Adicionalmente, las entidades del Gobierno nacional que hacen parte del SNCCTI deberán: "Alinear *su oferta regional con las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación suscritas por el Gobierno nacional. En aquellos casos en que las acciones consignadas en estas agendas deban ser implementadas por el Gobierno nacional, las respectivas entidades responsables realizarán las gestiones presupuestales pertinentes para la ejecución de estas"* (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2016)

La Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y Competitividad coordinará a las entidades del SNCCTI para que estas focalicen su oferta en los proyectos transversales y sectoriales consignados en dichas agendas.

Con relación a la metodología para la elaboración de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación, el CONPES 3866 propone dos alternativas:

- Línea de acción 16. Elaborar y publicar una metodología tipo de identificación de estrategias, proyectos y apuestas productivas.
- Línea de acción 18. Revisar metodologías alternativas de identificación de estrategias, proyectos y apuestas productivas

Para la alternativa 1, en el año 2019, la Fundación Universidad, Empresa, Estado del Eje Cafetero realizó el *"Manual metodológico para la estructuración, actualización o ajuste de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación",* el cual brinda una guía orientadora para la estructuración de las ADCI en los departamentos, pasando por fundamentos de construcción, desde el marco metodológico, la identificación y alineación con las apuestas productivas definidas por el departamento, la priorización de brechas, levantamiento y concreción de planes, programas e iniciativas y un módulo metodológico especial para la actualización de las ADCI ya vigentes. Como proceso complementario, la misma entidad durante el periodo post pandemia realizó la *"Metodología para la revisión y ajuste de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación para la priorización de PP en el marco de reactivación económica".* Esta metodología se estructuró en función del significativo impacto para el desarrollo de los territorios, que generó la declaratoria de pandemia nacional y concluyó que la implementación de las ADCI debía pasar por un proceso de revisión con el fin

de validar si las iniciativas priorizadas eran pertinentes en el contexto del momento. Así, se hizo necesario que las agendas fueran revisadas y ajustadas de acuerdo con la situación del momento.

El procedimiento de la alternativa 2, define que: "(…) *El SNCCTI revisará si las metodologías alternativas para la identificación de apuestas productivas cumplen los criterios y pasos definidos antes de la suscripción de los acuerdos por parte del Gobierno nacional.*"

> *La firma de una Agenda Departamental por parte del Gobierno nacional, que contenga apuestas productivas priorizadas y proyectos transversales identificados a partir de una metodología diferente de la metodología tipo, deberá i) publicar antes la metodología usada en los medios definidos por el SNCCTI y recibir comentarios acerca de la misma durante un tiempo que será definido también por dicho comité; y ii) surtir el paso 3 de la metodología tipo, lo cual garantizará que las acciones a que el Gobierno se comprometa apunten a solucionar fallas de mercado y sean factibles.* (Consejo Nacional de Politica Económica y Social, 2016)

Por último, es importante señalar que las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación se convierten en el componente anexo de los planes regionales de competitividad para instrumentalizar la ejecución de los proyectos, todo esto en el marco del proceso de planeación y ejecución de corto, mediano y largo plazo como parte de la tarea prioritaria de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación – CRCI. Así mismo, es importante señalar que las Agendas Departamentales pueden llegar a convertirse en el elemento orientador de competitividad para un departamento en ausencia de su plan regional de competitividad. (Confecámaras, MinCit, 2019)

Las Metodologías Ágiles

El concepto y la teoría sobre *"metodologías ágiles"*, proviene de la ingeniería del desarrollo de softwares y programas de computación. A principios de la década del 2000, los principales proveedores de este tipo de producto fundamentaron la necesidad de la implementación de las metodologías ágiles basados en la rigidez de los métodos tradicionales de desarrollos de softwares, principalmente por su carácter normativo y su gran dependencia de la planificación detallada previa al desarrollo. De acuerdo con la literatura de este tipo, se define que "*Los métodos ágiles no son sólo una metodología, son una mentalidad y un comportamiento guiados por unos valores y unos principios comunes"* (MuyAgile, 2022). Con base en estos principios, se implementa el manifiesto ágil, el cual alberga cuatro componentes principales para el desarrollo de softwares y que por sus

características puede ser escalado y aplicado al desarrollo de estrategias y metodologías multidisciplinarios:

- **Los individuos y las interacciones del equipo** sobre el proceso y las herramientas.
- **El desarrollar software y metodologías que funcione** más que obtener una exhaustiva documentación.
- **La colaboración con el cliente** más que negociación de un contrato.
- **El responder a los cambios** más que seguir estrictamente un plan.

Según Figueroa, Solís y Cabrera 2018: "‚‚‚" *Estas metodologías ponen de relevancia que la capacidad de respuesta a un cambio es más importante que el seguimiento estricto de un plan. Nos lo proponen porque para muchos clientes esta flexibilidad será una ventaja competitiva y porque estar preparados para el cambio significa reducir su coste.*"

A la luz de los anteriores planteamientos, el objetivo de la presente metodología ágil para el proceso de estructuración, actualización y ajuste de las ADCI, tiene como objetivo articular en su estructura metodológica y de funcionamiento los principios fundamentales de una agilidad en acción, en función de generar más efectividad en el funcionamiento de las CRCI y la gestión de proyectos y administración de las ADCI. Los beneficios directos de la constante aplicación y actualización de una metodología ágil permiten identificar acciones de constante mejora con base a la experiencia de los actores involucrados en el proceso. Para esto, juega un papel fundamental la capacidad instalada, los recursos disponibles y el nivel de alcance administrativo de cada CRCI.

DETERMINANTES Y COMPONENTES DE LA PRODUCTIVIDAD

Determinantes y componentes de la productividad de la Política de Desarrollo Productivo - PDP

"Los determinantes de la productividad se pueden clasificar en tres tipologías dependiendo de su alcance (Figura 1):

- **Determinantes que afectan la eficiencia de la unidad productora:** Son los factores que operan al interior de la unidad productora y sobre los cuales los productores tienen cierto nivel de control (Syverson, 2011). Estos factores están relacionados, entre otras cosas, con la generación, transferencia, absorción y adopción de conocimiento y tecnología.

- **Determinantes relacionados con los factores de producción:** Son aquellos aspectos asociados a la provisión efectiva, eficiente y pertinente de los factores que son relevantes para las unidades productoras. Tal es el caso, por ejemplo, del capital humano adecuado para los procesos productivos, del capital financiero necesario para la adquisición o mejora de capital físico o de tierra, y del capital natural que es fuente de los recursos y materiales necesarios para el sistema productivo.

- **Determinantes relacionados con el entorno competitivo y los procesos productivos:** Son aquellos que facilitan la generación de un entorno competitivo y promueven las modificaciones que se requieren en los procesos productivos de las unidades productoras para aumentar las posibilidades de acceso de estas a los mercados extranjeros. Tal es el caso de las cadenas de valor, los sistemas de calidad y la exposición a mercados internacionales".

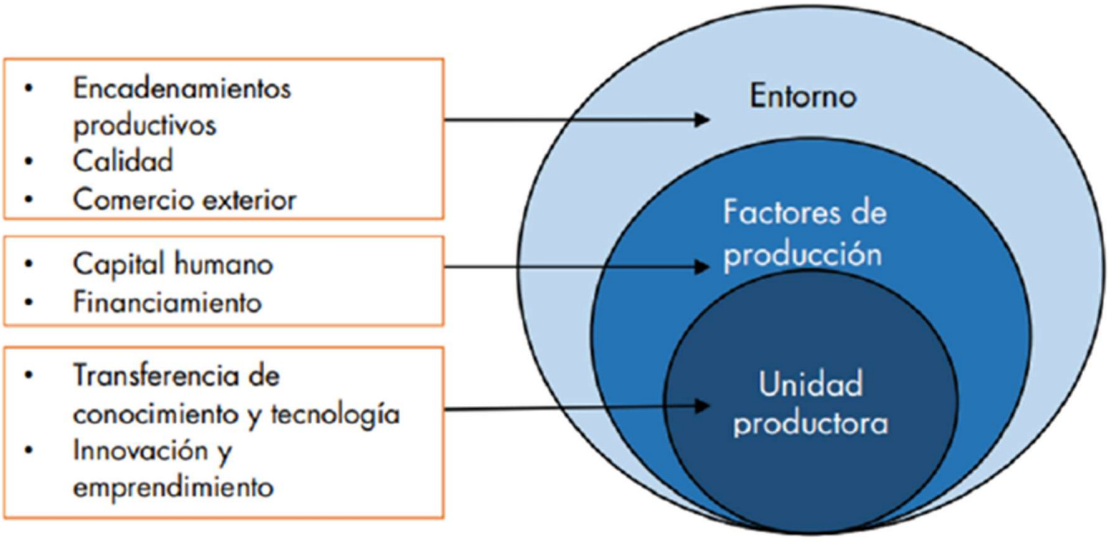


Figura 1: Determinantes de la productividad[3]

Determinantes a nivel de la unidad productora

Innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento y tecnología.

"Uno de los elementos centrales para promover una transformación productiva es la innovación. Por otra parte, existen dos tipos de transferencia y absorción del conocimiento y la tecnología, cada uno de los cuales afecta de manera diferente la productividad. El primero lleva a las firmas hacia la frontera de posibilidades de producción y logra el efecto de "alcance" o catch-up. Esto tiene que ver con conocimientos y tecnologías ya probados, los cuales generan ganancias incrementales en el desempeño de las firmas. El segundo tipo expande la frontera del conocimiento, y está ligado al mundo de las instituciones generadoras de conocimiento y a los mecanismos para que este se cree y se acumule".

Determinantes relacionados con la provisión de factores de producción

Capital humano

"Existe un efecto positivo de la educación y la capacitación del capital humano en el aumento de la productividad. Mientras la educación básica, media, técnica y tecnológica facilitan la absorción y utilización de conocimiento y tecnología, la educación profesional y de posgrado es indispensable para la generación de

[3] Fuente: Departamento Nacional de Planeación

procesos innovadores". "La escasez de capital humano es una de las principales limitantes en un proceso de sofisticación y diversificación del aparato productivo".

Financiamiento

"La sofisticación del sistema financiero mejora el aprovechamiento de las oportunidades de inversión. El sector financiero también garantiza una distribución más eficiente de los recursos en el aparato productivo, una mayor acumulación de capital físico, una mejor transferencia y adaptación de tecnología, y una mayor especialización en la economía. Por vía de estos canales, el financiamiento incide en incrementos de la productividad, lo cual a su vez permite a los países converger hacia la frontera de producción a una mayor velocidad".

Determinantes de entorno

Encadenamientos productivos

"La generación de encadenamientos productivos y la inserción en cadenas globales de valor incentiva a las empresas a realizar procesos de modernización (upgrading) o escalamiento de procesos o productos. Esto implica reducir costos, incrementar la productividad y mejorar la flexibilidad a través de la reorganización del sistema de producción" [1].

Calidad de procesos y productos

"El ingreso al mercado globalizado está determinado por la existencia de un gran número de normas y reglamentos técnicos que aplican a los productos que allí se transan. La observancia de dichas normas está directamente asociada con la existencia de una política de calidad la cual, según Spriegel (1993), debe implementarse desde la producción primaria hasta la entrega del producto al consumidor final" [1]. Así mismo, de este determinante hace parte la Gestión ambiental de acuerdo con lo definido en el pilar de sostenibilidad ambiental del IDC (empresas certificadas ISO 14001 y disposición adecuada de residuos sólidos). Este último se convierte en un análisis de brechas obligatorio para cada departamento.

Comercio Exterior

“El comercio internacional afecta positivamente la productividad de varias maneras. En primer lugar, genera un efecto de reasignación de recursos hacia firmas más productivas y mayor escala de producción en éstas, mientras las menos productivas salen del mercado”.

“Por otra parte, el comercio y la inversión transnacional son los medios a través de los cuales se transmiten las nuevas tecnologías de producción y se construyen nuevas capacidades productivas”.

“Finalmente, cabe mencionar que para competir en mercados internacionales las empresas suelen invertir en procesos de innovación, absorción y transformación de conocimiento y tecnología, con el fin de adaptar sus bienes y servicios a los estándares internacionales”.

Determinantes y componentes de la productividad ampliado: determinantes de la PDP y los factores de IDC e IDIC

Teniendo en cuenta que las fuentes principales para identificar las brechas y, en consecuencia, las fallas de los diferentes departamentos, son el Índice Departamental de Competitividad – IDC y el Índice Departamental de Innovación (IDIC), se evidenció la falta de varios factores que no se estaban contemplando en los determinantes propuestos desde la PDP y que resulta necesario incluirlos y evaluarlos para contar con un panorama completo del estado de un departamento en términos de competitividad, ciencia, tecnología e innovación.

