

Plan de Acción y Plan Operativo.

CRCI Departamento del QUINDÍO.

Informe Final

Autor:
UrbanPro

15 | 11 | 2021

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
2. BRECHAS DE COMPETITIVIDAD	8
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	15
2.2.4 Brechas institucionales	19
2.2.5 Brechas espaciales	20
3. HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO REGIONAL Y DE COMPETITIVIDAD.	26
3.1. METODOLOGÍA DE REVISIÓN.	26
3.2. REVISIÓN DETALLADA	26
3.2.1. Plan de Desarrollo Departamental	26
3.2.2. Plan de Desarrollo de Armenia	27
3.2.3. POT de Armenia	27
3.2.4. Agenda Departamental de Competitividad e Innovación. 2012	27
3.2.5. Revisión Priorización PPI 2020	27
3.2.6. Plan Regional de Competitividad Quindío - 2008 - 2015.	28
3.2.7. Agenda Integrada de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación Quindío. (AICCTI) 2018	28
3.2.8. RAP EJE CAFETE-RO 2021 – 2033. (2020) Plan Estratégico Regional	28
3.3. RESULTADOS AGREGADOS	28
4. PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE VARIABLES.	33
4.1. PRE-PRIORIZACIÓN DE VARIABLES	33
4.2. TALLER DE PRIORIZACIÓN.	33
4.2.1. Metodología del taller.	33

4.2.2. Desarrollo del Taller	34
4.3. RESULTADOS.	35
4.3.1. Nueva pre-priorización	35
4.3.2. Votación y resultados	35
4.3.3. Variables seleccionadas.	37
5. PLAN DE ACCIÓN Y PLAN OPERATIVO	38
5.1. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA.	38
5.1.1. Descripción de la fase.	38
5.1.2. Resultados esperados	38
5.2. VARIABLE 1. FACILIDAD PARA OBTENER PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN.	41
5.2.1. Definición de la variable	41
5.2.2. Desempeño de la variable	42
5.2.3. Problemática Identificada	46
5.2.4. Plan de Acción Variable 1	47
5.2.5. Plan Operativo Variable 1	49
5.3. VARIABLE 2. DOMINIO DEL SEGUNDO IDIOMA.	52
5.3.1. Definición de la variable	52
5.3.2. Desempeño de la variable	53
5.3.3. Problemática Identificada.	56
5.3.4. Plan de Acción Variable 2	57
5.3.5. Plan Operativo Variable 2	59

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	15
Gráfico 5 Análisis estático y dinámico del módulo Infraestructura y adopción TIC	16
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	18
Gráfico 8. Análisis estático y dinámico del módulo Innovación y dinámica empresarial	18
Gráfico 9. Ranking departamental para los indicadores de movilización de recursos.....	20
Gráfico 10. Relación entre las ciudades capitales y los departamentos para los indicadores del ICC y el IDC	21
Gráfico 11. Gráfico de bigotes. PIB per cápita no primario municipal. Quindío.2011-2019.....	22
Gráfico 12. Relación entre los municipios y la capital para el PIB per cápita no minero. 2019.	22
Gráfico 13. Coeficiente variación PIB per cápita primario, secundario y total. 2011-2019	23
Gráfico 14. Gráfico de bigotes. PIB per proporción del gasto de inversión financiado con recursos propios. Quindío.2015-2019.....	24
Gráfico 15. Relación entre los municipios y la proporción de gasto de inversión financiado con recursos propios. 2019.	24
Gráfico 16.....	25
Gráfico 17. Resultados Totales	36
Gráfico 18. Resultados – Actor Público.	36
Gráfico 19. Resultados – Actor Privado.	36
Gráfico 20. Resultados – Actor Académico.	36
Gráfico 21. Comparación del número de trámites, tiempo y costo para obtener permisos de construcción en las 32 ciudades del país.	43
Gráfico 22. Comparación del número de trámites, tiempo y costo para obtener permisos de construcción en los 15 departamentos de la estructura 2.	44
Gráfico 23. Problemática Identificada.	47
Gráfico 24. Calificación de estudiantes universitarios en el módulo de inglés que residen en el departamento de Quindío.....	54
Gráfico 25. Porcentaje de estudiantes en cada nivel de desempeño de las pruebas de inglés de los 33 departamentos. Saber Pro 2020.	54
Gráfico 26. Distribución de los resultados de los departamentos de la estructura 2. Porcentaje de estudiantes por nivel. 2020	55
Gráfico 27. Porcentaje de estudiantes en B+. Estructura 2. Saber Pro 2021	55
Gráfico 28. Resultados de las instituciones educativas. Quindío. 2020	56
Gráfico 29. Problemática Identificada	57

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 Quindío respecto al total nacional	11
Tabla 5. Posición de los indicadores del módulo Educación media y superior para el departamento del Quindío respecto al total nacional.	13
Tabla 6. Posición de los indicadores del módulo Eficiencia del mercado financiero para el departamento del Quindío respecto al total nacional.	14

Tabla 7. Posición de los indicadores del módulo Innovación y dinámica empresarial para el departamento del Quindío respecto al total nacional.	15
Tabla 8. Sub pilar de movilización de recursos	19
Tabla 9. matriz resumen de alineación de los documentos estratégicos de planeación compartidos por la CRCI	30
Tabla 10. Variables pre-priorizadas	33
Tabla 11. Nuevas variables pre-priorizadas	35
Tabla 12. Respuestas <i>totales recibidas por tipo de actor</i>.	35
Tabla 13. Variables priorizadas por tipo de actor	36
Tabla 14. Variables priorizadas	37
Tabla 15. Cronograma de trabajo	38
Tabla 16. Matriz Indicativa Plan De Acción	39
Tabla 17. Matriz de Cuantificación de Metas	39
Tabla 18. Matriz Indicativa Plan Operativo	39
Tabla 19. País frontera por tipo de trámite	41
Tabla 20. Trámites requeridos en Quindío VS requeridos en Manizales	44
Tabla 21. Matriz Indicativa Plan De Acción	48
Tabla 22. Matriz de Cuantificación de Metas	48
Tabla 23. Matriz del Plan Operativo	49
Tabla 24. Niveles de desempeño en el módulo de inglés de las Pruebas SaberPro	52
Tabla 25. Matriz Indicativa Plan De Acción	58
Tabla 26. Matriz de Cuantificación de Metas	59
Tabla 27. Matriz del Plan Operativo	60

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 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 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 la 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.
- ¿Quién lo implementa? Acá 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? Acá 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 Quindío, 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 seleccionado 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.¹

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 Quindío.

Es importante recordar que los hallazgos de estas mediciones, fueron compartidos con los diferentes actores de la CRCI 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.² 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 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

¹<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4060>

² Quindío hace parte del Estructura 2, junto con los departamentos de Bolívar, Boyacá, Caldas, Casanare, Cauca, Cesar, Córdoba, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Risaralda y Tolima.

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 σ 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 de 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 y 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 contarán 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, un 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 de Quindío.

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 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 0,5pp 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 Quindío hace parte del grupo de los 19 departamentos que diverge, en tanto la tasa de crecimiento promedio anual de la productividad estuvo 1.7 unidades porcentuales por debajo de tasa de la frontera; mientras la tasa de crecimiento promedio de Bogotá se registró en 2.2%, la de Quindío fue de 0.5%. Este resultado se explica por la variabilidad de la tasa de crecimiento en los 6 años de análisis, ya que pasó de -0.9% en 2013 a 3.3% en 2015 y 2% en 2016, para luego retroceder hasta 2.2% 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	1,90%
Norte de Santander	1,60%
Tolima	1,20%
Antioquia	0,80%
Vaupés	0,60%

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	0,40%
Santander	0,30%
Boyacá	0,20%
Caldas	0%
San Andrés, Providencia y Santa Catalina	-0,10%
Meta	-0,20%
Risaralda	-0,40%

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%
Quindío	-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 Quindío 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 Quindío 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 una 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 posición del IDC para Quindío respecto a los 33 para los años 2018, 2019 y 2020. Esta fase permite observar la posición del departamento respecto a los patrones de competitividad en 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 Quindío 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 que con variables como Costo de transporte terrestre a aduanas el departamento tuvo un ascenso de posiciones, en contraposición con el porcentaje de vías primarias en buen estado que descendió. Respecto a este bloque de indicadores, solo 3 se encuentran en el top 5 en el desempeño de competitividad nacional, como es el caso de la penetración de internet de banda ancha fijo. Los indicadores que se encuentran en las últimas posiciones corresponden al estado de las vías, lo que no parece consecuente, teniendo en cuenta que, en cuanto a la extensión de la red vial, el Quindío se ubica en buenas posiciones en el ranking.

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

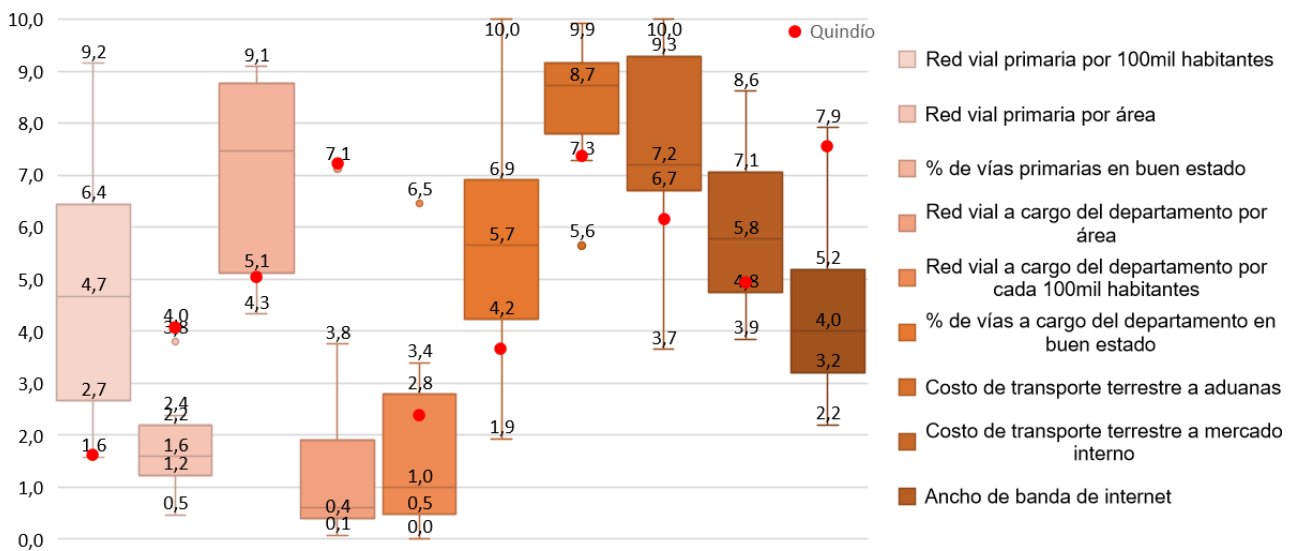
Indicador	2018	2019	2020
Red vial primaria por cada 100.000 habitantes	26	27	27
Red vial primaria por área	3	3	3
Porcentaje de vías primarias en buen estado	23	22	26
Red vial a cargo del departamento por cada 100.000 habitantes	11	12	11
Red vial a cargo del departamento por área	3	2	2

Porcentaje de vías a cargo del departamento en buen estado	22	22	22
Costo de transporte terrestre a mercado interno	19	21	20
Costo de transporte terrestre a aduanas	26	26	23
Penetración de internet banda ancha fijo	3	4	4
Ancho de banda de internet	15	16	17

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1, muestra los resultados para los departamentos que integran la Estructura 2, comparándolo con los resultados del Quindío 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 seis de las diez variables de este grupo, el departamento del Quindío tiene un bajo desempeño debido a que su puntuación se encuentra muy por debajo de la media, por ejemplo, es el caso de variables como la Red vial primaria por 100 mil habitantes (2,3 puntos) y el porcentaje de vías primarias en buen estado (5 puntos). En contraposición, en las variables Red vial a cargo del departamento y en Penetración de internet banda ancha fijo, el departamento tiene una mejor posición relativa respecto a los demás departamentos que conforman su Estructura, al estar 5,7 y 3,2 puntos por encima del promedio de su grupo.

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



Fuente: Elaboración propia

1.2 Educación media y superior

En el área de educación media y superior está compuesto 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, le asigna a cada uno de los indicadores del módulo de Educación superior para Quindío una posición que va en un rango entre 1 y 33, siendo el número máximo el total de departamentos del país. 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 un puesto. Aun así, se destaca el deterioro en la posición del Dominio de segundo idioma, que cedió tres posiciones entre 2019 y 2020. Otro de los indicadores que ha tenido cambios importantes es

Inversión en calidad de la educación básica y media, que avanzó 8 posiciones entre 2018 y 2016, pero descendió 5 en el periodo siguiente. Respecto a este bloque de indicadores, Quindío ha tenido una buena posición en los últimos tres años, ubicándose por lo general entre el top 15, a excepción del último indicador mencionado, que se encuentra entre las últimas posiciones del total de departamentos y aunque en el 2019 mostró un salto importante, se deben buscar acciones que le permitan ascender en la especialmente al considerar los efectos de la pandemia en la calificación de los años siguientes.

