

# **Plan de Acción y Plan Operativo. CRCI Departamento del Meta.**

Presentación de avances

Autor:  
UrbanPro

15 | 09 | 2021

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2. BRECHAS DE COMPETITIVIDAD</b>	<b>8</b>
2.1 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE BRECHAS DE COMPETITIVIDAD	8
2.1.1. Brechas de competitividad	8
2.1.2. Brechas institucionales	8
2.1.3. Brechas espaciales	9
2.2. ESTADO DE LAS BRECHAS DE COMPETITIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO	9
2.2.1. Brechas de competitividad	9
2.2.2. Análisis estático y dinámico	11
2.2.3. Comparación de resultados estáticos y dinámicos: Resultados del IDC en su versión anterior con el censo del 2005	16
2.2.4. Brechas institucionales	20
2.2.5. Brechas espaciales	22
<b>3. HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO REGIONAL Y DE COMPETITIVIDAD.</b>	<b>28</b>
3.1. METODOLOGÍA DE REVISIÓN.	28
3.2. REVISIÓN DETALLADA	28
3.2.1. Plan de Desarrollo Departamental 2020 – 2023.	28
3.2.2. Plan de Desarrollo de Villavicencio.	29
3.2.3. Plan Regional de Competitividad. Departamento del Meta 2008 – 2032.	29
3.2.4. Agenda Departamental de Competitividad e Innovación ACDI Meta 2019.	29
3.2.5. Índice Departamental de Competitividad - IDC 2020.	30
3.2.6. Diagnóstico del Impacto Socioeconómico en los Sectores Más Relevantes.	30
3.2.7. PDECTI Meta 2012	30
3.3. RESULTADOS AGREGADOS	30
<b>4. PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE VARIABLES.</b>	<b>34</b>
4.1. PRE-PRIORIZACIÓN DE VARIABLES.	34
4.2. TALLER DE PRIORIZACIÓN.	35

<b>4.2.1. Metodología del taller.</b>	<b>35</b>
<b>4.2.2. Desarrollo del Taller</b>	<b>35</b>
<b>4.3. RESULTADOS.</b>	<b>36</b>
<b>4.3.1. Resultados Preliminares.</b>	<b>36</b>
<b>4.3.2. Votación y resultados.</b>	<b>36</b>
<b>4.3.3. Variables seleccionadas.</b>	<b>38</b>
<b>5. PLAN DE ACCIÓN Y PLAN OPERATIVO</b>	<b>38</b>
<b>5.1. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA.</b>	<b>38</b>
<b>5.1.1. Descripción de la fase.</b>	<b>38</b>
<b>5.1.2. Resultados esperados.</b>	<b>39</b>
<b>5.2. VARIABLE 1. COMPLEJIDAD DEL APARATO PRODUCTIVO.</b>	<b>41</b>
<b>5.2.1. Definición de la variable</b>	<b>41</b>
<b>5.2.2 Desempeño de la variable</b>	<b>42</b>
<b>5.2.3. Problemática Identificada.</b>	<b>46</b>
<b>5.2.4. Plan de Acción</b>	<b>47</b>
<b>5.2.5. Plan Operativo Variable</b>	<b>49</b>
<b>5.2.6. Plan de Seguimiento Variable</b>	<b>53</b>
<b>5.3. VARIABLE 1. DIVERSIFICACIÓN DE LA CANASTA EXPORTADORA.</b>	<b>59</b>
<b>5.3.1. Definición de la variable</b>	<b>59</b>
<b>5.3.2 Desempeño de la variable</b>	<b>59</b>
<b>5.3.3. Problemática Identificada</b>	<b>63</b>
<b>5.3.4. Plan de Acción Variable</b>	<b>64</b>
<b>5.3.5. Plan Operativo Variable</b>	<b>66</b>
<b>5.3.6. Plan de Seguimiento Variable</b>	<b>76</b>

### Índice de gráficos

Gráfico 1. Análisis estático del módulo de Infraestructura y adopción TIC	12
Gráfico 2. Análisis estático del módulo Educación media y superior	13
Gráfico 3 Análisis estático del módulo Eficiencia del mercado financiero	14
Gráfico 4 Análisis estático del módulo Innovación y dinámica empresarial	16
Gráfico 5. Análisis estático y dinámico del módulo Infraestructura y adopción TIC	17
Gráfico 6 Análisis estático y dinámico del módulo Educación media y superior	17
Gráfico 7. Análisis estático y dinámico del módulo Eficiencia del mercado y sistema financiero	19
Gráfico 8. Análisis estático y dinámico del módulo Innovación y dinámica empresarial	20
Gráfico 9. Ranking departamental para los indicadores de movilización de recursos	22
Gráfico 10. Relación entre las ciudades capitales y los departamentos para los indicadores del ICC y el IDC	23

Gráfico 11. Gráfico de bigotes. PIB per cápita no primario subregional. 2011-2019.....	24
Gráfico 12. Relación entre las subregiones/capital para el PIB per cápita no primario. 2019.....	24
Gráfico 13. Coeficiente variación subregional PIB per cápita primario y total. 2011-2019.....	25
Gráfico 14. Gráfico de bigotes. Proporción del gasto de inversión financiado con recursos propios. Subregiones 2015-2019.....	26
Gráfico 15. Relación entre las subregiones y la proporción de gasto de inversión financiado con recursos propios. 2019.....	26
Gráfico 16.....	27
Gráfico 17. Resultados Totales.....	37
Gráfico 18. Resultados – Actor Público.....	37
Gráfico 19. Resultados – Actor Privado.....	37
Gráfico 20. Resultados – Actor Académico.....	37
Gráfico 21. evolución del ICS para el departamento del Meta 2008-2017 .....	42
Gráfico 18. Espacio de productos de exportación 2016. Meta.....	45
Gráfico 19. Resultados del IHH para los 33 departamentos del país.....	61
Gráfico 20 . Resultados del IHH para los 15 departamentos de la estructura 2 .....	62
Gráfico 21. PIB departamental por actividad económica. Meta. ....	63
Gráfico 22. Problemática Identificada .....	64

### Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de los departamentos convergentes según la OCDE acorde al crecimiento promedio anual de la productividad.....	10
Tabla 2. Clasificación de los departamentos que mantienen el paso según la OCDE acorde al crecimiento promedio anual de la productividad.....	10
Tabla 3. Clasificación de los departamentos Divergentes según la OCDE acorde al crecimiento promedio anual de la productividad.....	10
Tabla 4. Posición de los indicadores del módulo Infraestructura y adopción TIC para el departamento del Meta respecto al total nacional .....	11
Tabla 5. Posición de los indicadores del módulo Educación media y superior para el departamento respecto al total nacional.....	13
Tabla 6. Posición de los indicadores del módulo Eficiencia del mercado financiero para el departamento respecto al total nacional.....	14
Tabla 7. Posición de los indicadores del módulo Innovación y dinámica empresarial para el departamento del respecto al total nacional.....	15
Tabla 8. Sub pilar de movilización de recursos.....	20
Tabla 9. matriz resumen de alineación de los documentos estratégicos de planeación compartidos por la CRCI .....	32
Tabla 10. Variables pre-priorizadas .....	34
Tabla 11. Respuestas <i>totales recibidas por tipo de actor</i> .....	36
Tabla 12. Variables priorizadas por tipo de actor.....	37
Tabla 13. Variables priorizadas.....	38
Tabla 14. Cronograma de trabajo.....	39
Tabla 15. Matriz Indicativa Plan De Acción .....	39
Tabla 16. Matriz de Cuantificación de Metas .....	40
Tabla 17. Matriz Indicativa Plan Operativo.....	40
Tabla 18. Matriz Indicativa Plan de Seguimiento.....	40
Tabla 19. Productos con ventaja comparativa. Complejidad exportadora.....	43
Tabla 20. Matriz Indicativa Plan De Acción .....	48
Tabla 21. Matriz de Cuantificación de Metas .....	49
Tabla 22. Matriz del Plan Operativo .....	49
Tabla 29. Matriz Indicativa Plan de Seguimiento.....	54
Tabla 13. Participación en las exportaciones por grupo de productos.....	59
Tabla 14. Principales grupos de productos de exportación de Meta.....	60
Tabla 26. Matriz Indicativa Plan De Acción.....	65
Tabla 27. Matriz de Cuantificación de Metas .....	66



<b>Tabla 28. Matriz del Plan Operativo .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 29. Matriz del Plan de Seguimiento .....</b>	<b>76</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto de Cierre de Brechas de Competitividad, financiado por Confecámaras y el Ministerio de Comercio, tiene por objetivo proveer asesoría técnica a las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI en adelante) para el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, con el fin de brindarles herramientas para la identificación de brechas de competitividad, la priorización de variables críticas y el diseño y formulación de los planes de acción y planes operativos para la superación de las brechas identificadas.

En el marco de este proyecto y para su adecuado desarrollo se planteó una metodología<sup>1</sup> de tres pasos, contenidos en dos fases principales de acuerdo con los productos contractuales estipulados entre Confecámaras y UrbanPro:

### FASE I:

1. Jornadas de presentación y transferencia de la metodología para identificar las brechas de competitividad.
2. Revisión de la política de desarrollo regional y de competitividad adelantada en cada uno de los siete departamentos seleccionados para la priorización de las variables críticas a trabajar.

### FASE II:

3. Construcción de los Planes de Acción y los Planes Operativos para el cierre de brechas de las variables priorizadas por departamento.

A la fecha se ha dado cumplimiento a los productos presentados, de la siguiente manera:

Se realizaron un total de seis (6) jornadas de presentación y transferencia de la metodología, de dos (2) sesiones cada una, en las cuales se identificaron y socializaron las brechas de competitividad evaluadas en el modelo desarrollado, es decir, 1- las brechas de competitividad basadas en diferencias de productividad y de los indicadores del Índice Departamental de Competitividad - IDC, 2- las brechas espaciales y, 3- las brechas institucionales.

Luego de un proceso de selección en el que se definieron las siete (7) CRCI beneficiarias del proyecto, se solicitó, recibió y revisó de manera efectiva documentación estratégica que permitiera conocer el trabajo realizado en cada uno de los departamentos respecto a las brechas

identificadas con la herramienta de visualización de brechas desarrollada previamente.

Así, tras una revisión detallada de la documentación obtenida de las CRCI y una pre-priorización de variables por parte del equipo consultor, tuvo lugar un (1) taller de priorización de las variables definitivas a trabajar por parte de la CRCI como antesala a lo que fueron las (3) mesas de trabajo para la construcción del Plan de Acción y Plan Operativo de cada una de las Variables de cada Departamento, más una mesa de cierre, esto, por cada una de las CRCI para un total de siete (7) talleres de priorización y sesenta (60) mesas de trabajo.

En el marco del proyecto en mención un plan de acción se entiende como la hoja de ruta que traza el proceso a seguir de la CRCI para gestionar las tareas que den cumplimiento al cierre de brechas de las variables priorizadas. En este proceso se identifican: ejes estratégicos, que describen las pautas necesarias para desarrollar de manera específica tareas o actividades; metas que hacen referencia al resultado deseado que se establece y se compromete a lograr en un periodo de tiempo determinado y; actores, individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés en converger o cerrar las brechas identificadas.

Mientras que, por su parte, un plan operativo es entendido como la hoja de ruta en la que se detallan las actividades a desarrollar a corto y mediano plazo para así, garantizar el cierre de brechas de las variables priorizadas. Para el diseño del plan operativo es importante identificar: actividades, esas acciones a desarrollar a corto y mediano plazo que permiten el cumplimiento de los objetivos planteados, específicamente el de aportar al cierre de brechas de las variables identificadas y; metas como aquellos resultados deseados que se establece y se compromete a lograr en un periodo de tiempo determinado.

Adicionalmente, para el adecuado desarrollo de este proceso es clave que en su diseño se planteen los siguientes interrogantes y se les dé respuesta:

- ¿Qué acciones se van a tomar para el desarrollo de la línea estratégica? Acá se espera definir de manera detallada las actividades o acciones que se van a implementar.
- ¿Cómo lo implementa? Hace referencia a la manera en la que se va a ejecutar la acción.

<sup>1</sup> En este proceso se parte sobre la propuesta metodológica de un ejercicio previo realizado por Fedesarrollo en el marco de un proceso de la cooperación Suiza (SECO) con el MiniCit.

- ¿Quién lo implementa? Aquí se debe identificar el actor encargado de ejecutar la acción.
- ¿Cuándo lo implementa? Se refiere a la concretización de una fecha estimada para la realización de las actividades, su fecha de inicio y de finalización.
- ¿Cuál es el resultado esperado a corto y mediano plazo? Aquí se piensa en el resultado específico o meta que se espera alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

De esta manera, el presente documento explica la metodología utilizada para medir las brechas de

competitividad y los resultados que obtuvo el Departamento del Huila, además de presentar los principales hallazgos de la revisión de la política de desarrollo regional y de competitividad, al igual que los resultados de las mesas de trabajo para la construcción y desarrollo del Plan de Acción y el Plan Operativo para cada una de las variables priorizadas por el Departamento, como la hoja de ruta a seguir por la CRCI junto a sus aliados para lograr un impacto en las variables que beneficie el cierre de brechas de las mismas.

## 2. BRECHAS DE COMPETITIVIDAD

Para medir las brechas de competitividad, se usa un conjunto de estadísticas que ayudan a estimar las disparidades territoriales en diferentes indicadores de competitividad. La metodología fue realizada por Fedesarrollo en el año 2020, en una primera etapa del proyecto, convocado por Confecámaras, para la identificación de las brechas de competitividad en los departamentos del país y la realización de planes de acción para el cierre de las mismas.

Esta metodología categoriza diferentes indicadores, principalmente del IDC en tres tipos de brechas: de competitividad, institucionales y espaciales; que permiten estandarizar mediciones e impulsar la toma de acciones. Cada una de estas brechas y de indicadores seleccionados tiene un sustento académico que puede abordarse con mayor detalle en la Guía pedagógica de la metodología para la identificación y análisis de brechas de competitividad departamentales en Colombia.<sup>2</sup>

En esta sección, se presenta de manera resumida la metodología por tipo de brecha, para luego pasar a la presentación de resultados del departamento del Meta.

Es importante recordar que los hallazgos de estas mediciones, fueron compartidos con los diferentes actores de la CRCL y del territorio en general. Por otro lado, estos resultados fueron analizados en el marco de los documentos de planeación departamental, con el objetivo de priorizar los dos indicadores que serán sujeto del Plan de Acción y el Plan Operativo, que se presentan más adelante en este documento.

### 2.1 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE BRECHAS DE COMPETITIVIDAD

#### 2.1.1 Brechas de competitividad

Las brechas de competitividad, ofrecen una aproximación desde la teoría de convergencia desarrollada por la OCDE (2016), en la que se brinda una medición para identificar países rezagados y que lideran en términos de productividad económica, está se conoce como el Efecto Frontera y Catching-up.

En el ejercicio metodológico que se realiza en el marco de este proyecto, la productividad se mide como la proporción del PIB departamental respecto al total de ocupados. Para medir las disparidades, la tasa de crecimiento promedio

anual de la productividad departamental se compara con la de la región frontera. A Bogotá se le define como la región frontera o de referencia, porque acumula más del 10% del empleo nacional y la mayor tasa de productividad del país.

De esta forma, a aquellos departamentos con una tasa de crecimiento promedio superior en 0.5pp a la de la frontera se le conoce como convergente, si está por debajo de los - 0.5pp se define como divergente y si se encuentra entre este rango, su clasificación será definida como Mantiene el Paso.

Para ampliar el alcance del diseño metodológico anterior, se desarrolla un segundo ejercicio de medición de brechas en 36 variables del Índice Departamental de Competitividad-IDC. Este se define como análisis dinámico, en tanto se compara la tasa de crecimiento promedio anual de las puntuaciones de cada departamento, entre el 2013 y 2019, respecto a la tasa del departamento o departamentos con mejor puntuación en cada variable.

Finalmente, se adiciona un tercer análisis, definido como análisis estático, en el que se miden las diferencias entre el puntaje de cada departamento, por variable, respecto al puntaje promedio de los departamentos en el mismo grupo de Estructura, definido por Confecámaras.<sup>3</sup> Este ejercicio se realiza con las dos versiones del IDC, de la siguiente manera; (1) con los resultados de 2020, correspondientes a la nueva versión del índice actualizados con los datos poblacionales del censo 2018; y (2) con los resultados de 2019, de la versión anterior, para permitir la comparación con el análisis dinámico.

Los resultados de los dos tipos de análisis descritos nos permiten brindar una lectura del estado del departamento más robusta, en tanto ofrece una medida sobre las disparidades respecto a los departamentos frontera, pero también respecto a un grupo de departamentos similares, en el mismo grupo de estructura.

#### 2.1.2 Brechas institucionales

Este es el segundo tipo de estudios incluidas en la metodología para la identificación de brechas de competitividad. Su propuesta se fundamenta en que el desarrollo exitoso de planes o políticas en favor del desempeño productivo y competitivo de los territorios en Colombia, requiere de instituciones sólidas y con capacidades fiscales estables que permitan la consecución

<sup>2</sup> <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4060>

<sup>3</sup> Meta hace parte de la estructura 2, junto con los departamentos de Bolívar, Boyacá, Caldas, Casanare, Cauca, Cesar, Córdoba, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda y Tolima.



de los planes de acción que se desprenden de estos documentos.

En este sentido se propone realizar un análisis similar a los mencionados anteriormente para evaluar las disparidades a través del análisis de tipo dinámico para un nuevo set de 11 indicadores, que dan cuenta de la institucionalidad del departamento en los pilares de: movilización de recursos, capacidad administrativa y gestión fiscal.

El objetivo es presentar la diferencia en las tasas de crecimiento promedio anual de estos indicadores para cada departamento respecto a la frontera, que nuevamente se ha definido como Bogotá.

Sin embargo, para el propósito de este documento, se abordará en la siguiente sección los resultados para 3 de los 11 indicadores, los cuales contaban con información disponible para actualización de resultados hasta el año 2020 y están relacionados con la movilización de recursos. En ese sentido, la atención se centrará en los resultados del mismo y no en las diferencias en las tasas de crecimiento promedio anual, como se ha propuesto en la metodología inicial del análisis dinámico.

### **2.1.3 Brechas espaciales**

Los análisis espaciales comprenden el estudio de las brechas al interior de los departamentos a través de las subregiones funcionales como unidad de comparación; éstas fueron definidas en por el DNP y Rimisp para el Plan Nacional de Desarrollo. El objetivo es definir un conjunto de estadísticas alternativas de convergencia tipo  $\sigma$  o de dispersión, que pretenden reforzar el análisis estático y dinámico que se ha presentado en este documento, pero con una mirada intra departamental.

Estas subregiones corresponden con la agregación de municipios por medio de un modelo matemático de acuerdo con el flujo y las relaciones funcionales sociales, económicas y ambientales, definidas por un conjunto variables de contigüidad espacial y de flujo de servicios entre municipios independientemente del departamento al que pertenezcan.

El modelo define un total de 101 de subregiones para el país, por esta razón brinda la oportunidad de diferentes análisis, como el de brechas de competitividad, para analizar las particularidades regionales dentro del departamento, visibilizar áreas rezagadas y definir planes de acción en torno a las potencialidades de cada subregión.

Teniendo en cuenta que las subregiones pueden extenderse más allá de su límite departamental, solo se ha incluido en el análisis de cada departamento aquellas subregiones donde al menos tres de los municipios pertenecen a ese departamento, pues solo dato no sería representativo en el resultado general de la subregión. Cuando hay menos de tres municipios, estos se han

"transferido" al departamento con el que tengan contigüidad. Por esta razón en algunos departamentos habrá municipios adicionales o, por el contrario, habrá una cifra inferior al total.

La metodología para comparar las subregiones al interior de un departamento incluye dos tipos de ejercicio.

El primero, mide la ratio entre la calificación de la capital respecto a la del departamento en 10 indicadores que son comunes tanto para la medición del índice de ciudades como del índice departamental de competitividad.

El segundo ejercicio, se enfoca en las disparidades subregionales. En este caso se escogen 4 indicadores que hubiesen sido incluidos en alguna de las mediciones del reporte y que además contaran con información en desagregación municipal. Para comparar las subregiones al interior de un departamento se calculan el coeficiente de variación anual, la ratio entre el valor subregional respecto a la capital del departamento, y un análisis de dispersión por gráfico de bigotes que muestra la dispersión de los datos para cada subregión en los años disponibles.

Es importante aclarar que, en los departamentos con menos de tres subregiones, con menos de 20 municipios se sugiere un análisis de brechas a nivel municipal.

Los indicadores seleccionados son: PIB per cápita no primario, Inversión con recursos propios, resultados en las pruebas específicas de Lectura y Matemáticas Saber 11, y la Tasa de cobertura bruta en educación media; Es importante que mencionar que el número puede incrementar en la medida que mejore la disponibilidad de información. En este documento se presentan los resultados para los dos primeros con el objetivo de brindar una referencia en la interpretación de los datos, mientras los resultados para los demás están disponibles en el visor de datos entregado a las Comisiones Regionales de Competitividad.

## **2.2 ESTADO DE LAS BRECHAS DE COMPETITIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO**

A continuación, se presentan los resultados de los tres tipos de brechas descritas, para el departamento del Meta.

### **2.2.1 Brechas de competitividad**

Como bien se mencionó en el apartado anterior, **el primer ejercicio de medición de brechas**, corresponde con la clasificación de los departamentos de acuerdo con su tasa de productividad. Para clasificar los departamentos en "convergentes", "divergentes" o "Manteniendo el paso" respecto a la frontera -Bogotá más Cundinamarca-, se

calculó la diferencia entre el promedio anual de crecimiento de la productividad de la frontera y los demás departamentos.

Cuando el crecimiento promedio anual es de 2.7% o más, se clasificó el departamento como convergente (es decir 0,5 puntos porcentuales -pp- mayor al crecimiento de la frontera permitiéndoles a esos departamentos cerrar la brecha de productividad). Mientras que cuando las tasas de crecimiento promedio anual resultan inferiores al 1,7%, el departamento se catalogó como divergente (tienen crecimientos promedios anuales de la productividad menores en al menos 0,5 pp que los de la frontera, alejándolos aún más de sus niveles de productividad). Y si el crecimiento promedio de la productividad se encuentra entre 1,7% y 2,7%, se cataloga como un departamento que mantiene el paso (tienen crecimientos promedio de la productividad similares a los de la frontera. Los resultados se presentan en la Tabla 1, 2 y 3.

El departamento del Meta hace parte del grupo de los 7 departamentos que mantienen el paso, en tanto la tasa de crecimiento promedio anual de la productividad estuvo 0,2 unidades porcentuales por debajo de la tasa de la frontera. Mientras la tasa de crecimiento promedio de Bogotá se registró en 2.2%, la del Meta fue de 2.0%. Este resultado se explica por el comportamiento volátil de la tasa de crecimiento en los 6 años de análisis, ya que pasó de 9.9% en 2013 a -3.8% en 2015 y -1.0% en 2016, para luego crecer nuevamente hasta 6.2% en 2018.

**Tabla 1. Clasificación de los departamentos convergentes según la OCDE acorde al crecimiento promedio anual de la productividad.**

Departamento	Diferencia de la tasa de crecimiento promedio anual respecto a la frontera
Chocó	1.9%
Norte de Santander	1.6%
Tolima	1.2%
Antioquia	0.8%
Vaupés	0.6%

Fuente: Fedesarrollo

**Tabla 2. Clasificación de los departamentos que mantienen el paso según la OCDE acorde al crecimiento promedio anual de la productividad.**

Departamento	Diferencia de la tasa de crecimiento promedio anual respecto a la frontera
Amazonas	0.4%
Santander	0.3%
Boyacá	0.2%
Caldas	0.0%
San Andrés, Providencia y Santa Catalina	-0.1%
Meta	-0.2%
Risaralda	-0.4%

Fuente: Fedesarrollo

**Tabla 3. Clasificación de los departamentos Divergentes según la OCDE acorde al crecimiento promedio anual de la productividad.**

Departamento	Diferencia de la tasa de crecimiento promedio anual respecto a la frontera
Nariño	-0.6%
Bolívar	-0.6%
Valle del Cauca	-0.7%
Magdalena	-0.8%
Sucre	-0.9%
Cauca	-0.9%
Atlántico	-1.0%
Arauca	-1.1%
Cesar	-1.2%
Guainía	-1.3%
Huila	-1.6%
Putumayo	-1.7%
Chocó	-1.7%

La Guajira	-1.9%
Córdoba	-2.3%
Vichada	-2.4%
Caquetá	-3.1%
Casanare	-4.6%
Guaviare	-5.9%

Fuente: Fedesarrollo

Estos resultados, permiten visibilizar que la mayoría de los departamentos (19 de 31) se están alejando de los niveles de productividad de la frontera, mientras que solo 5 de ellos han mostrado un crecimiento acumulado que se acerca al de Bogotá y Cundinamarca. En el caso de Meta, las cifras analizadas sugieren que la necesidad de estabilización de sus niveles de empleo y el incremento de la capacidad de producción departamental.

## 2.2.2 Análisis estático y dinámico

El análisis estático y dinámico de brechas de competitividad para el departamento del Meta se divide en dos secciones. La primera corresponde al análisis estático, que muestra los resultados de la nueva versión del IDC (actualizada con los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda del DANE para el 2018). Allí, se observa la distribución de las calificaciones en cada uno de los 36 indicadores priorizados para el departamento, permitiendo comparar cómo han evolucionado durante el periodo 2018-2020 y cómo se compara en el último año respecto a los demás departamentos que componen la Estructura 2 (a la que pertenece). En la segunda sección se desarrolla el análisis estático y dinámico, que se hace con la versión anterior del IDC (censo 2005), debido a que se requiere una serie de al menos cinco años para calcular las tasas de crecimiento en cada una de las variables.