En este sentido se plantea la inclusión de los siguientes componentes:

- **Determinante Entorno:** los componentes adicionales son *infraestructura y servicios para la actividad productiva, tecnologías de información y comunicaciones y eficiencia de los mercados.*

En la Figura 2 se pueden observar los determinantes y componentes de la productividad ampliados:

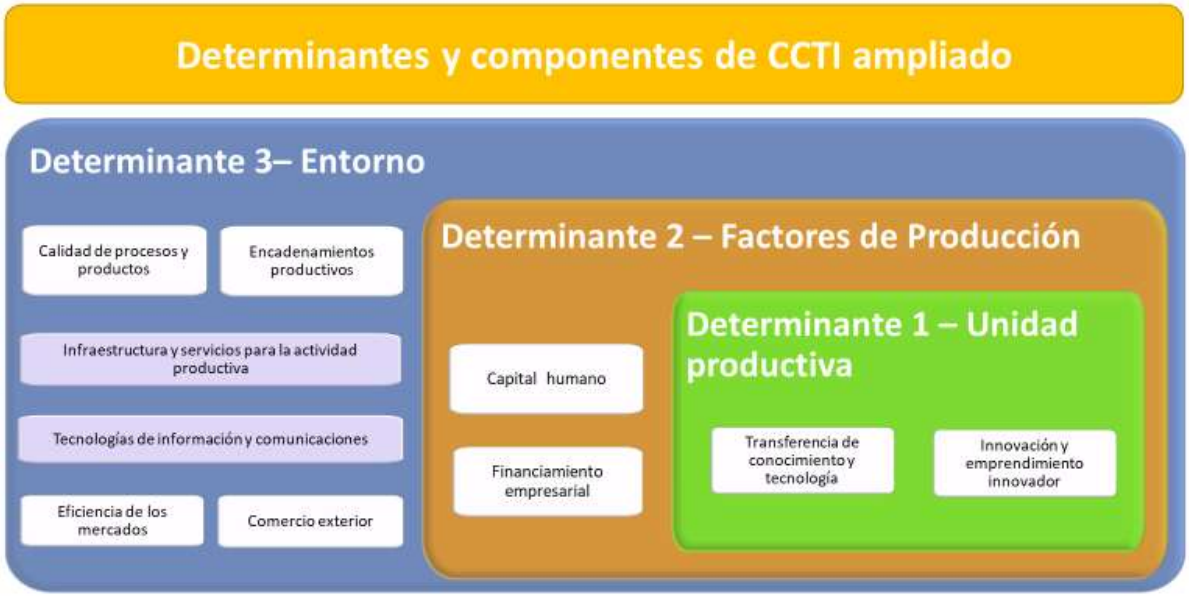


Figura 2: Determinantes y componentes de la productividad ampliado[4]

[4] Fuente: Kuantum

FALLAS DE MERCADO, DE GOBIERNO Y DE ARTICULACIÓN

Según la teoría económica: *"El crecimiento económico en el largo plazo se fundamenta de manera importante en aumento de la productividad"*. Existen causas que impiden que esta situación se materialice, dentro de las cuales se destaca la *"Presencia de fallas de mercado o de gobierno que impiden a las unidades productoras ejecutar las acciones necesarias para aumentar su productividad y, por lo tanto, inhiben el crecimiento de la productividad agregada de la economía*". (Porter, 1985)

Otra de las causas es la existencia de fallas de articulación entre el Gobierno nacional y los Gobiernos regionales, entre el sector público y privado y entre diferentes entidades del orden nacional. En general, la falta de claridad sobre las responsabilidades de cada actor y la difícil coordinación conceptual y operativa entre ellos ha generado ineficiencias y ausencia de foco en la definición de programas cuyo propósito es aumentar la productividad

A continuación, se presentan diferentes tipos de fallas de mercado, Gobierno y articulación que se pueden presentar.

Fallas de mercado

Competencia imperfecta: "Se da cuando no existe un número suficiente de empresas y las que hay en el sector pueden influir en los precios. Dependiendo de las empresas que existan, se pueden configurar monopolios u oligopolios (Stiglitz)"

Bienes públicos: "Aquellos bienes y servicios que cumplen con dos características: son no rivales (el consumo del bien por parte de un individuo no impide el consumo de otros individuos) y no excluyentes (no se puede excluir a un individuo de su consumo) (PDP). La falla consiste en la falta de incentivos para garantizar la producción de los niveles óptimos del bien por parte de actores privados".

Externalidades: "Son los beneficios o costos generados sobre terceros por un producto, iniciativa o acción, sin que los terceros paguen por los beneficios recibidos o sean compensados por los costos que asumen. Como consecuencia, los precios del mercado no reflejan los costos o beneficios para la sociedad de un producto, iniciativa o acción (PDP)".

Mercados incompletos – coordinación: "Se presentan en mercados en donde las empresas no suministran un bien o servicio a pesar de que el costo de producción es menor al precio dispuesto a pagar por los consumidores (Stiglitz)".

Información imperfecta: "Ocurre cuando los agentes económicos no cuentan con información suficiente para tomar decisiones respecto a un bien o servicio, o les es difícil o costoso acceder a dicha información. También se presenta cuando existen asimetrías de información como, cuando uno de los agentes que participa en una transacción tiene información más completa que la contraparte (PDP)".

Fallas de gobierno

Brechas de capital humano: "Se explica por la existencia de 3 tipos de brechas: de cantidad, de pertinencia y de calidad: i) Cantidad: se refiere a la baja oferta de mano de obra con los niveles de calificación requeridos. ii) Pertinencia: consiste en que los programas desarrollados en las instituciones no son los requeridos por las empresas. Estas últimas deben asumir el costo de financiar el conocimiento faltante. Por último, algunos agentes en el mercado consideran que la calidad de diferentes programas de estudio no corresponde a sus expectativas y necesidades (PDP)".

Barreras regulatorias: "Excesiva emisión de regulación a nivel nacional por parte de los actores estatales; superposición de requisitos regulatorios; regulación contradictoria, falta de lenguaje claro, vacíos legales".

Captura del regulador: "Ocurre en aquellos casos en los cuales el regulador cae en presiones indebidas por actores del mercado, las cuales lo llevan a tomar decisiones que favorecen intereses particulares, anteponiendo el bienestar particular sobre el general".

Fallas de articulación

Articulación entre sectores público y privado, articulación entre el gobierno nacional y gobiernos regionales, problemas de articulación intra - gubernamental: Para los actores involucrados no es claro cuáles son responsabilidades o competencias. En ocasiones resultan ser responsables de acciones o funciones que se traslapan.

LA TIPOLOGÍA DE LAS COMISIONES REGIONALES DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Confecámaras definieron en procesos conjuntos anteriores tres tipos de estructuras departamentales para clasificar a las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación del país, clasificación que principalmente obedece al nivel de densidad del tejido empresarial del territorio y a la concentración institucional del departamento.

La clasificación actual recibe el nombre de Tipología de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación, y su división en tres estructuras es:

Tipología #1: Comisiones de departamentos con alta densidad del tejido empresarial y alta concentración institucional.

Tipología #2: Comisiones de departamentos con media densidad del tejido empresarial y media concentración institucional.

Tipología #3: Comisiones de departamentos con baja densidad del tejido empresarial y baja concentración institucional.

Tipología	CRCI Seleccionadas
1	Antioquia
	Atlántico
	Bogotá / Cundinamarca
	Santander
	Valle del Cauca
2	Bolívar
	Boyacá
	Caldas
	Casanare
	Cauca
	Cesar
	Córdoba
	Huila
	Magdalena
	Meta
	Nariño
	Norte de Santander
	Quindío
	Santander
	Tolima

3	Amazonas
	Arauca
	Caquetá
	Chocó
	Guainía
	Guaviare
	La Guajira
	Guaviare
	Putumayo
	San Andrés, Providencia y Santa Catalina
	Sucre
	Vaupés
	Vichada

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS ADCI[5]

La fase diagnóstica del presente proceso se fundamentó en dos momentos específicos adoptados de manera contractual al desarrollo de las actividades. Se realizaron y aplicaron dos instrumentos de recolección de información. El objetivo principal consistió identificar las problemáticas en la aplicación de las metodologías de gestión de las ADCI vigentes, con base en los resultados se procede a definir alternativas y acciones necesarias para el desarrollo de la metodología ágil objeto principal del proyecto.

El primer instrumento de recolección de información consistió en una consulta tipo encuesta; desarrollada, implementada y aplicada por medio de la plataforma de Google Forms, enviada de manera masiva a todas las CRCI. El alcance de esta se centraba en los directores, gerentes o responsables de CRCI o quien al momento de la encuesta hiciera sus veces y responsabilidades.

La encuesta se constituía de 13 preguntas: Un primer módulo de identificación de la CRCI y el funcionario que responde, un segundo módulo sobre estado de la agenda y cantidad de proyectos activos en la misma, un tercer módulo con identificación de la metodología que al momento de la encuesta utiliza la CRCI para la gestión de proyectos y las dificultades encontradas en la implementación de la misma y finalmente, un módulo sobre el que se consulta el proceso para añadir y eliminar proyectos de la ADCI y recomendación sobre buenas prácticas en la misma. Esta encuesta fue aplicada entre la última semana del mes de agosto y la primera de septiembre del presente año, obteniendo respuesta en 31

[5] Los resultados generales se pueden consultar en el Informe Diagnóstico anexo al presente documento

de las 32 CRCI[6] a la que fue enviada. El método de procesamiento de la información se realizó por análisis de variables simples y geoespaciales y cruce de nube de datos en las preguntas de carácter cualitativo. (Ver gráfico 2: Encuesta).

El segundo instrumento de recolección de información consistió en acercamientos tipo entrevistas por medio de llamada telefónica o conferencia virtual previo acuerdo con CRCI. La selección del público objetivo sobre el cual se aplicaría el instrumento fue definida por acuerdo entre las entidades responsables del proyecto (MinCIT y Confecámaras), obedeciendo a la obligación contractual de definir 6 CRCI a las que se aplicaría la entrevista. Momento previo a la llamada telefónica, se implementó por el equipo técnico de la FUEEEC, una serie de preguntas orientadoras que permitieran ahondar en las respuestas del primer instrumento y a su vez especializar la necesidad de información para el desarrollo y ajuste de la metodología ágil. La selección de las CRCI entrevistadas, se realiza teniendo en cuenta la tipología y representatividad territorial de las comisiones. Se seleccionaron dos CRCI por cada tipología. El proceso de recolección se realizó entre la semana 3 y 4 del mes septiembre.

Tipología 1: Antioquia y Valle del Cauca. Tipología 2: Casanare y Cesar. Tipología 3: Amazonas y Sucre.

[6] La CRCI del Caquetá no realizó la encuesta

Modulo 1: Identificación

Nombres y apellidos
Departamento
Correo electrónico
Número de teléfono celular

Modulo 2: Estado de la ADCI

¿La Agenda Departamental de Competitividad e Innovación de su departamento ha sido recientemente actualizada por la CRCI?

¿Cuántos proyectos tiene actualmente la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación de su departamento?

Modulo 3: Metodología Utilizada

¿Actualmente la CRCI que representa hace uso de la Metodología para la Construcción, Actualización o Ajuste de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación generada en 2019?

¿Actualmente la CRCI que representa hace uso de Metodología e Instrumentos para Ajuste de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación en el marco de la Reactivación Económica generada en 2020?

¿Cuáles son las principales dificultades que ha encontrado a la hora de implementar las metodologías ya existentes?

Modulo 4: Manejo y Gestión de la ADCI

Narre brevemente cuál es el procedimiento que actualmente realiza la CRCI cuando se genera la necesidad o el interés de AÑADIR un nuevo proyecto a su Agenda Departamental de Competitividad e Innovación

Narre brevemente cuál es el procedimiento que actualmente realiza la CRCI cuando se genera la necesidad o el interés de ELIMINAR un nuevo proyecto de su Agenda Departamental de Competitividad e Innovación

¿Existe alguna recomendación que pudiera compartirnos con la cual considera que se facilitaría la gestión de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación y sus proyectos?

Gráfico 1: Estructura encuesta - 1er Acercamiento

El método de procesamiento de los resultados se realiza por cruce de datos bajo nube de información identificando la relevancia y pertinencia de los resultados de cada entrevista realizada.

Con ambos instrumentos aplicados, se obtiene la suficiente información, para definir las principales problemáticas en la aplicación de las metodologías vigentes y proceder a definir el diagnóstico; adicionalmente se ajusta y desarrolla la metodología ágil objeto del contrato.