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

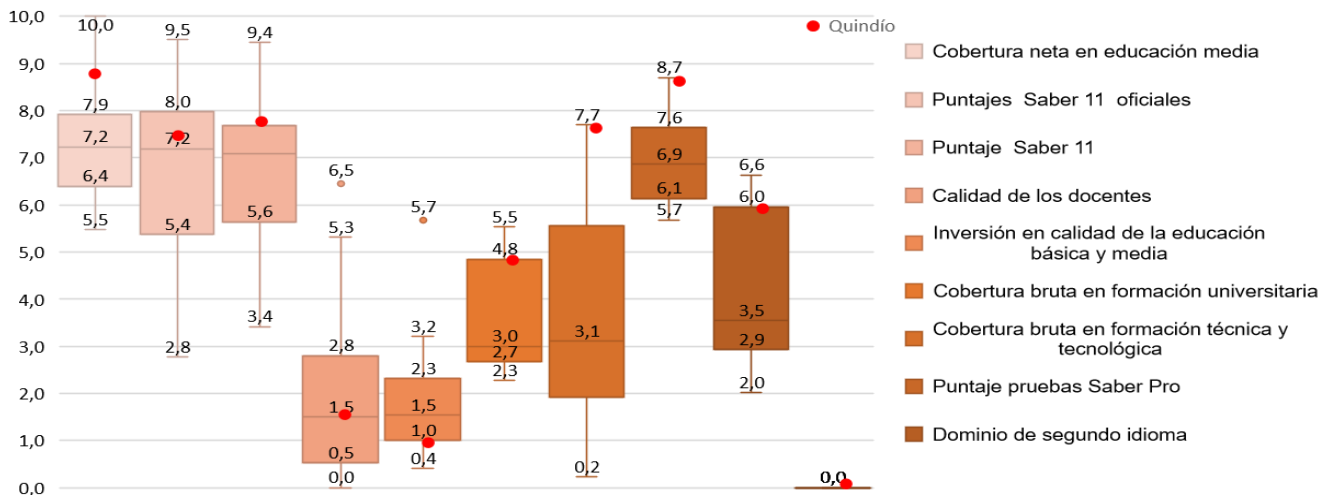
Indicador	2018	2019	2020
Cobertura neta en educación media	3	3	3
Puntaje pruebas Saber 11 (lenguaje, matemáticas y ciencias)	10	7	6
Puntajes pruebas Saber 11 en colegios oficiales (lenguaje, matemáticas y ciencias)	12	11	8
Calidad de los docentes	21	22	22
Inversión en calidad de la educación básica y media	33	25	30

Cobertura bruta en formación universitaria	9	4	5
Cobertura bruta en formación técnica y tecnológica	3	3	3
Puntaje pruebas Saber Pro	5	3	4
Dominio de segundo idioma	8	7	10

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 Quindío 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 ocho de las nueve variables de este grupo, el departamento del Quindío 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 cobertura bruta en formación técnica y tecnológica y el dominio de segundo idioma, que sobrepasaron sus medias en 4 y 1,9 puntos respectivamente. En contraposición, las variables con un desempeño inferior respecto a la media de la Estructura fueron la Inversión en calidad de la educación básica y media, y la calidad de los docentes.

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 Quindío 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 se divide en dos grupos: Los que se encuentran en buena posición (entre los primeros 10 puestos) como Facilidad para abrir una empresa, Pago de impuestos y el Índice de bancarización. En contraposición se encuentran indicadores como la Facilidad para obtener permisos de construcción y el Tamaño del mercado interno y externo, que se encuentran en posición muy avanzadas.

El gráfico 3, permite comparar el desempeño del Quindío (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 Tamaño del mercado interno. Aunque en la mayoría de los casos el desempeño del departamento

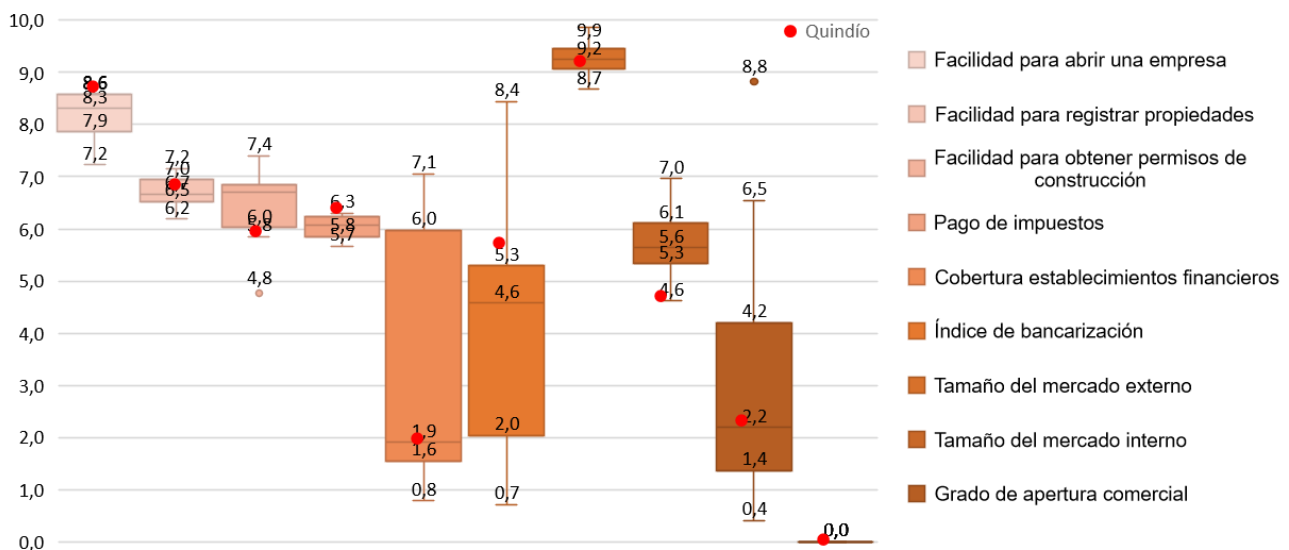
Tabla 6. Posición de los indicadores del módulo Eficiencia del mercado financiero para el departamento del Quindío respecto al total nacional.

Indicador	2018	2019	2020
Facilidad para abrir una empresa	2	2	2
Facilidad para registrar propiedades	10	10	10
Facilidad para obtener permisos de construcción	29	29	29
Pago de impuestos	2	2	2
Cobertura establecimientos financieros	16	17	18
Índice de bancarización	8	8	8
Tamaño del mercado interno	21	21	22
Tamaño del mercado externo	21	21	21
Grado de apertura comercial	17	16	15

Fuente: Elaboración propia

del Quindío se encuentra oscilando muy cerca de la media, la calificación para los indicadores de Índice de bancarización (5,6), Facilidad para abrir una empresa (8,6) y Pago de impuestos (6,3); están por encima de la media (equivalentes a 3,9;8,2;6,0 respectivamente), guardando además consistencia de acuerdo a la posición que obtuvieron estas variables en el ranking departamental nacional, lo que deja entrever que la competitividad del departamento en las variables mencionadas sobresale no solo a nivel de la subregión sino también a nivel nacional.

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 de : 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 Quindío 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. Sin embargo, hay 2 que han tenido un salto importante: Tasa de natalidad empresarial neta y la Densidad empresarial. El primero pasó de estar en la última posición a nivel nacional en 2018, a ubicarse en el puesto 14 para 2020. Por su parte, el segundo pasó de ubicarse en el puesto 32 en 2018 al puesto 12 en 2020. Lo anterior guarda cierta concordancia con el comportamiento de los indicadores de competitividad del módulo de Eficiencia del mercado financiero, en el que se pudo observar que el departamento del Quindío tiene una buena posición respecto a la Facilidad para abrir una

empresa, por lo que parece una apuesta declarada del departamento en cuanto al impulso para la creación, fomento y legalidad del emprendimiento.

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

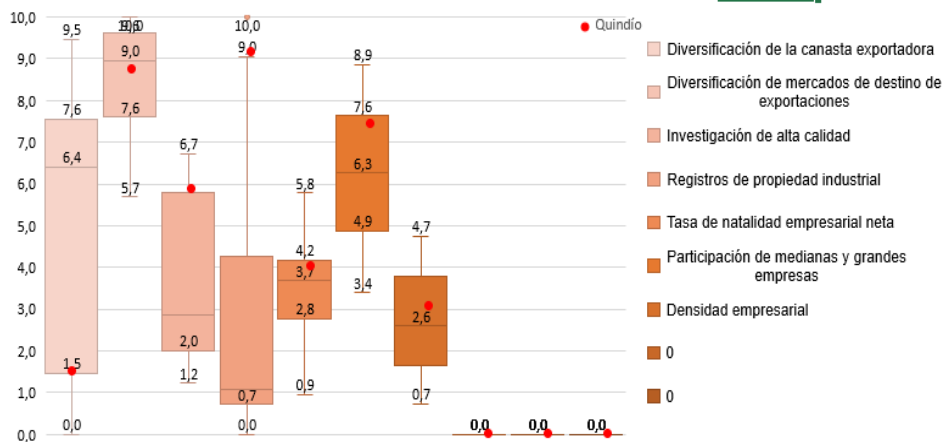
Indicador	2018	2019	2020
Diversificación de mercados de destino de exportaciones	16	18	17
Diversificación de la canasta exportadora	25	25	21
Investigación de alta calidad	8	5	5
Registros de propiedad industrial	4	4	3
Tasa de natalidad empresarial neta	33	10	14
Densidad empresarial	32	12	12
Participación de medianas y grandes empresas	13	10	11

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 Quindío (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 2 de los 7 indicadores que hacen parte de este bloque, el departamento obtiene resultados por debajo de la media, particularmente sobresale el caso de la Diversificación de la canasta exportadora, que se encuentra 3,4 puntos por debajo del promedio de la Estructura. Caso contrario y que vale la pena resaltar corresponde a los Registros de propiedad industrial, obteniendo el Quindío un puntaje de 9 puntos, ubicándolo 6,4 puntos por encima de la media de la Estructura.

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 Quindío 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).

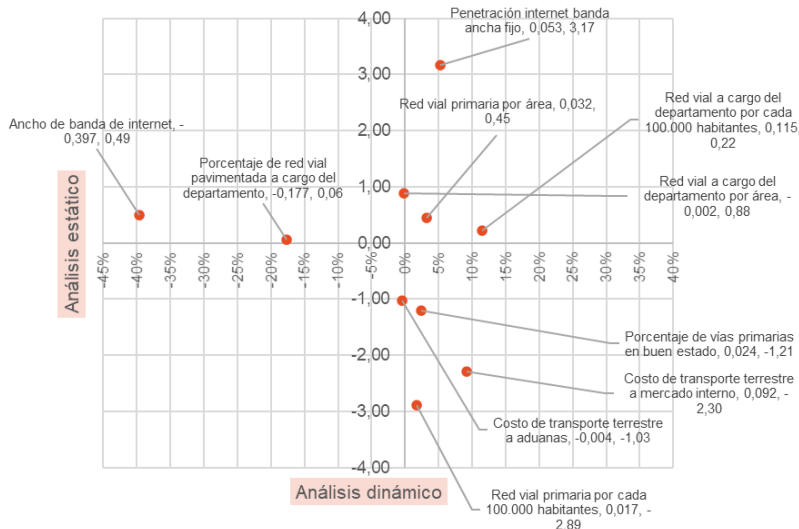
En este sentido, al unir las diferencias que resultan del análisis dinámico y del análisis estático se obtienen unas coordenadas, que es lo que permite visualizar si el departamento del Quindío, aún con resultados destacados respecto al puntaje promedio de su grupo, crece más, menos o de forma similar al departamento de frontera. Así, en el cuadrante inferior-izquierdo están los indicadores del departamento del Quindío que 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 optimista en el módulo de Infraestructura y adopción TIC para el departamento del Quindío, debido a que ninguno indicador se ubica en el cuadrante inferior-izquierdo y el resto se distribuye en los otros tres cuadrantes. Todos aquellos 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 pertenecen, lo está haciendo bien, pero difiere el ritmo de este progreso cuando se compara con el departamento frontera. Así, es importante destacar los indicadores de red vial primaria por área, la penetración banda ancha fijo y la red vial a cargo del departamento por cada 100 mil personas; debido a que converge tanto en puntaje como en tasa de crecimiento. En contraposición, los retos para el departamento se encuentran en los indicadores de Ancho de banda y en el porcentaje de Red vial pavimentada a cargo del departamento, porque mientras su puntaje difiere de los departamentos de su estructura, converge con el departamento frontera en cuanto a la tasa de crecimiento del indicador. Para concluir, los indicadores que se encuentran en mejor posición, están de alguna manera correlacionados con los que no lo están, lo que habla de la necesidad de que las políticas de competitividad sean integrales y permitan avanzar de manera conjunta en indicadores que guardan concordancia

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



Fuente: Elaboración propia

Educación media y superior

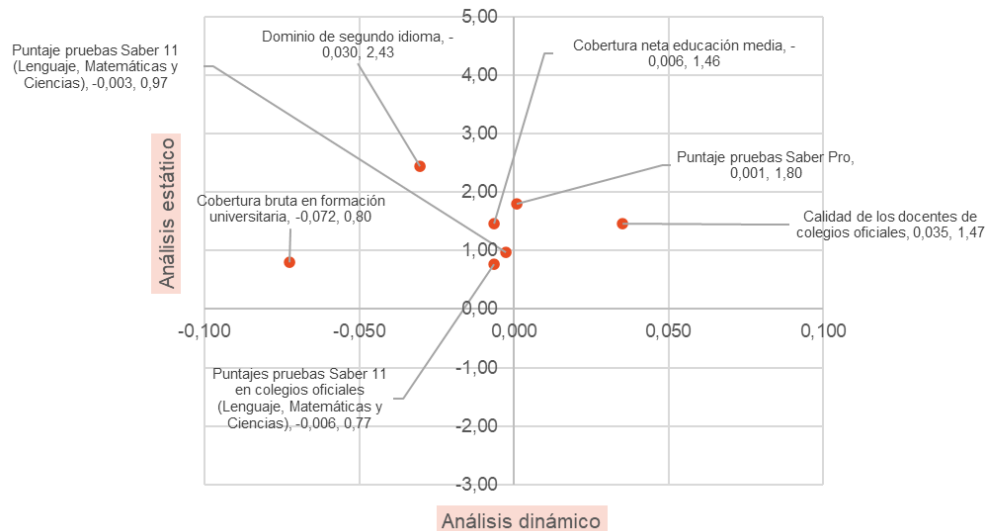
El gráfico 6 permite observar en el caso del módulo de educación media y superior un escenario no tan alentador

para el departamento del Quindío, a pesar de que ninguno de los indicadores que hacen parte del módulo se

encuentran en los cuadrantes inferiores. 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 su Estructura. En este punto cabe destacar el desempeño de los indicadores calidad de los docentes de colegios oficiales y la cobertura de formación técnica y tecnológica, que son los que han sido sobresalientes para el periodo de referencia. En contraste, se encuentra el indicador de Inversión en calidad de la educación básica y media, que es en el que el departamento debe destinar un mayor esfuerzo, más cuando se consideran las externalidades positivas que se han estudiado desde la literatura económica sobre los

efectos de esta variable sobre la economía y la formación de capital social.