### Análisis estático: Resultados de la nueva versión del IDC (con censo 2018)

En primer lugar, se presenta la ubicación<sup>4</sup> del IDC para el Meta respecto a 33 posiciones para los años 2018, 2019 y 2020. Esta fase permite observar el comportamiento del departamento respecto a los patrones de competitividad en

<sup>4</sup> La posición se asigna en orden descendente. Mientras menor sea la posición, mejor es el desempeño del departamento en el indicador de referencia.

cada una de las variables en diferentes momentos del tiempo. En segundo o lugar, se realiza un análisis de las brechas de competitividad que permite comparar el desempeño del departamento respecto a los que componen la Estructura 2, utilizando para este propósito diagramas de cajas y bigotes.

### 1.1 Infraestructura y adopción TIC

En el área de infraestructura y adopción TIC, se analizaron tres subpilares del IDC: i) infraestructura vial ii) conectividad, y iii) infraestructura TIC. En el subpilar de infraestructura vial, se analizan variables de competitividad como la red vial primaria por cada 100 mil habitantes, el porcentaje de vías primarias en buen estado, el porcentaje de vías a cargo del departamento en buen estado, la red vial primaria por aérea, la red vial a cargo del departamento por aérea y la red vial a cargo del departamento por cada 100 mil habitantes. En conectividad, se tienen en cuenta los costos de transporte terrestre hacia el mercado interno y aduanas. Respecto al subpilar de infraestructura TIC, se toman los indicadores de Penetración de internet de banda ancha fijo y el Ancho de banda de internet.

En la tabla 4, se muestra la posición de cada uno de los indicadores del módulo de infraestructura y adopción TIC para el Meta respecto a los 32 departamentos del país, de acuerdo con la versión del IDC con datos del Censo 2018. En términos generales, se observa que la posición de los indicadores en el periodo de referencia, ha tenido un comportamiento relativamente estable. Sin embargo, es importante destacar indicadores como la Red vial a cargo del departamento por cada 100.000 habitantes, el Porcentaje de vías primarias en buen estado y el Ancho de banda de internet; tuvieron un ascenso importante de posiciones. En contraposición, respecto al Costo de transporte terrestre a aduanas, el departamento descendió. Los indicadores que se encuentran en últimas posiciones en el ranking nacional están relacionados con la calidad o la infraestructura de las vías tales como son la Red vial a cargo del departamento por área, Red vial a cargo del departamento por cada 100.000 habitantes, Red vial primaria por área y el Costo de transporte terrestre a aduanas.

Tabla 4. Posición de los indicadores del módulo Infraestructura y adopción TIC para el departamento del Meta respecto al total nacional

Indicador	2018	2019	2020
Red vial primaria por cada 100.000 habitantes	5	5	4

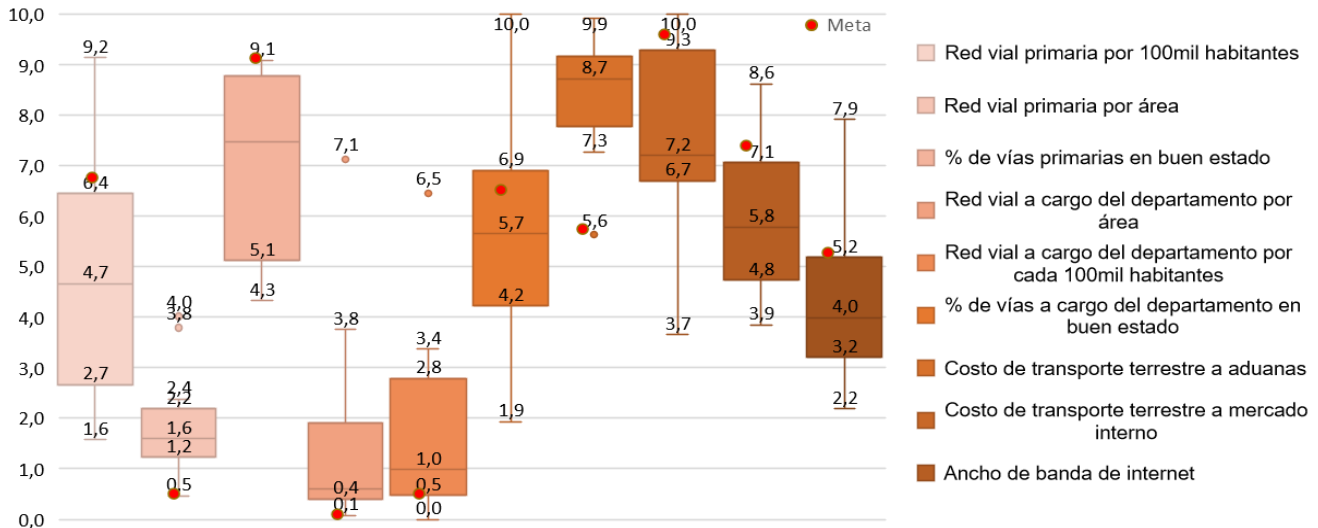
Red vial primaria por área	25	25	25
Porcentaje de vías primarias en buen estado	17	14	4
Red vial a cargo del departamento por cada 100.000 habitantes	31	31	26
Red vial a cargo del departamento por área	28	29	28
Porcentaje de vías a cargo del departamento en buen estado	9	9	9
Costo de transporte terrestre a mercado interno	2	2	3
Costo de transporte terrestre a aduanas	17	22	24
Penetración de internet banda ancha fijo	10	10	10

Ancho de banda de internet	14	6	4
----------------------------	----	---	---

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1, muestra los resultados para los departamentos que integran la Estructura 2, comparándolo con los resultados del Meta que se muestran en el gráfico como los puntos en color rojo. De acuerdo a la longitud de la caja, se observa que para la mayoría de las variables de esta categoría los resultados son dispersos, de hecho, en cuatro de las diez variables de este grupo, el departamento del Meta tiene un alto desempeño, debido a que su productividad se encuentra por encima de la media de la Estructura, como es el caso de la red vial a cargo del departamento por cada 100.000 habitantes y el costo de transporte terrestre a aduanas (ambos 2.1 puntos por encima de la media). En contraposición, se encuentra el costo de transporte terrestre a aduanas, que se encuentra 2.7 puntos por debajo de la media de la Estructura.

Gráfico 1. Análisis estático del módulo de Infraestructura y adopción TIC



Fuente: Elaboración propia

## 1.2 Educación media y superior

El área de educación media y superior está compuesta de las siguientes variables, que dan cuenta de la preparación y formación de capital humano en el país: cobertura neta en educación media, puntaje de las pruebas Saber 11, calidad de los docentes de colegios oficiales, inversión en

calidad de la educación básica y media, cobertura bruta en formación universitaria, cobertura bruta en formación técnica y tecnológica, pruebas Saber Pro y dominio de segundo idioma.

En la tabla 5, se le asigna a cada uno de los indicadores del módulo de Educación superior para el Meta una posición que va en un rango entre 1 y 33, siendo el número

máximo el total de departamentos del país para los años 2018, 2019 y 2020. En términos generales, la posición de los indicadores ha tenido pocas variaciones durante el periodo de referencia, y por lo general ha sido ascendiendo o descendiendo pocos puestos. Aun así, se destaca el progreso en la posición del Puntaje pruebas Saber Pro, ascendiendo 7 posiciones desde entre 2018 y 2020.

. Respecto a este bloque de indicadores, el departamento del Meta ha tenido una buena posición en los últimos tres años a nivel nacional, siendo el indicador de cobertura bruta en formación técnica y tecnológica, la calidad de los docentes y el Dominio de segundo idioma, las únicas variables que superan el top 15 a nivel nacional.

**Tabla 5. Posición de los indicadores del módulo Educación media y superior para el departamento respecto al total nacional.**

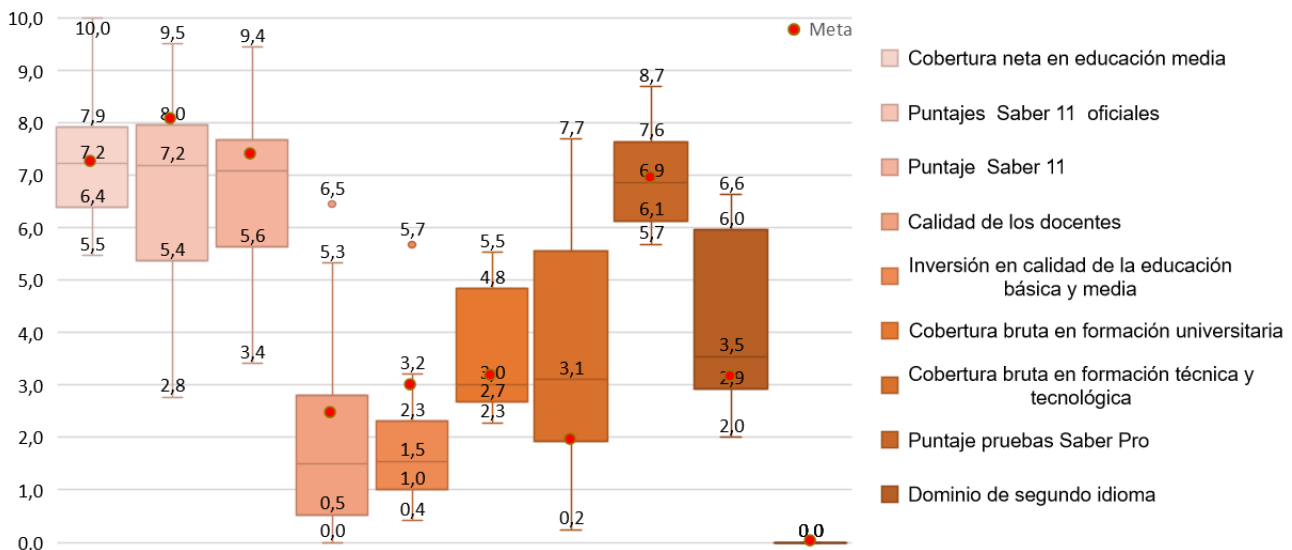
Indicador	2018	2019	2020
Cobertura neta en educación media	15	15	15
Puntaje pruebas Saber 11 (lenguaje, matemáticas y ciencias)	7	8	11
Puntajes pruebas Saber 11 en colegios oficiales (lenguaje, matemáticas y ciencias)	5	5	6
Calidad de los docentes	18	17	16
Inversión en calidad de la educación básica y media	12	19	12

Cobertura bruta en formación universitaria	13	12	13
Cobertura bruta en formación técnica y tecnológica	24	23	22
Puntaje pruebas Saber Pro	21	20	14
Dominio de segundo idioma	16	17	17

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 2, muestra los resultados para el área de Educación media y superior para los departamentos que integran la Estructura 2, comparándolo con los resultados del Meta que se muestran en el gráfico como los puntos en color rojo. De acuerdo a la longitud de la caja, se observa que para la mayoría de las variables de esta categoría los resultados son dispersos, sin embargo, también sobresale el hecho de que, en cuatro de las nueve variables de este grupo, el departamento del Meta tiene un mejor desempeño relativo (comparado con el puntaje promedio obtenido en los departamentos de la Estructura 2). Variables que destacan en este aspecto son la inversión en calidad de la educación básica y media y los puntajes Saber 11 en colegios oficiales, las cuales superaron sus medias en 1.1 y 1.3 puntos respectivamente. En contraposición, las variables con peor desempeño respecto a la media de la Estructura fue la cobertura bruta en formación técnica y tecnológica, la cual, como se mencionó previamente, es una de las variables que se encuentra entre las últimas posiciones en el ranking nacional

**Gráfico 2. Análisis estático del módulo Educación media y superior**



Fuente: Elaboración propia

### 1.3 Eficiencia del mercado financiero

El módulo de Eficiencia del mercado financiero lo integran indicadores como: Cobertura establecimientos financieros, Facilidad para abrir una empresa, Facilidad para obtener permisos de construcción, Facilidad para registrar propiedades, Grado de apertura comercial, Índice de bancarización, Pago de impuestos, Tamaño del mercado externo y Tamaño del mercado interno.

En la tabla 6, se muestra la posición de cada uno de los indicadores del área de Eficiencia del mercado financiero para el Meta respecto a los 32 departamentos del país. La posición de los indicadores ha tenido pocas variaciones durante el periodo de referencia, y por lo general con cambios de una posición, ya sea ascendiendo o descendiendo. Adicionalmente puede afirmarse que este bloque de indicadores ocupa buenas posiciones, a excepción del grado de apertura comercial, que supera el top 20 a nivel nacional.

**Tabla 6. Posición de los indicadores del módulo Eficiencia del mercado financiero para el departamento respecto al total nacional.**

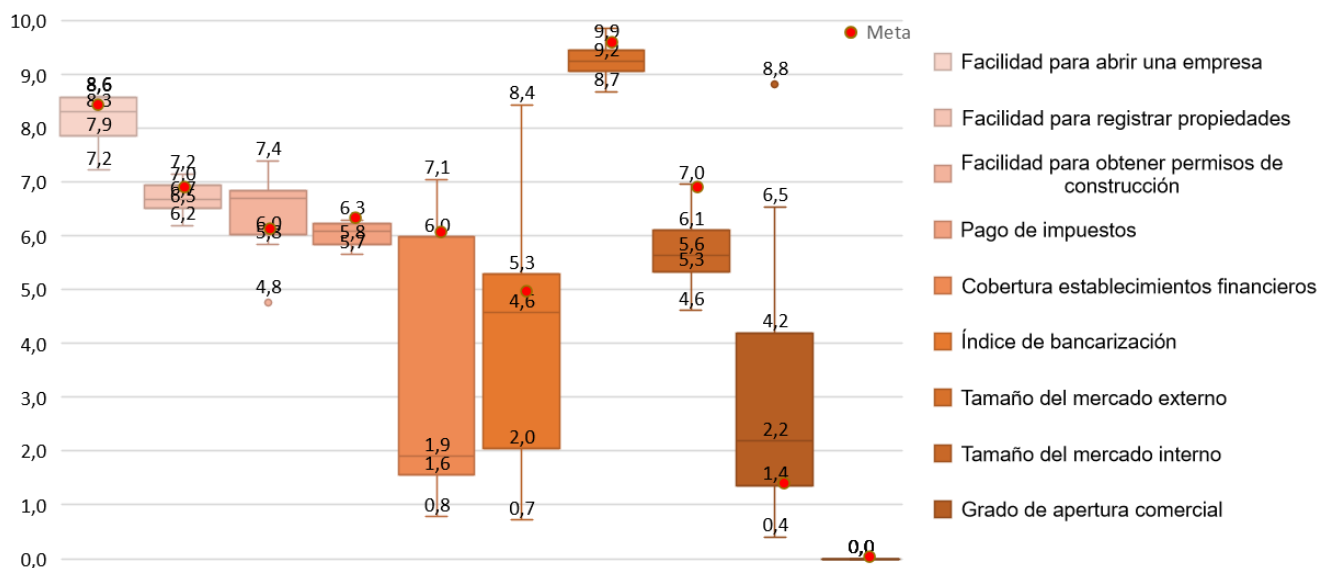
Indicador	2018	2019	2020
Facilidad para abrir una empresa	15	15	15
Facilidad para registrar propiedades	9	9	9
Facilidad para obtener permisos de construcción	27	27	27
Pago de impuestos	6	6	6
Cobertura establecimientos financieros	2	5	5
Índice de bancarización	11	13	11
Tamaño del mercado interno	8	8	8
Tamaño del mercado externo	11	12	12
Grado de apertura comercial	21	20	20

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 3, permite comparar el desempeño del Meta (puntos de color rojo en el gráfico) en los resultados del IDC para el módulo de eficiencia del mercado financiero, respecto a los departamentos que integran la Estructura 2. Se observa que 3 de los nueve indicadores que integran este módulo tiene valores muy dispersos para todos los departamentos que integran la Estructura 2, y corresponde a la cobertura de establecimientos financieros, el índice de bancarización y el grado de apertura comercial. Aunque en

la mayoría de los casos el desempeño del departamento del Meta se encuentra oscilando muy cerca de la media, la calificación para los indicadores de cobertura establecimientos financieros (2.8), índice de bancarización y tamaño del mercado interno (ambos un punto por encima de la media de la Estructura). Es importante resaltar que lo anterior guarda consistencia con la posición que obtuvieron estas variables en el ranking nacional, puesto que allí se encuentran por debajo del top 15

**Gráfico 3 Análisis estático del módulo Eficiencia del mercado financiero**



Fuente: Elaboración propia

#### 1.4 Innovación y dinámica empresarial

En el área de innovación y dinámica empresarial se analizaron los indicadores: Diversificación de mercados de destino de exportaciones, Diversificación de la canasta exportadora, Investigación de alta calidad, Registros de propiedad industrial, Tasa de natalidad empresarial neta, Densidad empresarial y Participación de medianas y grandes empresas.

La tabla 7 muestra la posición del IDC para los indicadores del módulo Innovación y dinámica empresarial financiero del departamento del Meta respecto al total nacional, es decir, considera los 32 departamentos del país. La posición de la mayoría de los indicadores ha tenido pocas variaciones durante el periodo de referencia, ascendiendo o descendiendo unos pocos puestos. Adicionalmente puede afirmarse que las variables se pueden dividir en dos grupos: Los que se encuentran por debajo del top 15 y los que se encuentran por encima. Es importante destacar que indicadores como la diversificación de mercados de destino de exportaciones y la diversificación de la canasta exportadora, han escalado un número considerable de posiciones entre 2018 y 2020.

**Tabla 7. Posición de los indicadores del módulo Innovación y dinámica empresarial para el departamento del respecto al total nacional.**

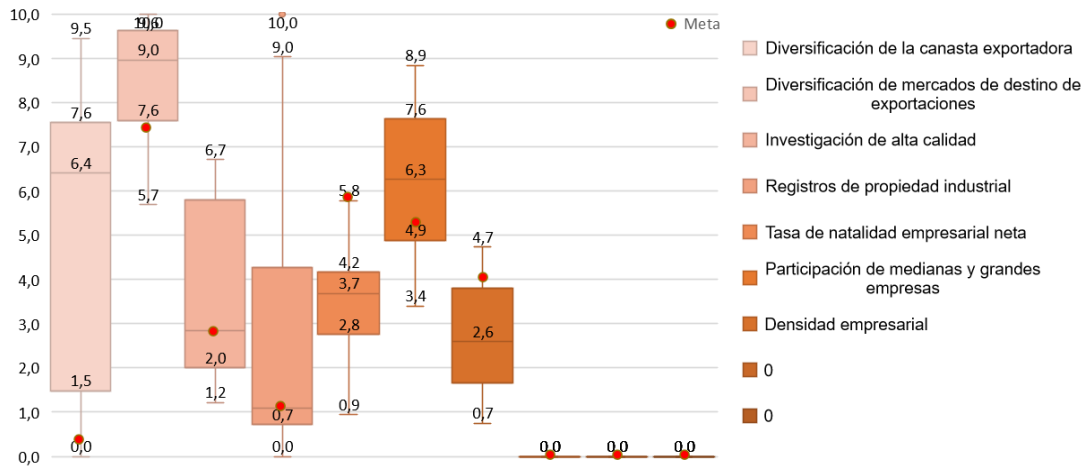
Indicador	2018	2019	2020
Diversificación de mercados de destino de exportaciones	26	24	22
Diversificación de la canasta exportadora	29	27	24
Investigación de alta calidad	20	18	16
Registros de propiedad industrial	18	15	15
Tasa de natalidad empresarial neta	6	8	5
Densidad empresarial	11	10	10
Participación de medianas y grandes empresas	18	17	19

**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico 4, muestra los resultados para del IDC para los indicadores que integran el módulo de Innovación y dinámica empresarial para el departamento del Meta (puntos en color rojo) y permite compararlo con el comportamiento de los departamentos que integran la Estructura 2. La longitud de la caja permite observar que para los departamentos que hacen parte de la Estructura 2, las calificaciones de los índices son muy variadas, es decir, hay un comportamiento heterogéneo en estos territorios.

En 5 de los 7 indicadores que hacen parte de este bloque, el departamento del Meta obtiene resultados por debajo de la media, particularmente sobresale el caso de la Diversificación de la canasta exportadora, que se encuentra 4,5 puntos por debajo del promedio de la Estructura. Caso contrario y que vale la pena resaltar la densidad empresarial y la tasa de natalidad empresarial neta, que se encuentran 1.4 y 2.3 puntos por encima de la media.

**Gráfico 4 Análisis estático del módulo Innovación y dinámica empresarial**



Fuente: Elaboración propia

### **2.2.3 Comparación de resultados estáticos y dinámicos: Resultados del IDC en su versión anterior con el censo del 2005**

Para la comparación de resultados estáticos y dinámicos, se utiliza un plano cartesiano que permite tener en una sola visualización un diagnóstico sobre ambos escenarios, los cuales se miden en términos de diferencias. Profundizando en lo que miden cada uno, el escenario estático comprende la diferencia entre el puntaje IDC del Meta y el puntaje promedio de la Estructura 2 que es a la que pertenece (se ubica sobre el eje vertical del gráfico). El análisis dinámico recoge la diferencia en crecimiento promedio anual de cada uno de los indicadores en los últimos cinco años, respecto al crecimiento anual de la calificación de un departamento frontera, que se define como aquél que a nivel nacional tuvo la mejor calificación o el mejor desempeño en el indicador que se analiza (se ubica en el eje horizontal del gráfico).

En este sentido, al unir los resultados que resultan del análisis dinámico y del análisis estático se obtienen unas coordenadas, que es lo que permite visualizar si el departamento del Meta, aún con resultados destacados respecto al puntaje promedio de su grupo, crece más, menos o de forma similar al departamento de frontera. Así, en el cuadrante inferior-izquierdo están los indicadores del departamento del Meta con una calificación por debajo del promedio de su tipología y, además, en los cuales el crecimiento promedio en los últimos años ha sido inferior al del departamento frontera. En el cuadrante superior-derecho están los indicadores donde el departamento está mejor que el promedio de su tipología y crece por encima

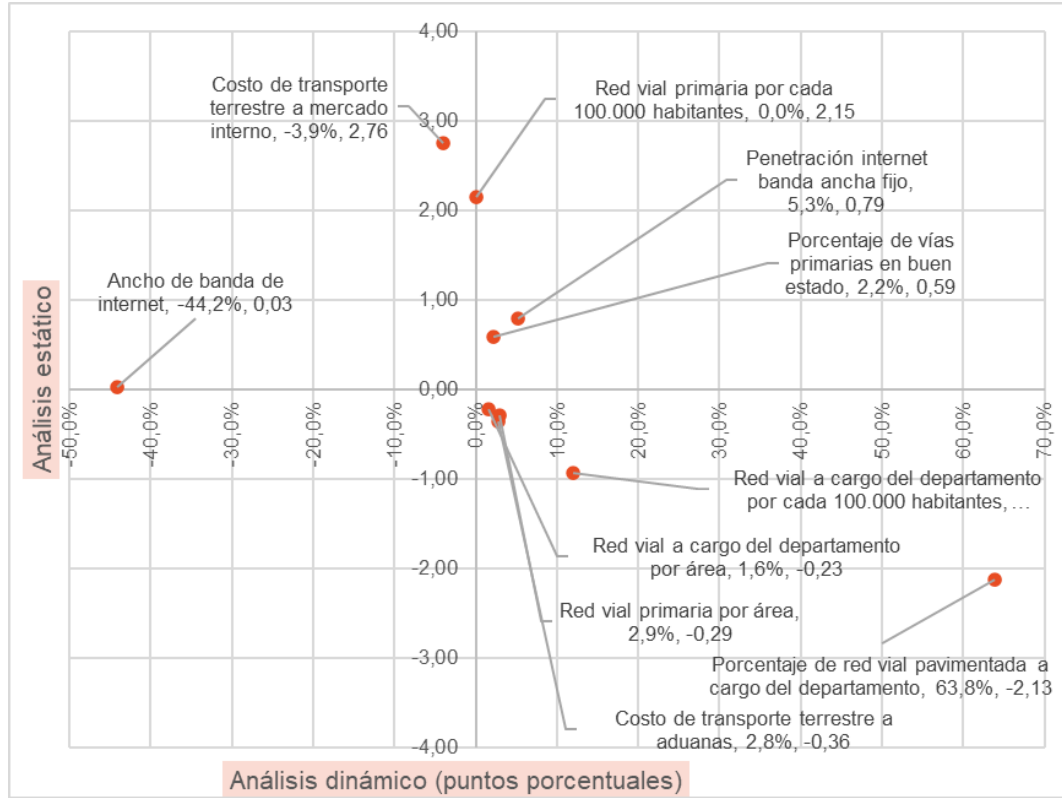
del departamento de frontera. Los otros dos cuadrantes son combinaciones de ambos escenarios. A continuación, se presenta la comparación del análisis estático y dinámico para cada uno de los 4 módulos de indicadores y su respectivo mapa o ubicación en el plano cartesiano.