Resultados específicos afines al objeto del proyecto

Frente a los cuestionamientos relacionados con el proceso de añadir o retirar proyectos de la agenda, se identifica que hay CRCI que establecen y guardan rigor en el planteamiento y mecanismo de inclusión de proyectos a la ADCI, tanto propios como los que dicta la metodología que adopta la CRCI, sin embargo, no se evidencia una estandarización en todas las CRCI frente a la gestión de la ADCI. Pese a esto, se identifica fases compartidas entre las comisiones en la inclusión de proyectos que se presentan en el siguiente gráfico:

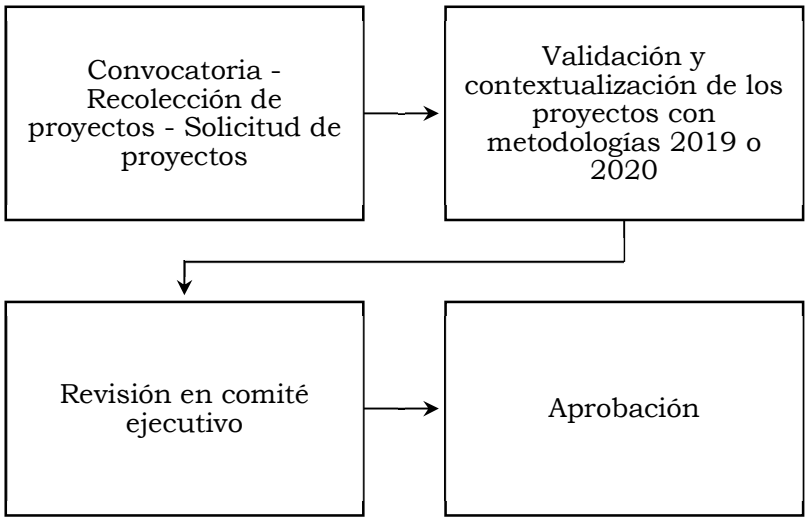


Gráfico 2: Proceso estandarizado - Inclusión de proyectos en ADCI
Fuente: Encuesta CRCI

Frente al retiro de proyectos, no se presentan en gran medida dificultades como las identificadas a la hora de incluir. El proceso de retiro de proyectos se resume en el siguiente gráfico:

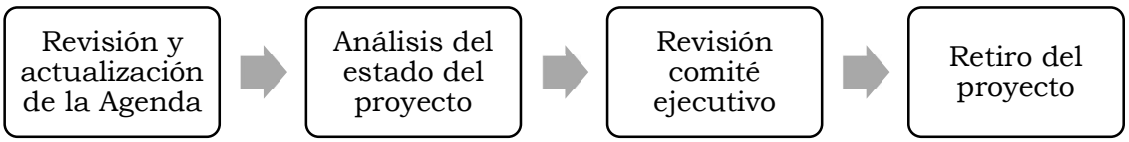


Gráfico 3: Proceso estandarizado - retiro de proyectos
Fuente: Encuesta CRCI

El método de acercamiento y recolección de información se basó en entrevistas por medio de llamadas telefónicas o conferencia virtual. La persona entrevistada corresponde específicamente a la misma que realizó el proceso de diligenciamiento de la encuesta correspondiente al primer acercamiento. El

instrumento utilizado fue concertado por el equipo técnico de la FUEEEC y se articuló bajo los siguientes módulos:

- Módulo 1: Establecer comunicación
- Módulo 2: Presentación por parte del profesional de la FUEEEC
- Módulo 3: Contextualización del proyecto
- Módulo 4: Repaso, contextualización, validación y perfeccionamiento de las respuestas dadas por la comisión en la primera fase del proyecto (Encuesta)
- Módulo 5: Validación del proceso que realiza la CRCI para añadir PP a la ACDI
- Módulo 6: Preguntas centrales de información:

    - ¿Cuáles son los aspectos positivos o negativos más relevantes que usted identifica en el proceso de inclusión de proyectos a la ACDI?

    - Entendiendo el contexto del desarrollo de una metodología ágil por parte de la FUEEEC ¿Qué proceso considera usted que "sobra" en el proceso de añadir proyectos en la ACDI?

    - En su experiencia ¿Cuáles procesos pueden ser estandarizados a nivel nacional para el proceso de inclusión de proyectos a la ACDI?

    - Indique cuales son las principales problemáticas en el proceso.

    - ¿Cómo ha dado solución la comisión a las problemáticas que ha identificado

    - Cuales procesos ha sintetizado o que método usa la comisión para afinar o volver más eficientes los procesos o fases.

Resultados específicos afines al objeto del proyecto

El foco central del segundo acercamiento se basó principalmente en ahondar sobre las actuales problemáticas identificadas en el uso de la metodología por las CRCI en la gestión e implementación de las ADCI en sus departamentos, con base en las respuestas de la encuesta. Dentro de los resultados generales se identificaron 8 situaciones transversales agrupadas en situaciones de carácter interno y externo.

Situaciones Internas	Metodología clara para la gestión de la ADCI
	Procesos transversales
	Continuidad administrativa
Situaciones Externas	Recolección de información de los proyectos
	Asistencia técnica
	Recursos para apoyo a proponentes
	Institucionalidad
	Integración regional

Imagen 4: Hallazgos segundo acercamiento. Fuente: Encuesta CRCI

Situaciones internas

Corresponden específicamente a problemáticas o situaciones que ocurren al interior de CRCI, dadas principalmente por el factor organizacional de manejo en el departamento, las capacidades del mismo para administrar la CRCI y las acciones que pueden adelantarse con la estructura organizacional de la misma.

- Metodología clara para la gestión de la ADCI

El contar con una metodología clara para la gestión de la ADCI, se convierte en un factor de alta importancia para su correcto manejo y administración. Pese a contar con las metodologías ya establecidas (2019 y 2020), **se evidencia de manera general un desconocimiento por parte de las CRCI, en cuál es el debido proceso para diferentes fases en la actualización de la agenda, la inclusión y retiro de proyectos y los mecanismos de seguimiento;** razón por la cual se han generado procesos al interior propios de las comisiones para la gestión de las ADCI por parte de las CRCI. Así, entre los principales factores se identifica que la metodología ágil debe contemplar diferentes módulos que establezcan medidas y acciones en función de estandarizar cada fase en la actualización de la ADCI entre todas las CRCI

- Procesos transversales

Las CRCI no cuentan procesos estandarizados para la gestión y administración de las ADCI, esta situación, ligada al notable desconocimiento de las vigentes metodologías, ocasiona el surgimiento de procesos individuales por CRCI para la gestión de las ADCI. La metodología propuesta deberá establecer procesos

transversales que vuelvan más eficiente el proceso de actualización de las ADCI y que acorte procesos entre proponentes y comisiones para la gestión de proyectos.

- Continuidad administrativa

Dentro del proceso de inclusión y actualización el comité ejecutivo juega un papel fundamental en la aprobación y seguimiento tanto de las ADCI como del funcionamiento de las CRCI. Se ha evidenciado que la participación de los integrantes de los comités ejecutivos es muy limitada y de difícil convocatoria, este hecho ocasiona lentitud en los procesos generales de normal funcionamiento de las ADCI

Situaciones externas

Corresponden a situaciones o problemáticas con los entes articuladores o complementarios de CRCI, para la correcta gestión de la ADCI. En esta sección se presentan actores tales como Secretarías de Planeación, Gobernación, MinCIT

- Recolección de información de los proyectos

Muchas de las falencias en la desactualización de las agendas, se dan por la falta de información y en consecuencia fichas insuficientemente diligenciadas de los proyectos que buscan ser incluidos en la ADCI. Se evidencia una falencia por parte de los proponentes de proyectos en la presentación y diligenciamiento de las fichas, necesarias para el seguimiento y registro de los proyectos. Ante esta situación, se produce un retroceso en las CRCI para mantener los proyectos de las agendas con el grueso de la información necesaria para su gestión. Por parte de las comisiones se busca subsanar estas situaciones por medio de apoyo y asistencia técnica a los proponentes, así, permitiéndose generar mejores indicadores del diligenciamiento de las fichas presentadas para los proyectos venideros.

- Recursos para apoyo a proponentes

Además del punto anterior, las CRCI manifestaron que muchos de los proyectos no cuentan con la suficiente información por parte del proponente en razón a la falta de recursos para tener información completa (Diagnósticos, estudios, viabilidades, cronogramas). Esta situación ha generado que los proponentes, no se vean muy entusiasmados a la hora de presentar o mantener actualizadas las fases de sus proyectos, entorpeciendo la actualización de las ADCI. Se manifiesta,

que el apoyo con recursos en especie y monetarios generaría una mayor fluidez en la gestión de proyectos.

- Institucionalidad

Las CRCI, manifiestan que en el entorno departamental la mayoría carecen de institucionalidad y reconocimiento como entidad estratégica para la gestión de proyectos. Adicionalmente, no hay un beneficio directo por parte de los proponentes para incluir los proyectos a las ADCI o hacer el acercamiento a las CRCI. Este factor ha generado que muchos de los proyectos sean gestionados por otras entidades que realizan acompañamiento técnico y en recursos para la gestión y ejecución de proyectos

- Integración regional

Pese a la cantidad de proyectos que puedan ser gestionados e incluidos por las diferentes CRCI, y la naturaleza del proyecto, se evidencia una desarticulación supra - departamental en la clase y objetivos de proyectos. Así, se pueden presentar proyectos que generarían un mayor alcance al proponerse bajo figuras de integración entre diferentes CRCI.

MARCO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LAS AGENDAS DEPARTAMENTALES DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

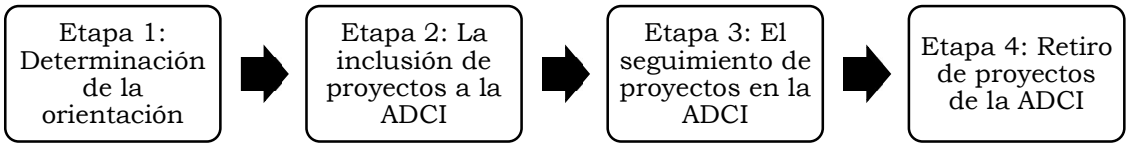
Nuevos lineamientos para la postulación de proyectos

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio han establecido que, a partir de la implementación de la presente metodología ágil, se hace necesario un ajuste con respecto al tipo de proyectos que podrán ser considerados para su inclusión en las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación del país, a raíz de lo que fue evidenciado en la fase diagnóstica del presente proceso y del estado actual de las ADCI a nivel nacional.

Se establece entonces que con el fin de generar agendas más dinámicas, en sincronía con su origen estratégico y que cuenten con proyectos en condiciones suficientes para ser dinamizados, además de contar con fundamentos para su estructuración, financiación y posterior materialización, se plantea que solamente serán incluidos en la agenda Programas y Proyectos (en adelante PP) que se encuentren en Fase II o Fase III de formulación, significando entonces que ya no podrán ser postulados para su inclusión a las ADCI iniciativas que se consideren en Fase I o en Fase de ideación.

El marco metodológico

Teniendo como entendidos los nuevos lineamientos para la postulación de proyectos, a continuación, se presentan las etapas de la presente metodología:



Etapa 1: Determinación de la orientación

La etapa 1 del marco metodológico tiene como objetivo principal definir la orientación metodológica y conceptual de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación, en función de determinar el lineamiento lógico y estructural que, en materia de apuestas productivas, brechas de competitividad y proyectos busca contener la ADCI con la inclusión de PP y la búsqueda del desarrollo competitivo y productivo a adoptar en su territorio.

La etapa 1 explicará el proceso que deberá llevar a cabo la CRCI al momento inicial a tener en cuenta para la inclusión y retiro de proyectos de la ADCI, que básicamente se centra en 3 hitos previos fundamentales: La actualización de las apuestas productivas, la actualización de las brechas de competitividad y la priorización de proyectos a incluir.

Actualización de apuestas productivas

Desde el momento en el que se genera el Manual Metodológico para la Estructuración, Actualización o Ajuste de Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación en el año 2019, se establece, que para facilitar el diseño de estrategias, por parte del Gobierno Nacional se hace necesario que la totalidad de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación del país puedan ser comparables, por tanto deben ser sometidas a un proceso de actualización o ajuste con el fin de (entre otras cosas), garantizar que los proyectos priorizados en la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación apunten a eliminar fallas de mercado, de gobierno o de coordinación, lo cual se logrará si esas se encuentran asociadas a apuestas productivas que verdaderamente sean estratégicas para los territorios.

En esta actividad, el objetivo es revisar en detalle los sectores priorizados en la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación. Se debe validar si dichos sectores están en línea con la metodología de la PDP y se deben verificar las metodologías empleadas para la priorización del sector servicios y sectores promisorios, lo cual se debe lograr en consenso con los actores regionales que orientan la dinámica competitiva del departamento.

Teniendo como entendidos lo anterior, a continuación, se presentan las etapas para la validación de apuestas productivas:

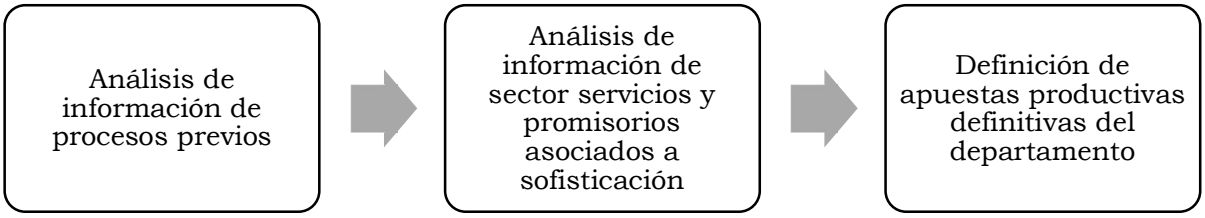


Gráfico 4: Etapas de validación de apuestas productivas
Elaboración propia

Análisis de información de procesos previos

El primer paso en este proceso es identificar las apuestas productivas priorizadas en procesos previos liderados por el Gobierno Nacional a través de sus Ministerios y a través del Departamento Nacional de Planeación, partiendo por supuesto y principalmente de las apuestas productivas priorizadas en la más reciente versión de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.