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

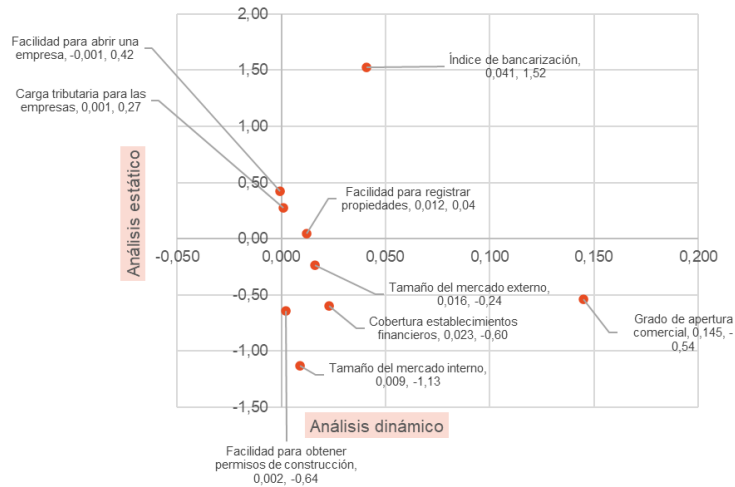


Fuente: Elaboración propia

Eficiencia del mercado financiero

Respecto al análisis estático y dinámico del módulo de Eficiencia del mercado financiero, puede afirmarse que, es quizá el que presenta el mejor escenario para el departamento del Quindío de los 4 que se abordan en este documento, como se observa en el gráfico 7. En términos generales, la mayoría de las variables de este módulo han tenido un mejor puntaje de competitividad respecto a sus pares de la Estructura 2, sin embargo, no todas ellas avanzan 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 del Índice de bancarización, debido a que ambos convergen tanto 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 Quindío es la facilidad para obtener permisos de construcción, puesto que, si bien obtuvo un puntaje por encima y relativamente cercano al promedio de los departamentos de la estructura 2, la tasa de crecimiento del mismo está -0,64 puntos por debajo de la que obtuvo el departamento frontera.

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



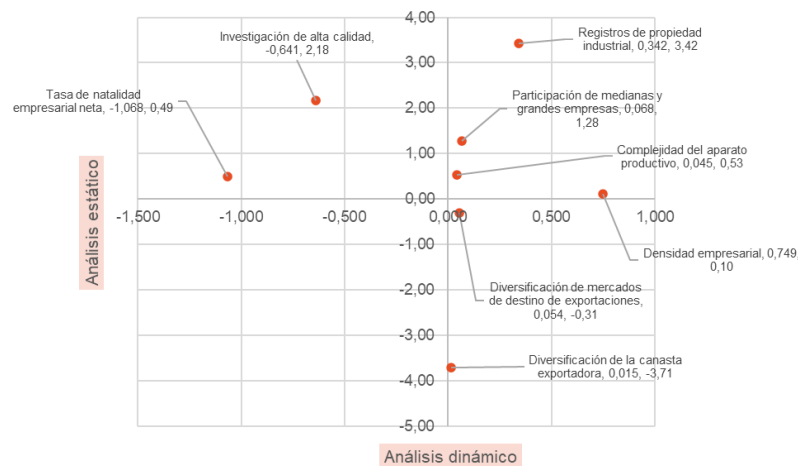
Fuente: Elaboración propia

Innovación y dinámica empresarial

El gráfico 8 permite observar un escenario intermedio para los indicadores que integran el módulo de innovación y dinámica empresarial para el departamento del Quindío, debido a que ninguno indicador se ubica en el cuadrante inferior-izquierdo 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 pertenecen, lo está haciendo bien, pero difiere el ritmo de este progreso cuando se compara con el departamento frontera. Así, es importante destacar que 4 de los 8 indicadores de este módulo se encuentran en el

cuadrante superior derecho, como son la complejidad del aparato productivo, la participación de medianas y grandes empresas, los registros de propiedad industrial y densidad empresarial, lo que corrobora que el departamento está haciendo esfuerzos por promover las actividades empresariales. En contraposición, el departamento podría enfocar parte de sus estrategias en fortalecer Tasa de natalidad empresarial neta y la Investigación de alta calidad, que, si bien tienen una trayectoria comparable con el departamento frontera, su puntaje es inferior al promedio que presentan los departamentos de la Estructura 2.

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

Fuente: Elaboración propia

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 delineación 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 menor, para generar un ranking a nivel departamental. El gráfico muestra la posición del departamento del Quindío en los tres indicadores del grupo de movilización de recursos.

Como se observa, el mejor desempeño de Quindío respecto a los 32 departamentos del país lo tiene en el segundo indicador, es decir, el recaudo per cápita de los instrumentos de planeación. Quindío tuvo su mejor desempeño en 2016 y 2017, con la segunda y cuarta posición, pero en los años siguientes ha disminuido su recauda hasta retroceder a la doceava posición en el 2020.

En términos per cápita, Quindío recaudo un total de 126.672 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 y 11.000,25 millones, respectivamente.

El segundo y tercer indicador, muestran un resultado similar durante el periodo de tiempo analizado, ubicando a Quindío entre las posiciones 9 y 17.

En el caso del primer, recaudo ingresos propios descontando el recaudo de por instrumentos de ordenamiento territorial el departamento mantiene un resultado estable que lo mantiene entre la posición 12 y 15, sin embargo, retrocede hasta la posición 16 en 2020. Como se ha observado Quindío tiene un recaudo importante de los rubros de planeación territorial importante que lo posicionan en el quintil superior de recaudo como se observó anteriormente, sin embargo, una vez esta cantidad se deduce del monto recolectado en otras fuentes de financiación, se visibiliza la debilidad de otros ingresos fiscales y no fiscales del departamento. Mientras en 2019 el recaudo per cápita era de 350.022,02 millones, este se redujo hasta 285.430 en 2020. Para este último año las mayores cuantías se registraron en Bogotá y San Andrés, con una cifra de 903.407 y 568.846,48 millones, respectivamente.

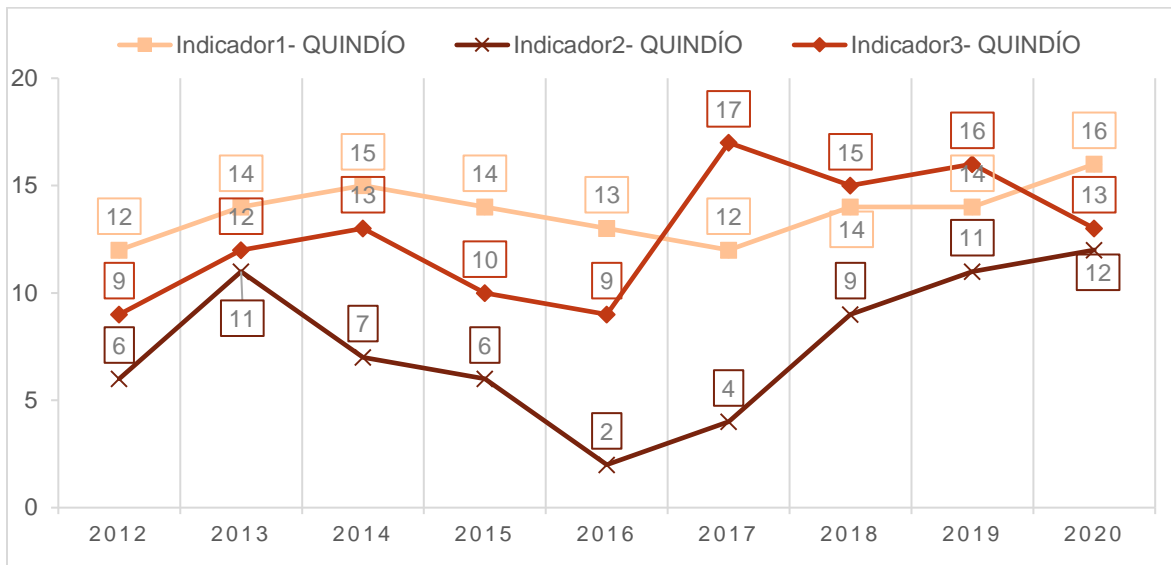
Por su parte, el tercer indicador, correspondiente a la participación de recursos propios en la inversión. Los mejores resultados para el departamento se registraron

entre 2012 y 2019, cuando se mantuvo en la posición 9 y 13; sin embargo, en los años siguientes retrocedió y se mantuvo entre la posición 16 y 17. En 2020 se ubica nuevamente en la posición 13. Durante este año la inversión con recursos propios fue del 11.0%; mientras en el año anterior fue de 12.7%. Es importante destacar que incluso con una caída porcentual en el recaudo, el departamento tuvo una mejor posición en el ranking; esto se explica por la caída generalizada de los ingresos de

todos los departamentos. El promedio de inversión con recursos propios del departamento entre los años 2012 y 2018 fue de 15.8%.

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.

Esta sección inicia mostrando los resultados respecto al primer tipo de análisis que se ha descrito anteriormente, la cual corresponde con

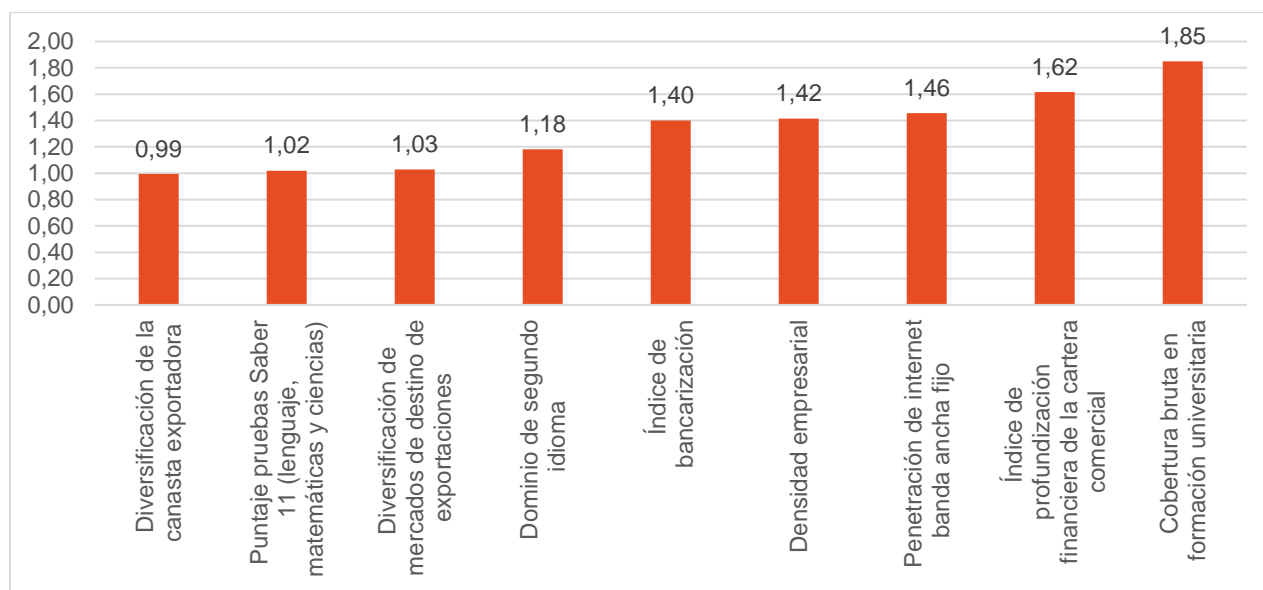
Esa corresponde a la relación entre los resultados de cada departamento respecto a la capital, es decir, una mirada desde las divisiones político-administrativas, con el propósito de identificar patrones de competitividad en el país.

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, los indicadores analizados Armenia se comportan relativamente de manera homogénea, sin embargo, la disparidad se incrementa respecto al departamento a la cobertura bruta en formación universitaria, el índice de profundización financiera, penetración de internet de banda ancha, y densidad empresarial donde el puntaje de la capital supera en más de 1.4 puntos el resultado del departamento. Por su parte, en los indicadores de dominio del segundo idioma, diversificación de los mercados destino de la canasta exportadora, puntaje de las pruebas Saber 11 y la diversidad de la canasta exportadora la relación se acerca a 1, indicado un puntaje similar en las dos categorías

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. Sin embargo, el departamento del Quindío solo cuenta con una subregión por su reducido número de municipios, un total de 12. Por esta razón las estadísticas de dispersión no pueden aplicarse a ese nivel, pero en su lugar, se evalúan al nivel municipal.

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:

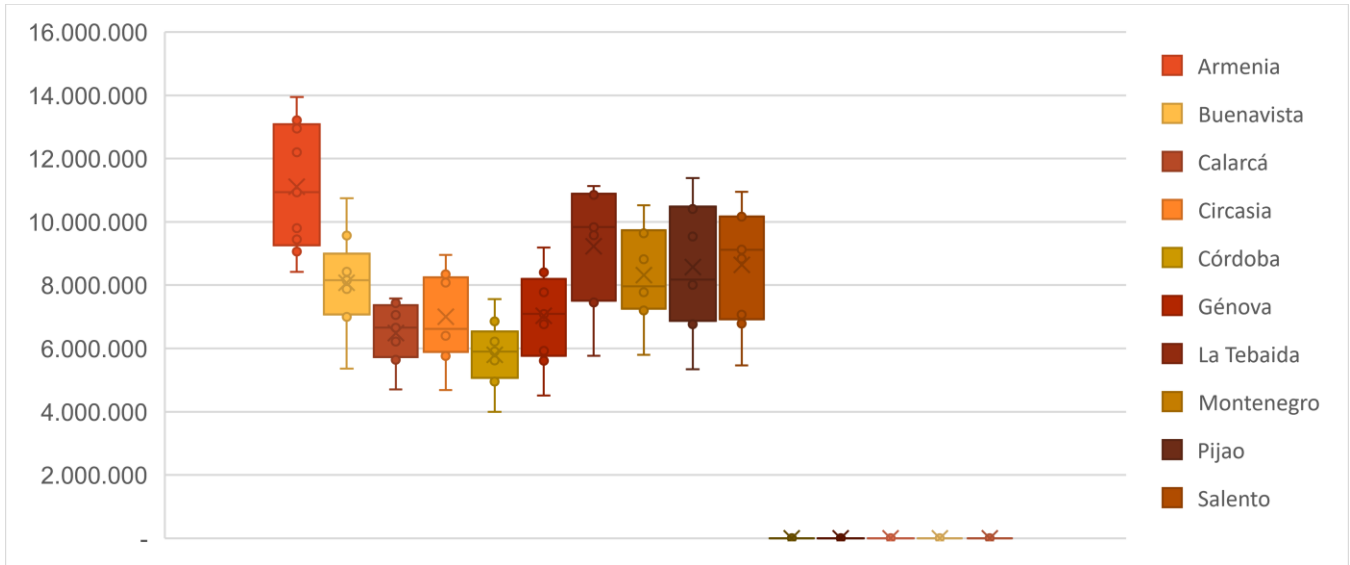
- Actividades primarias: de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; y explotación de minas y canteras
- Actividades secundarias: de industrias manufactureras y construcción
- Actividades terciarias: de electricidad, gas y agua; comercio; reparación de vehículos automotores; transporte; alojamiento 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 municipio 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. La distancia entre la parte baja y alta 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, Armenia tiene el PIB per cápita más alto de los municipios entre los años 2011-2017, sin embargo, ha presentado importantes fluctuaciones en este periodo de tiempo, en tanto se ha mantenido entre los 14 y 8 millones de pesos corrientes por persona. Por su parte en los municipios de Buenavista, Calarcá, Circasia Córdoba, y Génova, la variabilidad es menor (con una caja más angosta) pero con un nivel mucho menos, por debajo de los 8 millones en todo el periodo. Ahora, si bien, los municipios restantes La Tebaida, Montenegro, Pijao y Salento, tienen un promedio anual de entre 8 y 9 millones