#### **Infraestructura y adopción TIC**

El gráfico 5 permite observar un escenario medianamente intermedio en el módulo de Infraestructura y adopción TIC para el departamento del Meta, sobresaliendo el hecho de que ningún indicador se ubica en el cuadrante inferior-izquierdo y el resto se distribuye en los otros tres cuadrantes. Los indicadores que se ubican en los cuadrantes del lado derecho, indican que el departamento, comparativamente con los demás que se hacen parte en la Estructura 2, tienen un buen desempeño, pero difiere el ritmo de este progreso cuando se compara con el departamento frontera. Así, es importante resaltar el papel del departamento en indicadores como el Porcentaje de vías primarias en buen estado y la Penetración de internet banda ancha fijo; porque convergen tanto en puntaje como en tasa de crecimiento. En contraposición, los retos para el departamento se encuentran en los indicadores de Ancho de banda de internet y en el Costo de transporte terrestre a mercado interno, porque su puntaje presenta un rezago en comparación con los departamentos de su estructura, mientras converge con el departamento frontera en cuanto a la tasa de crecimiento del indicador



**Gráfico 5. Análisis estático y dinámico del módulo Infraestructura y adopción TIC**



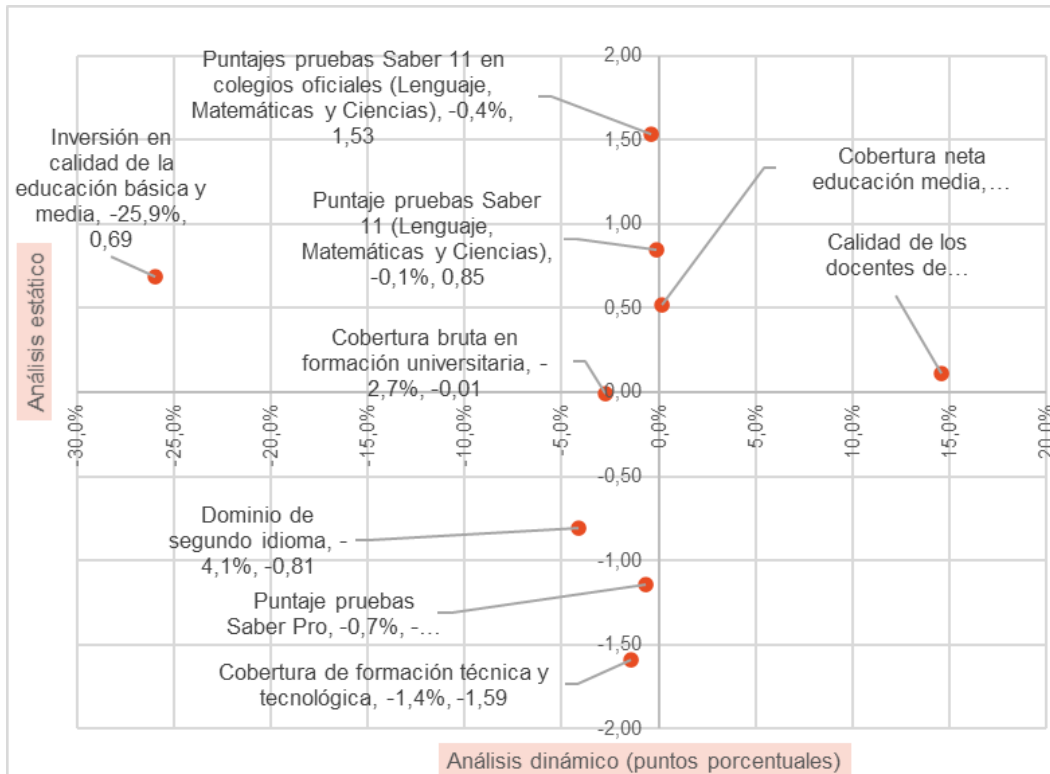
Fuente: Elaboración propia

### Educación media y superior

El gráfico 6 permite observar importantes retos en los indicadores del módulo de educación media y superior para el departamento del Meta, puesto que su escenario no es tan alentador al concentrarse gran parte de ellos en el panel izquierdo del plano cartesiano. La mayoría de los indicadores se encuentran en el cuadrante superior izquierdo, lo que evidencia que, a pesar de que los indicadores se están moviendo en sintonía con el ritmo que presenta el departamento frontera, los resultados de las variables no son los mejores cuando se comparan con los demás territorios que componen de la Estructura 2. En este punto cabe destacar el desempeño en la calidad de los docentes de colegios oficiales, puesto que fue el único sobresaliente para el periodo de referencia. Por otro lado,

preocupa el desempeño de variables como el dominio de segundo idioma, cobertura bruta en formación técnica, tecnológica y universitaria, y el puntaje en las pruebas Saber pro, cuyo comportamiento es divergente cuando se compara el puntaje que obtiene respecto a los departamentos de la Estructura 2 y su tasa de crecimiento. En este sentido, se evidencia que el departamento del Meta debe hacer mayores esfuerzos para superar los rezagos que está presentando en las variables relacionadas con la formación de estudiantes en educación superior, por lo que es relevante que sean analizados los factores que están limitando o interfiriendo en las bajas tasas de matrícula de jóvenes a formación técnica y profesional

**Gráfico 6 Análisis estático y dinámico del módulo Educación media y superior**



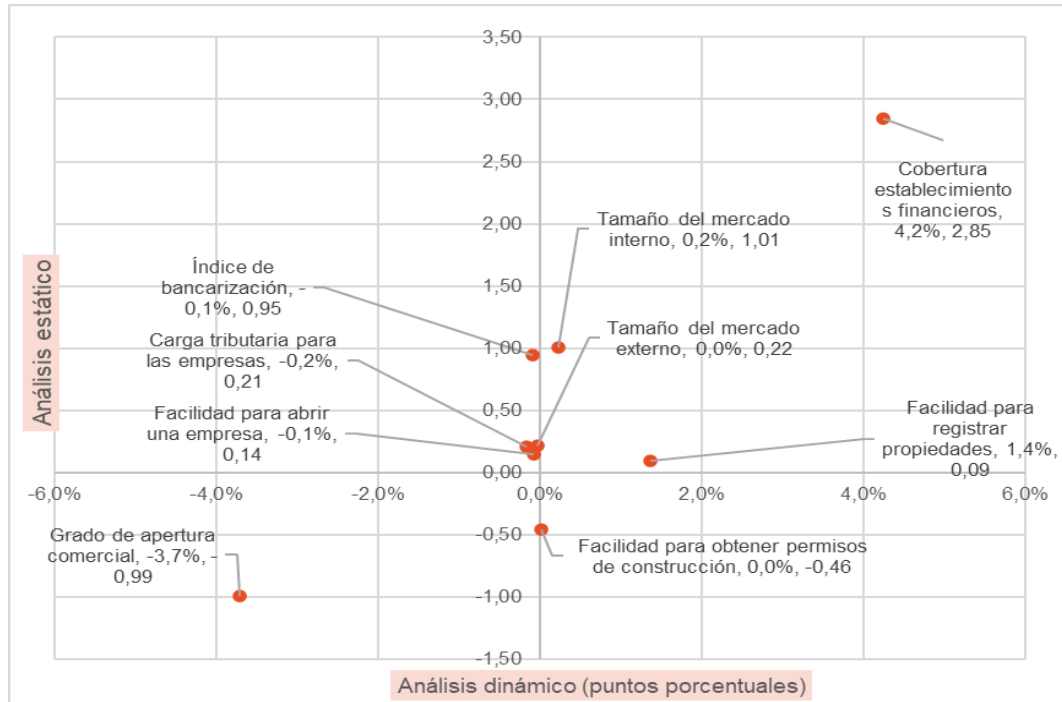
Fuente: Elaboración propia

### Eficiencia del mercado financiero

Respecto al análisis estático y dinámico del módulo de Eficiencia del mercado financiero, puede afirmarse que, es uno de los que presenta un escenario más estable para el departamento del Meta, como se observa en el gráfico 7. En términos generales, la mayoría de las variables de este módulo han mantenido el paso en términos de competitividad respecto a sus pares de la Estructura 2, por lo general a un ritmo comparable al que lo hace el departamento frontera. En este sentido, se destaca el desempeño del índice de Facilidad para registrar

propiedades y la Cobertura de establecimientos financieros, debido a que ambos convergen en puntaje respecto a los departamentos que conforman la Estructura 2 y en ritmo de crecimiento con el departamento frontera. En contraposición, el indicador que más atención debe recibir por parte del departamento del Meta, es el Grado de apertura comercial, puesto que, su puntaje diverge respecto al promedio de los departamentos de la Estructura 2, la tasa de crecimiento del mismo está -0,037 puntos por debajo del que obtuvo el departamento frontera.

**Gráfico 7. Análisis estático y dinámico del módulo Eficiencia del mercado y sistema financiero**



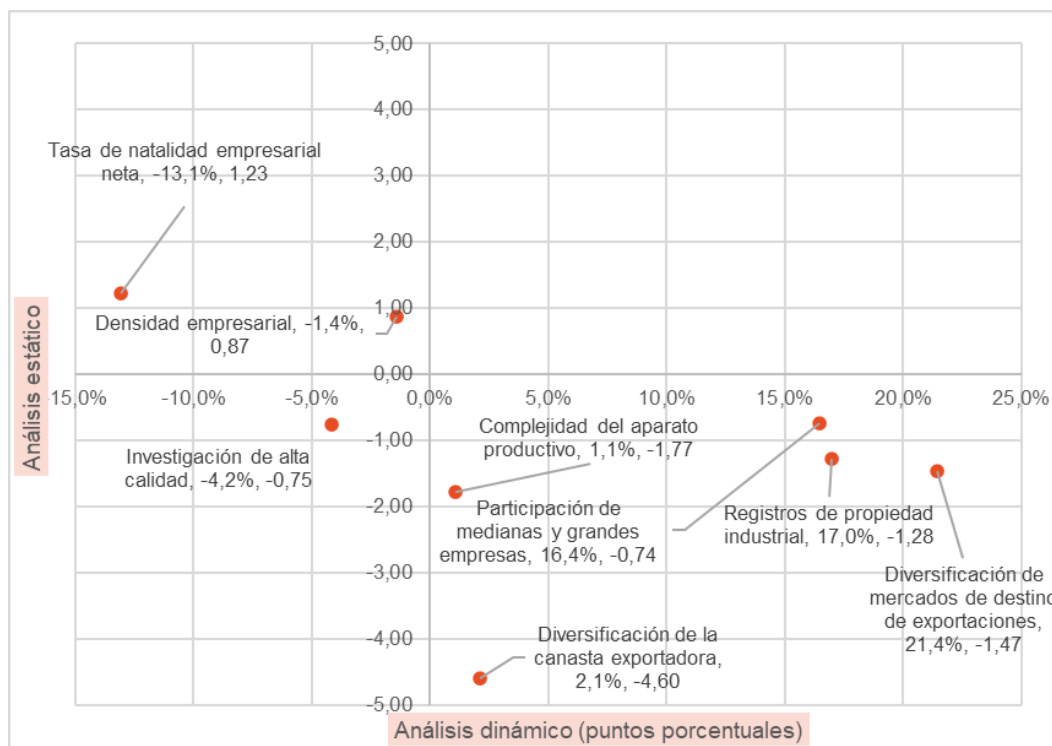
Fuente: Elaboración propia

### Innovación y dinámica empresarial

El gráfico 8 permite observar un escenario pesimista para los indicadores que integran el módulo de innovación y dinámica empresarial para el departamento del Meta, debido a que ningún indicador se ubica en el cuadrante superior-derecho y el resto se distribuye en los otros tres cuadrantes. Todos los indicadores que se ubican en los cuadrantes del lado derecho, indican que el departamento, comparativamente con los demás que se encuentran en la Estructura a la que pertenece, lo está haciendo bien, pero difiere el ritmo de este progreso cuando se compara con el departamento frontera. Así, es importante destacar que 5 de los 8 indicadores de este módulo se encuentran en el cuadrante inferior derecho, como son la complejidad del aparato productivo, diversificación de la canasta exportadora, participación de medianas y grandes

empresas, registros de propiedad industrial y diversificación de mercados de destino de exportaciones. Esto quiere decir que estas variables están divergiendo respecto a l promedio grupal de la estructura, aunque están presentando una tasa de crecimiento superior a la del departamento frontera. Por su parte, indicadores como la tasa de natalidad empresarial neta y la densidad empresarial, presentaron un comportamiento inverso a lo descrito previamente. Finalmente, el indicador que es un reto para el departamento es la investigación de alta calidad, elemento fundamental para la toma de decisiones adecuadas a las necesidades de la región.

**Gráfico 8. Análisis estático y dinámico del módulo Innovación y dinámica empresarial**



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.4 Brechas institucionales

Este apartado presenta los resultados para 3 de los 11 indicadores de institucionales evaluados que corresponden con el sub pilar de movilización de recursos en la metodología inicial para la identificación de brechas, y que pudieron ser actualizados con cifras de 2020. Estos se presentan en la siguiente tabla con la fórmula de cálculo y las fuentes de información:

**Tabla 8. Sub pilar de movilización de recursos**

Variable	Metodología	Fuente
Ingresos tributarios y no tributarios sin recaudo por OT per cápita	(Instrumentos tributarios y no tributarios – recaudo por instrumentos de OT/población)	FUT- Ingresos y DANE

Recaudo instrumentos de OT (per cápita)	(Predial Delineación urbana + Valorización Plusvalía) / población	FUT- Ingresos y DANE
Participación de los recursos propios en la inversión	Inversión financiada con recursos propios*/inversión total del municipio**	FUT

Es importante recordar que, para el cálculo a nivel departamental de estos indicadores, se consolida información de las ciudades capitales y municipios con más de 100.000 habitantes. Puesto que los aquellos por debajo de este número poblacional cuentan con una estructura financiera pequeña con alta dependencia de las transferencias de la nación. En total de consideran un total de 77 municipios.

El primer indicador evaluado en el subpilar de movilización de recursos, mide disponibilidad de recursos per cápita del departamento una vez se han deducido los ingresos por instrumentos de ordenamiento territorial. Los recursos propios se miden como la suma de los ingresos tributarios y no tributarios (sin incluir transferencias del gobierno nacional; mientras los instrumentos de ordenamiento territorial incluyen el predial, la delimitación urbana la valorización y la plusvalía, cuyo uso tiene una destinación específica.

Por su parte, el segundo indicador, mide el recaudo total de los cuatro instrumentos de ordenamiento territorial per capital, como una aproximación para medir las capacidades de los municipios para mantener e incrementar el control sobre las mismas.

Finalmente, el tercer indicador, mide la proporción de los gastos de inversión del municipio financiados con recursos propios, considerados como las fuentes de ingresos corrientes de libre destinación excepto el 42% de libre destinación de propósito general y los ingresos corrientes con destinación específica. Este proporciona una nueva pista, sobre las capacidades de financiamiento que tienen los municipios para sus políticas públicas con recursos diferentes a los transferidos por el gobierno, es decir, es muestra de su independencia fiscal para gastos de inversión.

Una vez calculado la proporción para los tres indicadores, los resultados se ordenan de mayor a menos, para generar un ranking a nivel departamental. El gráfico muestra la posición del departamento del Meta en los tres indicadores del grupo de movilización de recursos.

Como se observa, el mejor desempeño de los municipios de Meta respecto a los 32 departamentos del país lo tiene en el segundo indicador, es decir, el recaudo per cápita de los instrumentos de planeación. En este indicador el departamento ha se ha mantenido entre las posiciones 7º y 15º a nivel nacional, en los años analizados, retrocediendo en posiciones de forma constante desde el 2015.

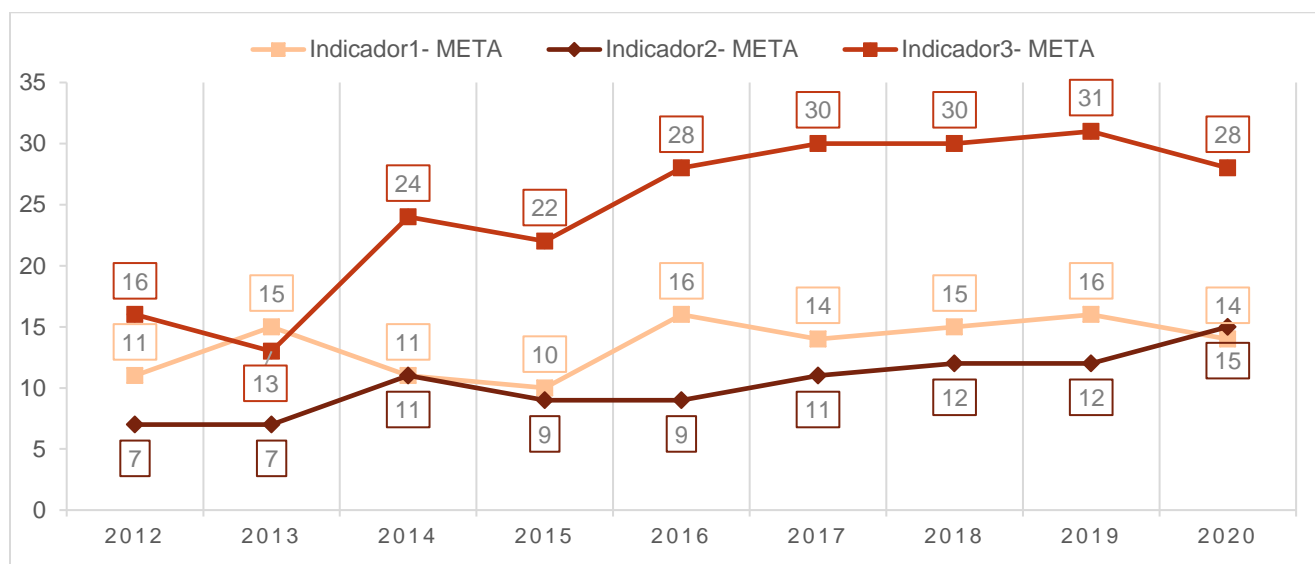
En términos per cápita, Meta recaudo un total de 85.364,09 millones en 2020, mientras que Bogotá, con el mejor desempeño per cápita, recaudó 385.307,39 millones. En contraposición, Vaupés y Guainía se ubicaron al final de la lista con recaudos de 10.947,25 y 11.000,25 millones, respectivamente.

Se sigue con mejor desempeño el primer indicador, ingresos propios descontando el recaudo por instrumentos de ordenamiento territorial. Meta, se encuentra entre la posición 11º y 16º para el periodo. Aunque alcanzó su mejor posición en 2015 (10º), desde entonces se ha mantenido entre la 14º y 16º. Los resultados sugieren que el ingreso per cápita derivados del predial, delimitación urbana, valorización y plusvalía representan gran proporción de los ingresos propios, esto significa que los municipios han tenido dificultades para mantener su esfuerzo en la gestión de otros ingresos fiscales y no fiscales. Para 2020 los recaudos per cápita de Meta fueron de 292.502,40 millones, mientras en Bogotá y San Andrés, los más altos ese año, fueron de 903.407,78 y 568.846,48 millones, respectivamente.

En último lugar se encuentra el tercer indicador, correspondiente la proporción del gasto de inversión financiado con recursos propios. Cómo se observa en la gráfica, los municipios de Meta han tenido una de las proporciones más bajas entre el total departamentos en todos los años analizados; desde 2016 su posición se encuentra entre el 20º y 30º lugar.

Para 2020, los ingresos propios representaron apenas el 4% de las fuentes de fuentes de financiación para la inversión de los municipios. En general, entre los años 2017 y 2020 el porcentaje promedio de participación de los ingresos propios fue del 5%. Por su parte, el mayor recaudo para el año 2020 en este indicador lo tuvo el departamento de Antioquia con una cifra del 51.5% y Bogotá con el 44.4% mientras el menor desempeño ocurrió en Córdoba y la Guajira con un porcentaje de 2.45%

**Gráfico 9. Ranking departamental para los indicadores de movilización de recursos**



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.5 Brechas espaciales

#### Relación entre las ciudades capitales y los departamentos.

primer tipo de análisis que se ha descrito anteriormente, la cual corresponde con

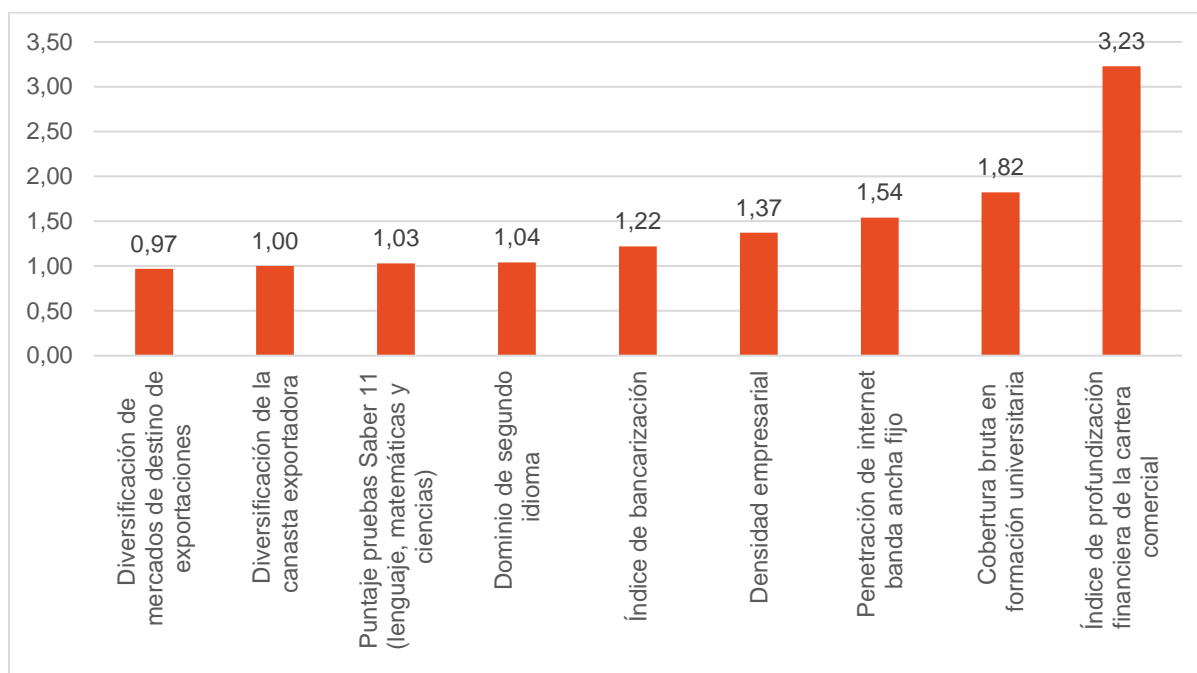
Esa corresponde a la relación entre los resultados de cada departamento respecto a la capital, es decir, una mirada desde las divisiones político-administrativas, con el propósito de identificar patrones de competitividad en el país.

Para ello, se divide el puntaje de la ciudad capital en el ICC respecto al puntaje departamental del IDC, de tal forma que un resultado superior a 1 indica que el primero tiene un mejor desempeño que el segundo. A continuación, se presentan los resultados respecto al índice del año 2020, sin embargo, en el visor de datos que ha sido provisto a las

Comisiones Regionales de Competitividad, se encuentran los resultados para los años 2018 hasta el 2020.

Como se observa en los indicadores analizados, los resultados para la capital, Villavicencio, son mejores en 7 de los 9 indicadores. Aunque los resultados no se distancien ampliamente en los indicadores de diversificación de mercados de destino de exportaciones, diversificación de la canasta exportados, puntaje de las pruebas Saber 11, dominio del segundo idioma, el índice de bancarización y la densidad empresarial; el valor de la capital supera 1.5 veces el valor departamental en el caso de la Penetración del internet; y 1.8 veces en el caso de la formación bruta universitaria y el índice de Profundización financiera.

**Gráfico 10. Relación entre las ciudades capitales y los departamentos para los indicadores del ICC y el IDC**



Fuente: Elaboración propia

### Resultados a nivel subregional

Como bien se ha mencionado, esta sección corresponde al segundo tipo de análisis espacial que propone la metodología de identificación de brechas de competitividad de manera intradepartamental. En el departamento de Meta se definen un total de 3 subregiones, con el total de 26 municipios. Es importante recordar que toda vez que una subregión tuviese menos de tres municipios pertenecientes al departamento, estos son incluidos en el departamento contiguo.

A continuación, se presentarán los resultados por cada subregión, éstas serán representadas con los nombres del municipio que es nodo dinamizador de la misma. Este es el municipio donde se concentran más intensamente diferentes interacciones, flujos e intercambio; sus nombres se usarán como referencia, pero representan el total de la subregión. En el visor de datos entregado a las CRCI se listan los municipios que integran cada subregión.

**El primer indicador analizado es el del producto interno bruto per cápita.** Para esta variable se usaron los datos de valor agregado municipal del DNP, el cual presenta una aproximación del producto en las grandes áreas económicas: primarias, secundarias y terciarias. Definidas así:

- Actividades primarias: de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; y explotación de minas y canteras
- Actividades secundarias: de industrias manufactureras y construcción

- Actividades terciarias: de electricidad, gas y agua; comercio; reparación de vehículos automotores; transporte; alojamiento y servicios de comida; información y comunicaciones; actividades financieras y de seguros; actividades inmobiliarias; actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo; administración pública; educación; salud; actividades artísticas, de entretenimiento y recreación; actividades de los hogares individuales

Sin embargo, para eliminar los efectos de las actividades mineras, se analiza únicamente el PIB no primario. La información del valor agregado se encuentra disponible entre los años 2011 y 2019, y para el cálculo per cápita fueron utilizados los datos poblacionales del Censo de 2018.

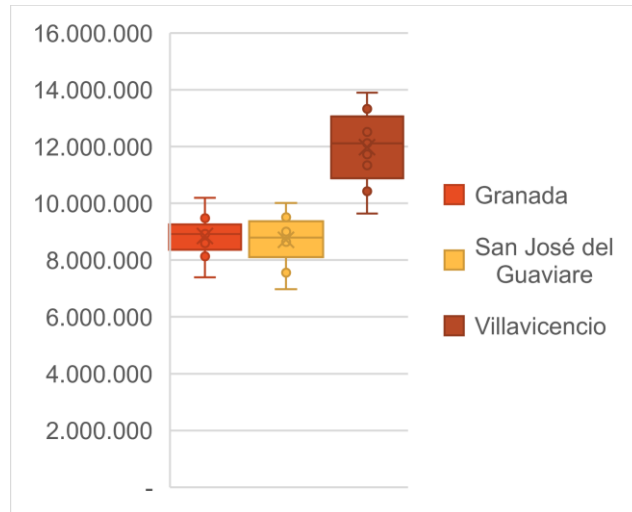
El ejercicio de medición de brechas inicia con la presentación de un gráfico de bigotes que ilustra la dispersión de los PIB per cápita no primario de cada subregión entre los años analizados. Las barras muestran la posición del primer y tercer cuartil de la serie, o en otras palabras representa la dispersión del 50% de los datos centrales. El alto de la caja indica qué tan lejos o cerca están los valores de la media. Por otro lado, la diferencia de altura entre las cajas, muestran el nivel del PIB per cápita en millones de pesos.

En este sentido, la subregión que incluye a la capital del departamento tiene el PIB per cápita más alto de las subregiones entre los años 2011-2019. Por su parte, las

cajas de las otras subregiones se muestran más angostas, esto significa que el valor se ha mantenido cerca de la

media; la altura indica que en ninguno de los años el PIB per cápita no primario superó los 10 millones de pesos.