De manera adicional se deben tener en cuenta los procesos desarrollados en el departamento o al interior de las subregiones como los Planes de Desarrollo Departamental, Municipales, Rutas Competitivas u otro tipo de estrategia.

Se recomienda que a futuro los departamentos tengan un inventario de los sectores que impulsan la economía de sus territorios, de este modo pueden irse incorporando en la medida en que vayan adquiriendo mayor nivel de madurez.

Para obtener el listado de apuestas productivas previamente priorizadas se debe utilizar la metodología complementaria para tal fin que se encuentra en el documento anexo 1: *"Validación de apuestas productivas"*

Análisis de información de sector servicios y promisorios asociados a sofisticación

Para hacer este análisis y selección, se les recomienda a los departamentos apoyarse, por lo menos, en estudios como los siguientes:

- Caracterización del sector
- Estudios de mercado internacional
- Estudios de prospectiva

Así mismo, se recomienda que sean consultadas las siguientes fuentes de información para completar los análisis por sectores o apuestas productivas:

- Mapa Regional de Oportunidades - MARO
- Cámaras de Comercio
- Estadísticas de Comercio Internacional del DANE

A partir del análisis de los estudios y fuentes mencionados, se deben añadir estos sectores al documento de metodología complementaria que como ya se mencionó se encuentra en el documento anexo 1: *"Validación de apuestas productivas"* y

de esa manera se tendrá el listado completo de sectores que pasarán al tercer paso de definición de apuestas definitivas.

Definición de apuestas productivas definitivas del departamento

Para lograr la definición final se plantea realizar una sesión donde se analice la información previa obtenida en el proceso y se seleccionen, de común acuerdo, las apuestas definitivas priorizadas para el departamento de acuerdo con la información de los dos pasos anteriores.

En esta sesión deberán participar los actores estratégicos departamentales de diferentes sectores económicos y las instituciones asociadas a la competitividad e innovación, donde se recomienda que participen:

- Secretario de desarrollo económico y planeación del departamento
- Representantes de las alcaldías municipales
- Presidente, director de desarrollo regional/empresarial de las Cámaras de Comercio
- Representantes de las universidades
- Representantes de los gremios
- Representantes de los diferentes sectores productivos

En caso tal que algún actor sugiera la inclusión de una nueva apuesta productiva diferente a las presentadas, esta solicitud debe ser sometida a aprobación por parte del equipo de trabajo y, en todo caso, debe ser analizada bajo los parámetros establecidos previamente. Todo lo anterior, en concordancia con los tiempos establecidos para la estructuración de la agenda.

NOTA: No hay un número establecido de apuestas productivas que deba tener una Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.

Actualización de brechas de competitividad

Las brechas de competitividad permiten identificar aquellos sectores o variables que dentro de la economía productiva de un territorio se encuentra más rezagado en comparación con los territorios más desarrollados. Se puede entender también que presentan atrasos que entorpecen el normal funcionamiento en un ecosistema que ofrece mejores condiciones de desarrollo productivo.

Para la medición y posterior actualización de las brechas de competitividad de los territorios, esta metodología toma como referente el documento realizado por URBAN-PRO para Confecámaras: *"Manual metodológico para el cierre de brechas*

departamentales" (Urban Pro, 2022), el cual permite identificar con soporte teórico en fuentes de información oficiales las principales brechas productivas de los departamentos. *En el documento técnico desarrollado, los autores elaboraron el marco teórico desde la literatura económica en la medición de la competitividad y los desafíos a enfrentar dada la complejidad de esta. En este marco, se definieron tres tipos de brechas que pueden ser identificadas y cuantificadas así:*

i) brechas de competitividad
ii) brechas de capacidad institucional
iii) brechas espaciales.

Cada una de estas brechas se mide a partir de indicadores de fuentes públicas y con disponibilidad de información a nivel departamental (Urban Pro, 2022).

La metodología realizada por Urban Pro, permite identificar brechas específicas de competitividad a través del análisis de:

- La medición del indicador de productividad laboral siguiendo la metodología de Catching-up de la OCDE.
- El estudio de 39 indicadores del Índice Departamental de Competitividad a través de un análisis estático y dinámico

Las brechas espaciales buscan analizar las disparidades intradepartamentales a través de las subregiones funcionales definidas por el Gobierno nacional. Para esto se usa un conjunto de estadísticas para evaluar la dispersión de los datos en cuatro indicadores que poseen información que pretenden reforzar el análisis estático y dinámico que se ha presentado en la metodología propuesta, pero con una mirada intradepartamental.

Para efectos prácticos, Urban – Pro, desarrolló un tablero de control y visor de datos para la identificación de brechas de competitividad y brechas espaciales, el cual se encuentra en el archivo anexo: Anexo 2.1: *"Identificación de Brechas – Urban-Pro"*, al igual se encuentra el anexo 2.2: *"Manual metodológico de uso de los tableros y los videotutoriales que permiten su correcto manejo".*

Metodología de priorización de proyectos

La priorización de proyectos permitiría a las CRCI dar un manejo correcto y eficiente a la gestión de las ADCI bajo condiciones y lineamientos que den razón de la importancia y segmentación de los proyectos que se evaluarán para ser parte de las Agendas. La información que se usa para realizar la priorización parte de la ficha de proponentes que cada entidad interesada, deberá diligenciar y completar para el inicio del proceso de inclusión o ajuste. Como complemento de funcionamiento y facilidad de las CRCI en la presente metodología, se aclara que dentro de la ficha de proponentes se ajustarán variables en función de flexibilidad de acuerdo con la tipología de las CRCI. Es importante mencionar que la construcción de la metodología tuvo como principios para su diseño los siguientes cinco lineamientos:

Ágil: Los criterios deben hacer posible que se determine de forma rápida la priorización de los PP

Simple: Los criterios deben ser sencillos, de fácil comprensión y abordaje. Atiende a la combinación de criterios y facilidad de acceso a la información.

Rigurosa: Los criterios deben estar orientados a facilitar su verificación que dé cuenta del puntaje asignado.

Flexible: Los criterios deben tener la capacidad de adaptarse según la dinámica económica e institucional del departamento al que pertenezca el PP que se esté analizando.

Medible: Los criterios deben ser fácilmente cuantificables para su análisis
Criterios metodológicos de priorización de proyectos

Marco metodológico de priorización de proyectos

La metodología de priorización de PP se soporta en 11 variables asociadas a 2 criterios de evaluación.

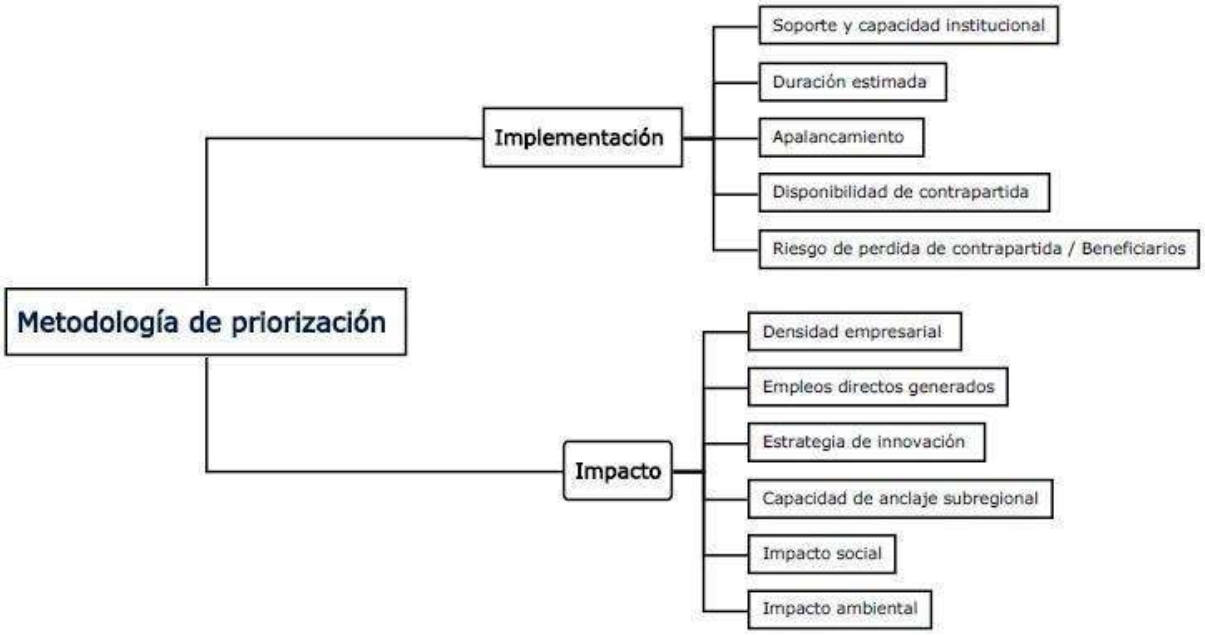


Gráfico 5: Estructura de variables de calificación - Priorización de proyectos
Elaboración propia

Implementación

Corresponden a las variables que orientan a la verificación de condiciones y recursos necesarios para llevar a cabo la viabilidad en la financiación y ejecución de los PPI.

Variables de implementación

Soporte y capacidad institucional: Da seguridad de la capacidad de gestión que existe dentro de la entidad líder del PP, soportado en la orientación estratégica del proyecto dentro de la organización

Duración estimada: Tiempo estimado que durará la ejecución del PP

Apalancamiento: Valoración del estado actual en materia de identificación de fuentes de recursos o medios de financiación para la ejecución del PP

Disponibilidad de contrapartida: Porcentaje del total del proyecto que las entidades líderes y aliadas están dispuestas a aportar en modalidad de contrapartida para la ejecución del PP

Riesgo de pérdida de contrapartida / beneficiarios: Valoración del riesgo actualmente existente de que, en el caso de que el PP no se ejecute en el corto plazo, las entidades líderes y aliadas pierdan los recursos disponibles para aporte en modalidad de contrapartida, o de que los beneficiarios del proyecto se retiren del proceso

Impacto

Corresponden a las variables que orientan a la identificación de la influencia que puede llegar a tener la ejecución del PP en el desarrollo estratégico, económico, social y ambiental del territorio.

Variables de impacto

Densidad empresarial: Hace referencia al tamaño de las unidades empresariales que se beneficiarán con el desarrollo del PP

Empleos directos generados: Corresponde al número de empleos directos potenciales que generará el PP tanto durante como posterior a su ejecución

Estrategia de innovación: Reporta la potencial obtención de resultados alrededor de la sofisticación o innovación de la actividad productiva.

Capacidad de anclaje subregional: Corresponde al alcance que tendría el PP en términos de la vinculación de las subregiones del departamento.

Impacto social: Se considerará que el PP tiene un impacto social destacado en el caso de que se encuentre alineado con uno de los siguientes puntos de desarrollo: Población rural, grupos indígenas, comunidades marginadas, comunidades en el índice de pobreza, comunidades productoras de cultivos ilícitos, equidad de la mujer, seguridad alimentaria, reinserción a la vida civil, acceso a servicios (energía y acueducto)

Impacto ambiental: Se considerará que el PP tiene un impacto ambiental positivo en el caso de que se encuentre alineado con uno de los siguientes puntos de desarrollo: Economía circular, reducción de la contaminación de aguas,

energías limpias, reducción de residuos industriales contaminantes, reducción de la deforestación, implementación de prácticas bajas en carbono.

Lineamientos de flexibilidad

Con el fin de realizar una evaluación ajustada a las condiciones específicas de cada departamento, se flexibiliza el método de evaluación y resultado de la variable: "Empleos directos generados" de manera tal que puedan ser trabajadas individualmente de acuerdo con la tipología de la CRCI.

Criterios para la Evaluación de las Variables

A continuación, se presentan los criterios para la evaluación de las 11 variables mencionadas con las que se calificarán los PP en cada uno de los departamentos del país:

Variables de implementación:

La suma de los puntajes máximos que se pueden obtener en la calificación de las siguientes variables suma un total de 100 puntos.