Gráfico 11. Gráfico de bigotes. PIB per cápita no primario municipal. Quindío.2011-2019

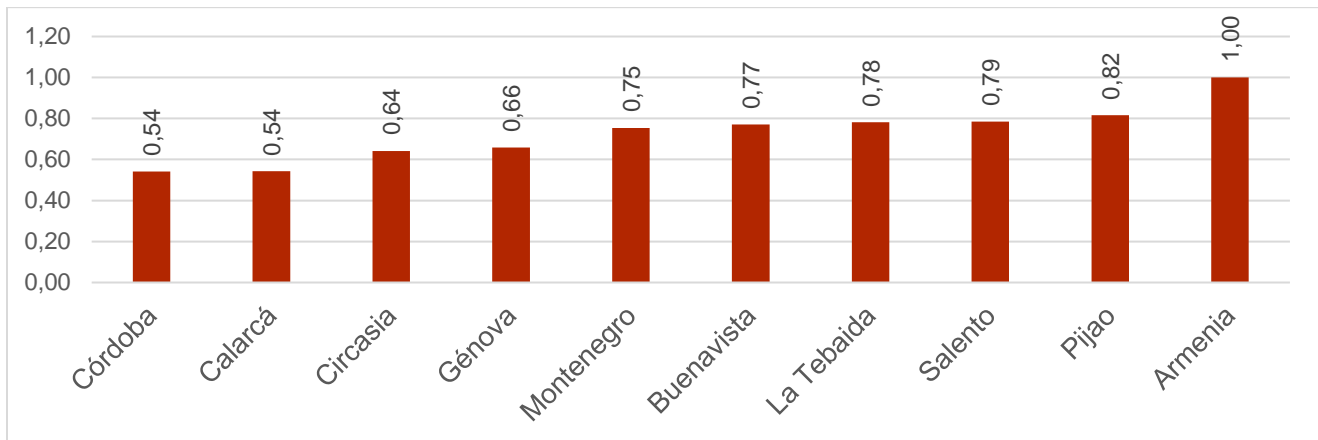


Fuente: Elaboración propia

Para ejemplificar con mejor detalle los resultados indicados, se **replica nuevamente una ratio o división**, pero esta vez entre el PIB per cápita de los municipios respecto a la capital en el año 2019, por esta razón un valor inferior a 1 indicará que la capital supera el valor del municipio. En el caso de Quindío ninguno de los valores municipales supera el 80% del PIB per cápita de la capital.

Solo en los municipios de Montenegro, Buenavista, La Tebaida y Pijao alcanzan hasta el 70% del PIB no primario per cápita de Armenia. Mientras que, en Córdoba, Calarcá y Circasia, es inferior.

Gráfico 12. Relación entre los municipios y la capital para el PIB per cápita no minero. 2019.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, **el análisis del coeficiente de variación**, muestra cómo los datos del PIB per cápita secundario, o industrial, y el PIB total tienen más variabilidad entre los municipios que el no primario. Esto confirma la necesidad de realizar análisis sobre el PIB no primario, en tanto los

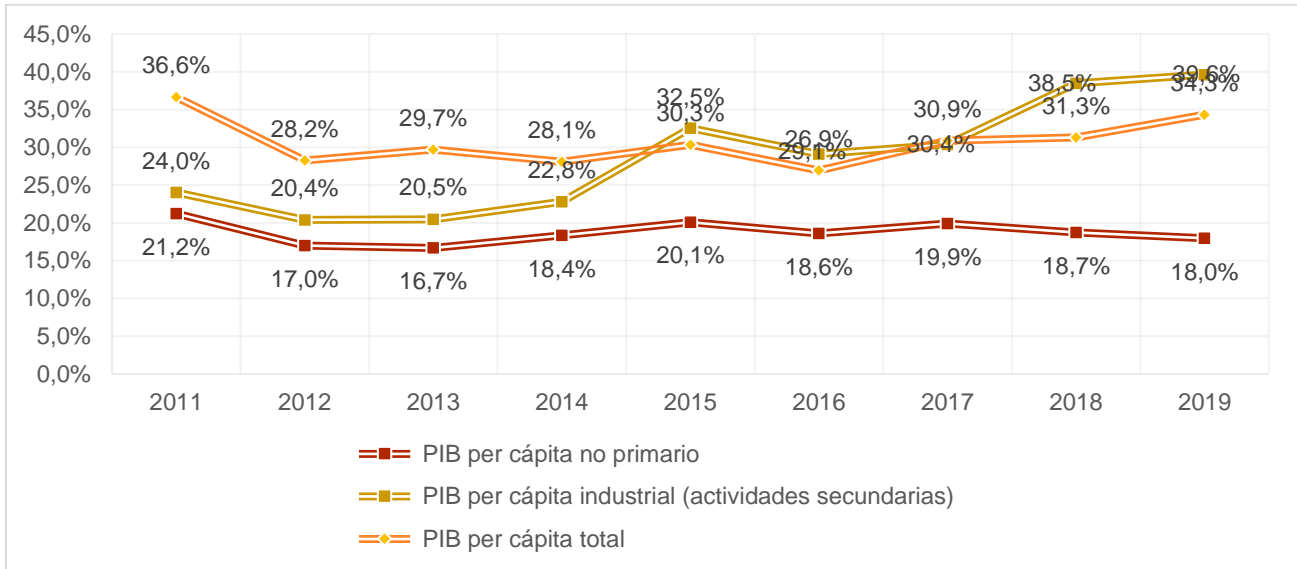
valores atípicos provenientes de la industria minera pueden dificultar la interpretación de los resultados. El coeficiente de variación mide la proporción de la desviación estándar de los datos respecto a la media; por esta razón entre sea

el coeficiente de variación, menor es la variabilidad de los datos.

En el caso del PIB no primario este coeficiente se mantiene entre el 21% y el 18% para la serie total de datos. En

general proporción, junto con los resultados que se han señalado anteriormente muestran que los municipios tienen un rango similar de fluctuación.

Gráfico 13. Coeficiente variación PIB per cápita primario, secundario y total. 2011-2019



Fuente: Elaboración propia

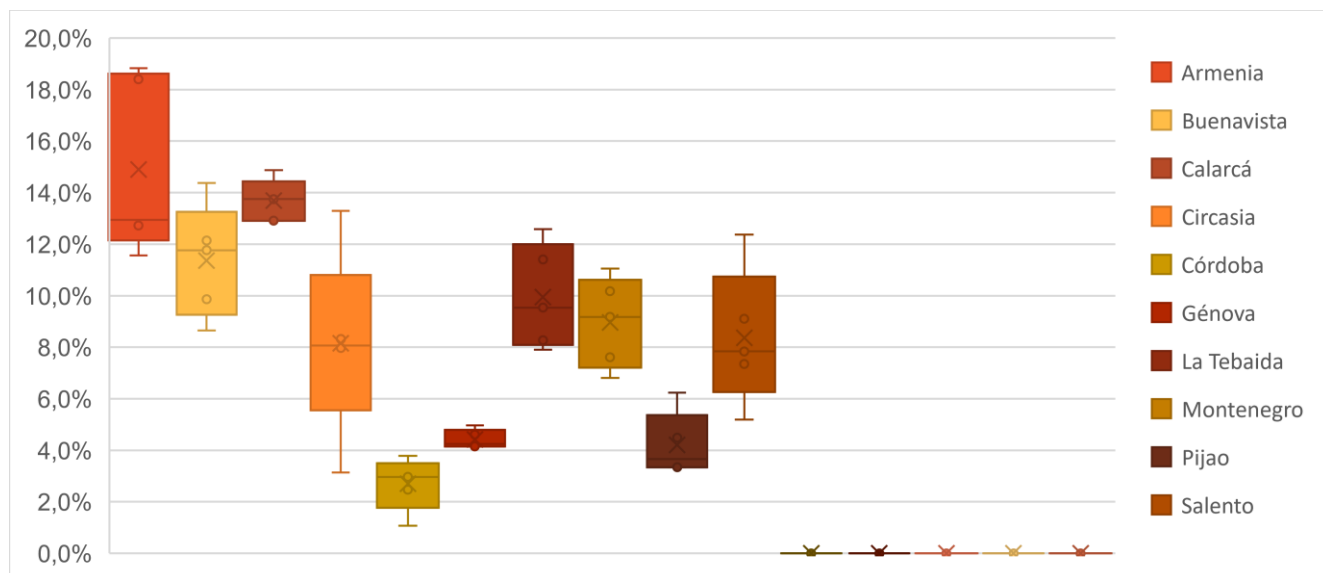
El segundo indicador analizado es el de la proporción de gasto de inversión financiado con recursos propios. Este es un indicador de desempeño fiscal que da cuenta de la autonomía de los entes territoriales. Los resultados fueron tomados de la medición de desempeño municipal realizado entre los años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

Como era de esperarse, la proporción de la inversión financiada con recursos propios es en general baja para todos los municipios. 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 Quindío, los resultados muestran que el mejor desempeño lo tiene el municipio de Armenia con un porcentaje anual de entre 12% y 18%, apenas Buenavista y Calarcá han superado, por poco, el 14%; mientras los municipios restantes los datos se concentran por debajo del 12%.

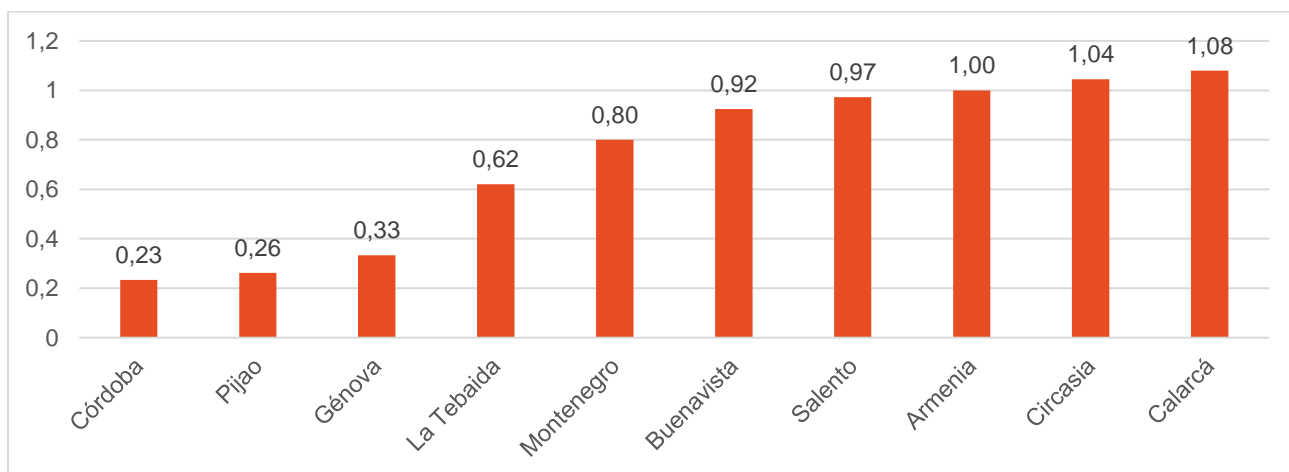
Gráfico 14. Gráfico de bigotes. PIB per proporción del gasto de inversión financiado con recursos propios. Quindío.2015-2019



Fuente: Elaboración propia

A ratio entre los resultados de cada municipio respecto a los de la capital, que se muestran en el siguiente gráfico, permite ver con mayor claridad que solo los municipios de Circasia y Calarcá tuvieron un mejor puntaje que el de la capital, mientras los demás se encuentran por debajo de su desempeño. Además, nuevamente, se muestra que Córdoba, Pijao y Génova no alcanzan ni siquiera el 20% del nivel de inversión con recursos propios que tiene la capital.

Gráfico 15. Relación entre los municipios y la proporción de gasto de inversión financiado con recursos propios. 2019.

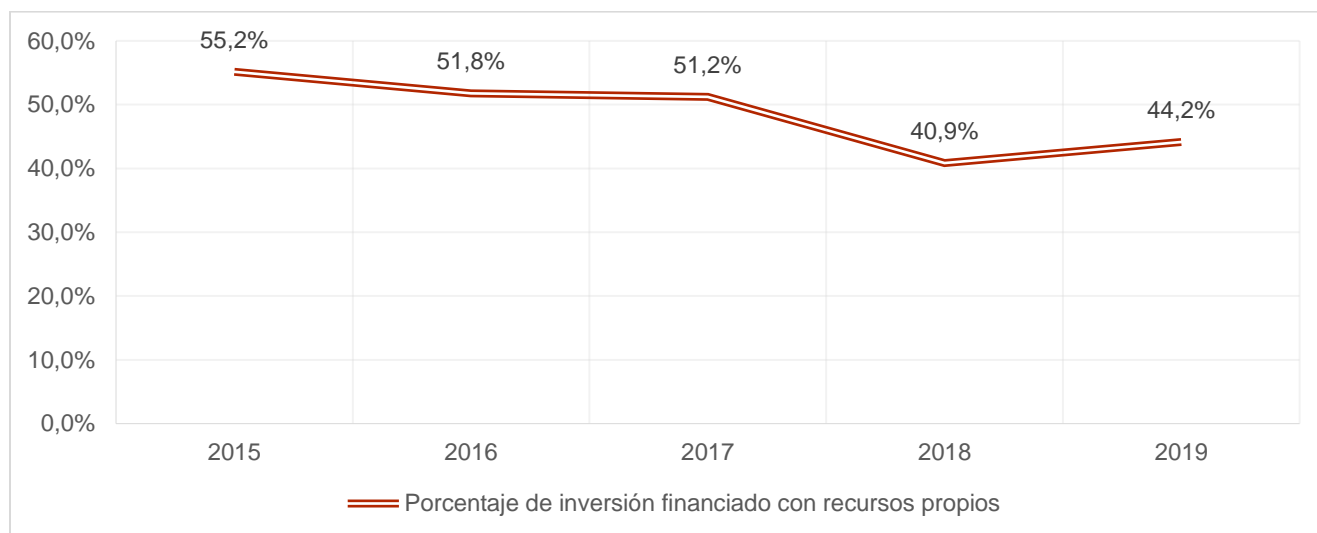


Fuente: Elaboración propia

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 una variabilidad importante estos municipios en términos de capacidad fiscal que requieren una atención específica y particular para 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 Quindío 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: Armando Rodríguez Jaramillo y Jovanny Villegas Castaño
- ✓ Enlace UrbanPro: Juan Gonzalo Zapata y María Mónica Salazar
- ✓ Enlace MinCIT: Andrea Arboleda

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, ese mismo día, se recibieron un total de 8 documentos a través de un enlace a una carpeta compartida. Esta documentación que 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 recibidos fueron los siguientes:

1. Plan de Desarrollo Departamental
2. Plan de Desarrollo de Armenia
3. POT Armenia
4. Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.