**Gráfico 11. Gráfico de bigotes. PIB per cápita no primario subregional. 2011-2019**

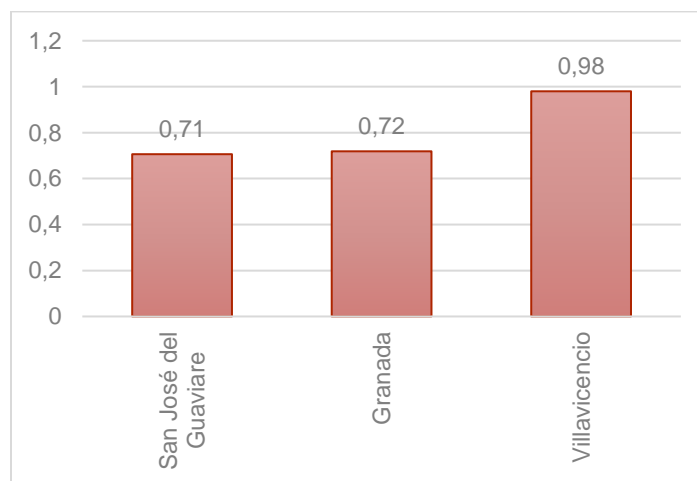


**Fuente:** Elaboración propia

Para ejemplificar con mejor detalle los resultados indicados, se replica nuevamente una ratio o división, pero esta vez entre el PIB per cápita de las subregiones respecto a la capital en el año 2019, por esta razón un valor superior a 1 indicará que la subregión supera el valor del capital. En el caso de Meta se aprecia con claridad la magnitud de la diferencia, donde los valores subregionales alcanzan hasta el 70% del PIB per cápita de la capital. Por su parte, en el

caso de la subregión a la que pertenece la capital, la proporción es del 98%, esto significa que aún después de sumar el producto de los municipios de Acacías, Cabuyaro, Cumaral, El Calvario, Puerto López, Restrepo, San Carlos De Guaroa, San Juanito; la proporción por habitante aún no supera la de la capital.

**Gráfico 12. Relación entre las subregiones/capital para el PIB per cápita no primario. 2019.**



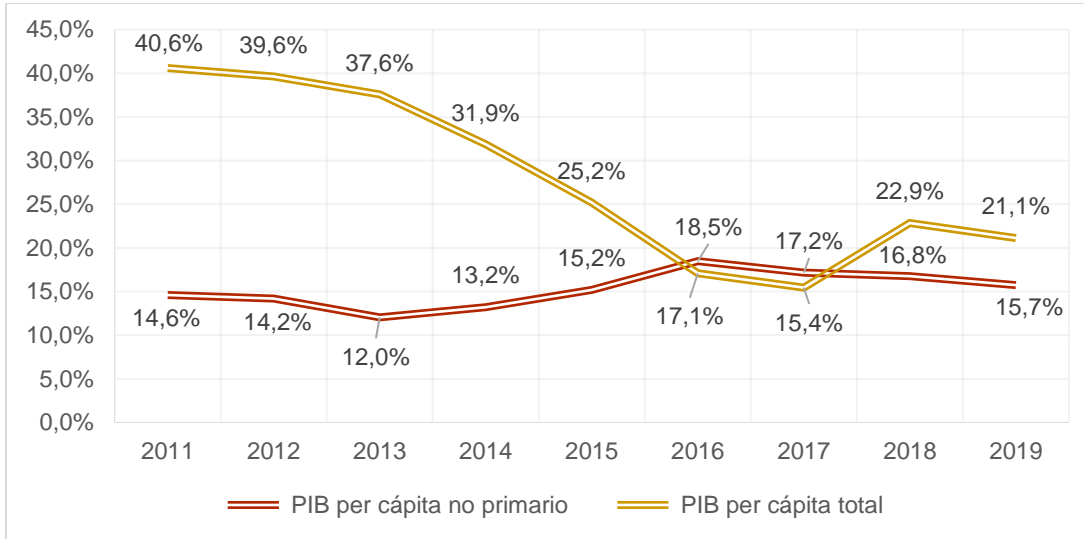
**Fuente:** Elaboración propia



Finalmente, **el análisis del coeficiente de variación**, muestra cómo los datos del PIB per cápita total tienen más variabilidad que el no primario, en tanto los valores atípicos provenientes de la industria minera pueden dificultar la interpretación de los resultados. El coeficiente de variación mide la proporción de la desviación estándar de los datos respecto a la media; por esta razón entre mayor sea el coeficiente de variación, mayor es la variabilidad de los datos.

En el caso del PIB no primario este coeficiente se mantiene entre el 14% y el 16% para la serie total de datos. En general, esta proporción, junto con los resultados que se han señalado anteriormente muestran que los municipios tienen un rango similar de fluctuación.

**Gráfico 13. Coeficiente variación subregional PIB per cápita primario y total. 2011-2019**



Fuente: Elaboración propia

**El segundo indicador analizado es el de la proporción de gasto de inversión financiado con recursos propios.** Este es un indicador de desempeño fiscal que da cuenta de la autonomía de los entes territoriales. Los resultados fueron tomados de la medición de desempeño municipal realizado entre los años 2015 y 2019. Este mismo indicador hace parte del pilar de movilización recursos en el análisis institucional.

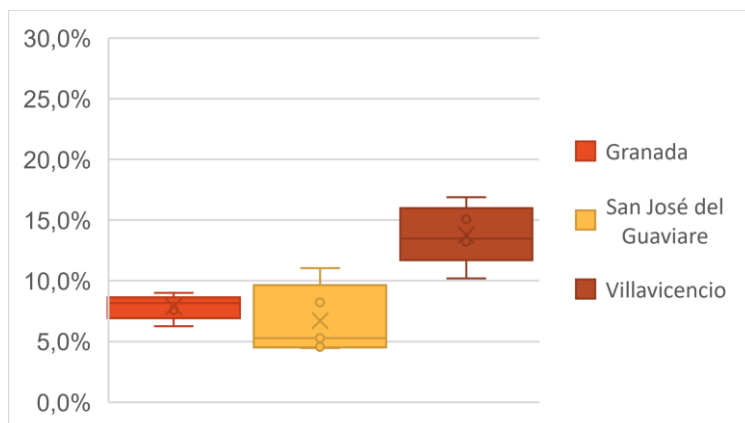
Como era de esperarse, la proporción de la inversión financiada con recursos propios es en general baja. Las tendencias en Colombia indican que solo los municipios de categorías 1, tienen menor dependencia de las

transferencias y por tanto mayor recaudación de recursos propios y autonomía fiscal para los proyectos de inversión.

En el caso de Meta, los resultados de las tres subregiones se mantienen entre el 5% y 10%. Aunque este rango

representa un desempeño fiscal bajo, es notable que en la subregión que agrega a la capital, los municipios que la componen financian, en promedio, una mayor proporción mayor de sus gastos de inversión con recursos propios que las otras dos subregiones. Dada la estabilidad de estos datos, las cajas del gráfico son estrechas, es decir que los resultados de todos los años se mantienen cerca del valor promedio de la serie de datos

**Gráfico 14. Gráfico de bigotes. Proporción del gasto de inversión financiado con recursos propios. Subregiones 2015-2019**



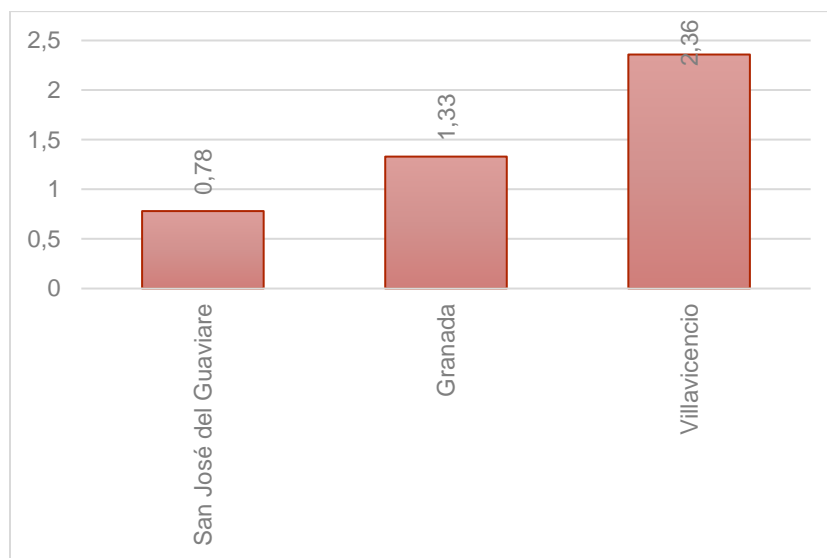
**Fuente:** Elaboración propia

Aún con lo anterior, al observar los resultados de la ratio entre los resultados subregionales con el resultado de la capital para el año 2019, encontramos que este valor es superior a 1 para dos de las subregiones. Esto significa que, en promedio, tienen un desempeño mejor que el de la capital. De hecho, en 2019 el rubro de recursos propios de Villavicencio fue apenas el 5.7% del gasto de capital.

entre las entidades municipales sobre las que se calcula el promedio. En este sentido, es importante mantener una lectura conjunta de las estadísticas provistas y contemplar los resultados municipales que también se ofrecen en el visor.

Este resultado, sirve como ejemplo para llamar la atención sobre la lectura apropiada de los resultados subregionales; pues en casos como el de este indicador, aunque se observan resultados similares o poco heterogéneos a nivel de las subregiones, pueden encontrarse datos atípicos

**Gráfico 15. Relación entre las subregiones y la proporción de gasto de inversión financiado con recursos propios. 2019.**

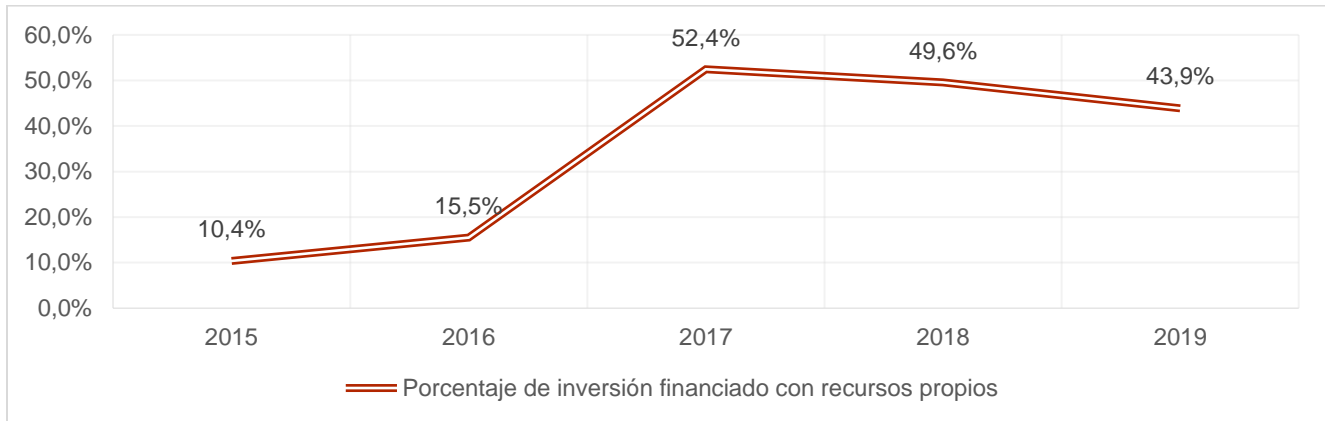


**Fuente:** Elaboración propia

Para finalizar, el análisis de del coeficiente de variación, confirma los datos anteriores, al presentarse un coeficiente superior al 50% para todos los años. Esto indica la magnitud de la variabilidad de los resultados a nivel municipal, que incrementa a partir del año 2017. En otras

palabras, los resultados anuales de las subregiones incrementan su heterogeneidad a partir de este año. Esto implica que cada subregión debe atenderse de manera particular con sus necesidades.

**Gráfico 16.**



**Fuente:** Elaboración propia

### 3. HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO REGIONAL Y DE COMPETITIVIDAD.

#### 3.1. METODOLOGÍA DE REVISIÓN.

Luego de la selección de la CRCI del departamento del Meta como beneficiaria de la asesoría técnica objeto del presente proyecto, se identificaron los enlaces entre la CRCI, UrbanPro y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de modo que se pudiera establecer un contacto directo que facilitara la comunicación para el desarrollo del proyecto así:

- ✓ Enlace CRCI: Bray Felipe Martínez Lozada
- ✓ Enlace UrbanPro: María Mónica Salazar
- ✓ Enlace MinCIT: Leyla Astrid Marulanda.

Establecidos los puntos de contacto, se procedió a solicitar al enlace de la CRCI un listado de documentos estratégicos de planeación como insumos para poder pre-priorizar las variables cuyas brechas de competitividad fueran significativas e influyentes en el diagnóstico de competitividad del departamento.

Los documentos solicitados vía correo electrónico, el viernes 16 de julio de 2021, fueron los siguientes:

- Plan de Desarrollo Departamental (2023).
- Estrategia de Competitividad del Departamento.
- Plan Regional de Competitividad del Departamento.
- Informe Departamental de Competitividad más reciente.
- Informe histórico de la dinámica empresarial en el Departamento.
- Agenda de Competitividad e Innovación del Departamento actualizada.
- Documentos de Visión Prospectiva de Desarrollo Económico de la Región.
- Informe de seguimiento y control de los PPI priorizados en el Departamento.
- Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (PEDCTIT)

A vuelta de este correo, el día 30 de julio, el enlace de la CRCI compartió una carpeta con los documentos solicitados. Se recibieron un total de 14 documentos, de los cuales 7 fueron considerados como pertinentes y útiles para la pre-priorización de variables. Esta documentación se encuentra consignada en la carpeta [Insumos Compartidos por el Departamento](#), dentro de la carpeta del departamento, en la carpeta de planes de gestión ubicada en la carpeta compartida por Confecámaras. Los documentos priorizados fueron los siguientes:

1. Plan de Desarrollo Departamental 2020 - 2023
2. Plan de Desarrollo de Villavicencio
3. Plan Regional de Competitividad 2008 - 2032

4. Agenda Departamental de Competitividad e Innovación ADCI Meta 2019
5. Índice Departamental de Competitividad - IDC 2020
6. Diagnóstico del impacto Socioeconómico en los Sectores Económicos Más Relevantes
7. PDECTI Meta 2012

El proceso de revisión de los documentos se realizó de manera detallada, en 3 momentos.

En primer lugar, se consultó el diagnóstico presentado en detalle en la sección anterior, de modo tal que se identificaran cada una de las variables del departamento que presentaban un comportamiento desfavorable de acuerdo con la metodología del IDC y la metodología implementada por Confecámaras y la OCDE.

En segundo lugar, se realizó una lectura detallada de la sección introductoria, presentación, índice, contenidos y otros apartados de cada documento para poder revisar si hacían mención alguna respecto a las variables identificadas previamente.

En tercer lugar, se procedió a sistematizar la información recopilada en una matriz de resultado que presenta la convergencia de conceptos, por un lado, considera 36 variables de la metodología y por otro lado considera los documentos estratégicos.

La cuadrícula de la matriz se marcó con un uno (1) cuando la variable era mencionada en el documento, lo que permitía identificar cuáles de las variables eran política, administrativa y financieramente viable de trabajar al ser o no mencionada en los documentos revisados.

Con esta matriz se logró consolidar una propuesta de priorización de variables. Esta priorización fue el insumo principal para la mesa de trabajo con la CRCI y los actores representantes de las diferentes instancias y gremios del departamento.

#### 3.2. REVISIÓN DETALLADA

##### 3.2.1. Plan de Desarrollo Departamental 2020 – 2023.

###### Gobernación del Meta

El Plan de Desarrollo Económico y Social Departamental “Hagamos Grande al Meta” muestra el programa de

gobierno para el periodo 2020 – 2023 y se articula con la metodología del orden nacional Kit de Planeación Territorial, junto con la orientación de varias entidades nacionales y diferentes ministerios.

Este programa de gobierno fue construido bajo 4 grandes pilares: 1) Desarrollo del campo para que nos vaya bien a todos; 2) Hagamos grande al Meta en seguridad para la convivencia y el progreso; 3) Hagamos grande al medio ambiente y saneamiento básico para que florezca la vida y; 4) Hagamos grande al Meta en infraestructura y conectividad para la productividad. El desarrollo rural, la productividad y el medio ambiente se convierten en temas transversales en todo el plan de desarrollo y su respectivo plan de gobierno el cual tiene dentro de sus principales objetivos, incrementar el nivel de vida de la población rural.

Adicional a lo anterior, este plan de desarrollo establece, la recuperación y fortalecimiento del campo en todos los sectores como algo primordial, dentro de los que se incluyen los sectores productivos, social, ambiental, tecnológico, de infraestructura y seguridad.

### **3.2.2. Plan de Desarrollo de Villavicencio.**

#### **Consejo Municipal del Meta**

El plan de desarrollo municipal, Villavicencio cambia contigo, manifiesta el deseo de hacer de Villavicencio una ciudad moderna, incluyente y participativa bajo cinco ejes estratégicos: 1) Villavicencio, capital de piedemonte; 2) Villavicencio, ciudad moderna y planificada; 3) Economía para el empleo y empleo para la economía; 4) Gobierno abierto y participativo y; 5) Ciudad garante de derechos.

De este Plan de Desarrollo se destaca la manera en la que se consolidó, pues es la representación de la participación ciudadana en la planeación y priorización de las necesidades que más aquejan a los villavicenses y la enfatización de la importancia del actuar individual para la generación de un cambio real en la ciudad. Vale la pena mencionar que el plan de gobierno en su generalidad se vio afectado por la coyuntura del Covid-19 y sus efectos en ámbitos no sólo de salud sino sociales, económicos y productivos, por mencionar algunos.

Toma fuerza en el documento el eje 3, economía para el empleo y empleo para la economía, debido a la integralidad de su objetivo que busca impulsar la estructura productiva del municipio, generar riqueza y empleo de calidad, reducir las brechas salariales entre poblaciones y valorizar la ruralidad como base de la soberanía alimentaria.

A partir de lo anterior, se evidencia que los principales hallazgos encontrados en la revisión documental se relacionan con las variables priorizadas (Complejidad del

aparato productivo y Diversificación de la canasta exportadora), en la medida en que demuestra que el departamento ha priorizado los sectores clave en su economía y también, se ha preocupado por entender las distintas dinámicas socioeconómicas y culturales que afectan las dinámicas empresariales, de economía local y regional del departamento.

### **3.2.3. Plan Regional de Competitividad. Departamento del Meta 2008 – 2032.**

#### **Cámara de Comercio del Meta**

El documento presenta un enfoque hacia la transformación productiva, el desarrollo de mercado y la integración con otras regiones, basado en la revisión retrospectiva de los planes de desarrollo del departamento, como de estudios como el Doing Business del Banco Mundial y otros estudios de la CEPAL, del BID, por mencionar algunos.

En el documento, se identifican como los principales retos del departamento, mejorar la capacidad de gestión de las empresas del departamento, incentivar el mercado externo y mejorar la competitividad de las empresas.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que los principales hallazgos encontrados en la revisión documental se relacionan también con las variables priorizadas (Complejidad del aparato productivo y Diversificación de la canasta exportadora).

Para afrontar los retos presentados, el Plan Regional de Competitividad Departamental establece como esencial que se dé una articulación entre el plan de acción del departamento con las políticas, planes, proyectos y programas de carácter nacional para así lograr obtener resultados efectivos y con un mayor grado de estabilidad.

### **3.2.4 Agenda Departamental de Competitividad e Innovación ACDI Meta 2019.**

La ACDI recibida es un documento Excel corto en el que se identifican los programas, proyectos e iniciativas (PPI) de varios componentes identificados como determinantes para la productividad. Los componentes con mayor prevalencia en este documento son la Infraestructura y servicios para la actividad productiva y el componente de Encadenamiento productivo. Adicional a estos sobresalen los componentes de Comercio exterior, Eficiencia en los mercados, Calidad de procesos y productos y el componente de Innovación y emprendimiento innovador.

Este documento se considera importante porque la mayoría de los componentes priorizados se relacionan con las variables a trabajar en el proyecto de Cierre de Brechas de Competitividad y ¿ permite conocer los PPI relacionados con los cuales se puede trabajar de manera articulada para el cierre de brechas de la variable de Complejidad del Aparato Productivo y Diversidad de la Canasta Exportadora.

### **3.2.5. Índice Departamental de Competitividad - IDC 2020.**

#### **Consejo Privado de Competitividad**

El documento plantea la estructura y los resultados del IDC para el periodo especificado mostrando el comportamiento de las diferentes regiones en Colombia en los 4 factores, 13 pilares 102 indicadores y 26 sub-pilares que se miden en este índice. Los resultados del IDC muestran un avance importante de tres posiciones para Vaupés, dos posiciones para Huila y Cauca, y una posición para siete departamentos entre los que se encuentra Meta.

El departamento del Meta subió una posición en la evolución del ranking general del índice de 2019 a 2020 y se resalta un comportamiento favorable en el pilar de Infraestructura y en el pilar de Adopción TIC en el que subió seis posiciones y el de Innovación y dinámica empresarial en el que subió dos. Sin embargo, los indicadores en los que presenta un comportamiento desfavorable el de Sistema financiero, Sostenibilidad ambiental y Tamaño de mercado, siendo este último pilar en el que se encuentran las variables priorizadas a trabajar en el proyecto de Cierre de Brechas.

### **3.2.6. Diagnóstico del Impacto Socioeconómico en los Sectores Más Relevantes.**

#### **Consejo Privado de Competitividad**

El documento presenta un diagnóstico de los departamentos del Meta, Vaupés, Vichada y Guainía, sin embargo, dedica una parte importante de su contenido a presentar un diagnóstico detallado del Departamento del Meta por sector: construcción, minas y canteras, minero, transporte, turismo y empleo.

De acuerdo con información del DANE citada en el presente documento, la explotación de minas y canteras, la construcción, el comercio al por mayor y al por menor son los tres sectores que mayor variación negativa presentaron con la pandemia del Covid-19, junto con la información y comunicaciones, actividades profesionales, científicas y técnicas y las actividades artísticas de entretenimiento y

recreación. Del mismo modo, en una relación casi directa, se presentaron reducciones en el personal de planta de estos mismos sectores.

Los factores mencionados anteriormente se reflejan en una disminución en la competitividad del departamento, permitiendo identificar sectores clave en los que valdría la pena trabajar desde la CRCI y el proyecto de Cierre de Brechas en el diseño de un Plan de Acción que ayude a mejorar las dinámicas sectoriales y resarcir los daños causados por la pandemia del Covid-19.

### **3.2.7. PDECTI Meta 2012**

#### **Gobernación del Meta**

El documento PEDCTI presenta un diagnóstico de la ciencia, la tecnología y la innovación en el Departamento del Meta y al respecto identifica líneas de acción y áreas de conocimiento en las que se debe focalizar el Plan Estratégico Regional. El documento establece que el Departamento del Meta debe incluir en el Sistema Departamental de Ciencia y Tecnología, políticas, programas y proyectos enfocados a mejorar las actividades de Ciencia Tecnología e Innovación que fortalezcan sus ventajas comparativas y competitivas

## **3.3. RESULTADOS AGREGADOS**

Con relación a los principales hallazgos, fue posible identificar una alta importancia para el sector educativo y el sector empresarial de acuerdo con los documentos revisados. Adicionalmente, una de las percepciones que más llamó la atención fue que varios de los documentos estratégicos de planeación no hacían referencia a muchas de las variables identificadas como críticas y, si lo hacían, solo era a manera de diagnóstico, no se identificaba un plan de acción que mencionara la variable como para darle un tratamiento específico y detallado. Estos documentos hacían referencia a variables más generales que dejan un vacío al momento de conocer si es o no prioridad trabajar las variables identificadas como críticas.

Como resultado de la comparación descrita, se realizó una matriz resumen que presentará la alineación de los documentos estratégicos de planeación compartidos por la CRCI con las variables de las brechas de competitividad entendiendo que las brechas de competitividad son las brechas a priorizar y las brechas espaciales y las brechas institucionales van a ser los medios para poder lograr los fines de cambiar esas variables.

La organización de la matriz presenta, en la primera columna, las variables priorizadas, y en la fila superior, presenta los documentos enumerados del 1 al 7 como la siguiente lista:

1. Plan de Desarrollo Departamental 2020 - 2023
2. Plan de Desarrollo de Villavicencio
3. Plan Regional de Competitividad 2008 - 2032
4. Agenda Departamental de Competitividad e Innovación ADCI Meta 2019
5. Índice Departamental de Competitividad - IDC 2020
6. Diagnóstico del impacto Socioeconómico en los Sectores Económicos Más Relevantes
7. PDECTI Meta 2012.

Como se mencionó anteriormente, la matriz se utilizó como una herramienta de comparación que permitió identificar cuáles de las variables eran política, administrativa y financieramente viable de trabajar al ser o no mencionada en los documentos revisados.

La columna final presenta el total de documentos que hicieron mención o referencia alguna respecto a las variables identificadas.