Soporte y capacidad institucional (Máximo 20 puntos)

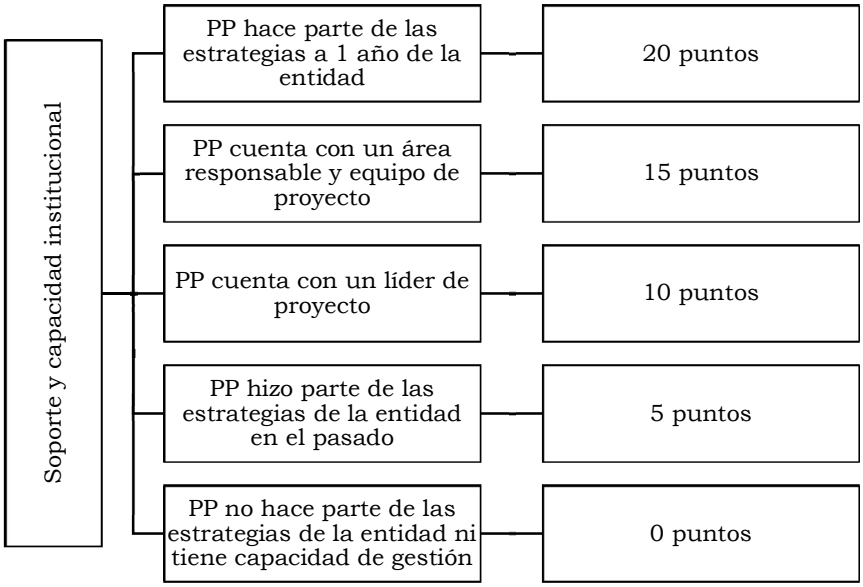


Gráfico 6: Criterios y evaluación - Soporte y capacidad institucional
Elaboración propia

Duración estimada (Máximo 20 puntos)

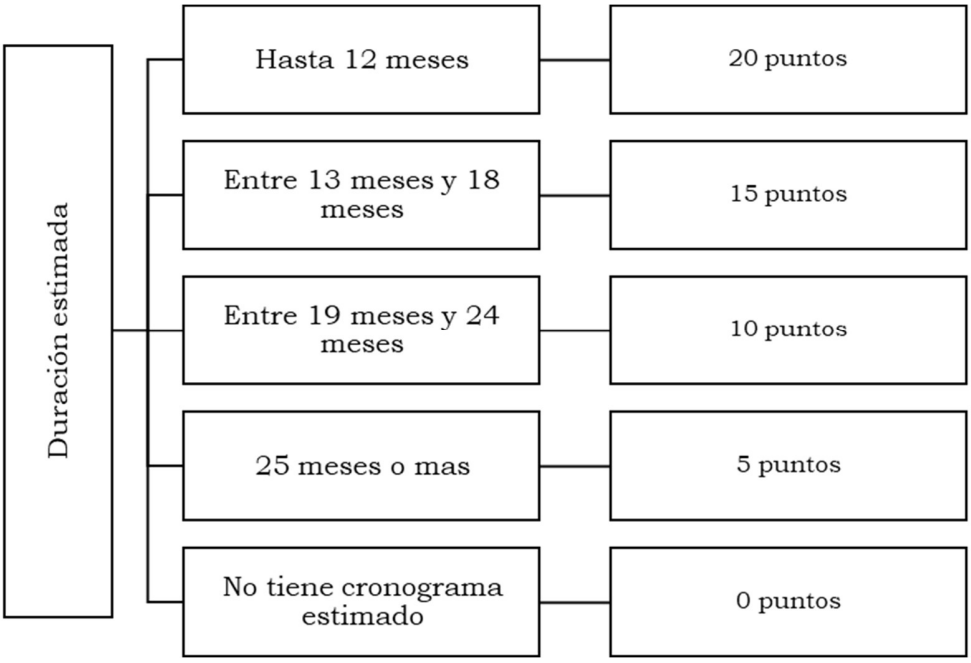


Gráfico 7: Criterios y evaluación - Duración estimada
Elaboración propia

Apalancamiento (Máximo 20 puntos)

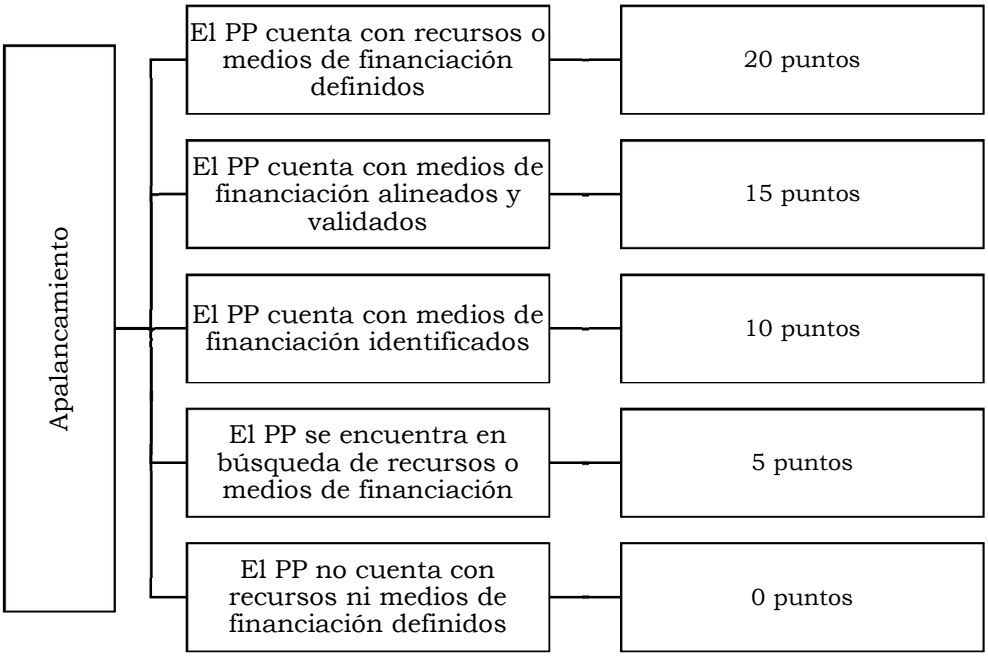


Gráfico 8: Criterios y evaluación – Apalancamiento

Elaboración propia

Disponibilidad de contrapartida (Máximo 20 puntos)

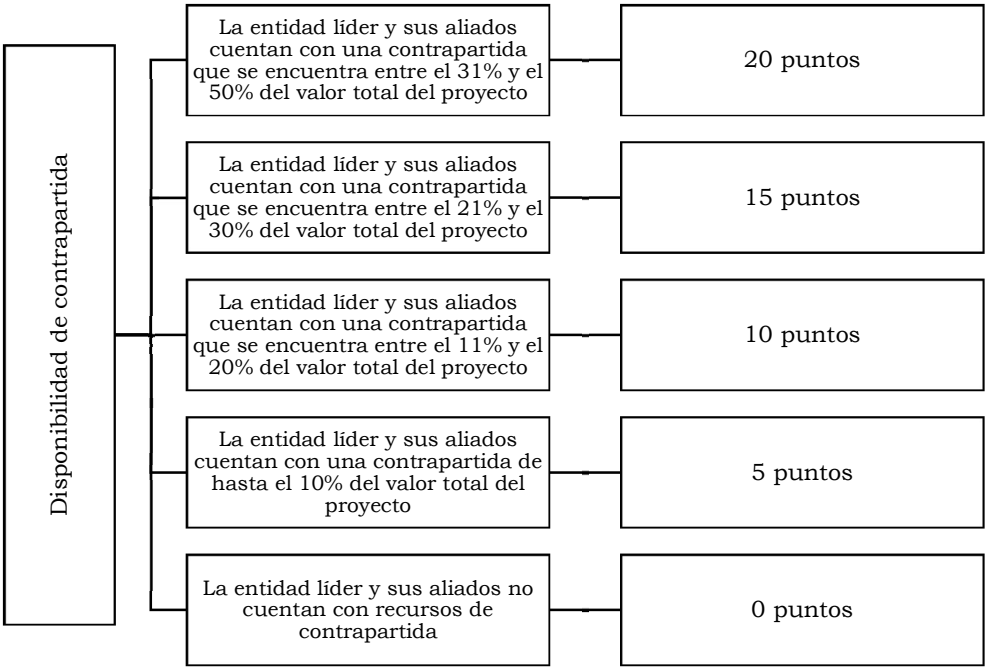


Gráfico 9: Criterios y evaluación - Disponibilidad de contrapartida
Elaboración propia

Riesgo de pérdida de contrapartida / beneficiarios (Máximo 20 puntos)

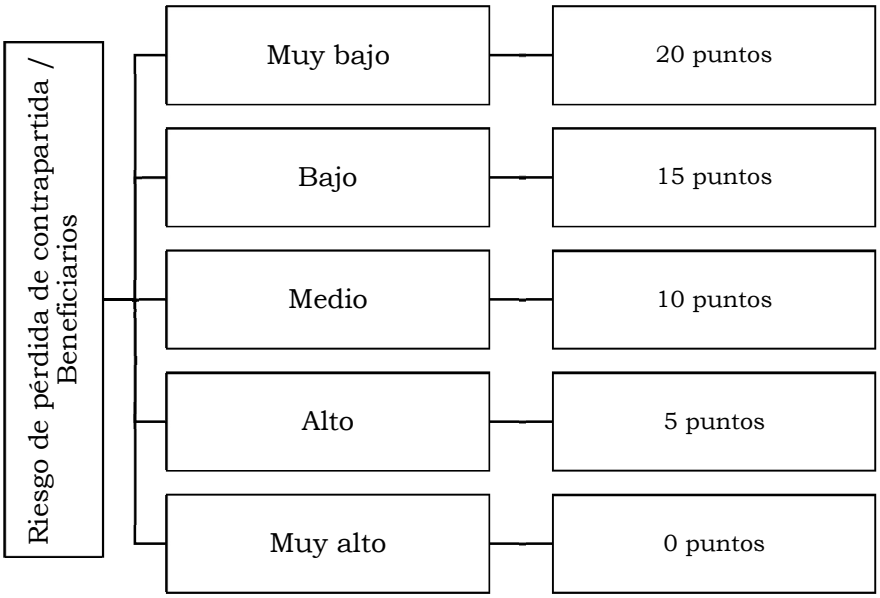


Gráfico 10: Criterios y evaluación - Riesgo de pérdida de contrapartida / Beneficiarios
Elaboración propia

Variables de impacto:

La suma de los puntajes máximos que se pueden obtener en la calificación de las siguientes variables suma un total de 100 puntos.

Densidad empresarial (Máximo 20 puntos)

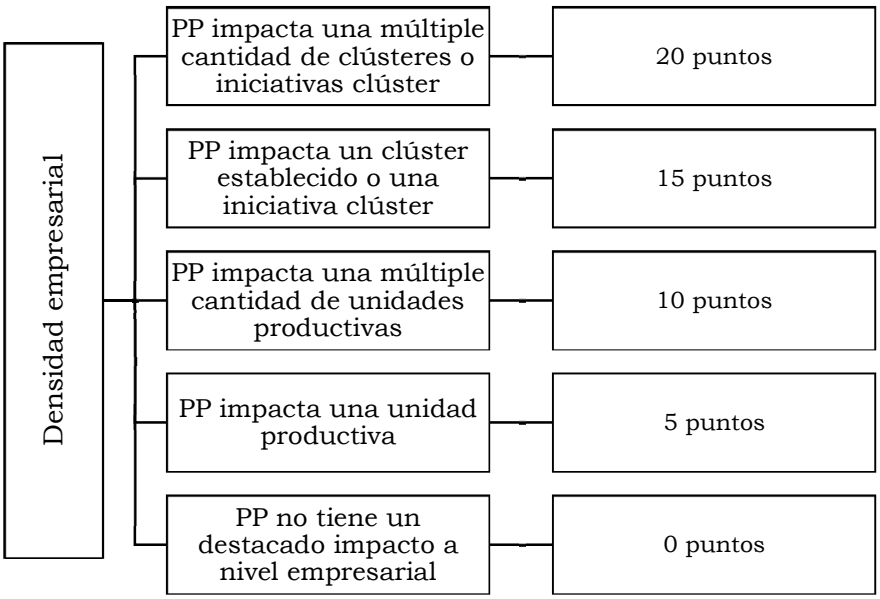


Gráfico 11: Criterios y evaluación - Densidad empresarial
Elaboración propia

Empleos directos generados (Máximo 20 puntos)

Tipología #1:

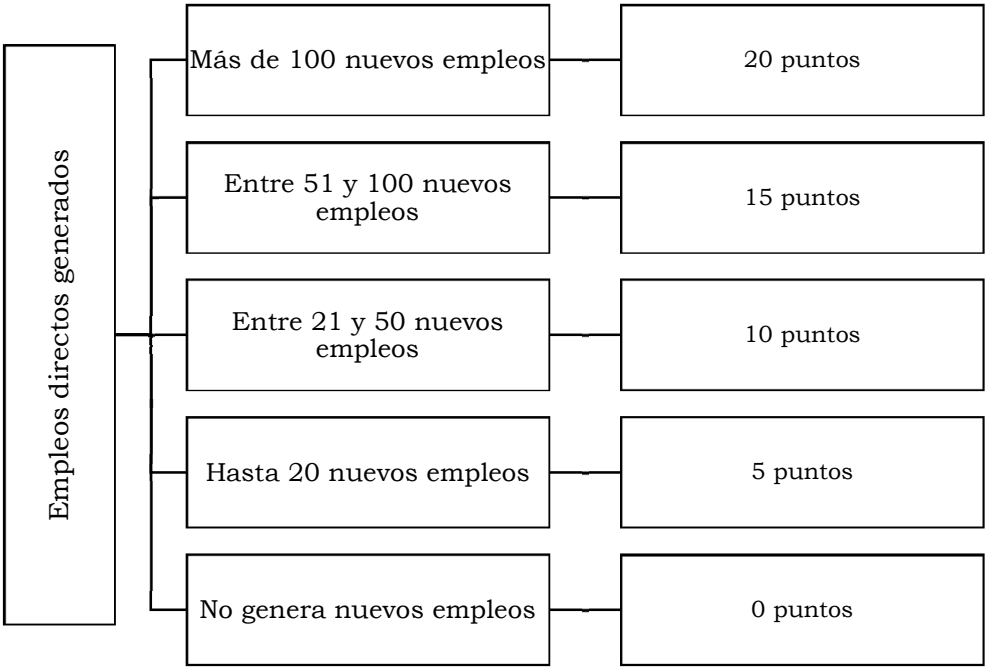


Gráfico 12: Criterios y evaluación – Tipología 1 - Empleos directos generados
Elaboración propia