5. Revisión Priorización PPI 2020.
6. Plan Regional de Competitividad del Quindío – 2008 – 2015
7. Agenda Integrada de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Quindío. (AICCTI)
8. Plan Estratégico Regional - RAP 2021 -2033

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. Esta matriz es presentada más adelante como resultado de la revisión de documentos descrita en este apartado.

3.2. REVISIÓN DETALLADA

3.2.1. Plan de Desarrollo Departamental

Tu y yo somos Quindío.

Incluye los ODS como prioridad, pero al mismo tiempo hace mención de la consolidación de la estructura productiva y la generación de ingresos. El Plan se divide en cuatro líneas estratégicas que en materia de competitividad son pertinentes las dos siguientes:

- La Línea estratégica 1, incluye la educación y entre ellas se menciona el tema del bilingüismo

como una de sus prioridades. Hacen mención además de varios programas para su atención.

- La línea estratégica 3, enfocada en vivienda, concentra los esfuerzos en VIS y en Saneamiento básico. En esta línea no hay mayor mención a la promoción de esta actividad.

Quindío con una administración al servicio de la ciudadanía.

La Comisión Regional de Competitividad actualizará el Plan Regional de Competitividad de 2015 y es una meta del Plan. Se destaca que el Cluster de la Construcción es uno de los 8 priorizados en Plan de Desarrollo. En el mismo.

En bilingüismo el Plan tiene metas definidas en tres actividades: - Servicio Educativo de Promoción del Bilingüismo - Docentes beneficiados META – 5000; estudiantes de 11 con nivel de B1 (pre intermedio) – Aumento del 5% al 7% en la Prueba Saber Pro, Servicio Educativo de Promoción del Bilingüismo - Docentes beneficiados META – 500.

3.2.2. Plan de Desarrollo de Armenia

Armenia Pa' Todos.

El documento se enfoca en el flagelo del desempleo mediante la generación de procesos productivos y de competitividad con innovación; implementando un ecosistema TIC, alcanzando el título de Ciudad Inteligente, mediante el desarrollo de procesos de Transparencia, Buen Gobierno y Participación Ciudadana, recuperando la confianza de sus habitantes

Los ODS y la política son las prioridades del Plan, entre sus metas está la de mejora del Índice de Desempeño Institucional, promueve la buena gestión y la transparencia, destacando el fortalecimiento institucional del municipio.

El documento incluye un gran capítulo de vivienda con programas, metas y fuentes de financiación detalladas, encontrando que el municipio cuenta con recursos destinados a vivienda por cerca de \$700 millones en el cuatrienio.

En general el plan de desarrollo no es muy profundo en los temas de competitividad, apoyo al desarrollo empresarial y a sectores como construcción.

3.2.3. POT de Armenia

P.O.T. 2009-2023, Armenia Una Ciudad De Oportunidades Para La Vida

Los retos de la planificación de Segunda Generación incluyen en el POT los siguientes temas como centrales: 1- perímetro urbano y forma de crecimiento, línea base para medir Retiro de Quiebre de Pendiente, 2 - Factores ambientales desde las zonas de protección, porcentajes de ocupación y de uso de suelo y áreas mínimas de Vivienda, 3- Parámetros para el uso del suelo, la productividad y el aprovechamiento del paisaje, 4- sistemas estructurantes de ciudad a nivel ambiental, de espacio público, de equipamientos, movilidad, patrimonio, servicios públicos y gestión del riesgo..

El POT vigente tiene poco énfasis en la actividad de la construcción y en la gestión del sector.

No hay mayor mención a los temas de productividad y el sector de la construcción no tiene una mención específica dentro del mismo

3.2.4. Agenda Departamental de Competitividad e Innovación. 2012

En el 2022 el Quindío, como visión, ha sentado las bases para la consolidación de su oferta productiva en sus sectores priorizados como la agroindustria, turismo y la industria del software; reconociéndolos como ejes de su desarrollo económico y social, a través de la utilización, articulación y gestión eficiente de sus capacidades y potencialidades en CTel. A su vez cuenta con el pleno conocimiento de las estructuras organizacionales y empresariales de sus cadenas productivas, gracias al incremento sustancial y sostenido en la inversión de ACTI e I+D; generando alto valor agregado dirigido tanto al mercado interno como al mercado global.

3.2.5. Revisión Priorización PPI 2020

La revisión de la Agenda departamental identifico 14 proyectos transversales y los calificó con dos criterios: ayuda a la reactivación económica y su factibilidad (gestión). De estos, 7 quedaron bien calificados y se destacan el apoyo al bilingüismo con enfoque laboral, el desarrollo de los factores de competitividad de Armenia y más competitividad de las cadenas productivas y los clusters.

Esta revisión puso especial énfasis en la reactivación económica por los duros efectos negativos que tuvieron los confinamientos largos por efecto de la pandemia de COVID 19.

En general, se mantienen los PPI, brechas y priorizaciones de otros documentos de documentos estratégicos, pero se concentran más en lo productivo y en talento humano.

3.2.6. Plan Regional de Competitividad Quindío - 2008 - 2015.

Se plantea una visión para el 2032 en la que Quindío será un Departamento ambientalmente sostenible y sustentable, equitativo, justo e incluyente socialmente, modelo de integración regional y asociatividad, con un nivel de ingreso medio alto per cápita; y en los cinco primeros lugares de competitividad nacional, basado en el aumento de la diversificación de la productividad agroexportadora, el turismo y otros servicios con alto valor agregado; mediante el desarrollo de competencias educativas, formación laboral, investigación y tecnología avanzada, y en conectividad con el mundo globalizado.

El Plan regional de Competitividad del Quindío incluye el Doing Business como una de sus herramientas y la considera una estrategia. Sin embargo, al seleccionar las variables no incluye permisos de construcción. Se menciona la de registro de propiedad (tangencial).

No obstante, menciona el acompañamiento en el proceso de disminución de tiempos, costos y trámites asociados a la obtención de la licencia de construcción y hace referencia a la mejora de la gestión administrativa y tecnológica del proceso constructivo en obra para cumplir con los tiempos de entrega.

3.2.7. Agenda Integrada de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación Quindío. (AICCTI) 2018

La agenda construyó su propia metodología para desarrollar su diagnóstico. Menciona en su diagnóstico del sector de la construcción que la Facilidad para obtener permisos de construcción tiene dos problemas: i) Exceso y demora en los trámites y el culpable es el gobierno y, ii) Desconocimiento de las normas, su aplicación y gestión y el problema radica en la falta de articulación (actores o interesados)

La Construcción, es la segunda apuesta productiva entre las 18 seleccionadas, en la que los permisos de construcción se identificaron como una falla transversal del sector que se explica por la desactualización de los esquemas de ordenamiento territorial, entre otros

Menciona, también, en sus estrategias de capital humano y capital humano avanzado el bilingüismo. Esta es una de las brechas priorizadas sobre la que se debe trabajar futuro

3.2.8. RAP EJE CAFETE-RO 2021 – 2033. (2020) Plan Estratégico Regional

Plantea como visión ser a 2033 una Región Entidad Territorial (RET), de acuerdo con los requerimientos legales, técnicos y financieros, a fin de promover e impulsar la Economía del Conocimiento, la Sostenibilidad del Territorio y la Equidad, disminuyendo brechas, generando riqueza y bienestar en la Región, ejerciendo con ello la autonomía territorial.

Hace énfasis en lo social y en etnias, además de lo ambiental y territorial. El documento priorizó 9 programas para la región de los que se resaltan 1 - Fortalecer el empresarismo rural e impulsar el plan regional de compras locales, 2 - Posicionar la región Eje Cafetero como epicentro de turismo sostenible a nivel internacional, 3 - Educación 4.0 – Nueva visión de la educación y, 4 - Consolidar la región RAP Eje Cafetero como el centro logístico regional más competitivo de Colombia. Esto porque son los programas que tienen que ver directamente con la competitividad.

Es un documento que se alimenta de los demás documentos mencionados en el presente resumen. La construcción vivienda y entorno de los negocios son temas marginales en el documento de prospectiva. Se menciona el cluster de Quindío Construye Verde.

El diagnóstico de la parte de educación no menciona el tema del bilingüismo. Se concentra más en temas de coberturas y en especial en lo rural.

3.3. RESULTADOS AGREGADOS

Dentro de los hallazgos generales se encontró que, al igual que en otros departamentos, el tema de educación tiene un peso importante a la hora de revisar los planes de desarrollo, sin embargo, no pasa lo mismo con el indicador del mercado y sistema financiero, e innovación y dinámica empresarial, pues son temas que se tratan de una manera más detallada en los documentos que efectivamente trabajan el tema de la competitividad que en los documentos de planeación y desarrollo más generales.

La revisión de los documentos estratégicos del departamento nos deja en claro que desde hace décadas, la región viene adelantando un diagnóstico de sus condiciones de desarrollo económico y social. Esto documentos se convierten a su vez en referente para los nuevos documentos que se desarrollan más adelante. El mejor ejemplo de ellos es el documento reciente de la RAPE que, en un extenso diagnóstico, se alimenta de los documentos estratégicos previos que incluyen los planes de desarrollo. Esta dinámica muestra que los temas de la competitividad y el desarrollo de la región hacen parte de agenda pública y privada.

Asimismo, se nota que hay unas constantes en esta extensa bibliografía o documentación, en donde los algunos sectores y temas transversales son una constante. A riesgo de dejar por fuera algunos mencionemos cuatro temas que se relacionan con lo productivo y la

competitividad: la agroindustria y en general el sector agropecuario, el turismo en sus múltiples facetas (parques temáticos, jardines botánicos, ecoturismo, hoteles, cultura cafetera, etc.), capital humano (formación técnica para el trabajo, bilingüismo, saber hacer, etc.) y la región como centro logístico con todo lo que esto conlleva. Finalmente se debe mencionar que en la mayoría de estos documentos hay un gran peso de la política social en donde se menciona los ODS y de los temas ambientales.

El siguiente resumen hace énfasis en los temas productivos, dado los objetivos de la Asesoría y apoyo de URBANPRO al CRCI del Quindío. Los documentos tienen más alcance, pero aquí resaltamos solo lo pertinente a nuestras prioridades

Como resultado de la comparación descrita, se presenta la matriz resumen que muestra 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 8 como la siguiente lista:

1. Plan de Desarrollo Departamental
2. Plan de Desarrollo de Armenia
3. POT Armenia
4. Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.
5. Revisión Priorización PPI 2020.
6. Plan Regional de Competitividad del Quindío – 2008 – 2015
7. Agenda Integrada de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Quindío. (AICCTI)
8. Plan Estratégico Regional - RAP 2021 -2033

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 estructura	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL MENCIÓN POR VARIABLE
Inversión en calidad de la educación básica y media	Diverge	-13.7%	-1.73	1	1		1	1				4
Cobertura bruta en formación universitaria	Diverge	-7.2%	0.80	1	1		1	1	1	1		6
Dominio de segundo idioma	Diverge	-3.0%	2.43	1	1		1	1	1	1		6
Puntajes pruebas Saber 11 en colegios oficiales (Lenguaje, Matemáticas y Ciencias)	Diverge	-0.6%	0.77					1				1
Cobertura neta educación media	Diverge	-0.6%	1.46	1			1	1			1	4
Puntaje pruebas Saber 11 (Lenguaje, Matemáticas y Ciencias)	Mantiene el paso	-0.3%	0.97	1								1
Puntaje pruebas Saber Pro	Mantiene el paso	0.1%	1.80	1			1	1		1		4
Calidad de los docentes de colegios oficiales	Converge	3.5%	1.47	1	1		1	1		1		5
Cobertura de formación técnica y tecnológica	Converge	32.0%	3.75				1	1	1	1	1	5
Facilidad para abrir una empresa	Mantiene el paso	-0.1%	0.42						1			1
Carga tributaria para las empresas	Mantiene el paso	0.1%	0.27					1	1			2
Facilidad para obtener permisos de construcción	Mantiene el paso	0.2%	-0.64				1	1	1	1		4
Tamaño del mercado interno	Converge	0.9%	-1.13				1	1				2

Facilidad para registrar propiedades	Converge	1.2%	0.04				1	1		1		3
Tamaño del mercado externo	Converge	1.6%	-0.24					1	1			2
Cobertura establecimientos financieros	Converge	2.3%	-0.60					1				1
Índice de bancarización	Converge	4.1%	1.52					1				1
Grado de apertura comercial	Converge	14.5%	-0.54					1				1
Ancho de banda de internet	Diverge	-39.7%	0.49	1		1		1		1	1	5
Porcentaje de red vial pavimentada a cargo del departamento	Diverge	-17.7%	0.06			1					1	2
Costo de transporte terrestre a aduanas	Mantiene el paso	-0.4%	-1.03					1		1	1	3
Red vial a cargo del departamento por área	Mantiene el paso	-0.2%	0.88					1				1
Red vial primaria por cada 100.000 habitantes	Converge	1.7%	-2.89					1				1
Porcentaje de vías primarias en buen estado	Converge	2.4%	-1.21	1				1			1	3
Red vial primaria por área	Converge	3.2%	0.45		1	1		1				3
Penetración internet banda ancha fijo	Converge	5.3%	3.17	1		1	1	1		1	1	6
Costo de transporte terrestre a mercado interno	Converge	9.2%	-2.30					1				1
Red vial a cargo del departamento por cada 100.000 habitantes	Converge	11.5%	0.22					1				1
Tasa de natalidad empresarial neta	Diverge	-106.8%	0.49	1			1	1				3

Investigación de alta calidad	Diverge	-64.1%	2.18		1			1			2
Diversificación de la canasta exportadora	Converge	1.5%	-3.71				1	1			2
Complejidad del aparato productivo	Converge	4.5%	0.53						1		1
Diversificación de mercados de destino de exportaciones	Converge	5.4%	-0.31				1	1	1		3
Participación de medianas y grandes empresas	Converge	6.8%	1.28					1			1
Registros de propiedad industrial	Converge	34.2%	3.42					1			1
Densidad empresarial	Converge	74.9%	0.10					1	1		2
MENCIÓN TOTAL DE VARIABLES POR DOCUMENTOS	11	6	4	14	32	7	13	7			

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Quindío se observa un comportamiento bueno en general. Se identifica una pre-priorización de las variables del sector educativo, como en los demás departamentos, además de una pre-priorización de la tasa de natalidad empresarial neta, Facilidad para obtener permisos de construcción y Ancho de internet. 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 tal, se pre-priorizaron de 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 pre-seleccionadas para el Departamento del Quindío 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

1. Inversión en calidad de la educación básica y media	2. Facilidad para abrir una empresa
3. Cobertura bruta en formación universitaria	4. Carga tributaria para las empresas
5. Dominio de segundo idioma	6. Facilidad para obtener permisos de construcción.
7. Puntajes pruebas Saber 11 en colegios oficiales (Lenguaje, Matemáticas y Ciencias)	8. Inversión en calidad de la educación básica y media
9. Cobertura neta educación media	10. Tamaño del mercado interno
11. Ancho de banda de Internet	12. Red vial primaria por cada 100.000 habitantes
13. Porcentaje de red vial pavimentada a cargo del departamento	14. Porcentaje de vías primarias en buen estado
15. Tasa de natalidad empresarial neta	16. Costo de transporte terrestre a mercado interno
17. Investigación de calidad	18. 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,

4.2.2. Desarrollo del Taller

El día 6 de agosto a las 2:00pm 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, Juan Gonzalo (enlace de UrbanPro con 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. En adición a esta explicación, Viviana Restrepo, miembro del equipo consultor, recordó a los asistentes que las 36 variables base que se estudian en el análisis dinámico y estático son el resultado del proceso metodológico realizado en 2020 por Confecámaras en la primera versión de este ejercicio y que es precisamente respecto a estas que se realiza el proceso de pre-priorización de las variables presentadas por el equipo. Al respecto, los asistentes encontraron inconsistencias en algunas de las fuentes de información consultadas, por lo que sugirieron al equipo consultor realizar una segunda revisión de los documentos.