**Tabla 9. matriz resumen de alineación de los documentos estratégicos de planeación compartidos por la CRCI**

INDICADOR	CLASIFICACIÓN	DIFERENCIA RESPECTO A LA FRONTERA	DIFERENCIA RESPECTO AL PROMEDIO GRUPAL POR ESTRUCTURA	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL MENCIÓN POR VARIABLE
Cobertura bruta en formación universitaria	Diverge	-2.70%	-0.01		1		1	1		1	4
Dominio de segundo idioma	Diverge	-4.10%	-0.81			1	1	1		1	4
Cobertura neta educación media	Mantiene el paso	0.20%	0.52	1	1			1			3
Puntaje pruebas Saber Pro	Diverge	-0.70%	-1.15					1			1
Puntajes pruebas Saber 11 en colegios oficiales (Lenguaje, Matemáticas y Ciencias)	Mantiene el paso	-0.40%	1.53								0
Puntaje pruebas Saber 11 (Lenguaje, Matemáticas y Ciencias)	Mantiene el paso	-0.10%	0.85							1	1
Inversión en calidad de la educación básica y media	Diverge	-25.90%	0.69	1				1		1	3
Calidad de los docentes de colegios oficiales	Converge	14.50%	0.11	1			1	1		1	4
Cobertura de formación técnica y tecnológica	Diverge	-1.40%	-1.59	1			1	1			3
Carga tributaria para las empresas	Mantiene el paso	-0.20%	0.21		1	1					2
Facilidad para abrir una empresa	Mantiene el paso	-0.10%	0.14	1	1	1		1			4
Tamaño del mercado interno	Mantiene el paso	0.20%	1.01					1	1		2
Tamaño del mercado externo	Mantiene el paso	0.00%	0.22					1			1
Facilidad para obtener permisos de construcción	Mantiene el paso	0.00%	-0.46		1	1		1			3
Facilidad para registrar propiedades	Converge	1.40%	0.09		1			1			2
Grado de apertura comercial	Diverge	-3.70%	-0.99				1	1			2
Índice de bancarización	Mantiene el paso	-0.10%	0.95	1				1			2
Cobertura establecimientos financieros	Converge	4.20%	2.85					1			1
Costo de transporte terrestre a aduanas	Converge	2.80%	-0.36			1		1			2
Ancho de banda de internet	Diverge	-44.20%	0.03	1			1	1			3
Red vial primaria por cada 100.000 habitantes	Mantiene el paso	0.00%	2.15					1			1



Red vial primaria por área	Converge	2.90%	-0.29	1			1	1			3
Penetración internet banda ancha fijo	Converge	5.30%	0.79					1		1	2
Red vial a cargo del departamento por área	Converge	1.60%	-0.23	1			1	1			3
Porcentaje de vías primarias en buen estado	Converge	2.20%	0.59					1			1
Porcentaje de red vial pavimentada a cargo del departamento	Converge	63.80%	-2.13	1			1				2
Red vial a cargo del departamento por cada 100.000 habitantes	Converge	12.00%	-0.93				1	1			2
Costo de transporte terrestre a mercado interno	Diverge	-3.90%	2.76					1			1
Investigación de alta calidad	Diverge	-4.20%	-0.75	1	1	1	1	1		1	6
Tasa de natalidad empresarial neta	Diverge	-13.10%	1.23				1	1			2
Densidad empresarial	Diverge	-1.40%	0.87					1			1
Diversificación de mercados de destino de exportaciones	Converge	21.40%	-1.47	1				1			2
Complejidad del aparato productivo	Converge	1.10%	-1.77								0
Diversificación de la canasta exportadora	Converge	2.10%	-4.60				1	1			2
Participación de medianas y grandes empresas	Converge	16.40%	-0.74					1		1	2
Registros de propiedad industrial	Converge	17.00%	-1.28					1			1
MENCIÓN TOTAL DE VARIABLES POR DOCUMENTOS				12	7	6	13	31	1	8	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información presentada, es posible observar que el tema educación superior e investigación de alta calidad para el departamento del Meta son aspectos que se deben priorizar. Estas variables se sugirieron como principales a priorizar, considerando la viabilidad política y administrativa que se evidenció en la revisión de los documentos.

Así, con base en este análisis se presentó a la CRCI los resultados de las variables pre-priorizadas para poder calificarlas y seleccionar las variables a trabajar de acuerdo con la percepción y criterio de los diferentes actores involucrados del sector privado, sector público y academia.

En el siguiente numeral se presenta más a detalle este proceso de priorización de variables.

## 4. PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE VARIABLES.

### 4.1. PRE-PRIORIZACIÓN DE VARIABLES.

Con base en el ejercicio anterior y luego de tener la visión general del estado de las 36 variables identificadas, respecto de su participación y primacía en los documentos estratégicos de planeación y desarrollo, se pre-priorizaron las variables que presentaban un comportamiento divergente o que mantenían el paso respecto de la frontera y una repetida mención en alguno de los documentos revisados. Las variables preseleccionadas para el Departamento del Meta se muestran a continuación en la tabla 10.

Con el objetivo de tener un acercamiento previo al taller de priorización de variables, se concertó una reunión entre el enlace de UrbanPro y el enlace de la CRCI en la que, además de mostrar esta pre-priorización de las variables, se presentó la metodología del taller y la lógica del trabajo a desarrollar.

Este ejercicio de pre-priorización de variables se realizó con el objetivo de facilitar, de alguna manera, el proceso de selección definitivo de las variables a trabajar.

**Tabla 10. Variables pre-priorizadas**

Ancho de banda de internet	Puntaje pruebas Saber Pro
Inversión en calidad de la educación básica y media	Diversificación de la canasta exportadora
Tasa de natalidad empresarial neta	Porcentaje de red vial pavimentada a cargo del departamento
Investigación de alta calidad	Complejidad del aparato productivo
Dominio de segundo idioma	Diversificación de mercados de destino de exportaciones
Costo de transporte terrestre a mercado interno	Registros de propiedad industrial
Grado de apertura comercial	Red vial a cargo del departamento por cada 100.000 habitantes
Cobertura bruta en formación universitaria	Participación de medianas y grandes empresas
Cobertura de formación técnica y tecnológica	Puntaje pruebas Saber Pro
Densidad empresarial	Diversificación de la canasta exportadora

**Fuente: Elaboración propia.**

## 4.2. TALLER DE PRIORIZACIÓN.

### 4.2.1. Metodología del taller.

La metodología general del taller de priorización de variables se planteó en tres momentos, un primer momento de contextualización, un segundo momento de participación y socialización de resultados, y un tercer momento de discusión y análisis.

El primer momento consistía en una presentación del estado de las variables en las brechas de competitividad mediante el uso de la herramienta del visor, además de una presentación de la matriz consignada en la sección anterior como muestra de la alineación de las variables respecto de los instrumentos de planeación revisados, y la presentación de los criterios a tener en cuenta en el proceso de selección de las variables. Los criterios presentados fueron los siguientes:

1. Tiempo: Horizonte temporal para la adecuada solución de la brecha.
2. Coordinación: Nivel de gestión y coordinación requerido con instancias del nivel nacional.
3. Injerencia CRCI: Mide la capacidad/influencia que tiene la Comisión Regional de Competitividad e Innovación para incidir en la solución de la brecha.
4. Recuperación Post-COVID. Pertinencia de la variable en el proceso de recuperación Post-COVID.
5. Recursos. Fuentes de financiación que garanticen la adecuada realización del plan.
6. Alineación con los instrumentos de planeación. Pertinencia de la variable en el aporte al desarrollo y cumplimiento de los instrumentos de planeación.
7. Importancia de la Variable en el Cierre de Brechas de Competitividad. Pertinencia de la variable en el trabajo del cierre de la brecha identificada.

Para el segundo momento, se propuso una actividad un poco más dinámica en la que, a través de una encuesta interactiva de Google Form, los asistentes calificaban cada una de las variables a la luz de los criterios presentados previamente de modo tal que, con los resultados preliminares del ejercicio, se pudiera ambientar la discusión del momento siguiente.

El tercer momento, de discusión y análisis, se fundaba en las variables priorizadas por área y por criterio, especialmente aquellas que presentaba calificaciones diferentes y respecto de las cuales no se lograba obtener un consenso de selección.

De esta manera se planteó el desarrollo del taller, explicado en detalle a continuación.

### 4.2.2. Desarrollo del Taller

El día 12 de agosto a las 9:30pm se llevó a cabo el taller de priorización de variables que se desarrolló de acuerdo con la siguiente agenda:

1. Metodología general
2. Contextualización
3. Proceso de calificación de variables
4. Break
5. Socialización y discusión de resultados preliminares
6. Cierre y pasos a seguir

En el desarrollo del taller, María Mónica Salazar (enlace de UrbanPro para el departamento) presentó los hallazgos más destacados de la revisión de los documentos de planeación compartidos por la Comisión para luego presentar las variables que fueron pre-priorizadas, explicando y justificando el proceso realizado.

Al respecto, algunos asistentes manifestaron que consideraban importante priorizar variables del sector TIC, sin embargo, desde el equipo de Urban Pro se explica que para el presente ejercicio no se consideraron las variables del sector TIC debido que sólo se tiene información relacionada de 2020, factor que imposibilita un análisis comportamental completo para poder trabajar variables específicas del sector en el marco del presente proyecto.

Dada esta conversación, se procedió a presentar y explicar los criterios de calificación para cada variable así:

1. Tiempo: Horizonte temporal para la adecuada solución de la brecha.
2. Coordinación: Nivel de gestión y coordinación requerido con instancias del nivel nacional.
3. Injerencia CRCI: Mide la capacidad/influencia que tiene la Comisión Regional de Competitividad e Innovación para incidir en la solución de la brecha.
4. Recuperación Post-COVID. Pertinencia de la variable en el proceso de recuperación Post-COVID.
5. Recursos. Fuentes de financiación que garanticen la adecuada realización del plan.
6. Alineación con los instrumentos de planeación. Pertinencia de la variable en el aporte al desarrollo y cumplimiento de los instrumentos de planeación.
7. Importancia de la Variable en el Cierre de Brechas de Competitividad. Pertinencia de la variable en el trabajo del cierre de la brecha identificada.

En relación a los criterios, también se dio un corto espacio de discusión, específicamente sobre el criterio de temporalidad. Algunos asistentes consideraban que el trabajo de muchas de las variables pre-priorizadas requería un trabajo a largo plazo para lograr el cierre efectivo de brechas, factor que sin duda podría incidir en el momento de calificar las variables.

Con el objetivo de corroborar la incidencia de la temporalidad en la calificación de las variables, el equipo de UrbanPro compartió con los asistentes el link de la encuesta de calificación de variables, objeto de la reunión.

Como antesala para la calificación, Bray Martínez (enlace de la CRCI) también intervino para agradecer la participación en el ejercicio y para resaltar que la interdisciplinariedad y la participación de diferentes

sectores son clave para conocer el resultado de este primer ejercicio

Luego de casi una hora después de compartido el link con los asistentes, se realizó un cierre de la sesión, en el que se presentó, de manera sistematizada, los resultados preliminares que se alcanzaron a recolectar del ejercicio interactivo.

### 4.3. RESULTADOS.

#### 4.3.1. Resultados Preliminares.

De acuerdo con los resultados se presentó una repetida priorización de las siguientes variables, de manera preliminar:

- Participación de medianas y grandes empresas.
- Diversificación de canasta exportadora
- Densidad empresarial.

Adicionalmente, de la reunión surgieron los siguientes compromisos

UrbanPro:

- Compartir con la CRCI el link de la encuesta interactiva para la priorización de variables

para que se pueda compartir con más actores y se puedan obtener más resultados.

CRCI:

- Sistematizar y compartir los resultados.
- Compartir el link de la encuesta con los asistentes a la primera reunión y los actores que consideraran relevantes para el ejercicio.
- Gestionar una respuesta pronta por parte de los actores calificadores.
- Revisar y comentar la sistematización compartida.

#### 4.3.2. Votación y resultados.

Compartida la encuesta el día siguiente del taller de priorización de variables, se dio plazo hasta el viernes 13 de agosto de 2021 para que los actores que recibieron el link de la encuesta por parte de la CRCI enviaran su respuesta.

El total de las respuestas recibidas por tipo de actor se presenta en la tabla 12.

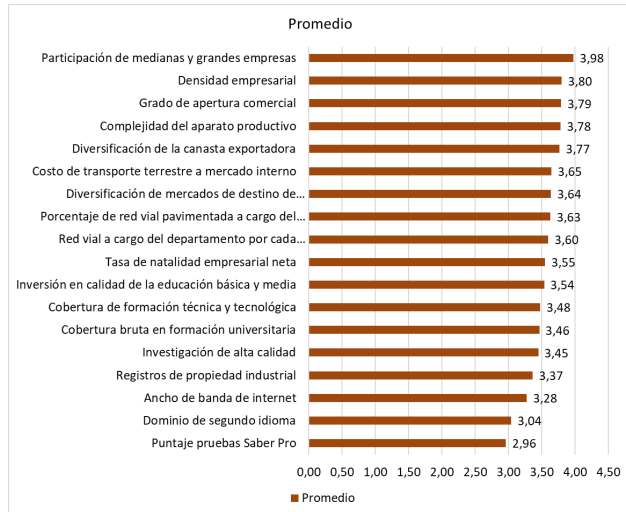
**Tabla 11. Respuestas totales recibidas por tipo de actor.**

<b>TOTAL, RESPUESTAS RECIBIDAS</b>	12
<b>RESPUESTAS DEL SECTOR PÚBLICO</b>	4
<b>RESPUESTAS DEL SECTOR PRIVADO</b>	5
<b>RESPUESTAS DEL SECTOR ACADÉMICO/OTROS</b>	3

Fuente: Elaboración Propia.

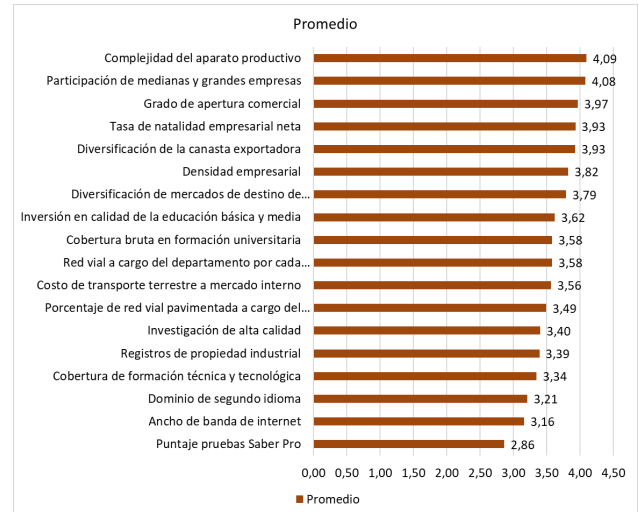
A continuación, se presentan las gráficas de los resultados obtenidos de manera general y por tipo de actor en el ejercicio.

**Gráfico 17. Resultados Totales.**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 19. Resultados – Actor Privado.**



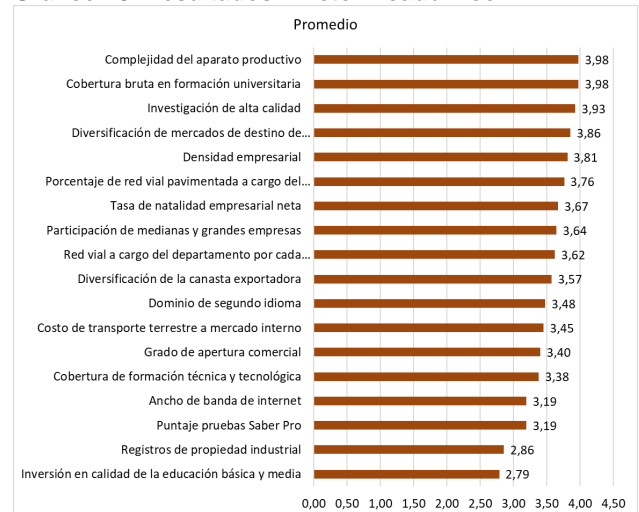
Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 18. Resultados – Actor Público.**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 20. Resultados – Actor Académico.**



Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados presentados por tipo de actor, se consignan de manera más clara en la siguiente tabla.

**Tabla 12. Variables priorizadas por tipo de actor**

TOTAL	PÚBLICO	PRIVADO	ACADÉMICO/OTROS
Participación de medianas y grandes empresas	Participación de medianas y grandes empresas	Complejidad del aparato productivo	Participación de medianas y grandes empresas

Densidad empresarial	Porcentaje de red vial pavimentada a cargo del departamento	Participación de medianas y grandes empresas	Densidad empresarial
Grado de apertura comercial	Inversión en calidad de la educación básica y media	Grado de apertura comercial	Costo de transporte terrestre a mercado interno

**Fuente: Elaboración Propia**

### 4.3.3. Variables seleccionadas.

Con los resultados que se recibieron de las encuestas efectivamente realizadas, el equipo de UrbanPro procedió a sistematizar los resultados, obteniendo así una repetida priorización de las variables de diversificación de la canasta exportadora y la complejidad del aparato productivo. Estas

variables, de acuerdo con la viabilidad y pertinencia para el territorio fueron las variables que el equipo de UrbanPro presentó como las variables priorizadas a trabajar.

Estas variables se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 13. Variables priorizadas**

1. Complejidad del aparato productivo
2. Diversificación de la canasta exportadora

**Fuente: Elaboración Propia.**

A cada una de las variables priorizadas se le diseñó y construyó un Plan de Acción y un Plan Operativo que permitiera establecer la hoja de ruta general y las acciones específicas a realizar para que la CRCI pueda trabajar en el cierre de brechas de las mismas. En el siguiente numeral se especifica cada uno de estos procesos.

Es importante destacar que las dos variables están técnica y teóricamente relacionadas, y por tanto, los resultados de una impactara directamente en la otra. Esto se debe a que

el indicador de complejidad económica incluye en su cálculo la diversidad exportadora; ya que una economía es más compleja si su nivel de exportaciones es creciente, si son más diversificadas y si son más sofisticadas.

En la sección de cada variable se explica la medición de cada una, su desempeño y posteriormente se abordan las líneas estratégicas de cada plan de acción y cómo se relacionan entre ellas.

## 5. PLAN DE ACCIÓN Y PLAN OPERATIVO

### 5.1. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA.

A continuación, se presentan los resultados detallados de la fase II de trabajo del proyecto de Cierre de Brechas de Competitividad, una fase que tuvo una duración de 8 semanas y en la que se trabajó de manera articulada con cada CRCI y los actores relevantes para el desarrollo de cada una de las variables priorizadas por departamento.

#### 5.1.1. Descripción de la fase.

En esta fase, se realizaron un promedio de tres (3) mesas de trabajo o jornadas participativas para cada variable priorizada por departamento que tuvieron como objetivo

recolectar insumos, profundizar en el alcance de la variable y complementar el diagnóstico inicial del desempeño de la misma mediante la identificación de actores, espacios y programas que aportaran a mejorar su rendimiento.

Al finalizar cada mesa de trabajo, el equipo consultor desarrollaba propuestas preliminares de planes de acción y planes operativos con los resultados obtenidos, para de manera conjunta con la CRCI y actores relevantes ir revisándolos, comentándolos y alimentándolos, al punto de lograr obtener un plan guía que cumpliera con las expectativas de cada departamento.

Es menester resaltar que, adicional a las mesas de trabajo desarrolladas con cada una de las CRCI, se tuvo una reunión de cierre para finalizar de manera formal acompañamiento en el diagnóstico del departamento y el diseño de la ruta guía de acción para trabajar en el mejoramiento de las variables críticas priorizadas.

Para el caso específico del Departamento de Meta, la fase II del proyecto para el trabajo de las 2 variables críticas priorizadas, se desarrolló de acuerdo con el siguiente cronograma:

**Tabla 14. Cronograma de trabajo**

VARIABLE	PRIMERA SESIÓN	SEGUNDA SESIÓN	SESIÓN DE CIERRE
1. Complejidad del aparato productivo	Jueves 9 de septiembre 10:00am - 12:00pm	Miércoles 13 de octubre 8:30am - 10:30am	Martes 16 de noviembre 4:00pm – 5:30pm
2. Diversificación de la canasta exportadora	Miércoles 27 de octubre de 8:00am a 10:00am	Miércoles 10 de noviembre 8:00am - 10:00am	

Fuente: Elaboración Propia.

El soporte de las mesas de trabajo realizadas con el departamento del Tolima para cada una de las variables priorizadas se encuentra en la carpeta [Mesas de Trabajo - PA PO CRCI Meta](#), dentro de la carpeta del departamento, en la carpeta de planes de gestión fase II ubicada en la carpeta compartida por Confecámaras. A continuación, se

presenta el link directo a las carpetas de las mesas de trabajo que se tuvieron para cada variable:

[Variable 1. Complejidad del aparato productivo](#)

[Variable 2. Diversificación de la canasta exportadora](#)

### 5.1.2. Resultados esperados.

Como resultados de estas mesas de trabajo de la fase II, se esperaba diseñar de manera articulada con la CRCI y los actores relevantes los Planes de Acción, los Planes Operativos y las herramientas de seguimiento de las variables priorizadas por el departamento del Huila. De este modo, se esperaba concretamente obtener los siguientes resultados:

#### Plan de Acción

Como se mencionó de manera previa, el plan de acción constituye la hoja de ruta que **traza la el proceso a seguir de la CRCI para gestionar las tareas** que den cumplimiento al cierre de brechas de la variable priorizada. En su desarrollo se espera obtener como producto la siguiente matriz debidamente diligenciada de manera tal que permita identificar con claridad el proceso a seguir para el cumplimiento de las tareas acordadas.

**Tabla 15. Matriz Indicativa Plan De Acción**

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actores</u>	<u>Metas</u>
Variable priorizada para cerrar la brecha	Describen las pautas necesarias para desarrollar de manera específica tareas o actividades que permitan el cierre de la brecha de la variable.	Describe los grupos de actividades que se van a desarrollar pensados a manera de programa.	Individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés en converger o cerrar las brechas de la variable identificada.	Hacen referencia al resultado deseado que se establece y se compromete a lograr en un periodo de tiempo determinado

Fuente: Elaboración Propia

#### Matriz de cuantificación de metas

Adicional a la matriz de Plan de Acción, se presentará también la meta propuesta para cada variable, entendiendo la meta como el resultado deseado que se espera alcanzar

con la puesta en marcha del Plan de Acción diseñado para la variable. La matriz que se presentará será la siguiente.

**Tabla 16. Matriz de Cuantificación de Metas**

<u>Variable crítica</u>	<u>Definición de metas</u>
Variable priorizada para cerrar la brecha	Describen las pautas necesarias para desarrollar de manera específica tareas o actividades que permitan el cierre de la brecha de la variable.

Fuente: Elaboración Propia

### Plan Operativo

Por su parte, el plan operativo es la hoja de ruta en la que se detallan **las actividades a desarrollar a corto y mediano plazo** para así, garantizar el cierre de brechas de

las variables priorizadas. En su desarrollo se espera obtener como producto la siguiente matriz debidamente diligenciada de manera tal que permita identificar con claridad las actividades a desarrollar y la temporalidad para su cumplimiento.

**Tabla 17. Matriz Indicativa Plan Operativo**

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2021</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>
Variable priorizada para cerrar la brecha	Describen las pautas necesarias para desarrollar de manera específica tareas o actividades que permitan el cierre de la brecha de la variable.	Describe los grupos de actividades que se van a desarrollar pensados a manera de programa.	Son aquellas acciones a desarrollar a corto y mediano plazo que permiten el cumplimiento de los objetivos planteados, específicamente el de aportar al cierre de brechas de las variables identificadas	Meta por actividad a 2021	Meta por actividad a 2022

Fuente: Elaboración Propia

### Plan de Seguimiento

A manera de seguimiento, también se propuso desarrollar y diligenciar la siguiente matriz en la que se establecen las actividades a desarrollar, la persona a cargo, la manera en la que se va a desarrollar, la fecha o temporalidad, el lugar

y la fuente de financiación para su desarrollo. Esta matriz se diligenció de la mano de la CRCI y los asistentes como una forma de generar una relación de responsabilidades conjuntas y de conocimiento de todas las personas participantes del ejercicio de Cierre de Brechas.

**Tabla 18. Matriz Indicativa Plan de Seguimiento.**

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de Intervención o Línea Estratégica</u>	<u>¿Qué se acción se va a tomar?</u>	<u>¿Cómo se implementa?</u>	<u>¿Quién la implementa?</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de finalización</u>



Variable priorizada para cerrar la brecha	Describen las pautas necesarias para desarrollar de manera específica tareas o actividades que permitan el cierre de la brecha de la variable.	Acá se debe identificar la acción a ejecutar	Hace referencia a la manera en la que se va a ejecutar la acción	Acá se debe identificar el actor encargado de ejecutar la acción	Es la fecha en la que se iniciaron las actividades para el cumplimiento del eje de intervención	Es la fecha en la que se espera finalizar las actividades para el cumplimiento del eje de intervención
---	--	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

## 5.2. VARIABLE 1. COMPLEJIDAD DEL APARATO PRODUCTIVO.

### 5.2.1. Definición de la variable

El índice de complejidad sectorial (ICS), también llamado índice de complejidad del aparato productivo, se basa en los desarrollos de la Universidad Harvard en la medición de la complejidad económica (ver <https://atlas.cid.harvard.edu/>). Para el caso colombiano, el índice fue calculado por Bancoldex entre los años 2008 y 2017, y los resultados pueden ser consultados en la página web de Datlas, aplicativo desarrollado por la entidad para recopilar la información relacionada con las mediciones anuales de la complejidad económica (ver <http://datlascolombia.com>).

Este indicador permite analizar la complejidad de los sectores productivos en un departamento a partir de su diversidad y ubicuidad. Estos conceptos, se refieren a la a un intento describir y medir la acumulación social de conocimiento productivo que un territorio produce.

En el cálculo de la complejidad del aparato productivo, Bancoldex desarrolla la medición de la complejidad exportadora y sectorial. En el primero, la diversidad corresponde con la medición del número de productos relevantes en las exportaciones- la ventaja comparativa revelada es mayor 1-, mientras la ubicuidad cuenta el número de lugares en donde ese producto tienen una ventaja comparativa mayor que 1. El objetivo es que los departamentos tengan diferentes productos de relevancia, pero que estos sean de un carácter complejo que solo pocos países puedan exportarlo también.

Por su parte la complejidad sectorial, que ha sido la medición incluida en el reporte del IDC, evalúa la complejidad a través del empleo formal<sup>5</sup>. Tomando información de empleo de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA). En ese sentido la diversidad mide el número de sectores más relevantes en términos de

empleo y los compara (ubicuidad) con el número de departamentos donde ese sector también es relevante.