Tipología #2:

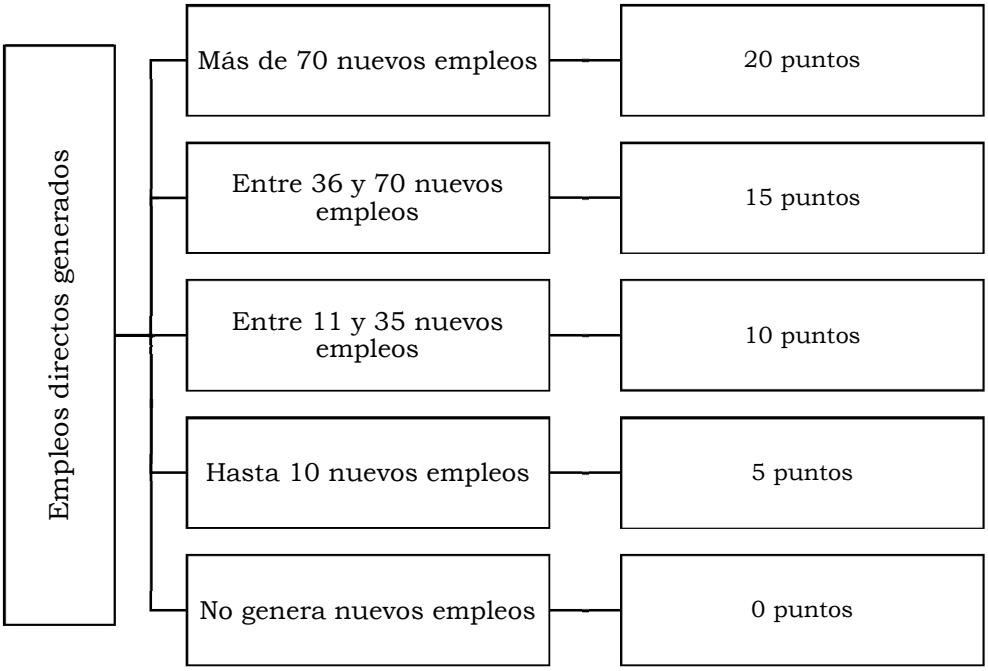


Gráfico 13: Criterios y evaluación – Tipología 2 - Empleos directos generados
Elaboración propia

Tipología #3:

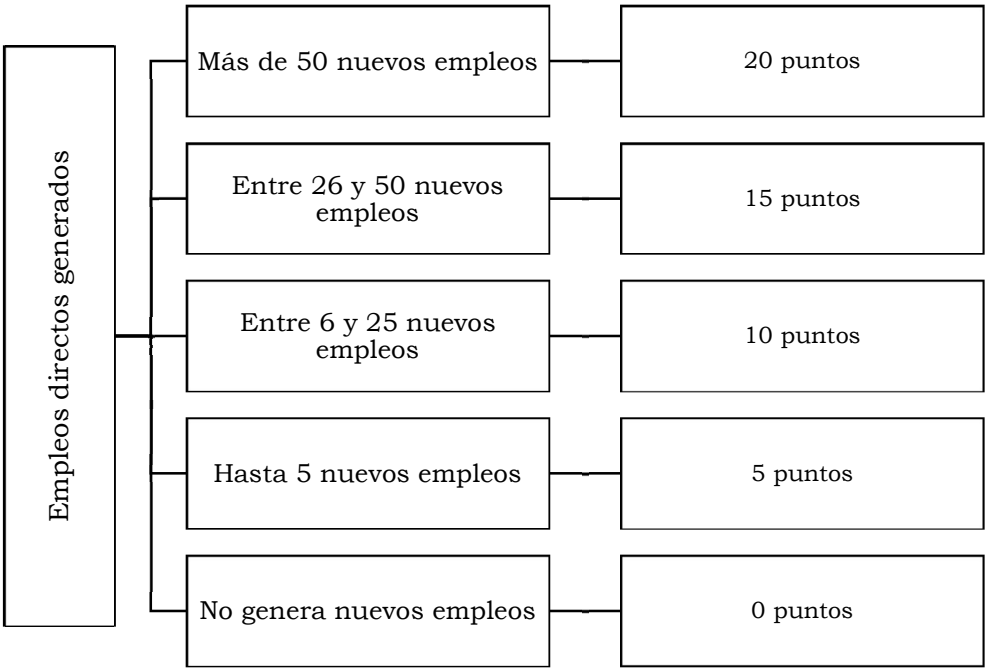


Gráfico 14: Criterios y evaluación – Tipología 3 - Empleos directos generados
Elaboración propia

Estrategia de innovación (Máximo 20 puntos)

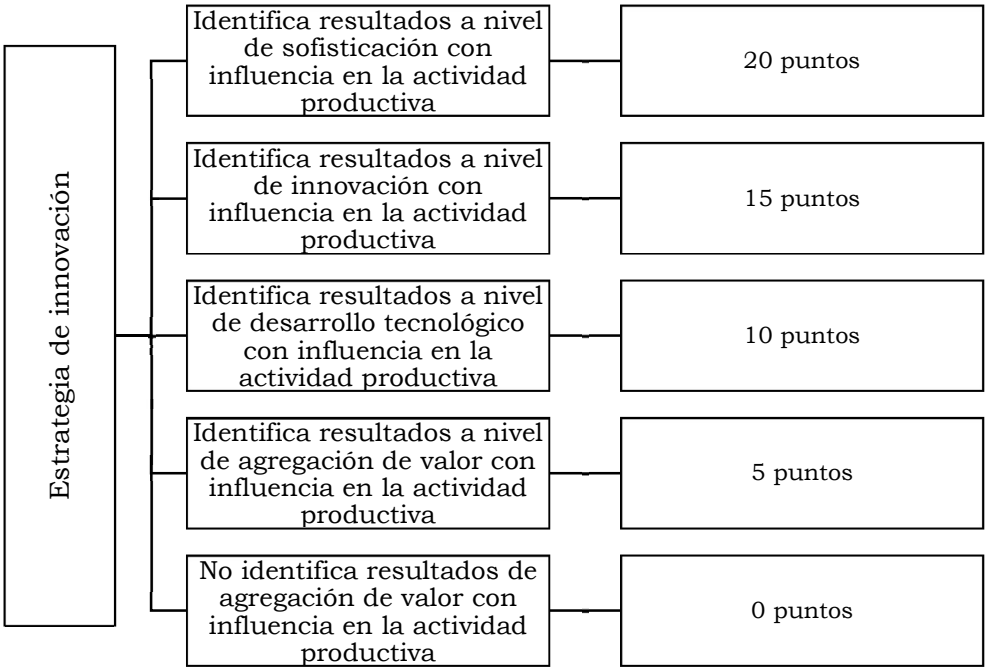


Gráfico 15: Criterios y evaluación - Estrategia de innovación
Elaboración propia

Capacidad de anclaje subregional (Máximo 20 puntos)

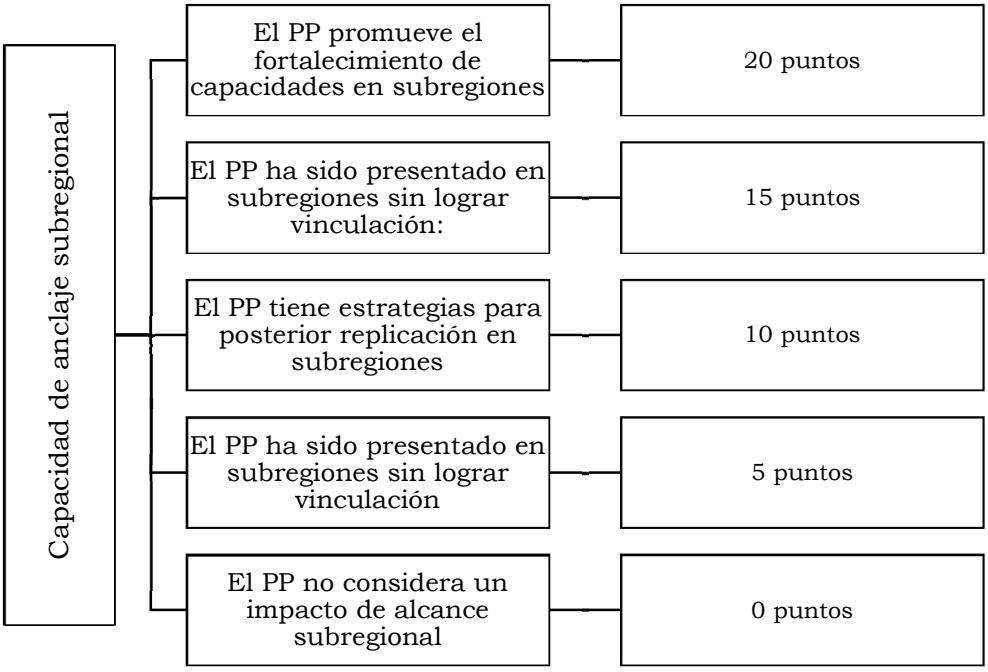


Gráfico 16:Criterios y evaluación - Capacidad de anclaje subregional
Elaboración propia

Impacto social (Máximo 10 puntos)

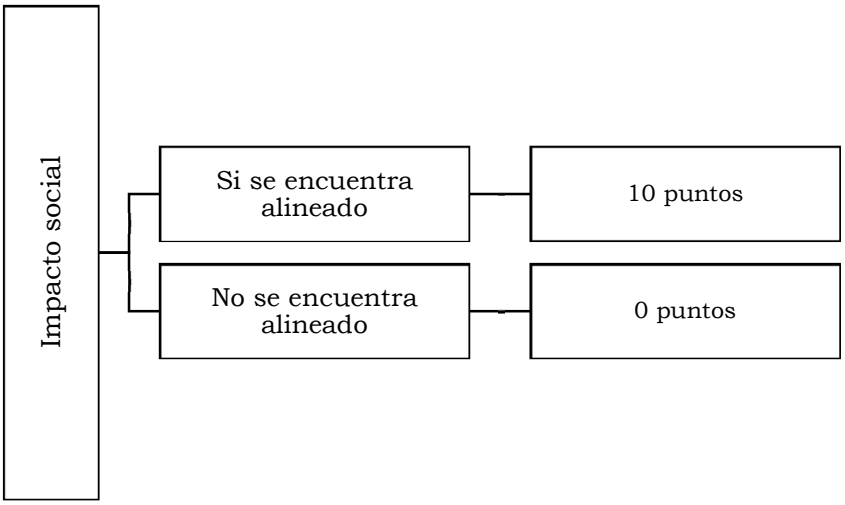


Gráfico 17: Criterios y evaluación - Impacto social
Elaboración propia

Impacto ambiental (Máximo 10 puntos)

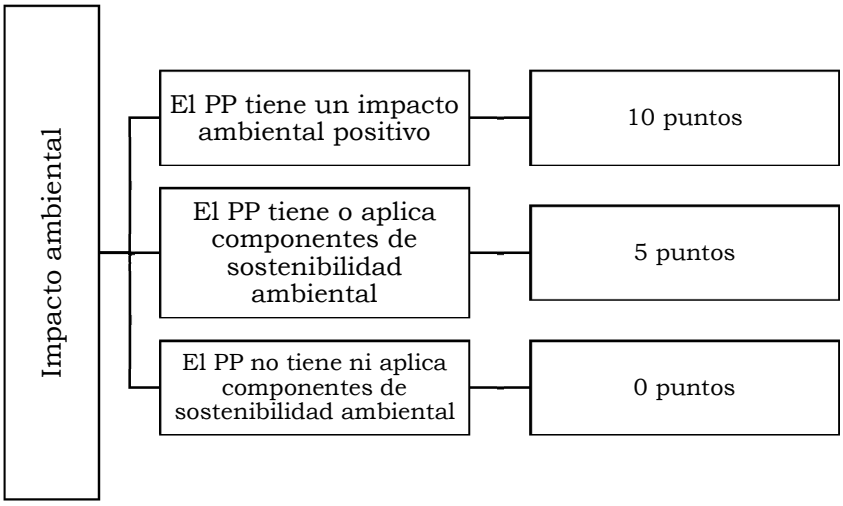


Gráfico 18: Criterios y evaluación - Impacto ambiental
Elaboración propia

Estrategia de priorización y evaluación de PP

El anexo 3: *"fichas de postulación de proponentes*", contiene los criterios y variables suficientes para cuantificar cada PP en función de los análisis de implementación e impacto característicos de la presente metodología de priorización. En el anexo 4: *"Herramienta de análisis"*, una vez sean consignados los datos de evaluación por criterio, la herramienta generará por medio de un gráfico de dispersión con cuadrantes de clasificación según características evaluadas, la categorización de las PP según relación Implementación – Impacto. Es importante aclarar que existe dentro del anexo una herramienta según tipología de la CRCI.