Continuando con el desarrollo de la sesión, presentaron y explicaron 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 CRCl: 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.

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.

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 este momento de la reunión se abrió un debate interesante entre los asistentes sobre cuál era el significado de competitividad definido en la consultoría y cómo los planes de acción impactarían en el bienestar, con base en la subjetividad de estos criterios. En respuesta a esto, desde el equipo consultor, se reiteró el alcance del proyecto, y sus limitaciones para afectar variables estructurales.

Resueltas algunas de las dudas de los asistentes, se dio inicio a la calificación de las variables, proceso que presentó también un desarrollo fragmentado, pues se tuvieron comentarios de forma y de fondo respecto del cuestionario a diligenciar. Se solicitó, primero, que las preguntas no fueran de respuesta obligatoria en tanto que los asistentes no contaban con el conocimiento exacto de la información necesaria para ofrecer una calificación honesta como, por ejemplo, para el caso de la disponibilidad de recursos. Y segundo, se sugirió repetir el proceso calificación dados las diferentes inconsistencias y dudas presentadas en el transcurso de la reunión, recomendado reconsiderar las variables que han sido sometidas a la calificación.

De acuerdo con esto, desde el equipo consultor se consideró necesario realizar una segunda encuesta para la priorización de las variables, donde Urbanpro tuviera en cuenta los comentarios realizados para la segunda revisión de las fuentes de información y pudiera pre-priorizar nuevamente variables para su calificación. Armando Rodríguez, enlace de la CRCl, mencionó que desde la Comisión se han adelantado diferentes procesos de priorización de variables, y que por tanto se comprometía a comparar las variables sugeridas por UrbanPro para facilitar el proceso de las variables finales.

4.3. RESULTADOS.

Al finalizar el taller no se logró llegar a ninguna priorización consensuada de las variables, quedando así los siguientes compromisos:

UrbanPro:

- Realizar una segunda revisión de los documentos estratégicos de planeación y desarrollo ajustada a los comentarios de la CRCI.
- Compartir la nueva pre-priorización de variables con la CRCI.
- Realizar y compartir con la CRCI el link de la nueva encuesta interactiva para la priorización de variables.

CRCI:

- Revisar y comentar la nueva pre-priorización de variables.
- 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 calificadoros.

4.3.1. Nueva pre-priorización

Con el apoyo de la CRCI y tras una segunda revisión aún más detallada de los documentos estratégicos se pre-priorizaron las siguientes variables, que fueron evaluadas por los actores a los que la CRCI compartió el link del cuestionario.

Tabla 11. Nuevas variables pre-priorizadas

1. Dominio de segundo idioma	2. Puntajes pruebas Saber 11 en Colegios Oficiales (Lenguaje, Matemáticas y Ciencias)
3. Puntaje pruebas Saber Pro	4. Facilidad para abrir una empresa
5. Facilidad para obtener permisos de construcción	6. Ancho de banda de internet
7. Penetración internet banda ancha fijo	8. Tasa de natalidad empresarial neta
9. Investigación de alta calidad	10. Diversificación de la canasta exportadora
11. Diversificación de mercados de destino de exportaciones	12. Densidad empresarial

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Votación y resultados

Con las nuevas variables pre-priorizadas, se desarrolló un nuevo cuestionario que se compartió con la CRCI para que lo compartiera con los actores que consideraba relevantes para el desarrollo del ejercicio. El cuestionario se compartió

con la CRCI el día 20 de agosto y el 28 de agosto se cumplió el tiempo límite de recepción de respuestas. El total de las respuestas recibidas por tipo de actor se presenta en la tabla 12.

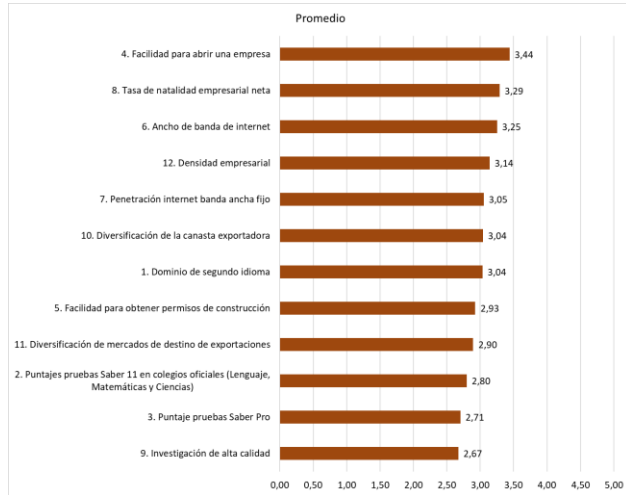
Tabla 12. Respuestas totales recibidas por tipo de actor.

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

Fuente: Elaboración Propia.

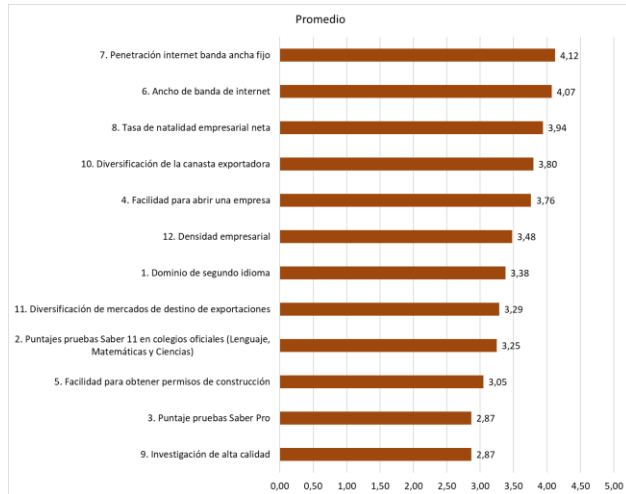
A continuación, se presentan las gráficas de los resultados obtenidos de manera general y por tipo de actor en el ejercicio.

Gráfico 17. Resultados Totales.



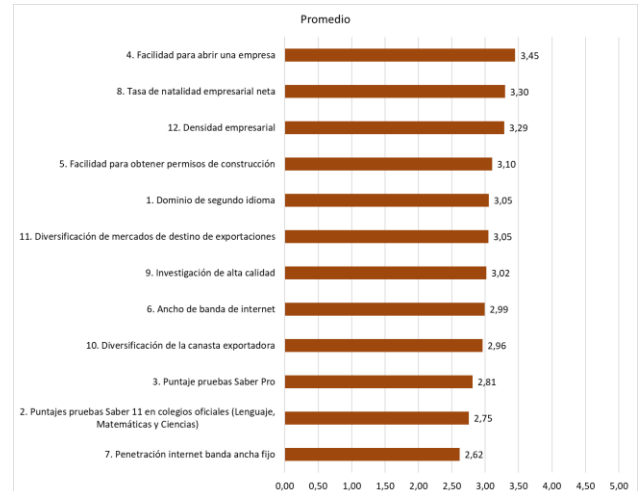
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18. Resultados – Actor Público.



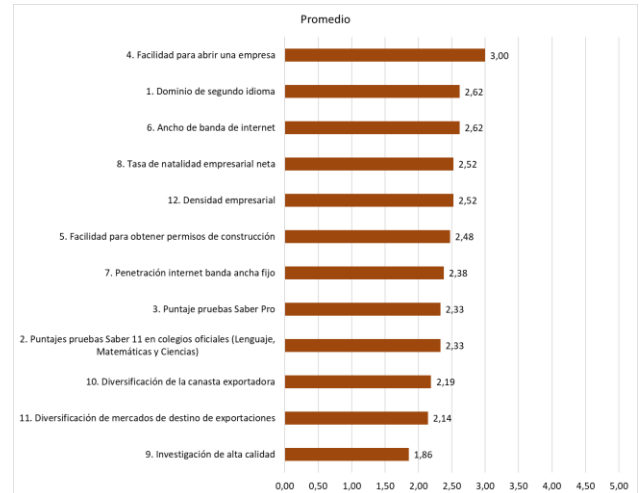
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19. Resultados – Actor Privado.



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 13. Variables priorizadas por tipo de actor

TOTAL	PÚBLICO	PRIVADO	ACADÉMICO/OTROS
Facilidad para abrir una empresa	Penetración internet banda ancha fijo	Facilidad para abrir una empresa	Facilidad para abrir una empresa
Tasa de natalidad empresarial neta	Ancho de banda de internet	Tasa de natalidad empresarial neta	Ancho de banda de internet

Ancho de banda de internet	Tasa de natalidad empresarial neta	Densidad empresarial	Dominio de segundo idioma
----------------------------	------------------------------------	----------------------	---------------------------

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3. Variables seleccionadas.

Los resultados obtenidos de la segunda encuesta fueron compartidos con los enlaces de la CRCI quienes, en conversaciones con Juan Gonzalo, enlace de UrbanPro, concertaron priorizar las variables de Facilidad para obtener permisos de construcción y Dominio del Segundo Idioma. La selección del segundo idioma o bilingüismo fue fácil en la media que se generó rápidamente un consenso sobre ella. Hay dos razones de peso que se argumentaron:

i) En la educación moderna es necesario cada vez más el

inglés y los alumnos de colegio y universidad deben ser bilingüe pues los retos del mercado laboral y las nuevas tecnologías de la información lo han convertido en indispensable. ii) El Departamento del Quindío tiene una oferta de turismo muy amplia con alto número de turistas extranjeros. Los parques turísticos, los jardines botánicos, el turismo de aventura, los restaurantes y los hoteles tienen una alta demanda de personal con dominio de un segundo, en especial del inglés.

Tabla 14. Variables priorizadas

Facilidad para obtener permisos de construcción
Dominio del Segundo Idioma

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.

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 Quindío, la fase II del proyecto para el trabajo de las 2 variables críticas priorizadas, se desarrolló de acuerdo con el siguiente cronograma:

Tabla 15. Cronograma de trabajo

VARIABLE	PRIMERA SESIÓN	SEGUNDA SESIÓN	TERCERA SESIÓN (OPCIONAL)	SESIÓN DE CIERRE	COMENTARIOS
1. Facilidad para obtener permisos de construcción	Martes 14 de septiembre 10:30am - 12:30pm	Jueves 30 de septiembre 4:00pm - 6:00pm	Martes 19 de octubre 4:00pm - 5:00 pm	Miércoles 10 de noviembre 8:00am	La convocatoria realizada por la CRCI para las terceras sesiones de revisión de los PA y PO fue baja por lo que el trabajo se realizó de manera casi directa con los enlaces de la CRCI
2. Dominio del Segundo Idioma	Miércoles 15 de septiembre 10:30am - 12:30pm	Lunes 27 de septiembre 4:00pm - 6:00pm	Jueves 7 de octubre 4:00pm - 6:00pm		

Fuente: Elaboración Propia.

El soporte de las mesas de trabajo realizadas con el departamento del Quindío para cada una de las variables priorizadas se encuentra en la [Mesas de Trabajo - PA PO CRCI Quindío](#), 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. Facilidad para obtener permisos de construcción](#)
- [Variable 2. Dominio del Segundo Idioma](#)

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 16. 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, entendiéndose

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 17. 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 18. 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	Describe los grupos de actividades que se van a	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	Meta por actividad a 2021	Meta por actividad a 2022

	<p>específica tareas o actividades que permitan el cierre de la brecha de la variable.</p>	<p>desarrollar pensados a manera de programa.</p>	<p>brechas de las variables identificadas</p>		
--	--	---	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

5.2. VARIABLE 1. FACILIDAD PARA OBTENER PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN.

5.2.1. Definición de la variable

Los resultados de esta variable en las versiones del IDC entre el 2017 y 2020 corresponden a la calificación estimada por el informe Doing Business Colombia del 2017 en el indicador de Obtención de permisos de construcción; mientras que en las versiones del IDC 2013 al 2016 se usan los resultados Doing Business del 2012. Aunque ambos informes brindan información para las ciudades capitales, los datos se usan en las mediciones del IDC como aproximación al contexto departamental.

Para mantener la comparabilidad entre ciudades, se evalúan los trámites y costos de abrir una bodega en la periferia de la ciudad y fuera de zonas especiales la cual que se usaría para el almacenamiento de materiales no peligrosos.

De forma específica, el Indicador de Obtención de permisos de construcción corresponde con el puntaje promedio de cuatro variables, estas son:

El número de trámites, el tiempo y los costos que requiere una empresa del sector de la construcción para construir una bodega comercial y conectarla a los servicios de acueducto y alcantarillado. (...) En 2015 se introdujo además una nueva medida, el índice de control de calidad de la construcción (ICCC), que mide la calidad de la regulación y los controles de calidad para el sector de la construcción.