La diversidad y la ubicuidad son pasos intermedios para el cálculo del índice, a continuación, se detalla el proceso para la complejidad sectorial:

El primer paso es construir una matriz  $M_{cp}$  de dimensiones  $c \times p$  para cada año, donde  $c$  representa el departamento y  $p$  representa el empleo en cada uno de los sectores económicos, es decir, las filas representan los diferentes departamentos y las columnas los diferentes sectores. Luego, se transforma en una matriz binaria, donde:

$M_{cp}=1$  si la ventaja comparativa revelada es mayor que 1

$M_{cp}=0$  en cualquier otro caso

Las ventajas comparativas reveladas (RCA por sus siglas en inglés) para cada departamento y sector se calcula, así:

$$RCA_{cp} = \frac{x_{cp}/x_p}{x_c/x}$$

Donde  $x_{cp}$  es el empleo del departamento en el sector  $p$ ,  $x_p$  es el empleo total del departamento en el sector  $p$ . En el divisor se  $x_c$  representa el empleo del país del sector  $p$  y  $x$  es el empleo total del país en el sector  $p$ .

Este cálculo es una forma de medir la relevancia de cada sector en el departamento; ya que es mayor a 1 si la representatividad a nivel departamento al es mayor a la nacional.

Una vez calculadas las ventajas comparativas reveladas, las cuales también constituyen por construcción una matriz de las dimensiones previamente mencionadas, se transforman los resultados en función al tamaño relativo

<sup>5</sup> Solo se toman los sectores que tienen por lo menos 50 empleados al mes

(importancia) de los sectores en cada uno de los departamentos.

Según el paso anterior, los sectores cuyo valor en la matriz  $M_{cp}$  sea 1, son relativamente grandes (acumulan una porción relevante de los trabajadores). A partir de esta matriz modificada, se pueden calcular indicadores de diversidad, los cuales representan el conteo de sectores relativamente grandes en el departamento, e indicadores de ubicuidad, que representan el conteo de los departamentos que agrupan grandes cantidades de trabajadores (en términos relativos):

$$k_{c,0} = \sum_p M_{cp} \quad k_{p,0} = \sum_c M_{cp}$$

Finalmente, se calcula el ICE como la diversidad de los sectores, ponderada la ubicuidad de los sectores en los que se tiene ventaja comparativa revelada mayor a 1 (es decir,

### 5.2.2 Desempeño de la variable

Como fue mencionado previamente, el ICS toma valores entre 0 y 1 donde 1 es complejidad total y 0 es complejidad nula. El departamento del Meta, entre 2008 y 2017 presentó una complejidad media 0,28 (ver Gráfico abajo), lo cual se podría interpretar como media-baja, es decir que pocos sectores generan trabajo en el departamento. Esto puede ser causado debido a las condiciones propias de la economía departamental que concentra su actividad económica mayoritariamente en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; actividades inmobiliarias; comercio al por mayor y por menor y reparación de

aquellos que en la matriz  $M_{cp}$ , tienen valor de 1). Usando la notación de vectores los cálculos se pueden expresar de la siguiente forma:

$$\vec{k}_n = \tilde{M}^c \times \vec{k}_{n-2}$$

Donde:

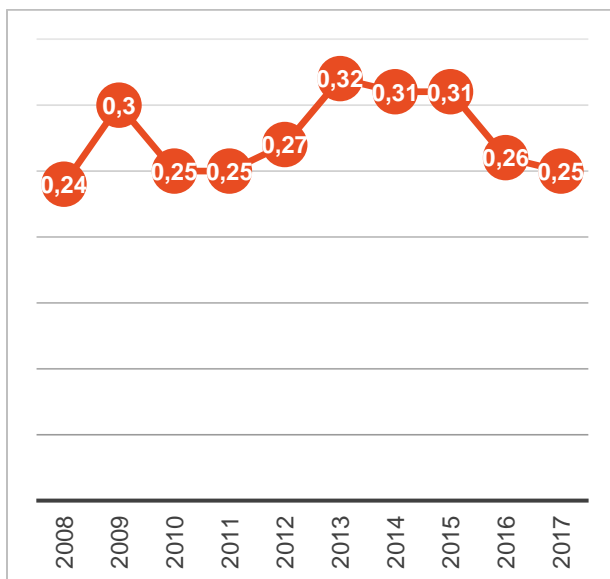
$$\tilde{M}_{c,c}^c \equiv \sum_p \frac{M_{cp} M_{cp}}{k_{c,0} k_{p,0}}$$

Entonces, el segundo mayor vector propio de  $\tilde{M}^c$  representa el ICS.

automotores; actividades profesionales, científicas y técnicas y actividades de servicios administrativos y de apoyo; y administración pública y defensa y planes de seguridad social de afiliación obligatoria, los cuales según datos del DANE representan aproximadamente el 40% del PIB departamental.

Particularmente, entre los años 2016 y 2017 el ICS de Meta disminuyó con respecto a años anteriores en los cuales obtuvo valores superiores a 0,3.

**Gráfico 21. evolución del ICS para el departamento del Meta 2008-2017**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Datlas

En el año 2017, el mejor desempeño fue el de la capital con un ICE de 0.93, seguido de Antioquia (0.87), Valle del Cauca (0.77), Cundinamarca (0.75) y Cauca (0.72); mientras se encuentran al final del ranking están la Guajira (0.22), Putumayo (0.18), Guaviare (0.15), Arauca (0.13) y Vaupés (0.06).

En el caso de meta, un total de 100 sectores, CIU 3 a 4 dígitos, alcanzaron una ventaja revelada superior a 1, esto significa que en estos sectores son relativamente más importantes en términos de empleo para meta que para el país. En Bogotá esta cifra es de 196 y en Antioquia de 194. En Meta destacan con una ventaja revelada superior a 30, los sectores de:

- Actividades de organizaciones políticas
- Acabado o recubrimiento
- Trabajos de pintura y terminación de muros y pisos
- Alquiler de maquinaria y equipo agropecuario

- Producción especializada de cereales y oleaginosas
- Cría especializada de otros animales ncp y la obtención de sus productos
- Producción agrícola en unidades no especializadas

Adicionalmente, aunque la complejidad exportadora no se ha incluido en las mediciones del IDS, vale la pena mencionar que el departamento del meta apenas alcanza un sector con competencia revelada mayor a 1 entre el 2012 y el 2017: Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso. El mismo producto en que se concentran las exportaciones del departamento, y que se identificó en la segunda variable priorizada, la diversificación de exportaciones. Esto significa que solo un producto es relativamente importante para la economía exportadora.

El sector carne de animales bovinos fue el único de importancia relativa, diferente al sector de hidrocarburos, que tuvo ventaja relativa en al menos uno de los años en los que se construye el índice

**Tabla 19. Productos con ventaja comparativa. Complejidad exportadora.**

Año	VCR	Producto
2008	1,02	Aceites de petróleo o de minerales bituminosos, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otras partidas, con un contenido de aceites de petróleo o de minerales bituminosos superior o igual al 70 % en peso, en las que estos aceites constituyan el elemento base.
	2,57	Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada.
	9,62	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.
2009	13,08	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.

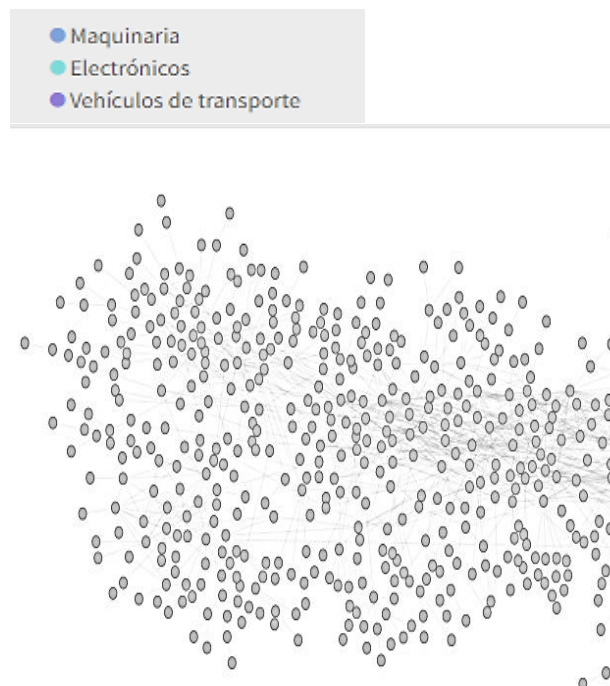
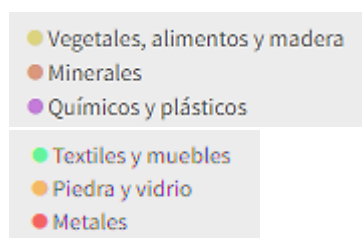
2010	2,3	Aceites de petróleo o de minerales bituminosos, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otras partidas, con un contenido de aceites de petróleo o de minerales bituminosos superior o igual al 70 % en peso, en las que estos aceites constituyan el elemento base.
	11,18	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.
2011	1,58	Aceites de coco (de copra), de almendra de palma o de babasú, y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente.
	10,75	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.
2012	10,34	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.
2013	11,27	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.
2014	11,82	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.
2015	20,19	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.
2016	24,37	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.
2017	24,37	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.

**Fuente:** Elaboración propia

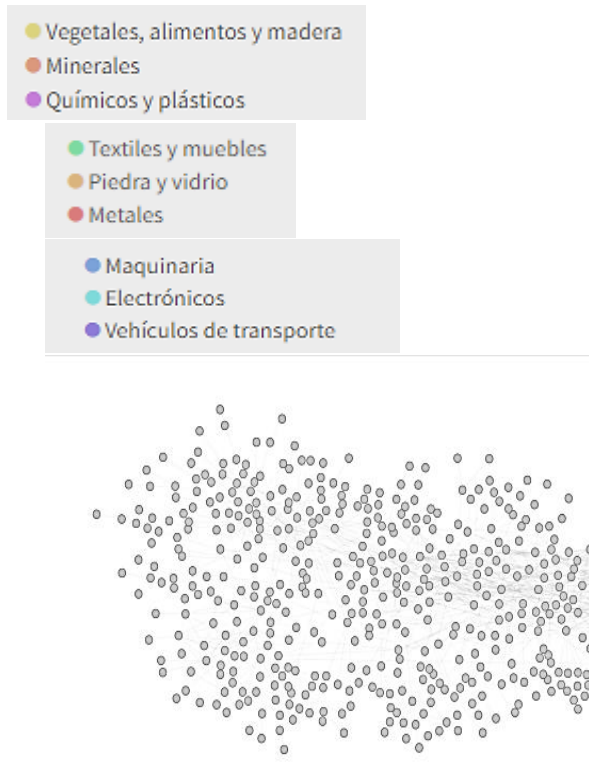
La plataforma del Datlas, provee información interactiva sobre el espacio producto de los departamentos, es decir, un mapa que identifica los sectores y productos con ventaja comparativa superior a 1, además muestra el enlace con otros sectores y productos que requieren conocimiento similares. El siguiente gráfico corresponde con la representación del mapa o espacio de productos de exportación de Meta, para los años 2016 y 2017, cada

punto representa el producto y cada línea representa el enlace entre un par de productos que requieren capacidades productivas similares. Esta es una forma gráfica de representar los resultados de la tabla anterior; como se observa solo el punto que representa el sector de minerales aparece activo, pues solo los productos petroleros tienen ventaja comparativa en el departamento.

**Gráfico 17. Espacio de productos de exportación 2017. Meta**



**Gráfico 18.22 Espacio de productos de exportación  
2016. Meta**



**Fuente:** Bancoldex

### 5.2.3. Problemática Identificada.

Para la variable de complejidad económica, los documentos regionales sujetos a revisión fueron el Plan de Desarrollo Departamental y el Plan de Desarrollo Distrital de Villavicencio. Dentro de los hallazgos se encuentra una priorización importante del sector empresarial, comercial y productivo, principalmente con un énfasis en su fortalecimiento y dinamización.

De la fase de diagnóstico de esta variable, algunos de los hallazgos más destacados se resumen como:

- Se identifica un único sector productivo relevante, con una ventaja comparativa revelada superior a 1.
- Los bienes y servicios que se producen en el departamento no presentan un alto valor agregado (commodities)
- El producto interno departamental concentra más del 50% en actividades de minas y canteras
- El departamento no cuenta con la sofisticación necesaria para la transformación de los bienes que produce

Los datos analizados relacionados con el indicador de complejidad económica para Colombia focalizan su medición en la dinámica laboral y de las exportaciones. Sin

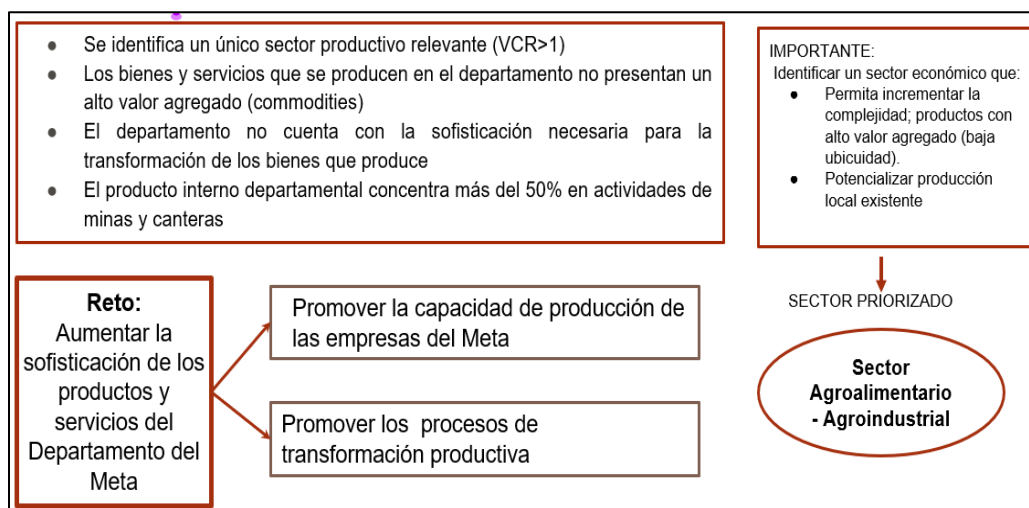
embargo, este es un indicador que cubija diferentes partes del aparato productivo del departamento y la conexión entre ellos, y por ello se puede medir en el mercado de trabajo, en el de las importaciones o exportaciones, pero también otras áreas como el tejido empresarial.

La esencia del indicador está en que los departamentos puedan consolidar sectores relevantes, con alta diversificación, pero con baja ubicuidad. Es decir, focalizar esfuerzos en la producción de más bienes y servicios, pero también en la sofisticación poder competir en el mercado e incrementar las oportunidades de permanecer y crecer.

En términos de empleo, por ejemplo, el ICE sectorial sirve para visibilizar los sectores que son más importantes para Meta que para el país. El departamento debe tomar esos sectores como áreas potenciales para mejorar la capacidades técnicas de los trabajadores e impulsar la producción más sofisticada desde allí, complejizando su aparato productivo. Por su parte, el ICE exportador podrá mejorar en tanto los productos exportados tengan menor volatilidad en el precio y un círculo reducido de competidores.

Las siguientes ilustraciones resumen la identificación de la problemática, sobre la que se desprenden cada una de las líneas estratégicas sobre las que se construye el plan de acción para el cierre de brechas en esta variable:

Gráfico 3. Problemática Identificada



Fuente: Elaboración Propia

Para empezar, en la variable de complejidad del aparato productivo se han priorizado dos líneas de acción: Promover la capacidad productiva de las empresas y los

procesos de transformación productiva. El objetivo la focalización de esfuerzos en un grupo específico de sectores: el Agroalimentario y el Agroindustrial. Esta

selección se realizó al considerar que más del 50% el PIB anual durante los últimos se concentra en estos sectores; y por la existencia actual de clúster de comercio en los mismos.

La primera línea tiene como foco el apoyo a la producción local de forma que la CRCI pueda, primero, identificar y priorizar el tejido empresarial en los sectores agroalimentario y agroindustrial, y segundo, servir como líder en las iniciativas que plantea el plan de acción para la dinamización de su producción.

Al mismo tiempo se espera, con la segunda línea estratégica, que la CRCI pueda apoyar acciones para la

capacitación de los empresarios locales en la sofisticación de sus procesos.

En tanto haya un mayor número de empresas con iniciativas que impulsen sus capacidades productivas, se sentará la base para que puedan cumplir con los requisitos estructurales y financieros que se requieren para las garantizar la expansión al mercado internacional.

Cada una de estas líneas estratégica y sus acciones, se describen con mayor detalle en la siguiente sección relacionada con el plan de acción para esta variable.

#### **5.2.4. Plan de Acción Variable 1**

Para la elaboración del Plan de Acción asociado a la intervención de la variable complejidad del aparato productivo para el Departamento del Meta, se definieron y priorizaron aquellos criterios que de acuerdo al conocimiento de los actores participantes en la elaboración del Plan y las estrategias, herramientas y mecanismos de acción existentes en el departamento, se adecuaban a las necesidades a suplir con el fin de fortalecer el nivel de representatividad de esta variable a nivel nacional; partiendo de esta base, se establecieron en primera medida las líneas estratégicas a desarrollar para alcanzar una mayor complejidad económica, seguido por la elaboración de las acciones específicas para implementar las líneas estratégicas y finalmente se definieron los actores encargados de liderar las acciones.

Partiendo de las acciones antes descritas, fueron definidas dos líneas estratégicas principales, la primera, es la promoción de la capacidad de producción de las empresas del Meta; en dicha línea estratégica, se plantearon como objetivos principales la actualización de la conformación del tejido productivo del departamento, la Implementación de estrategias de apoyo de la academia local a los empresarios del clúster agroalimentario, la formalización y fortalecimiento de las iniciativas del clúster y el fortalecimiento en competencias frente a procesos productivos. Es así, como en el marco del cumplimiento de los objetivos planteados para la línea estratégica descrita, se identificaron y establecieron una serie de acciones específicas, por medio de las cuales, se propende por el cumplimiento de los objetivos desarrollados, algunas de las actividades planteadas hacen referencia a la Identificación de las investigaciones adelantadas por la academia en el sector agroalimentario, coordinación con la academia potenciales procesos de formación para incrementar la capacidad productiva de las empresas del Clúster y la Identificación, socialización y apoyo para la participación de los empresarios en programas de nivel nacional, entre otros, para esta última acción, la estrategia de intervención

principal, se centra en la promoción y divulgación de las herramientas y programas:

Fabricas de productividad, liderado por MinCIT y Bancoldex: Programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, liderado por Colombia Productiva, entidad aliada de las industrias para producir más, con mejor calidad y mayor valor agregado. El programa busca que las pequeñas, medianas y grandes empresas que hacen parte de los sectores de manufacturas, agroindustria y servicios, mejoren sus indicadores de rentabilidad y eleven su capacidad para competir dentro y fuera del país.

Líneas de capital de trabajo de inversión fija, de Bancoldex: créditos cuyo destino es **Capital de trabajo y sustitución de pasivos** (Materias primas, insumos, nómina y demás costos y gastos operativos de funcionamiento).

Centros de transformación digital empresarial: programa de iNNpuls Colombia, el Ministerio CIT y el Ministerio TIC, en alianza con las principales cámaras de comercio, gremios empresariales del país e instituciones de educación superior que tiene como objetivo acompañar a las mipyme en su proceso de apropiación táctica de tecnologías como una estrategia de largo plazo, que les ayudará a mejorar su productividad y competitividad.

La segunda línea estratégica definida, es la promoción de los procesos de transformación productiva; para esta, se plantearon como objetivos principales la capacitación a los productores de los clúster en el proceso de sofisticación de productos o servicios y el incentivo a la innovación en los procesos productivos de los productores del clúster; las acciones identificadas y establecidas para el cumplimiento de los objetivos desarrollados, se enmarcan entre otras, en el establecimiento del estado actual del nivel de sofisticación de los procesos de producción de los clústers la coordinación con la academia potenciales procesos de formación para complementar la oferta de formación existente en la gobernación, la focalización del capital semilla que ofrece la gobernación para procesos de

innovación empresarial, la Promoción de la participación en la Línea de modernización empresarial ofrecida por Bancoldex, promoción de la participación de las empresas en el TECDIGITAL del MinTIC, como mecanismo de apoyo

para la transformación digital empresarial; en esta última, se busca dar a conocer las características y beneficios del programa, principalmente, la importancia la herramienta como que apalanque la Transformación Digital

**Tabla 20. Matriz del Plan De Acción Variable 1**

<u>Variable</u>	<u>Línea estratégica</u>	<u>Qué</u>	<u>Actores</u>	<u>Metas</u>
Complejidad del aparato productivo	Promover la capacidad de producción de las empresas del Meta	Actualizar la conformación del tejido productivo del departamento.	Cámara de Comercio de Villavicencio Secretaría de Competitividad del Departamento. ANDI CRCI USTA SENA Mesa Inter-Clúster Actores subregionales Clúster de la Piña Clúster Cárnico Clúster frutícola del Meta	1. Apoyar el fortalecimiento de las capacidades productivas y de sofisticación de 30 empresas del Clúster.  2. Apoyar la transformación de al menos 5 productos en el sector agroalimentario y agroindustrial.
		Implementar una estrategia de apoyo de la academia local a los empresarios del cluster agroalimentario.		
		Formalizar y fortalecer las iniciativas cluster		
	Promover los procesos de transformación productiva en el sector agroindustrial y agroalimentario	Capacitar a los productores de los cluster agroalimentario y agroindustrial en el fortalecimiento a los procesos productivos.		
	Promover los procesos de transformación productiva en el sector agroindustrial y agroalimentario	Capacitar a los productores de los cluster agroalimentario y agroindustrial en el proceso de sofisticación de productos o servicios.		
		Incentivar la innovación en los procesos productivos de los productores del cluster.		

Fuente: Elaboración Propia

### **Cuantificación de Meta**

A partir de la problemática identificada y de acuerdo con el último taller, se estableció como meta fortalecer las capacidades productivas y de sofisticación de al menos 30 empresas del clúster, así como apoyar la transformación de 5 productos de los sectores priorizados en las mesas de

trabajo. Es importante precisar que la medición de esta variable la hacía Bancoldex, pero desde el 2017 no se ha vuelto a realizar, razón por la cual, en las mesas de trabajo de propusieron estas metas



**Tabla 21. Matriz de Cuantificación de Metas Variable 1**

<u>Variable crítica</u>	<u>Definición de metas</u>
Complejidad del aparato productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar el fortalecimiento de las capacidades productivas y de sofisticación de 30 empresas del Clúster.</li> <li>- Apoyar la transformación de al menos 5 productos en el sector agroalimentario y agroindustrial.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.5. Plan Operativo Variable 1

En la matriz del plan operativo se encuentran relacionadas las siguientes líneas adicionales a las del plan de acción:

- Actividades: Acciones puntuales que se deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos.
- Metas por vigencia: Entregables por cada una de las acciones a realizar en un horizonte específico de tiempo.

En las mesas de trabajo realizadas, se pudieron identificar cuales eran las acciones que se deberían realizar con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y de esta forma poder identificar los entregables por cada una como se relaciona a continuación

**Tabla 22. Matriz del Plan Operativo Variable 1**

<u>Variable</u>	<u>Línea Estratégica</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
Complejidad del aparato productivo	Promover la capacidad de producción de las empresas del Meta	Actualizar la conformación del tejido productivo del departamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el diagnóstico del tejido productivo del Departamento (PIB, Empleo, empresas en el DEpartamento) .</li> </ul>	Diagnóstico realizado	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar un sector para realizar el piloto del plan de acción (Sector Agroalimentario - Agroindustrial)</li> </ul>	Sector priorizado	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la mesa de coordinación para la ejecución de las actividades</li> </ul>	Mesa establecida	
		Implementar una estrategia de apoyo de la academia local a los empresarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las investigaciones adelantadas por la academia en el sector agroalimentario.</li> </ul>	Investigaciones identificadas	

<u>Variable</u>	<u>Línea Estratégica</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
		del cluster agroalimentario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar las investigaciones por aplicabilidad con el sector priorizado.</li> </ul>	Investigaciones priorizadas	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar ejercicios piloto de aplicabilidad</li> </ul>	Pilotos desarrollados	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la evaluación de resultados</li> </ul>	Evaluación realizada	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar la estrategia de escalabilidad</li> </ul>	Estrategia generada	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar con la academia potenciales procesos de formación para incrementar la capacidad productiva de las empresas del Cluster.</li> </ul>	Capacitaciones realizadas	
		Formalizar y fortalecer las iniciativas cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalar una mesa de coordinación bimensual entre los Clúster del sector agroalimentario.</li> </ul>	Mesa instalada	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar mesas mensuales de trabajo de los Cluster.</li> </ul>	Mesas desarrolladas	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar la postulación de los empresarios del sector agroalimentario en las convocatorias Clúster del Ministerio y en la estrategia de Colombia Exporta Agro liderada por Mincit, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.</li> </ul>	Postulaciones realizadas	
		Capacitar a los productores de los cluster agroalimentario y agroindustrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer el estado actual del nivel de producción de los clusters</li> </ul>		Nivel de producción establecido

<u>Variable</u>	<u>Línea Estratégica</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
		en el proceso de fortalecimiento de los procesos productivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las dinámicas de los mercados en los que participa el sector priorizado.</li> </ul>		Dinámicas identificadas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, socializar y apoyar la participación de los empresarios en programas de nivel nacional:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Fabricas de productividad, liderado por MinCIT y Bancoldex</li> <li>Líneas de capital de trabajo de inversión fija, de Bancoldex</li> <li>Centros de transformación digital empresarial</li> </ul> </li> </ul>		Participación realizada
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar mesas bimensuales de capacitación con los productores seleccionados</li> </ul>		Mesas desarrolladas
	Promover los procesos de transformación productiva de los sectores agroalimentario y agroindustrial	Capacitar a los productores de los cluster agroalimentario y agroindustrial en el proceso de sofisticación de productos o servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer el estado actual del nivel de sofisticación de los procesos de producción de los clusters</li> </ul>		Niveles de sofisticación actuales establecidos
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar con la academia potenciales procesos de formación para complementar la oferta de formación existente en la gobernación</li> </ul>		Procesos de formación realizados

<u>Variable</u>	<u>Línea Estratégica</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las principales necesidades de los productores para la sofisticación de los procesos productivos</li> </ul>		Necesidades identificadas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y seleccionar al menos 30 productores a capacitar en procesos de innovación para la producción.</li> </ul>		Productores seleccionados
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar mesas bimensuales de capacitación con los productores seleccionados</li> </ul>		Mesas desarrolladas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar acompañamiento a las empresas para la transformación productiva</li> </ul>		Acompañamiento realizado
	Promover los procesos de transformación productiva de los sectores agroalimentario y agroindustrial	Incentivar la innovación en los procesos productivos de los productores del cluster.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser el puente para la focalización del capital semilla que ofrece la gobernación para procesos de innovación empresarial.</li> </ul>		Promoción realizada
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la participación en la Línea de modernización empresarial ofrecida por Bancoldex</li> </ul>				Promoción realizada	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar al departamento en la identificación y gestión de cooperación técnica y financiera con entidades y gremios nacionales y organismos internacionales para consolidar procesos de innovación empresarial.</li> </ul>				Identificación y gestión realizada	

<u>Variable</u>	<u>Línea Estratégica</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la participación de las empresas en el TECDIGITAL del MinTIC, como mecanismo de apoyo para la transformación digital empresarial.</li> </ul>		Participación realizada
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar y asesorar prototipos de los empresarios del cluster agroalimentario en la búsqueda de financiamiento</li> </ul>		Apoyo y asesorías realizadas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañar a los emprendimientos en los proceso de prueba y medición de impacto de los prototipos</li> </ul>		Acompañamiento realizado
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en el proceso de formalización y de institucionalización de los nuevos productos con valor agregado que se incluirán en el portafolio de las empresas seleccionadas</li> </ul>		Apoyos realizados

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.6. Plan de Seguimiento Variable Variable 1

Se adiciona a la matriz de Plan Operativo los siguientes criterios:

- Líder: Los líderes de cada una de las actividades son los encargados de recopilar y solicitar la información con la finalidad de cumplir con los entregables.