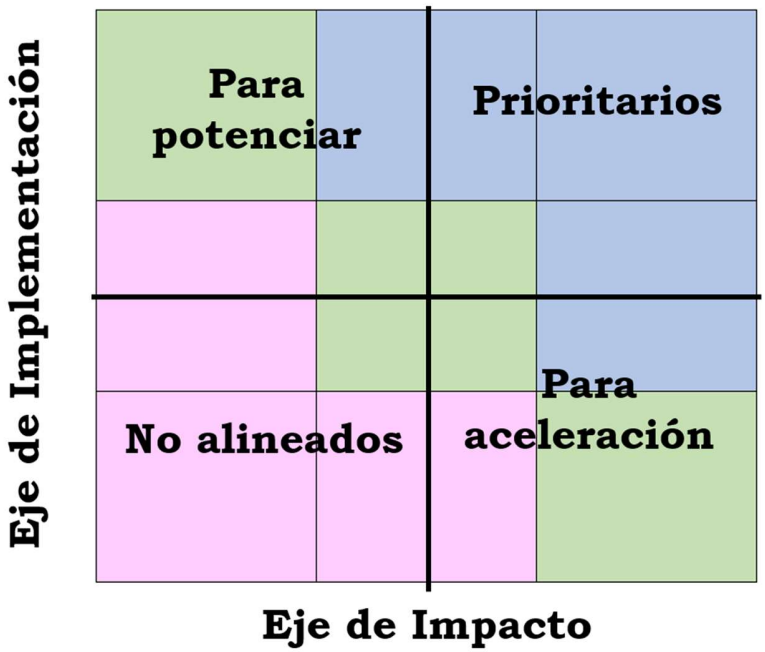


Gráfico 19: Cuadrantes de evaluación de PP
Elaboración propia

Los cuadrantes de evaluación definirán por un lado la priorización y relevancia de cada PP para las ADCI, y a su vez permitirán a las CRCI, identificar las acciones pertinentes en las que deberá centrar sus estrategias de seguimiento y fortalecimiento durante la gestión del PP en la ADCI. Los cuadrantes se definirán de la siguiente manera:

- **Cuadrante 1 – PP para potenciar**: Los PP que se ubiquen en este cuadrante deberán generar fortalecimiento en sus variables de impacto sobre el territorio con la función de generar más y mejores repercusiones positivas sobre el territorio en materia de empleo, encadenamientos productivos, estrategias de innovación entre otros asignados al escenario de impacto.

- **Cuadrante 2 – PP prioritarios**: Estos PP, cuentan con características ideales para ser incluidos y se gestionados directamente a través las ADCI, ya que además de generar impactos significativos en el territorio cuentan en su estructuración con condiciones habilitantes y eficientes para su ejecución e implementación. Las PP de esta categoría deberán ser gestionados de manera especial por las CRCI dado que pueden dar mejores resultados en materia de competitividad en el corto plazo.

- **Cuadrante 3 – PP no alineados:** Estos PP no están aportando a las condiciones de competitividad a las ADCI ni a los territorios, ya que no cumplen con criterios significativos de impacto y son de difícil ejecución en el mediano y largo plazo. Estos PP son los únicos del gráfico que no deberán ser admitidos en las Agendas Departamentales.

- **Cuadrante 4 – PP para aceleración:** Las PP de esta categoría presentan altos niveles de impacto positivo al territorio, pero aún no cuentan con suficiente nivel de estructuración para la implementación de este. Estos podrán recibir dentro de la etapa de seguimiento, fortalecimientos que permitan generar condiciones más viables para su implementación y ejecución.

El plano de análisis cuenta con una sombra de recuadros de 3x3 con el objetivo de analizar la diferencia en las distancias de las PP entre cuadrantes. Estos fenómenos permiten identificar la fortaleza o debilidad del proyecto en función del impacto. Al encontrarse más cerca un PP de otro cuadrante, permitirá identificar aquellos que pueden ocasionar dificultades para las CRCI y la gestión de estos.

Etapa 2: La inclusión de proyectos a la ADCI

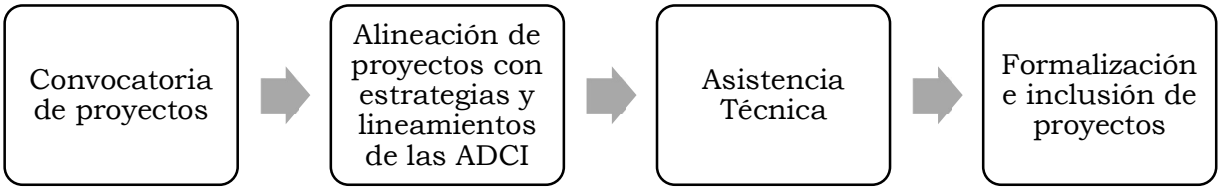


Gráfico 20: Etapas de inclusión de proyectos a las ADCI
Elaboración propia

Convocatoria de proyectos

Con el fin de dar inicio al proceso de inclusión de nuevos proyectos a las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación, el primer paso que se establece es la realización de la convocatoria de potenciales proyectos que podrían ser incluidos. Todo bajo el fundamento previo de considerar si es realmente necesario la inclusión de nuevos proyectos. Esto debe ser avalado por el Comité Ejecutivo de la Comisión Regional de Competitividad e Innovación.

La convocatoria de proyectos responde a una problemática identificada dentro del proceso diagnóstico ocasionada por la aleatoriedad en los tiempos para la recepción de PP, factor que ha ocasionado, una serie de inconvenientes en la buena gestión de proyectos a las ADCI, PP en fase 1 que no han presentado avances y baja calidad en las ADCI por la cantidad de proyectos dentro de la misma.

Así pues, el primer proceso dentro de la metodología ágil se centra en definir la necesidad o no de convocatoria para agregar nuevos PP a las ADCI o permanecer con la gestión de los proyectos que actualmente están dentro de la agenda. Esta necesidad se propone sea evaluada en 4 momentos durante el año en curso (trimestral). Se recomienda que, en las últimas dos semanas de cada trimestre, se realice una revisión de la ADCI por parte del comité técnico de la comisión del proceso de actualización. De esta revisión se definirá la necesidad de abrir o no convocatoria. En el caso de ser necesario la CRCI por medio de diferentes medios de comunicación propios abrirá convocatoria para la recepción de proyectos. Pondrá a disposición en un medio de consulta el anexo 3: *"Ficha de postulación de proponentes"* (documento anexo), para los interesados. Se dará entendida la recepción del proyecto, cuando el proponente radique la ficha ante la CRCI y ésta lo confirme. Junto con la ficha, se recomienda a la CRCI, hacer envío del archivo anexo: "Anexo 5: *Beneficios de pertenecer a la ADCI".* Este anexo muestra las ventajas directas para los proponentes y las PP de pertenecer a la ADCI en función de reconocimiento e importancia estratégica para el departamento la ejecución del PP en el corto, mediano y largo plazo de la PP, en búsqueda del crecimiento de la productividad departamental, el cierre de brechas identificados y búsqueda del desarrollo competitivo.

Este espacio se propone con el fin que en el resto de cada periodo la CRCI pueda hacer gestión de los proyectos, ajustes, acercamientos. Los proyectos que no se presenten en el periodo propuesto, deberán presentar sus PP para el siguiente periodo destinado por las CRCI.

Nota: *Como requisito fundamental en la convocatoria se establecerá que los proyectos deberán contar con el respaldo absoluto de un actor del territorio con disponibilidad de capital humano para su gestión, lo cual a su vez también deberá certificarse. El objetivo de este proceso es contar con proyectos que cuenten con sustento técnico y administrativo para su completa ejecución y puesta en marcha.*

Alineación de proyectos con estrategias y lineamientos de las ADCI

Para este momento de la metodología y con base en las actualizaciones propuestas en apartados anteriores, las CRCI ya cuentan con los fundamentos

de apuestas productivas y propuestas de lineamientos de las ADCI actualizados y suficientes. Este insumo servirá como segundo filtro a los PP presentados. En función de esto, con los resultados obtenidos de la actualización de apuestas productivas, las CRCI deberán constatar que los PP presentados den respuesta a los siguientes puntos:

1. El proyecto propuesto deberá pertenecer a una de las apuestas productivas priorizadas y pertenecientes a la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación correspondiente, o en su defecto deberá considerarse un proyecto de impacto transversal para el departamento
2. El proyecto propuesto deberá aportar a la solución de alguna de las fallas de competitividad con las que cuenta el sector identificado e incluido en la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación correspondiente, ya sea de mercado, de gobierno o de articulación y se deberá mencionar cómo lo hace
3. El proyecto propuesto deberá relacionar a su vez la brecha de competitividad priorizada para su departamento con la que se asocia y el determinante de la productividad correspondiente

Asistencia técnica

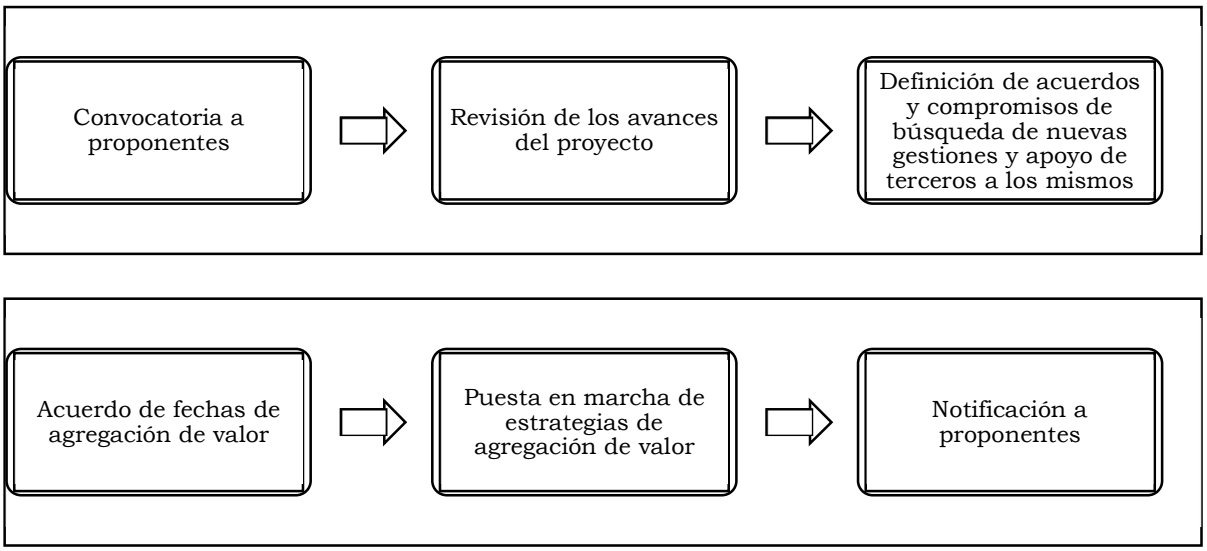
Una vez recibida la ficha de postulación con las condiciones acotadas en los pasos anteriores, la secretaría técnica de la CRCI iniciará un proceso revisión y ajuste de la Ficha de Proponentes. Asimismo, la CRCI iniciará una gestión de aliados estratégicos que permitan brindar un proceso de acompañamiento a los líderes de los proyectos presentados. El objetivo de la asistencia técnica se centra en generar completitud en la ficha del proponente antes de ser agregado a la ADCI.

La CRCI en previo acuerdo con los proponentes de la cohorte, realizará 2 jornadas de asistencia técnica durante las 6 semanas siguientes a la recepción de la ficha. Se proponen jornadas de 2 horas en la que se aclaren dudas frente al diligenciamiento total, coherente y finito de la ficha de postulación y perfección del proyecto. Una vez terminadas las jornadas de asistencia, el proponente tendrá 1 semana para radicar nuevamente la ficha de postulación y los documentos que la acompañen. Es obligación del proponente cumplir con las fechas establecidas para el proceso de asistencia técnica. En el caso de incumplir, el proyecto se trasladará para su gestión a la siguiente convocatoria.