El ICCC, corresponden con la suma de la puntuación de 4 índices: La calidad de la regulación, controles de calidad antes de la construcción, durante la construcción, después de la construcción, regímenes de responsabilidad y seguros; y certificaciones profesionales. La puntuación total va de 0 a 15, donde un mayor puntaje significa mejores mecanismos para el control de la calidad y la seguridad.

El puntaje de las cuatro variables – trámites, tiempo, costo e ICC- se calcula como la normalización respecto a la ciudad de referencia con mejor y peor resultado a nivel mundial. Este procedimiento se conoce como distancia de la frontera, y permite que los resultados de las diferentes variables sean comparables.

El proceso de normalización se realiza mediante una transformación lineal:

$$(peor\ puntaje - y) / (peor - frontera)$$

donde y es la ciudad de interés.

La frontera en cada variable corresponde con la ciudad que mejor desempeño que haya obtenido en un momento determinado o que establezca el Doing Business cuando ninguna ciudad obtiene un alto desempeño de referencia. Las ciudades con mejor y peor desempeño y sus respectivos puntajes, los cuales son utilizados en la normalización del indicador para Colombia, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19. País frontera por tipo de trámite

Indicador	Economía que establece la frontera	Frontera	Peor desempeño
Obtención de permisos de construcción			
Trámites (número)	Ninguna economía alcanzó la frontera a 1 de junio de 2016.	5	30 ^a
Tiempo (días)	Singapur	26	373 ^b
Costo (% del valor de la bodega)	Ninguna economía alcanzó la frontera a 1 de junio de 2016.	0,0	20,0 ^b
Índice de control de calidad de la construcción (0–15)	Luxemburgo; Nueva Zelanda	15	0 ^d

Fuente: Doing Business 2017

El puntaje promedio del indicador obtenido se multiplica por 100 para obtener un rango de calificación entre 0 y 100, donde 100 representa la frontera. Es importante mencionar que el IDC divide este puntaje por 10 para mantener el rango entre 0 y 10 propio de la metodología; donde 10 representa el desempeño más alto.

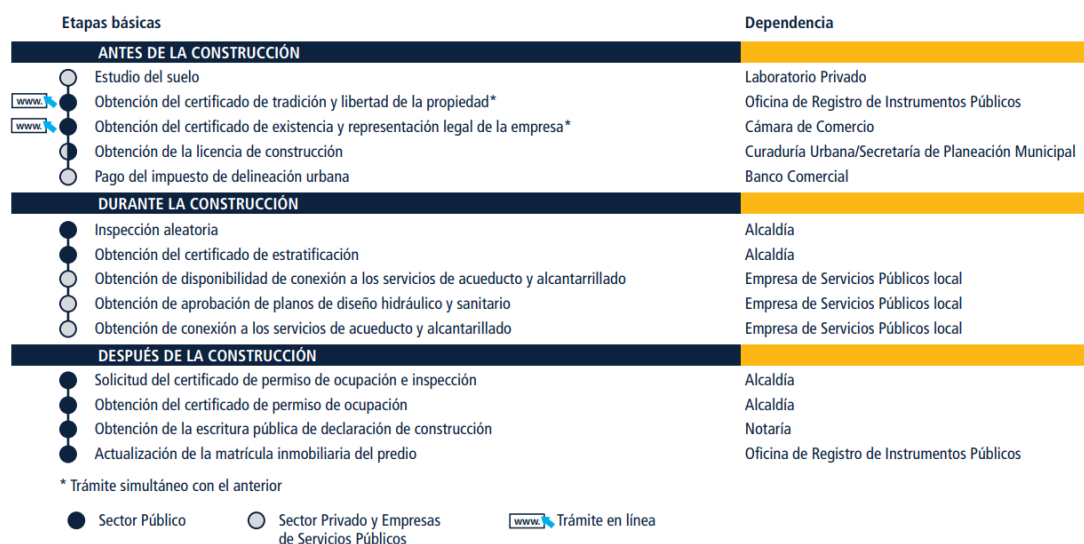
La recopilación de los datos para cada variable en Colombia, la realiza el Banco Mundial a través de tres procesos principales: Lectura de leyes y regulaciones

relevantes, Colaboradores del Doing Business en Colombia, y a través de los gobiernos y los especialistas del Banco Mundial. (Doing Business, 2017). De acuerdo con el informe, más del 60% de los indicadores que hacen parte del informe provienen de las fuentes oficiales sobre leyes y regulaciones.

En general, el proceso de obtención de permisos de construcción se rige por norma nacional, y por tanto sigue un esquema similar en todas las ciudades, con al menos

14 trámites en común, que se requieren antes, durante y después de la construcción. La siguiente esquema ilustra las etapas básicas del proceso.

Ilustración 1. Etapas básicas del proceso para obtener permisos de construcción en Colombia.



Fuente: Doing Business. 2017

5.2.2. Desempeño de la variable

En Armenia, capital del departamento de interés, obtener un permiso de construcción requiere de 17 trámites que toman 241 días y cuestan hasta 4.46% del costo de la bodega, además obtiene 10 en el índice de control de calidad. Este desempeño ubica a la ciudad en la posición 28 entre las 33 ciudades del país, con un puntaje de 58.45.

A nivel nacional obtener el permisos de construcción requiere, en promedio, de 16 trámites que toman 173 días a un costo equivalente al 4.3% del costo de la bodega. Aunque se requiere menos tiempo que el promedio latinoamericano, el número de trámites es mayor y su costo es casi dos veces más elevado (Doing Business, 2017).

La ciudad donde es más fácil obtener un permiso de construcción es Manizales, con una puntuación de 74.04. En esta ciudad se requieren de 13 trámites, que toman 114 días y tienen un costo equivalente a 5.3% del valor de la de la bodega, además alcanza un puntaje de 12 en el índice de control de la calidad de la construcción. Se siguen en orden descendente las ciudades de Inírida, San José del Guaviare y Pereira, las cuales cuentan con una puntuación de 73.34, 72.94 y 72.2 respectivamente.

Por otra parte, las ciudades con menor desempeño, donde es más difícil obtener permisos son: Armenia, San Andrés, Bucaramanga, Cali e Ibagué; con un puntaje total, en cada caso, de: 56.77, 59.49, 59.06, 59.09 y 48.62. La baja calificación de este grupo de

departamentos de debe, principalmente, al número de trámites y el tiempo que conllevan. Entre estos, el menor número de trámites se da en Armenia (17), y el mayor es San Andrés e Ibagué (19); el mayor número de días se registra en Cali (318) e Ibagué (563) y el menor en San Andrés (193). Respecto al costo de los trámites, el más elevado es el de San Andrés (6.3%) y el menor es el de Ibagué (4%).

Es importante mencionar que la inclusión del índice de control de la calidad de la construcción y de nuevas ciudades afectó el ranking de departamentos en la medición del 2013. Ciudades como Armenia, que se destacaron en el informe de 2013 descendieron en posiciones, pasando de la posición 3 al 28.

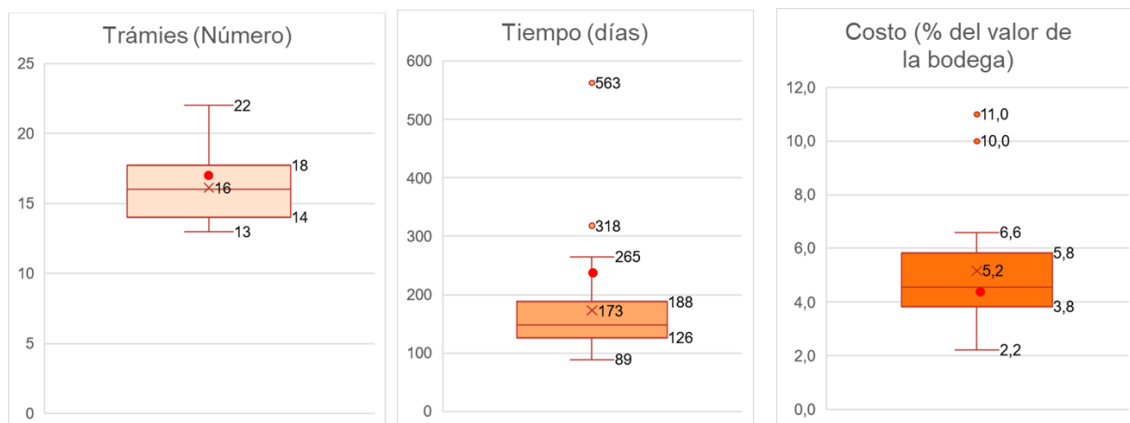
El siguiente gráfico de cajas, presenta los resultados de las 32 ciudades evaluadas en las variables de trámites, tiempo y costo. La amplitud de las cajas muestra la dispersión del 50% de los datos centrales y las líneas muestran el valor máximo y mínimo; mientras la posición de las cajas (alta o baja) permite visualizar con mayor facilidad el desempeño general de los departamentos evaluados.

En la variable de trámites, Armenia se encuentra por encima del promedio nacional en un trámite, y tiene 5 trámites menos que la ciudad de Mocoa, que es de 22, y 4 más que Manizales.

Respecto al tiempo que requieren estos trámites, Armenia es una de las ciudades con mayor demora en los procesos; apenas los superan los departamentos de Pasto (265), Cali (318) e Ibagué (563). En general se requieren, 68 días más que en la media nacional y 127 más que en Manizales.

Finalmente, el costo de los trámites es la variable con menor brecha para Armenia, en tanto esta 0.9pp debajo de la media y 1pp debajo de Manizales, aunque supera en 2.1pp el menor costo registrado en el país de 2.2%, que se registra en Inírida.

Gráfico 21. Comparación del número de trámites, tiempo y costo para obtener permisos de construcción en las 32 ciudades del país.



Fuente: Doing Business 2017.

Por su parte, en el siguiente conjunto de gráficos, se comparan los resultados únicamente de los departamentos de la estructura 2, a los que pertenece Quindío. Como se ha presentado al principio del documento esta es una agregación de departamentos con estructuras económicas similares. Ahora bien, incluso al comparar los resultados de Armenia con un grupo más reducido de departamentos, las brechas se mantienen en cada una de las variables.

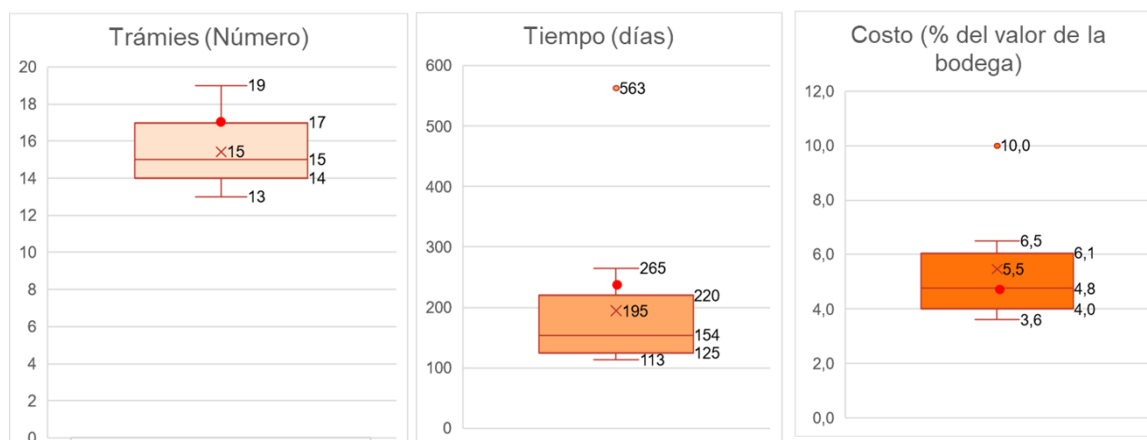
En cuestión del número de trámites, destaca que ninguno de ellos supera los 20 trámites, sin embargo, Armenia ocupa el segundo lugar con mayor número de requerimientos después de San Andrés; además la diferencia respecto a la media es superior que al compararse con la media nacional; ya que en este grupo

se requieren en promedio de 15 trámites, es decir, dos menos que los requeridos en Armenia.

En términos del tiempo, en la Estructura 2 se encuentran los departamentos donde los trámites toman más tiempo en ser procesados. Igual que a nivel nacional, después de Armenia, se siguen Pasto y Tolima con el número más alto de días.

La distribución del costo de los trámites en este grupo de departamentos es similar a la nacional, con un caja que se extiende entre 4% y 6%, y un promedio similar. De igual forma, Armenia se ubica debajo de la media de 5.5%, superando en apenas 1pp el menor costo registrado de Popayán (3.6%).

Gráfico 22. Comparación del número de trámites, tiempo y costo para obtener permisos de construcción en los 15 departamentos de la estructura 2.



Fuente: Doing Business 2017.

De acuerdo con los hallazgos reportados en el informe, la mayoría de las ciudades pequeñas lideran en la calificación porque, aunque tiene más trámites, logran resolverlos en menos tiempo y por un menor costo. Por su parte, las grandes ciudades tienen que atender un mayor número de solicitudes de permisos de construcción, por lo tanto, requieren más tiempo en los procesos.

En general, las principales diferencias entre grandes y pequeñas ciudades están en los trámites previos a la construcción y los trámites posteriores a la misma relacionados con la conexión de los servicios de acueducto y alcantarillado.