- Fecha de inicio: Fecha propuesta de inicio de la ejecución de la actividad
- Fecha de seguimiento: Fecha propuesta en la cual se realizará el seguimiento del avance de la actividad.
- Fecha de finalización: Fecha final de entrega.

**Tabla 23. Matriz Plan de Seguimiento Variable 1**

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de Intervención</u>	<u>¿Qué se acción se va a tomar?</u>	<u>¿Cómo se implementa?</u>	<u>¿Quién la implementa?</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de finalización</u>
Complejidad del aparato productivo		Actualizar la conformación del tejido productivo del departamento.	Revisar el diagnóstico del tejido productivo del Departamento (PIB, Empleo, empresas en el DEpartamento).	Cámara de Comercio Academia.	01/02/2022	28/02/2022
			Priorizar un sector para realizar el piloto del plan de acción (Sector Agroalimentario - Agroindustrial)	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario Academia Secretaria	28/02/2022	18/03/2022
			Establecer la mesa de coordinación para la ejecución de las actividades	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario Academia Secretaria	18/03/2022	15/04/2022
	Promover la capacidad de producción de las empresas del Meta	Implementar una estrategia de apoyo de la academia local a los empresarios del cluster agroalimentario.	Identificación de las investigaciones adelantadas por la academia en el sector agroalimentario.	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario Academia CRCI	15/04/2022	06/05/2022
			Priorizar las investigaciones por aplicabilidad con el sector priorizado.	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario Academia CRCI	06/05/2022	20/05/2022
			Desarrollar ejercicios piloto de aplicabilidad	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario Academia CRCI	20/05/2022	30/06/2022
			Realizar la evaluación de resultados	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario Academia CRCI	30/06/2022	20/07/2022
			Generar la estrategia de escalabilidad	Cámara de Comercio	20/07/2022	12/08/2022

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de Intervención</u>	<u>¿Qué se acción se va a tomar?</u>	<u>¿Cómo se implementa?</u>	<u>¿Quién la implementa?</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de finalización</u>
				Cluster Agroalimentario Academia CRCI		
			Coordinar con la academia potenciales procesos de formación para incrementar la capacidad productiva de las empresas del Cluster.	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario Academia CRCI	12/08/2022	30/09/2022
		Formalizar y fortalecer las iniciativas cluster	Instalar una mesa de coordinación bimensual entre los Clúster del sector agroalimentario.	Secretaría de Agricultura, CRCI. Academia. Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico	30/09/2022	31/10/2022
			Desarrollar mesas mensuales de trabajo de los Cluster.	Secretaría de Agricultura, CRCI. Academia. Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico	31/10/2022	16/12/2022
			Apoyar la postulación de los empresarios del sector agroalimentario en las convocatorias Clúster del Ministerio y en la estrategia de Colombia Exporta Agro liderada por Mincit, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.	Secretaría de Agricultura, CRCI. Academia. Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico	31/10/2022	16/12/2022
			Capacitar a los productores de los cluster agroalimentario y agroindustrial en el proceso de fortalecimiento de los procesos productivos.	Establecer el estado actual del nivel de producción de los clusters	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario CRCI	01/02/2023
			Identificar las dinámicas de los mercados en los que participa el sector priorizado.	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario CRCI	24/02/2023	17/03/2023

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de Intervención</u>	<u>¿Qué se acción se va a tomar?</u>	<u>¿Cómo se implementa?</u>	<u>¿Quién la implementa?</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de finalización</u>
			Identificar, socializar y apoyar la participación de los empresarios en programas de nivel nacional: Fábricas de productividad, liderado por MinCIT y Bancoldex Líneas de capital de trabajo de inversión fija, de Bancoldex Centros de transformación digital empresarial	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario CRCI MinCIT	17/03/2023	14/04/2023
			Desarrollar mesas bimensuales de capacitación con los productores seleccionados	Cámara de Comercio Cluster Agroalimentario CRCI MinCIT Academia	14/04/2023	31/10/2023
	Promover los procesos de transformación productiva	Capacitar a los productores de los cluster agroalimentario y agroindustrial en el proceso de sofisticación de productos o servicios.	Establecer el estado actual del nivel de sofisticación de los procesos de producción de los clusters	CRCI Cluster Agroalimentario Secretaría de Agricultura Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico	14/04/2023	12/05/2023
			Coordinar con la academia potenciales procesos de formación para complementar la oferta de formación existente en la gobernación	CRCI Cluster Agroalimentario Secretaría de Agricultura Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico	12/05/2023	31/05/2023
			Identificar las principales necesidades de los productores para la sofisticación de los procesos productivos	CRCI Cluster Agroalimentario Secretaría de Agricultura Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico	12/05/2023	31/05/2023



<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de Intervención</u>	<u>¿Qué se acción se va a tomar?</u>	<u>¿Cómo se implementa?</u>	<u>¿Quién la implementa?</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de finalización</u>
			Identificar y seleccionar al menos 30 productores a capacitar en procesos de innovación para la producción.	CRCI Cluster Agroalimentario Secretaria de Agricultura Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico	12/05/2023	31/05/2023
			Desarrollar mesas bimensuales de capacitación con los productores seleccionados	CRCI Cluster Agroalimentario Secretaria de Agricultura Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico	31/05/2023	30/11/2023
			Brindar acompañamiento a las empresas para la transformación productiva	CRCI Cluster Agroalimentario Secretaria de Agricultura Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico	31/05/2023	30/11/2023
		Incentivar la innovación en los procesos productivos de los productores del cluster.	Ser el puente para la focalización del capital semilla que ofrece la gobernación para procesos de innovación empresarial.	CRCI Cluster Agroalimentario Academia Secretaria de Agricultura CRCI Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico	31/05/2023	30/06/2023
			Promover la participación en la Línea de modernización empresarial ofrecida por Bancoldex	CRCI Bancoldex	31/05/2023	30/06/2023
			Apoyar al departamento en la identificación y gestión de cooperación técnica y financiera con entidades y gremios nacionales y	CRCI Secretaria de Agricultura CRCI Secretaria de Competitividad y	30/06/2023	31/07/2023

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de Intervención</u>	<u>¿Qué se acción se va a tomar?</u>	<u>¿Cómo se implementa?</u>	<u>¿Quién la implementa?</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de finalización</u>
			organismos internacionales para consolidar procesos de de innovación empresarial.	Desarrollo Económico		
			Promover la participación de las empresas en el TECDIGITAL del MinTIC, como mecanismo de apoyo para la transformación digital empresarial.	CRCI MinTIC	31/07/2023	31/08/2023
			Apoyar y asesorar prototipos de los empresarios del cluster agroalimentario en la búsqueda de financiamiento	CRCI Bancoldex Cluster Agroalimentario	31/08/2023	29/09/2023
			Acompañar a los emprendimientos en los proceso de prueba y medición de impacto de los prototipos	CRCI Cluster Agroalimentario Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico	29/09/2023	10/11/2023
			Apoyo en el proceso de formalización y de institucionalización de los nuevos productos con valor agregado que se incluirán en el portafolio de las empresas seleccionadas	CRCI Cluster Agroalimentario Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico	10/11/2023	22/12/2023

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3. VARIABLE 2. DIVERSIFICACIÓN DE LA CANASTA EXPORTADORA.

#### 5.3.1. Definición de la variable

El indicador de diversidad de la canasta exportadora corresponde con Índice Herfindahl Hirschman para las exportaciones de bienes del departamento.

La fórmula utilizada para su cálculo es la siguiente:

$$IHH_{dpto} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{X}\right)^2$$

En donde:  $x_i$  son las exportaciones del producto  $i$  con base en la nomenclatura arancelaria para la comunidad andina de naciones (NANDINA) a 10 dígitos, y  $X$  son las exportaciones totales del departamento.

Los datos de exportación departamental se toman de los microdatos mensuales publicados por el DANE, en los cuales se registran el tipo de producto, el valor de la exportación, y el país de destino de cada producto. Para los términos de este indicador se consolida el valor exportado de cada producto anualmente independientemente del país de destino, usando como unidad de análisis el departamento de origen por posición.

El IHH sirve como medida de la participación de diferentes productos en el total exportado por el departamento. Cuanto más cerca de cero mayor es la diversidad de productos, y mientras más cerca de 1 menor cantidad de productos participan en las exportaciones.

La variable de diversidad de la canasta exportadora, se ha incluido en todos los reportes del IDC entre el 2013 y el 2020. Es importante recordar que los datos usados en cada informe del IDC tienen un año de rezago, es decir, reflejan la dinámica de interés correspondiente al año inmediatamente anterior. Así que con la intención de tener datos actualizados hasta el año 2020, Urbanpro ha replicado el cálculo para los años 2016 al 2020

En términos del índice de competitividad se espera que un departamento incremente la diversidad de la canasta exportadora y de los destinos de exportación. Si bien, otros factores deben ser considerados para medir los beneficios de las exportaciones, es claro en la literatura económica que una economía próspera debería fortalecer su comercio

exterior, no solo desde la cantidad si no también desde el tipo de producto exportado. En tanto, productos con mayor valor agregado relegan la sofisticación de capacidades científicas y técnicas detrás de la producción. Este es un concepto altamente relacionado con el indicador de complejidad económica que también ha sido priorizado en el plan de acción de Meta.

#### 5.3.2 Desempeño de la variable

El desempeño del departamento del Meta en términos de diversidad de la canasta exportadora se ha mantenido como uno de los más bajos en el país. De acuerdo con los informes del IDC, el departamento se ha ubicado en las posiciones 29, 27 y 24 respecto al total de 33 departamentos (incluida la capital), en los tres últimos reportes publicados. En cada uno de estos años, el IHH del departamento fue de 1, 0.99 y 0.97; este índice deja en evidencia la alta concentración de las exportaciones del departamento.

En el último reporte del IDC del año 2020 (con datos del 2019), lideraron en el ranking Bogotá, Valle del Cauca, Atlántico, Cundinamarca y Bolívar, con un índice de 0.02, 0.03, 0.05, 0.07 y 0.07, respectivamente. Mientras que al final de la lista se encuentran los departamentos de Amazonas, Casanare, Guanía, Putumayo y Vichada con un índice de 1.

Si bien el reporte de 2021 (con los resultados del 2020) aún no ha sido publicado, en análisis de datos realizado por Urbanpro encuentra que la posición que ocupará Meta, será la 26.

Para brindar un detalle más amplio, se sigue un análisis de los resultados para Meta entre los años 2016 y 2020.

De acuerdo con los datos de comercio internacional del DANE, más del 96% de los productos exportados desde Meta son del tipo minero energético; mientras los otros grupos no alcanzan ni siquiera la participación del 1% en el periodo de análisis

**Tabla 24. Participación en las exportaciones por grupo de productos**

Grupo de productos <sup>6</sup>	2016	2017	2018	2019	2020
---------------------------------	------	------	------	------	------

<sup>6</sup> Estos grupos están definidos por el ministerio de Comercio

Minero energético	-	99,71%	99,79%	99,51%	98,38%	97,30%
Industria básica		0,17%	0,18%	0,44%	0,71%	1,99%
Agropecuario		0,00%	0,00%	0,02%	0,14%	0,45%
Agroindustrial		0,12%	0,02%	0,01%	0,36%	0,13%
Maquinaria y equipo		0,00%	0,00%	0,02%	0,40%	0,09%
Industria Liviana		0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,04%
Demás productos		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Industria automotriz		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

**Fuente:** Registros de exportaciones DANE. Cálculos propios

En la siguiente tabla se observa con mejor claridad el alto nivel concentración en los productos exportados del departamento; esta presenta los producto en los que se concentró el 99.7% de las exportaciones el 2020. Solo los Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso participan con más del 95%, además, esta tendencia se mantiene en los últimos 6 años analizados.

Por otro lado, la participación de las exportaciones de Meta a nivel nacional es baja, y presentan una tendencia decreciente. En los últimos 8 años, ha tenido una disminución notable; pues mientras en 2014 representaban hasta el 5.9%, la cifra cayó a 3.7% en 2015 y a 2% en 2016, desde entonces se ha mantenido por debajo de 2.5%; y en 2020 cayó aún más hasta el 1.25%.

**Tabla 25. Principales grupos de productos de exportación de Meta.**

Productos exportados	2020
Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.	97,2%
Cuchos técnicamente especificados	1,8%
Mangos y mangostanes frescos o secos.	0,2%
Granadilla, frescas.	0,1%
Glicerol en bruto; aguas y lejías glicerinosas	0,1%
Los demás tubos de entubación ("casing") o de producción ("tubing") del tipo de los utilizados para la extracción de petróleo o gas.	0,1%
Bilis, incluso desecada; glándulas y demás sustancias de origen animal, utilizadas para la preparación de productos farmacéuticos	0,1%
Oro(incluido el oro platinado), en las demás formas en bruto, para uso no monetario.	0,1%
Tubos de perforación de acero inoxidable, de los tipos utilizados para la extracción de petróleo o gas.	0,0%

**Fuente:** Registros de exportaciones DANE. Cálculos propios

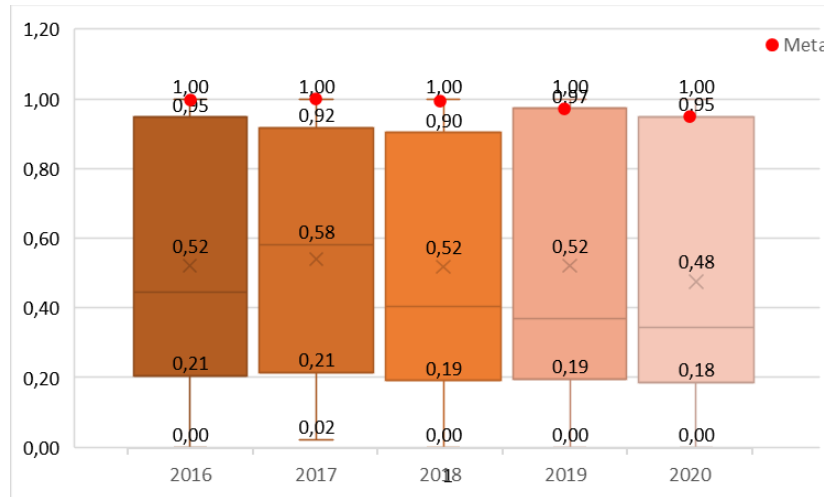
Para poner los datos en un contexto más amplio, se presenta a continuación un diagrama de caja que resume la distribución del IHH de los 33 departamentos del país; la amplitud de las cajas muestra la dispersión del 50% de los datos centrales y las líneas muestran el valor máximo y mínimo registrado.

En este sentido, se puede observar que los resultados son ampliamente heterogéneos al observar el rango intercuartílico, es decir la diferencia entre el primer cuartil (la base de la caja) y el tercero (la parte superior de la caja) de hasta 0.7 unidades. Resultados homogéneos para los diferentes departamentos deberían estar representados con cajas más angostas concentradas alrededor de la

media grupal. Además, también destaca la gran diferencia entre el IHH mínimo y máximo. El primero, corresponde al resultado de Bogotá, que lidera en los tres años analizados, con un IHH de 0.02, respectivamente; el segundo, corresponde a: Meta, Cesar, La Guajira, Arauca, Sucre, Amazonas, Casanare, Putumayo y Vichada con un IHH

superior a 0.98 en todos los años. Finalmente, el promedio nacional es de 0.58, 0.55 y 0.55, respectivamente

**Gráfico 23. Resultados del IHH para los 33 departamentos del país.**



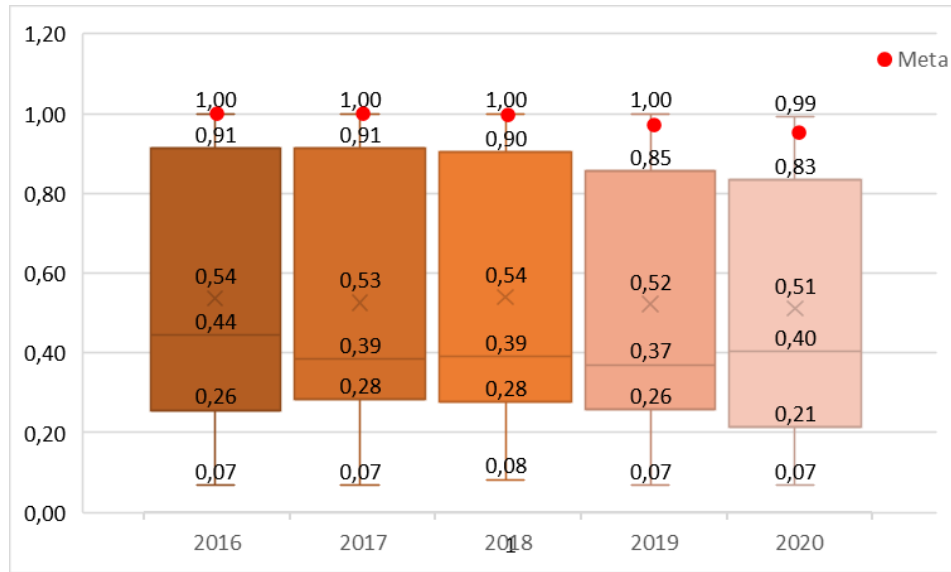
**Fuente:** Registros de exportaciones DANE. Cálculos propios

Ahora, en el gráfico que sigue se presenta la distribución de los resultados en el grupo de los 15 departamentos que componen la estructura 2 a la que pertenece el departamento. Como se observa la amplitud de las cajas no se reduce incluso al considerar un menor número de observaciones, esto indica que persiste la heterogeneidad de los resultados al interior del grupo. El IHH más bajo, es decir el departamento con mayor diversidad de exportaciones es el de Bolívar, de 0.07, 0.08 y 0.07 en cada año; Mientras el más alto es el de Meta.

Después de Bolívar, se siguen con mayor diversidad, Cauca, Nariño y Risaralda con menos de 0.3 en el indicador. En los departamentos de Risaralda, Magdalena Norte de Santander, Tolima, Caldas y Boyacá este índice no supera 0.5; mientras los 6 restantes (Córdoba, Huila,

Quindío, Meta, Cesar y Casanare) se ubican entre 0.65 y 1. Mejorar en el índice de concentración si el departamento logra introducir más productos a la canasta exportadora. Por ejemplo, para que el departamento pueda alcanzar un IHH de 0,90 requiere al menos un nuevo producto con una participación del 5%. Alcanzar un IHH de 0,52 se puede dar con al menos 2 productos de exportación, pero con una participación igual. En otras palabras, hay múltiples combinaciones de productos y participaciones para mejorar en el indicador, el objetivo principal de este es diversificar los productos. Sin embargo, es importante que este esfuerzo también este acompañado de procesos de innovación para vender más y mejores productos al mercado exterior; una idea que se profundiza en la segunda variable, de complejidad económica.

**Gráfico 24 . Resultados del IHH para los 15 departamentos de la estructura 2**

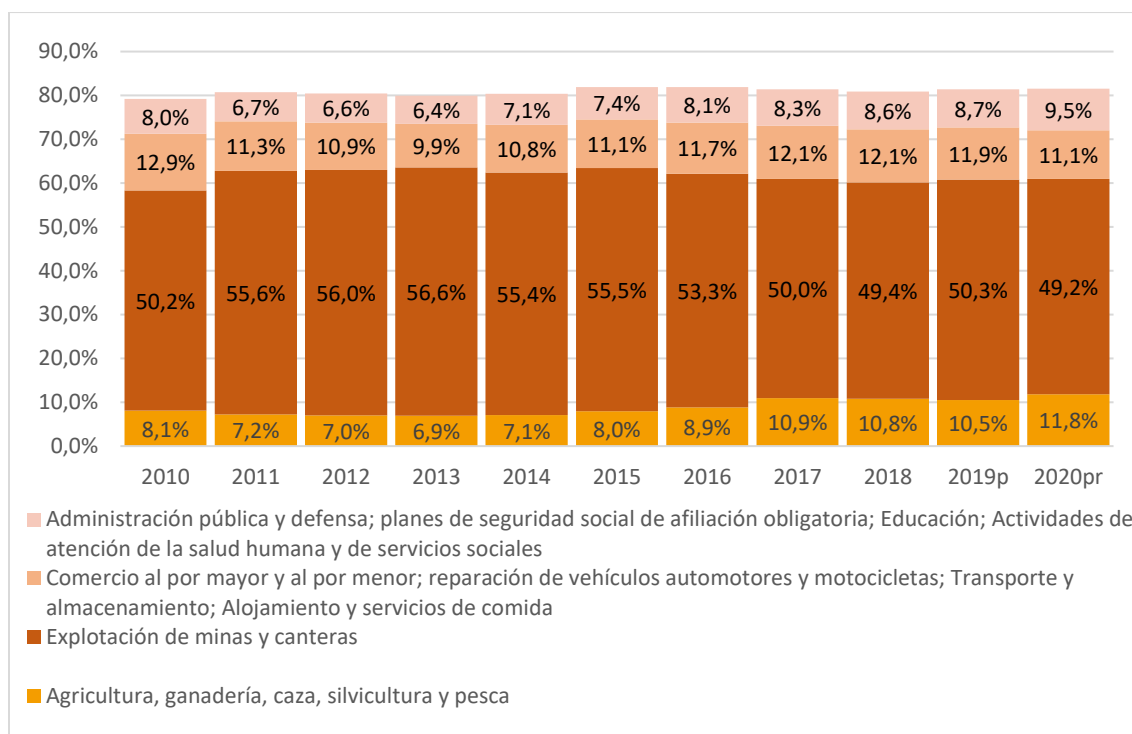


**Fuente:** Registros de exportaciones DANE. Cálculos propios

Para brindar una mejor perspectiva de la dinámica económica del departamento, se presenta la distribución de su producto interno bruto por tipo de actividad económica. Aquí queda en evidencia, la alta dependencia de los productos mineros, en la medida que su aporte supera el 50% del valor agregado. Se siguen en orden de importancia, las actividades del grupo de comercio, transporte, preparación de vehículos y alojamiento y servicios de comida; seguido de servicios de salud, y educativos; y actividades de agricultura ganadería y caza.

Estos tres grupo de actividades participan con un valor aproximado al 30%. Esto significa que, en promedio el 83% de la producción departamental se distribuye en 4 grupos de actividades, aunque son las actividades mineras las que dominan la producción del departamento; lo que encaja con la concentración de exportaciones de productos de este grupo.

**Gráfico 25. PIB departamental por actividad económica. Meta.**



Fuente: Registros de exportaciones DANE. Cálculos propios

### 5.3.3. Problemática Identificada

Como bien se ha explicado en la aproximación metodológica al inicio de esta sección; el objetivo del plan de acción es brindar una ruta de trabajo para que la Comisión Regional de Competitividad de Meta apoye el cierre de brechas en la variable de complejidad.

La construcción de ese plan de acción tiene como punto de partida la identificación específica de las brechas. Este es un proceso de diagnóstico de tres fases. La primera requirió la revisión de los diferentes documentos de política pública, para identificar metas específicas orientadas a la reducción de la informalidad laboral, o por el contrario, visibilizar la ausencia de las mismas.

La segunda fase, se relaciona con la revisión de las cifras que componen el índice de complejidad para el departamento, en orden de establecer una línea base y una meta específica para el plan de acción. El desempeño de la variable se mide respecto a los estándares del IDC, donde se considera el índice desarrollado por Bancoldex.

La última fase de diagnóstico, comprende las reuniones con los diferentes actores del departamento con incidencia directa en políticas pública económica. En estas reuniones se presentan los resultados de los hallazgos en las fases 1

y 2, con el propósito de recibir retroalimentación e información adicional que no se refleja en las ninguna de las fases anteriores.