Formalización e inclusión del proyecto

Con todas las asistencias técnicas cumplidas y la ficha completa, se realizará por parte de la CRCI el levantamiento y firma de un acta (Anexo 6: "*Acta de formalización del PP*") en la que se establece que el proyecto cumplió con el proceso de afinamiento y perfección de la ficha del PP. El acta deberá contemplar, la información general del proyecto, las fechas de la asistencia técnica, y deberá ir acompañado por los documentos técnicos necesarios. Esta acta se anexará al expediente que la comisión lleve de cada PP y será requisito previo para la inclusión de este a la ADCI. Una vez emitida el acta, en sesión de comité ejecutivo se dará por efectiva, la inclusión del proyecto en la ADCI si éste así lo decide. A su vez, para generar procesos de inclusión y compromiso entre los líderes de PP y las directivas de la ADCI y la CRCI, la comisión se apoyará del anexo: Anexo 7*: "Acta de compromiso de líderes"*, la cual define que los líderes del proyecto se comprometen a asumir las responsabilidades en la gestión y perfeccionamiento del PP y participarán y acatarán los encuentros y compromisos que las entidades afines al proyecto le puedan brindar. La CRCI, podrá ajustar el modelo del acta de compromiso de líderes, sin embargo, se recomienda que tenga los alcances de compromisos propuestos en el archivo anexo.

Etapa 3: El seguimiento de proyectos en las ADCI



En la primera semana siguiente a la inclusión del proyecto a la ADCI, la CRCI deberá adelantar (paralelo a las demás actividades establecidas en la presente metodología) seguimiento a las PP ya incluidas. Solo se realiza seguimiento, en la medida que se observe por la CRCI, compromiso por parte del proponente en la gestión de información del proyecto

Convocatoria a proponentes

Será responsabilidad de la CRCI del departamento citar a los líderes de cada uno de los proyectos de la ADCI para realizar el seguimiento correspondiente, de manera tal, que se logre evidenciar con tiempo suficiente cuándo un proyecto se desprende de los compromisos que debe tener al estar incluido dentro de la Agenda.

Esta convocatoria a proponentes se deberá realizar como punto de inicio del seguimiento y se realizará en sincronía con los compromisos adquiridos en el anterior periodo de seguimientos.

Revisión de los avances del proyecto

Cada uno de los encuentros que se programen entre CRCI y líderes de los proyectos, tendrá como objetivo revisar los avances que se han evidenciado desde la sesión de revisión anterior y atendiendo los compromisos adquiridos.

Los avances del proyecto deberán fundamentarse en hacer posible que los proyectos que se encuentran en Fase II puedan llegar a evolucionar a Fase III, mientras que los proyectos que se encuentran en Fase III deberán orientarse para su postulación ante potenciales fuentes de financiación que los acerquen a su materialización.

Como ya no se tendrán proyectos que se encuentren en Fase I o de ideación, se descarta la existencia de un propósito de avance para este tipo de proyectos en el marco de la ADCI.

Definición de acuerdos y compromisos de identificación y realización de gestiones para agregación de valor y apoyo de terceros

Entre la CRCI y los líderes de cada proyecto se deberán definir los acuerdos y compromisos de búsqueda de gestiones para agregación de valor de acuerdo con lo evidenciado en los seguimientos. Se entiende que estas gestiones para agregar valor, no se generan de manera inmediata, sino cuando existan condiciones u oportunidades en el entorno identificadas por la CRCI que faciliten que se logre actuar para evolucionar cada proyecto, entonces será cuando se identifiquen estas condiciones o posibilidades que se establecerán acuerdos y compromisos, todo con el fin de que dejen de presentarse casos de proyectos que pasan un extenso periodo de tiempo como parte de la ADCI sin gestiones asociadas y sin avances significativos.

Acuerdo de fechas de agregación de valor

Una vez se establezca que existe una oportunidad de gestión para fortalecer el proyecto, debe existir un plan de trabajo con fechas específicas a las cuales deberá atender la entidad que tenga el liderazgo del proyecto y de las cuales será responsable. Estas deberán ser acordadas y será responsabilidad de la CRCI conocerlas para su monitoreo.

Puesta en marcha de gestiones de agregación de valor

Una vez el proyecto ha encontrado una alternativa para su evolución y agregación de valor y se cuente con un cronograma o plan de trabajo, este se deberá ejecutar siguiendo los acuerdos que sean trazados y con claridad de los resultados esperados, los cuales serán monitoreados en el siguiente seguimiento que se realice por parte de la CRCI. Entre las diferentes gestiones que hubiera podido realizar la comisión en función del perfeccionamiento del PP, ésta última deberá en igual medida generar compromisos de apoyo a la gestión de agregación de valor. Entre las herramientas que esta metodología recomienda pueda ser usada para la generación de valor a las PP que pertenecen a las ADCI se encuentra el Mapa de Oportunidades (Anexo 8: Mapa de Oportunidades). Este insumo se identifica como un repositorio de información de los diferentes instrumentos de financiación y apalancamiento de proyectos a nivel nacional e internacional para PP con un avance significativo dentro de su gestión y perfeccionamiento. En el mapa de oportunidades el proponente encontrará información específica como: Tipo de instrumento, medios de financiación, que tipo de convocatorias iniciaran en el corto plazo, tiempos de convocatoria entre otros. Se espera que el "Mapa de oportunidades" brinde a las CRCI herramientas de apoyo al ajuste de proyectos y a su vez, brinde a los proponentes insumos claves para la ejecución del proyecto.

Notificación a proponentes

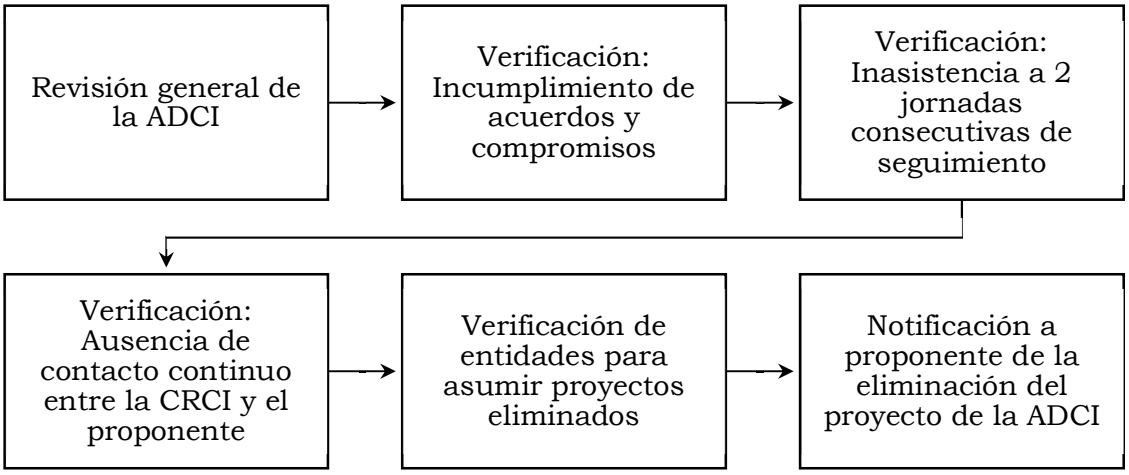
Se establece que es responsabilidad de la CRCI generar una carta de manera oficial que sirva de notificación para los líderes del proyecto, en donde se manifieste el resultado de las gestiones de agregación de valor que se implementen.

Estas cartas de notificación serán el principal insumo para determinar la trazabilidad en los procesos de agregación de valor a un proyecto hasta que este inicia su ejecución y será la evidencia primordial en la que se fundamentará la futura eliminación de un proyecto de la ADCI. Los seguimientos, acciones o

valores generados que hayan dependido de las gestiones propias de la CRCI y que, a su vez, aportaron al perfeccionamiento en cualquiera de las fases debe ser documentado, anexado y notificado tanto al comité ejecutivo de la ADCI, así como al proponente del proyecto. Este archivo debe incluirse en el expediente del PP, y contará como repositorio en los beneficios que brinda pertenecer a las ADCI para los proponentes. El modelo de acta de notificación de seguimiento se encuentra en el documento anexo: Anexo 9: "Acta de verificación de seguimiento". Queda a disposición de la CRCI, realizar ajustes a su propio modelo de acta de seguimiento, se espera que este documento cuente con la información mínima contenida en el documento compartido.

Etapa 4: Retiro de proyectos de la ADCI

La eliminación de proyectos de las agendas surge como necesidad para establecer márgenes de calidad en términos de gestión y seguimiento a los proyectos debidamente estructurados de las ADCI. A su vez, la ausencia de una metodología que permita definir el procedimiento de retiro de proyectos ha generado fenómenos de acumulación de PP en las agendas sin avances efectivos de los mismos.



Revisión general de ADCI

Como paso previo a la presentación de la metodología de retiro de proyectos, se hace necesario que las CRCI realice un proceso de revisión general de la ADCI, con el objetivo de identificar proyectos ejecutados u obsoletos, que se encuentren fuera de contexto o que se consideren innecesarios para las apuestas productivas del departamento. Estos proyectos con dicha naturaleza se seleccionarán en

función de los resultados del proceso de actualización de apuestas productivas, cierre de brechas y fallas de competitividad.

En caso de que la Secretaría Técnica de la CRCI considere que es una posibilidad viable, podrá si lo desea, identificar entidades diferentes que puedan asumir la gestión de proyectos que tentativamente pudieran retirarse de la ADCI al no contar con un responsable comprometido.

Es responsabilidad de la Secretaría Técnica de la CRCI y el Comité Ejecutivo verificar la factibilidad de continuar con un determinado PP y de ser positiva la decisión y no contarse con un responsable comprometido, será la CRCI igualmente la encargada, de identificar entidades diferentes que puedan asumir la gestión de estos proyectos antes de que sean retirados, en caso de que se considere una posibilidad viable.

Verificación – Incumplimiento de acuerdos y compromisos

Cuando el proponente incumpla en los acuerdos y compromisos fijados en la etapa 2 de la presente metodología y al momento de las sesiones de seguimientos no hay excusa suficiente para sustentar su falta a los acuerdos, la secretaría técnica de la CRCI está en libertad de tomar la decisión de retirar el proyecto de la ADCI. A su vez, queda en potestad de la comisión determinar el momento del retiro del proyecto de la agenda de acuerdo con disposiciones del Comité Ejecutivo.

Inasistencia a 2 jornadas consecutivas de seguimiento

Cuando el proponente no asista a 2 jornadas consecutivas de seguimiento al proyecto, se dará por entendido para la CRCI, el desinterés por parte del proponente en la gestión del proyecto en cuestión. Este hecho será suficiente para el retiro del proyecto de la ADCI. Queda en potestad de la comisión determinar el momento del retiro del proyecto de la agenda de acuerdo con disposiciones del Comité Ejecutivo.

Ausencia de contacto continuo entre la CRCI y el proponente

Cuando la CRCI identifique que se ha perdido de manera permanente el contacto con los proponentes y la entidad no de sustento de los responsables de este, se permite a la CRCI eliminar el proyecto de la ADCI. queda en potestad de la comisión determinar el momento de la eliminación del proyecto de la agenda de acuerdo con disposiciones del Comité Ejecutivo

Verificación de entidades para asumir proyectos retirados

Con el objetivo de no retirar de manera inmediata el proyecto de la ADCI y del radar departamental de competitividad, la Secretaría Técnica de la CRCI podrá realizar un encuentro con el proponente en el que se define la posibilidad de que otra entidad adelante y asuma la gestión del proyecto, caso en el cual se deberá realizar un proceso de traslado y empalme para que el proyecto siga en la Agenda y con una nueva entidad comprometida al frente, esto solamente en el caso de que la CRCI tome la decisión de continuar con el PP y de que sea viable y sencillo contar con otra organización al frente, sin embargo no será de carácter obligatorio.

Notificación a proponente del retiro del proyecto de la ADCI

El momento definitivo del retiro de los proyectos de la ADCI, se especifica en la notificación que deberá realizar la CRCI a la entidad proponente (Anexo 10: "Notificación – Retiro del proyecto". Esta notificación deberá ser avalada y firmada por el comité ejecutivo y deberá anexarse al expediente del proyecto.

Tablero de Control

Con el fin de homogeneizar la manera utilizada por las Secretarías Técnicas de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación, se propone el uso de un tablero de control estandarizado que permita recapitular la información más importante del proyecto y el contacto específico de la entidad líder y del responsable del proyecto dentro de la organización.

Este tablero de control traza como base fundamental el realizar control a través de los diferentes seguimientos establecidos desde la Secretaría Técnica, y en la medida de que los resultados de dichos seguimientos demuestren un avance en gestión de cada proyecto, será que se determinará la continuidad dentro de la Agenda Departamental. El Anexo 11 "Tablero de Control Metodología Ágil" presenta el formato propuesto.

Bibliografía

Confecámaras, MinCit. (2019). *Manual metodológico para la estructuración, actualización o ajuste de las Agendas Departamental des de Competitividad e Innovación.* Bogotá.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2016). *CONPES 3866 - 2016.* Bogotá.

MuyAgile. (09 de 2022). *Muy Agile*. Obtenido de https://muyagile.com/

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva.* Ediciones Pirámide.

Urban Pro. (2022). *Manual metodológico para el cierre de brechas departamentales.* Bogotá.