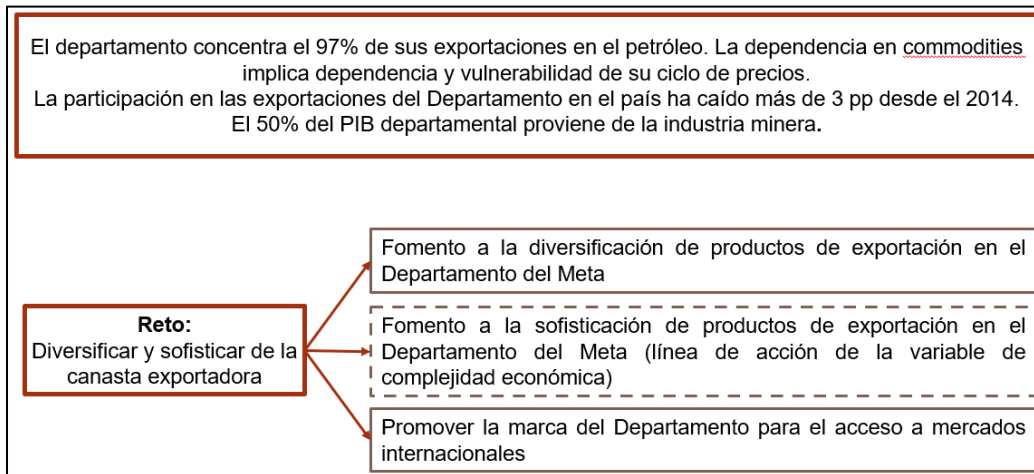
Las tres fases se realizan para las dos variables priorizadas por la CRCI de Meta

Para la variable de Diversificación de la canasta exportadora se revisaron en detalle el Plan de Desarrollo Departamental y el Plan de Desarrollo Distrital de la ciudad de Villavicencio en los cuales se encontró un enfoque importante hacia productivo y comercial.

Sin embargo, se evidencia que esta importancia se debe a que, en el índice de complejidad exportadora, la diversificación en el departamento es muy baja dada la concentración en los productos petrolero; con inexistente valor agregado para la canasta exportadora y alta dependencia de los precios del mercado internacional. El objetivo al incrementar la complejidad es tener más productos exportados con menor volatilidad en el precio y un círculo reducido de competidores, algo que hace que se tenga una estrecha relación entre las variables priorizadas por el Departamento.

El siguiente gráfico resumen la identificación de la problemática

**Gráfico 26. Problemática Identificada**



**Fuente:** Elaboración Propia.

Es importante recordar en este punto que las dos variables están técnica y teóricamente relacionadas, como se mencionó anteriormente, por lo cual, los resultados de una impactaran directamente en la otra. Teniendo esto en consideración, las líneas estratégicas desarrolladas para esta variable de las que se muestran en la gráfica son las líneas estratégicas de Fomento a la diversificación de productos de exportación en el departamentos y la Promoción de la marca del departamento en el mercado internacional, pues la línea de Fomento a la sofisticación de productos de exportación, se desarrolló con mayor pertinencia en el plan de acción de la variable de Complejidad del Aparato Productivo.

De acuerdo con esto, la primera línea estratégica del Plan de Acción responde a la necesidad de un proceso de difusión de información a las empresas respecto a los pasos y requisitos necesarios para lograr la exportación de sus productos. Esta es una línea en la industria local existente que lleva al menos un año de funcionamiento.

Por su parte la última línea, tiene un enfoque más específico en estrategias de consolidación de marca que, en el futuro, puedan facilitar la entrada de nuevos productos de Meta a otros país.

Cada una de estas líneas estratégica y sus acciones, se describen con mayor detalle en la siguiente sección relacionada con el plan de acción para esta variable.

### **5.3.4. Plan de Acción Variable 2**

Para la elaboración del Plan de Acción asociado a la intervención de la variable Diversificación De La Canasta Exportadora para el Departamento del Meta, se definieron y priorizaron aquellos criterios que de acuerdo al conocimiento de los actores participantes en la elaboración del Plan y las estrategias, herramientas y mecanismos de acción existentes en el departamento, se adecuaban a las necesidades a suplir con el fin de fortalecer el nivel de representatividad de esta variable a nivel nacional; partiendo de esta base, se establecieron en primera medida las líneas estratégicas a desarrollar para alcanzar una mayor complejidad económica, seguido por la elaboración de las acciones específicas para implementar

las líneas estratégicas y finalmente se definieron los actores encargados de liderar las acciones.

Partiendo de las acciones antes descritas, fueron definidas dos líneas estratégicas principales, la primera, es el fomento a la diversificación de productos de exportación en el Departamento del Meta; en dicha línea estratégica, se plantearon como objetivos principales la identificación de las empresas exportadoras y de las que tienen potencial exportador para priorizar productos de exportación, el diagnóstico de las necesidad empresariales para incrementar las exportaciones, la mejora de las competencias y las capacidades de los exportadores y el Fomento al acceso de los empresarios a diferentes



mecanismos de financiación. Es así, como en el marco del cumplimiento de los objetivos planteados para la línea estratégica descrita, se identificaron y establecieron una serie de acciones específicas, por medio de las cuales, se propende por el cumplimiento de los objetivos desarrollados, algunas de las actividades planteadas hacen referencia a la identificación y análisis de los datos actualizados frente a las exportaciones del departamento, con la trazabilidad de producto, de acuerdo a la información suministrada por la Cámara de Comercio, la priorización de las empresas exportadoras y con potencial exportador, así como los productos a exportar según las dinámicas de mercado actuales (Sector Agroindustrial, Agropecuario y Clúster), la revisión de las investigaciones desarrolladas en las Universidades referentes a las problemáticas que tienen las empresas para exportar y Socializar con los empresarios la oferta Bancoldex, el Incentivo a la modernización empresarial, mediante líneas de crédito como: Líneas de capital de trabajo de inversión fija – Tasa subsidiada, Línea de modernización empresarial – Plazos de hasta 10 años y periodos de gracias, Línea exportadores adelante, calidad para exportar – Capital de trabajo e inversión– Capital de producción, permisos ...(Empresas que ya están exportando), Convenio con el Gobierno Nacional, Carta de crédito o garantía Standby, la socialización y promoción de la participación de los empresarios en los programas ofertados por el MinCIT, principalmente:

- Programa Calidad para Exportar: Programa que busca que la industria colombiana cumpla estándares internacionales y que los usen como herramientas para acceder a nuevos mercados.

- Colombia Exporta Agro: Aumentar la calidad, productividad, comercialización y exportaciones, de los productos agro.
- Programa de asistencia técnica para cumplimiento de requisitos y controles preventivos: Por medio de este programa se capacita y se brinda asistencia técnica a empresas de sectores agroindustriales para el cumplimiento de directivas de los mercados principales. Entre estos, se encuentra el programa de capacitación y asistencia técnica a empresas del sector agroindustrial para el cumplimiento de controles preventivos, en el marco de la Ley FMSA en EE. UU.

La segunda línea estratégica definida, es la promoción de la marca del Departamento para el acceso a mercados internacionales; para esta, se plantearon como objetivos principales la creación de la Marca Meta, posicionamiento de la marca del departamento del meta, impulso de la participación de las empresas en eventos de promoción de productos para exportar y Socializar las acciones impulsadas; las acciones identificadas y establecidas para el cumplimiento de los objetivos desarrollados, se enmarcan entre otras, en la identificación del inventario de materias primas y su transformación en el departamento, definición de los criterios de la Marca, revisión y cumplimiento de los requisitos para la certificación y acreditación, diseño de marca, generación de estrategias de impacto en la producción y promoción, Diseño de una estrategia de marketing departamental para promover los productos a exportar generando la Marca del META

**Tabla 26. Matriz del Plan De Acción Variable 2**

<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actores</u>	<u>Metas</u>
<b>Diversificación de la canasta exportadora</b>	Fomento a la diversificación de productos de exportación en el Departamento del Meta	Identificación de las empresas exportadoras y de las que tienen potencial exportador para priorizar productos de exportación	CRCI Cámara de Comercio	Incrementar la participación de un segundo producto en al menos 5% de las exportaciones totales. (Subir una posición en el IDC)
		Diagnóstico de las necesidades empresariales para incrementar las exportaciones.	Secretarías de hacienda departamental Secretarías de hacienda de Villavicencio	
		Mejorar las competencias y las capacidades de los exportadores.	Secretaría de Planeación Jefe de oficinas de productividad y	

		Fomentar el acceso de los empresarios a diferentes mecanismos de financiación.	competitividad del departamento Empresarios de la Comisión	
	Promover la marca del Departamento para el acceso a mercados internacionales	Crear la Marca Meta	Comité Intergremial Procolombia	
		Posicionar la marca del departamento del meta	Bancoldex	
		Impulsar la participación de las empresas en eventos de promoción de productos para exportar		
		Socializar las acciones adelantadas		

Fuente: Elaboración Propia

### **Cuantificación de Metas**

De acuerdo con la problemática identificada y en concordancia con el último taller, se estableció como una de las metas la participación de un segundo producto en al

menos un 5% de las exportaciones totales con la finalidad de escalar una posición de acuerdo con el IDC del 2020.

**Tabla 27. Matriz de Cuantificación de Metas Variable 2**

<b><u>Variable crítica</u></b>	<b><u>Definición de metas</u></b>
Diversificación de la Canasta Exportadora	Incrementar la participación de un segundo producto en al menos 5% de las exportaciones totales.

Fuente: Elaboración Propia

### ***5.3.5. Plan Operativo Variable 2***

En la matriz del plan operativo se encuentran relacionadas las siguientes líneas adicionales a las del plan de acción:

- Actividades: Acciones puntuales que se deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos.
- Metas por vigencia: Entregables por cada una de las acciones a realizar en un horizonte específico de tiempo.

En las mesas de trabajo realizadas, se pudieron identificar cuales eran las acciones que se deberían realizar con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y de esta forma poder identificar los entregables por cada una como se relaciona a continuación

**Tabla 28. Matriz del Plan Operativo**

<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
Diversificación de la canasta exportadora	Fomento a la diversificación de productos de exportación en el Departamento del Meta	Identificación de las empresas exportadoras y de las que tienen potencial exportador para priorizar productos de exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y analizar los datos actualizados frente a las exportaciones del departamento, con su respectiva trazabilidad de producto, de acuerdo a la información suministrada por la Cámara de Comercio.</li> </ul>	Datos identificados y analizados	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y generar una base de datos de los emprendedores con sus respectivos productos y/o ideas de negocio que a la fecha no se han formalizado y que tienen potencial exportador..</li> </ul>	Base generada	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una mesa de trabajo para priorizar las empresas exportadoras y con potencial exportador, así como los productos a exportar según las dinámicas de mercado actuales (Sector Agroindustrial, Agropecuario y Clúster).</li> </ul>	Mesas de trabajo desarrolladas	

<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte ejecutivo que contenga las empresas priorizadas por sector con los respectivos productos a exportar para establecer las estrategias de intervención y acompañamiento</li> </ul>	Reporte generado	
		Diagnóstico de las necesidad empresariales para incrementar las exportaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar las investigaciones desarrolladas en las Universidades referentes a las problemáticas que tienen las empresas para exportar.</li> </ul>	Investigaciones realizadas	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una encuesta en línea para aplicarla a las empresas priorizadas con el fin de identificar limitantes al momento de exportar (Analizas la oferta de capacitación y como los empresarios están accediendo a esta)</li> </ul>	Encuesta realizada	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesa de trabajo para presentar el análisis de los resultados de la encuesta y las investigaciones desarrolladas en las Universidades para identificar las temáticas a</li> </ul>	Mesas de trabajo realizadas	

<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
			fortalecer por sector.		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un informe ejecutivo con el análisis de la información y las estrategias de intervención y acompañamiento.</li> </ul>	Informe realizado	
		Mejorar las competencias de los exportadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar la base de datos donde se incluya toda la oferta de capacitación y formación de acuerdo con las necesidades identificadas en la encuesta</li> </ul>	Base de datos consolidada	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan de acompañamiento y formación que responda a las necesidades identificadas en el diagnóstico.</li> </ul>	Plan de acompañamiento elaborado	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar la capacitación en <b>buenas prácticas financiera.</b></li> </ul>	Capacitación priorizada	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar la capacitación en <b>procesos de innovación*</b></li> </ul>	Capacitación priorizada	

<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar acompañamiento con Entidades Expertas para que las empresas cumplan con los requisitos de certificación de calidad (Requisitos de exportación).</li> </ul>	Acompañamientos realizados	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la participación de los empresarios en los programas de formación exportadora y de Fabricas de internacionalización de Procolombia</li> </ul>	Participación en los programas	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar y promover la participación de los empresarios en los programas ofertados por el MinCIT</li> <li>➤ Programa Calidad para Exportar</li> <li>➤ Colombia Exporta Agro</li> <li>➤ Programa de asistencia técnica para cumplimiento de requisitos y controles preventivos.</li> </ul>	Participación en los programas	
		Mejorar las competencias de los exportadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar la base de datos donde se incluya toda la oferta de capacitación y formación de</li> </ul>	Base de datos consolidada	

<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
			acuerdo con las necesidades identificadas en la encuesta		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan de acompañamiento y formación que responda a las necesidades identificadas en el diagnóstico.</li> </ul>	Plan de acompañamiento elaborado	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar la capacitación en <b>buenas prácticas financiera.</b></li> </ul>	Capacitación priorizada	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar la capacitación en <b>procesos de innovación*</b></li> </ul>	Capacitación priorizada	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar acompañamiento con Entidades Expertas para que las empresas cumplan con los requisitos de certificación de calidad (Requisitos de exportación).</li> </ul>	Acompañamientos realizados	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la participación de los empresarios en los programas de formación exportadora y de Fabricas de internacionalización de Procolombia</li> </ul>	Participación en los programas	

<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar y promover la participación de los empresarios en los programas ofertados por el MinCIT</li> <li>➤ Programa Calidad para Exportar</li> <li>➤ Colombia Exporta Agro</li> <li>➤ Programa de asistencia técnica para cumplimiento de requisitos y controles preventivos.</li> </ul>	Participación en los programas	
	Promover la marca del Departamento para el acceso a mercados internacionales	Crear la Marca Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el inventario de materias primas y su transformación en el departamento</li> </ul>		Inventario identificado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los criterios de la Marca</li> </ul>				Criterios definidos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y cumplir con los requisitos para la certificación y acreditación</li> </ul>				Requisitos cumplidos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la Marca</li> </ul>				Marca diseñada	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar la Propiedad intelectual y propiedad industrial de los productos</li> </ul>				Propiedad intelectual industrial registrada e	



<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
		Posicionar la marca del departamento del meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar Mesas de trabajo con Procolombia y los empresarios que permitan generar estrategias de impacto en la producción y promoción.</li> </ul>		Mesas realizadas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de una estrategia de marketing departamental para promover los productos a exportar generando la Marca del META</li> </ul>		Estrategia diseñada
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar reuniones con las instituciones relevantes para socializar las estrategia diseñada e identificar los canales de divulgación</li> </ul>		Reuniones programadas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la Feria Malocas, como el escenario de exhibición del departamento del Meta al menos 1 vez al año.</li> </ul>		Ferias realizadas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en la Feria Maloca un stand de las empresas que exportan con sesiones académicas para los demás</li> </ul>		Stand Incluido

<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
			empresarios y emprendedores.		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en la Feria Maloca un stand que incluya a las Universidades para la promoción de programas de Comercio Exterior</li> </ul>		Stand Incluido
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los programas nacionales de internacionalización que beneficien la exportación de productos.</li> </ul>		Programas identificados
		Impulsar la participación de las empresas en eventos de promoción de productos para exportar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la participación de las empresas en los programas de internacionalización y realizar el respectivo acompañamiento y seguimiento..</li> </ul>		Participación y acompañamiento realizado
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar la participación de las empresas que ya cumplen con la formación exportadora y los requisitos de exportación a 2 Macrorruedas internacionales</li> </ul>		Participación en 2 macrorruedas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar la participación de las empresas que ya cumplen con la</li> </ul>		Participación en 2 ruedas de negocio

<u>Variable</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>	<u>Metas a diciembre 2023</u>
			<p>formación exportadores y los requisitos de exportación a 2 Ruedas de negocios</p>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar la participación de las empresas que ya cumplen con la formación exportadores y los requisitos de exportación a Participar en 1 Feria departamental, 1 feria nacional y 1 feria internacional</li> </ul>		Participación en ferias
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar reuniones con las instituciones relevantes para socializar los logros alcanzados con las acciones propuestas por empresas..</li> </ul>		Reuniones realizadas
		Socializar las acciones adelantadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar dichos logros por medio de boletines o Newsletter a todos los empresarios del departamento.</li> </ul>		Logros divulgados
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover dichas acciones para los demás empresas que no fueron priorizadas con el ejercicio</li> </ul>		Acciones promovidas

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.6. Plan de Seguimiento Variable 2

Se adiciona a la matriz de Plan Operativo los siguientes criterios:

- Líder: Los líderes de cada una de las actividades son los encargados de recopilar y solicitar la información con la finalidad de cumplir con los entregables.

- Fecha de inicio: Fecha propuesta de inicio de la ejecución de la actividad
- Fecha de seguimiento: Fecha propuesta en la cual se realizará el seguimiento del avance de la actividad.

Fecha de finalización: Fecha final de entrega

Tabla 29. Matriz del Plan de Seguimiento Variable 2

<u>Variable crítica</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Líder</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de Finalización</u>
Diversificación de la canasta exportadora	Fomento a la diversificación de productos de exportación en el Departamento del Meta	Identificación de las empresas exportadoras y de las que tienen potencial exportador para priorizar productos de exportación	Identificar y analizar los datos actualizados frente a las exportaciones del departamento, con su respectiva trazabilidad de producto, de acuerdo a la información suministrada por la Cámara de Comercio.	CRCI Cámara de Comercio Secretaría de Competitividad del Departamento Empresarios (Gremios e iniciativas Clúster)	24/01/2022	21/02/2022
			Identificar y generar una base de datos de los emprendedores con sus respectivos productos y/o ideas de negocio que a la fecha no se han formalizado y que tienen potencial exportador.	CRCI Cámara de Comercio Secretaría de Competitividad del Departamento Empresarios (Gremios e iniciativas Clúster)	21/02/2022	11/03/2022
			Desarrollar una mesa de trabajo para priorizar las empresas exportadoras y con potencial exportador, así como los productos a exportar según las dinámicas de mercado actuales (Sector Agroindustrial, Agropecuario y Clúster).	CRCI Cámara de Comercio Secretaría de Competitividad del Departamento Empresarios (Gremios e iniciativas Clúster)	11/03/2022	31/03/2022

<u>Variable crítica</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Líder</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de Finalización</u>
			Reporte ejecutivo que contenga las empresas priorizadas por sector con los respectivos productos a exportar para establecer las estrategias de intervención y acompañamiento	CRCI Cámara de Comercio Secretaria de Competitividad del Departamento de Empresarios (Gremios e iniciativas Clúster)	31/03/2022	15/04/2022
		Diagnóstico de las necesidad empresariales para incrementar las exportaciones.	Revisar las investigaciones desarrolladas en las Universidades referentes a las problemáticas que tienen las empresas para exportar.	CRCI Cámara de Comercio Universidades Empresarios (Gremios e iniciativas Clúster)	15/04/2022	29/04/2022
			Desarrollar una encuesta en línea para aplicarla a las empresas priorizadas con el fin de identificar limitantes al momento de exportar (Analizas la oferta de capacitación y como los empresarios están accediendo a esta)	CRCI Cámara de Comercio Universidades Empresarios (Gremios e iniciativas Clúster)	29/04/2022	13/05/2022
			Mesa de trabajo para presentar el análisis de los resultados de la encuesta y las investigaciones desarrolladas en las Universidades para identificar las temáticas a fortalecer por sector.	CRCI Cámara de Comercio Universidades Empresarios (Gremios e iniciativas Clúster)	13/05/2022	31/05/2022
			Generar un informe ejecutivo con el análisis de la información y las estrategias de intervención y acompañamiento.	CRCI Cámara de Comercio Universidades Empresarios (Gremios e iniciativas Clúster)	31/05/2022	10/06/2022

<u>Variable crítica</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Líder</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de Finalización</u>
		Mejorar las competencias de los exportadores.	Consolidar la base de datos donde se incluya toda la oferta de capacitación y formación de acuerdo con las necesidades identificadas en la encuesta	CRCI Cámara de Comercio Empresarios Universidades	10/06/2022	28/06/2022
			Elaborar un plan de acompañamiento y formación que responda a las necesidades identificadas en el diagnóstico.	CRCI Cámara de Comercio Empresarios Universidades	28/06/2022	15/07/2022
			Priorizar la capacitación en buenas prácticas financieras.	CRCI Cámara de Comercio Empresarios Universidades	15/07/2022	18/08/2022
			Priorizar la capacitación en procesos de innovación*	CRCI Cámara de Comercio Empresarios Universidades	15/07/2022	18/08/2022
			Brindar acompañamiento con Entidades Expertas para que las empresas cumplan con los requisitos de certificación de calidad (Requisitos de exportación).	CRCI Cámara de Comercio Empresarios MinCIT	18/08/2022	8/09/2022
			Promover la participación de los empresarios en los programas de formación exportadora y de Fabricas de internacionalización de Procolombia	CRCI Universidades MinCIT	18/08/2022	30/09/2022
			Socializar y promover la participación de los empresarios en los programas ofertados por el MinCIT Programa Calidad para Exportar Colombia Exporta Agro	CRCI MinCIT	18/08/2022	30/09/2022

<u>Variable crítica</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Líder</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de Finalización</u>
			Programa de asistencia técnica para cumplimiento de requisitos y controles preventivos.			
			Consolidar la base de datos donde se incluya toda la oferta financiera existente en el departamento y la Nación	CRCI Empresarios Bancoldex	30/09/2022	14/10/2022
			Socializar los programas y oportunidades identificados con los empresarios priorizados.	CRCI Empresarios Bancoldex	14/10/2022	18/11/2022
		Fomentar el acceso de los empresarios a diferentes mecanismos de financiación	Socializar con los empresarios la oferta Bancoldex Incentivar modernización empresarial, mediante líneas de crédito Líneas de capital de trabajo de inversión fija – Tasa subsidiada. Línea de modernización empresarial – Plazos de hasta 10 años y periodos de gracias Línea exportadores adelante, calidad para exportar – Capital de trabajo e inversión– Capital de producción, permisos ...(Empresas que ya están exportando), Convenio con el Gobierno Nacional Carta de crédito o garantía Standby	CRCI Empresarios Bancoldex	14/10/2022	18/11/2022
			Establecer una ventanilla de atención para apoyar los procesos de aplicación para acceder a la financiación.	CRCI Empresarios Bancoldex	18/11/2022	20/12/2022

<u>Variable crítica</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Líder</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de Finalización</u>
	Promover la marca del Departamento para el acceso a mercados internacionales	Crear la Marca Meta	Identificar el inventario de materias primas y su transformación en el departamento	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Empresarios Impulsa	23/01/2023	17/02/2023
			Definir los criterios de la Marca	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Empresarios Impulsa	17/02/2023	28/02/2023
			Revisar y cumplir con los requisitos para la certificación y acreditación	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Empresarios Impulsa	28/02/2023	24/03/2023
			Diseñar la Marca	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Empresarios Impulsa	24/03/2023	21/04/2023
			Registrar la Propiedad intelectual y propiedad industrial de los productos	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Empresarios Impulsa	21/04/2023	19/05/2023
	Promover la marca del Departamento para el acceso a mercados internacionales	Posicionar la marca del departamento del meta	Realizar Mesas de trabajo con Procolombia y los empresarios que permitan generar estrategias de impacto	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad	21/04/2023	29/05/2023



<u>Variable crítica</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Líder</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de Finalización</u>
			en la producción y promoción.	del departamento		
			Diseño de una estrategia de marketing departamental para promover los productos a exportar generando la Marca del META	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento	29/05/2023	23/06/2023
			Programar reuniones con las instituciones para socializar las estrategia diseñada e identificar los canales de divulgación	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento	23/06/2023	04/07/2023
			Realizar la Feria Malocas, como el escenario de exhibición del departamento del Meta al menos 1 vez al año.	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento	04/07/2023	20/12/2023
			Incluir en la Feria Maloca un stand de las empresas que exportan con sesiones académicas para los demás empresarios y emprendedores.	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento	04/07/2023	20/12/2023
			Incluir en la Feria Maloca un stand que incluya a las Universidades para la promoción de programas de Comercio Exterior	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento	04/07/2023	20/12/2023
		Impulsar la participación de las empresas en eventos de promoción de	Identificar los programas nacionales de internacionalización que benefician la	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad	23/06/2023	04/07/2023

<u>Variable crítica</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Líder</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de Finalización</u>
		productos para exportar	exportación de productos.	y competitividad del departamento Procolombia Bancoldex Inpulsa		
			Impulsar la participación de las empresas en los programas de internacionalización y realizar el respectivo acompañamiento y seguimiento.	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Procolombia Bancoldex Inpulsa	04/07/2023	20/12/2023
			Gestionar la participación de las empresas que ya cumplen con la formación exportadora y los requisitos de exportación a 2 Macrorruedas internacionales	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Procolombia Bancoldex Inpulsa	04/07/2023	20/12/2023
			Gestionar la participación de las empresas que ya cumplen con la formación exportadores y los requisitos de exportación a 2 Ruedas de negocios	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Procolombia Bancoldex Inpulsa	04/07/2023	20/12/2023
			Gestionar la participación de las empresas que ya cumplen con la formación exportadores y los requisitos de exportación a Participar en 1 Feria departamental, 1 feria nacional y 1 feria internacional	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Procolombia Bancoldex Inpulsa	04/07/2023	20/12/2023

<u>Variable crítica</u>	<u>Eje de Intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Líder</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de Finalización</u>
		Socializar las acciones adelantadas	Programar reuniones con las instituciones relevantes para socializar los logros alcanzados con las acciones propuestas por empresas.	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Procolombia Bancoldex Impulsa Empresarios	30/11/2023	28/12/2023
			Divulgar dichos logros por medio de boletines o Newsletter a todos los empresarios del departamento.	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Procolombia Bancoldex Impulsa Empresarios	30/11/2023	28/12/2023
			Promover dichas acciones para los demás empresas que no fueron priorizadas con el ejercicio	CRCI Cámara de Comercio Jefe de oficinas de productividad y competitividad del departamento Procolombia Bancoldex Impulsa Empresarios	30/11/2023	28/12/2023

**Fuente:** Elaboración Propia