Los detalles sobre cada trámite identificado en Armenia se detallan en la siguiente tabla y se comparan con los de Manizales:

Tabla 20. Trámites requeridos en Quindío VS requeridos en Manizales

Núm .	Procedimientos	Responsable	Armenia		Manizales	
			Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
1	Estudio del suelo	Laboratorio Privado	25 días	COP 3,500,000	25 días	COP 3,500,000
2	Obtención del certificado de existencia y representación legal de la empresa constructora	Cámara de Comercio	Menos de un día (en línea)	COP 4,800	Menos de un día (en línea)	COP 13.900
3	Obtención de la licencia de construcción	Curaduría Urbana	35 días	COP 8,018,571	27 días	COP 10.132.672
4	Pago del impuesto de construcción	Tesorería Municipal	1 día	COP 2,690,116	1 día	COP 12.428.334
5	Inspección aleatoria	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	1 día	Sin costo	1 día	Sin costo

6	Pago de estampillas departamentales	Tesorería Departamental	1 día	COP 4,400	No Aplica	
7	Obtención del certificado de estratificación	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	3 días	Sin costo	No aplica	
8	Obtención del concepto de norma urbanística	Curaduría Urbana	3 días	COP 229,818	No aplica	
9	Solicitud de disponibilidad de conexión a los servicios de acueducto y alcantarillado e inspección	Empresas Públicas de Armenia (EPA)	6 días	COP 298,300 (costo de transporte y personal)	13 días	COP 2.250.000
10	Obtención de disponibilidad de conexión a los servicios de acueducto y alcantarillado	Empresas Públicas de Armenia (EPA)	15 días	Sin costo	9 días	Sin costo
11	Obtención de aprobación de planos de diseño hidráulico y sanitario	Empresas Públicas de Armenia (EPA)	90 días	COP 407,700	No aplica	
12	Supervisión técnica a instalaciones hidrosanitarias y liquidación de presupuesto de obra de conexión	Empresas Públicas de Armenia (EPA)	7 días	COP 1,673,100	No Aplica	
13	Obtención de conexión a los servicios de acueducto y alcantarillado	Empresas Públicas de Armenia (EPA)	7 días	Sin costo	7 días	Sin costo
14	Solicitud del certificado de permiso de ocupación e inspección	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	28 días	Sin costo	16 días	Sin costo
15	Obtención del certificado de permiso de ocupación	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	12 días	Sin costo	10 días	Sin costo
16	Obtención de la escritura pública de declaración de construcción	Notaría	2 días	COP 2,552,288	2 días	COP 2.552.288
17	Actualización de la matrícula inmobiliaria del predio	Oficina de Registro de Instrumentos Públicos	7 días	COP 17,879,676	3 días	COP 12.190.688

Fuente: Doing Business 2017

Al comparar los resultados de Armenia con los de Manizales se observa un total de 5 trámites (señalados en rojo) que se requieren en Armenia, pero no aplican en Manizales; los cuales suman 104 días adicionales al proceso de obtener el permisos de construcción. Por otro lado, entre los procesos en común, en cinco de ellos el número de días requeridos en Armenia, también señalados en rojo, es superior al tiempo que se necesita en Manizales. Entre ellos destacan Obtención de la licencia de construcción, Obtención de disponibilidad de conexión a los servicios de acueducto y alcantarillado y Solicitud del certificado de permiso de ocupación e

inspección que toman 8, 6 y 12 días más, respectivamente, en Armenia que en Manizales.

A nivel nacional, el trámite que demora más es el de la obtención de la licencia de construcción, en promedio 39 días. Además del trámite anterior, en Armenia también destaca el proceso de revisión de planos y diseños hidráulicos que pueden tardar hasta mes y medio. Respecto al costo, el proceso más costoso en la ciudad es el de la delineación urbana y las expensas del curador, que alcanzan a representar hasta el 40% del costo total.

En el caso particular de Armenia, el puntaje en el índice de facilidad para obtener permisos de construcción mejoró en 1.1 puntos entre el informe de 2013 y 2017. La variable que representa la mayor brecha respecto a la frontera es el tiempo de los trámites, pues se requieren 241 días para un total de 17 trámites. Esta cifra es especialmente alta si se considera que el 59.3% de los departamentos del país requiere entre 13 y 16 trámites, que toman en promedio 146 días.

El reporte del Doing Business también menciona los trámites en los que mejoró o empeoró la ciudad. A nivel de país, se estimó que 25 ciudades mejoraron en aspectos de la obtención de permisos de construcción, principalmente por la adopción de trámites en línea y los tiempos de respuesta. Leticia, Tunja y Valledupar presentaron el mejor desempeño respecto a la frontera. En Armenia se destaca la mejora en el intercambio de información entre dependencias y la adaptación de trámites en línea. Las curadurías han dejado de solicitar el certificado de tradición y libertad, que ahora se hace en línea.

5.2.3. Problemática Identificada

Uno de los peores indicadores de competitividad del Quindío es el de permisos de construcción. La última calificación de este indicador del 2,017 es 58.45 con lo cual se ubica entre las 4 peores del país y du puesto es el 29 entre 32 ciudades calificadas. Asimismo, en las reuniones de trabajo con los actores quedó en claro que en la actual administración es posible que los tiempos estimados son, en la actual coyuntura mayores. Al respecto, los constructores que participaron mencionaron ejemplos muy ilustrativos. Este ejercicio de trabajo conjunto nos mostró la necesidad de actualizar el diagnóstico del año 2017, pues el mismo cambia rápidamente en pocos años.

Igualmente, al revisar en donde se concentran los problemas de esta variable estos se concentran en los días que dura la expedición de un permiso de construcción. Al respecto hay reparos en específico en los tiempos que se toman algunos actores locales durante algunos de los trámites necesarios para expedición de una licencia. Este llamado de atención se hizo de manera especial con la secretaría de Planeación de Armenia y las empresas de servicios.

De otra parte, al analizar la situación en 2017 frente a Manizales, que en su momento fue el municipio frontera de este indicador, Armenia tomaba el doble de días, más de 120, y tenía 4 trámites más para un total de 17. Los reparos se concentran de manera especial en algunos trámites que deben adelantar las empresas de servicios públicos. A continuación, se presenta de manera más clara la problemática identificada.

Tal y como vimos en el diagnóstico, la brecha en esta variable se concentra en de manera específica en los tiempos de algunos de los trámites. Esto nos llevó de determinar como una de las prioridades la disminución

de los tiempos de algunos trámites y a la eliminación o unificación de algunos trámites. Esta última acción busca tener el mismo efecto; disminuir los tiempos y agilizar los tiempos de los trámites.

Con el diagnóstico definido se llegó al momento de precisar cual es la mejor manera de proceder para atender el reto identificado. Para esto se precisó tres ejes de intervención. El primero de ellos, y tal vez el más que se considera más estructural, dado que sin este sería muy difícil desarrollar los otros dos ejes de intervención, es la creación en Armenia de una Mesa Anti trámites. Este espacio institucional es el que nos permitirá hacer las discusiones y acuerdos entre los actores para disminuir los tiempos de los trámites. Esto explica que gran parte de las acciones definidas más adelante en el plan operativo, se concentren en el desarrollo de las reglas del juego para eficiente operación de esta mesa. Si esta Mesa toma fuerza y se desarrolla el cumplimiento de la estrategia de cierre de brechas de esta variable, se ha dado un gran paso adelante.

Asimismo, como veremos la Mesa tiene una primera tarea o actividad que es la actualización del diagnóstico de tiempo y trámites de un permiso de construcción. Esta información es la base necesaria para poder adelantar el resto de tareas de los demás ejes de intervención.

El segundo eje de intervención es analizar los trámites y proponer bien sea su supresión o la unión de dos o más trámites en uno solo. Por supuesto, será la Mesa la encargada de hacer las propuestas del tema. Para la elaboración de la propuesta se debe hacer un trabajo específico con las empresas de servicios públicos para que disminuyan los tiempos de los trámites que ellos adelantan. El diagnóstico nos mostró que este es tal vez el más importante desafío en términos de reducción de tiempos.

El tercer eje de intervención identificado es el desarrollo de un plan piloto que nos verifique con un trabajo de campo que las propuestas de reducción de tiempos y trámites en efecto se están cumpliendo. Esto nos permitirá hacer señales de alerta si lo real cumple o no el objetivo. También nos permitirá hacer ajustes sobre la marcha en el caso de ser necesario.

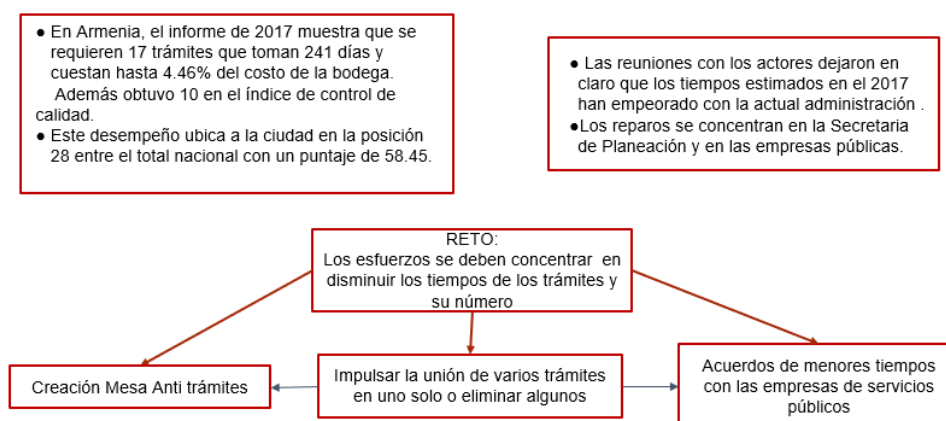
Es el momento de mencionar que el trabajo de campo tuvo algunos tropiezos en su desarrollo. Si bien en las primeras reuniones la convocatoria funcionó muy bien; en las últimas reuniones programadas su asistencia fue muy baja y por eso su desarrollo fue parcial. Esto no fue óbice para que continuara el trabajo con los miembros del CRCI y se diera también una importante retroalimentación por parte del equipo de Urbanpro. Por esto el desarrollo del plan de acción y del plan operativo de las dos variables se alejó de un proceso programado de cocreación de los planes de acción y operativos a uno de retroalimentación por parte de los miembros del CRCI. Esto significa que estos planes tuvieron dos versiones preliminares que se fueron ajustando en forma paulatina hasta llegar a un consenso por todos los interesados. Esto hizo que el trabajo se concentrara en la elaboración de los Planes de Acción y Planes Operativos y no se

desarrollaran los planes de seguimiento. Por supuesto, esta limitación en el desarrollo de las mesas hace que los miembros del CRCI deban discutir en la región los

desarrollos de los PA y PO con buena parte de los actores en su región.

Gráfico 23. Problemática Identificada.

PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA



Fuente: Elaboración Propia.

Los desarrollos anteriores fueron tenidos en cuenta al momento de desarrollar el plan de acción y plan operativo de esta variable. En el mismo se detallan las metas, los ejes de intervención, los actores, los responsables por

actividades y un cronograma de tiempo. Como veremos los esfuerzos se deben concentrar en disminuir los tiempos de los trámites y su número.

5.2.4. Plan de Acción Variable 1

El Plan de Acción de la variable facilidad para obtener permisos de construcción se desagregó en tres ejes de intervención. El primero de ellos es la propuesta de la creación de una mesa anti trámites, la segunda es la necesidad de elaborar una propuesta de disminución de tiempos y trámites para la expedición final de un permiso de construcción y, el tercer eje es diseñar y adelantar un plan piloto que verifique si la reducción de trámites y tiempos propuesta fue efectiva o no.

La creación de una Mesa anti trámites es un paso indispensable para solucionar los problemas de esta variable. Hay que tener en cuenta que hay un gran número de actores que participan de una manera u otra en los pasos (trámites) de cualquier permiso de construcción. Se mencionó además en las reuniones de trabajo que muchos de estos trámites están encadenados, lo que significa que el atraso de solo uno de ellos implica el atraso de los siguientes. El espacio institucional de análisis y concertación que se genera con una mesa anti trámites garantiza que por lo menos las partes interesadas, puedan escuchar y ser oídas. También pueden llegar a acuerdo y generar cooperación entre ellas si entre todos tienen como meta disminuir los tiempos de los trámites de cualquier permiso de construcción. Este es el primer eje de intervención y más adelante se detallan las tareas y actividades identificadas para cerrar la brecha de la variable.

Asimismo, la mesa anti trámites permite y facilita además que se pueda elaborar una propuesta consensuada que permita lograr las metas de disminución de tiempos y trámites. Este segundo eje de intervención desarrollará una propuesta que pueda ser aplicada y verificada su pertinencia en los siguientes 24 meses, como meta máxima, desde el inicio de su aplicación. El detalle de estos otros dos ejes de intervención se presenta a continuación en el plan de acción.

Tabla 21. Matriz Indicativa Plan De Acción

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actores</u>	<u>Metas</u>
Facilidad para obtener permisos de construcción	1. Crear Mesa Anti trámites	1.Actualización del diagnóstico de tiempo y trámites con los actores del sector de la construcción.	CRCI CAMACOL Empresas de servicios públicos (agua, energía, gas, etc.) Curaduría de Registro de instrumentos públicos. Secretaría de planeación de Armenia Empresarios del sector	1. Armenia en los próximos dos años disminuye los tiempos de los tramites en un 50%. 2. Disminuir por lo menos 2 trámites (unificación/ o eliminación) 3. El plan piloto tuvo buenos resultados en su desarrollo.
		2. Reglamento y actividades de la mesa anti trámites		
		3. Seguimiento a decisiones reducción de tiempos y trámites. A tareas y actividades acordadas		
	2. Elaboración de una propuesta para reducir tiempos y trámites	1. Evaluar posibilidad de eliminar o unificar trámites		
		2. Elaboración propuestas de disminución de tiempos autoridades municipales (Planeación – Hacienda y otros)		
		3. Proponer una ventanilla única para algunos trámites		
	3. Desarrollo de un plan piloto de menos tiempos y/o trámites.	1. Selección de proyectos con empresarios que solicitan permisos de construcción		

Fuente: Elaboración Propia

Cuantificación de Meta

Las tareas por desarrollar y sus actividades en cada uno de los tres ejes de intervención tienen como meta de la variable para cerrar la brecha que se reduzca en forma notable los tiempos de la expedición de un permiso de construcción en Armenia. El detalle de las metas de esta

variable es: i) que el Armenia en los próximos dos años disminuyan los tiempos de los trámites en un 50%; ii) lograr disminuir por lo menos dos trámites en el mismo periodo y, iii) verificar que el plan piloto demostró que se dieron buenos resultados en la aplicación de las propuestas de reducción tiempos y trámites

Tabla 22. Matriz de Cuantificación de Metas

<u>Variable</u>	<u>Definición de la meta</u>
Facilidad Permisos de Construcción	Armenia en los próximos dos años disminuye los tiempos de los tramites en un 50%. Disminuir por lo menos 2 trámites (unificación o eliminación) El plan piloto tuvo buenos resultados en su desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

5.2.5. Plan Operativo Variable 1

En las mesas de trabajo se identificaron varias tareas que permitieron la realización del plan Operativo. La primera tarea necesaria para la creación de una Mesa antitrámites es la actualización del diagnóstico de los permisos de construcción. A este acuerdo se llegó después de que en las mesas de trabajo se mencionaron numerosos ejemplos de aumento en tiempos frente a los resultados del 2017. De verificarse un aumento en los tiempos esto complicaría aún más el atraso en esta variable por parte de Armenia. La actualización incluye entre sus actividades la revisión de los cambios en el marco normativo de la variable, puesto que todos los años se expide nueva reglamentación. También se propone hacer un trabajo de campo con el municipio frontera del que se tenga conocimiento, en su momento en 2017, era Manizales, pero puede ser otro en este momento. La actualización del diagnóstico de tiempo y trámites incluye una comparación con el 2017 y una presentación de propuestas preliminares para reducción de tiempos y trámites. Estas son las actividades centrales por desarrollar en este eje de intervención.

La segunda tarea identificada es más operativa. Esta es la expedición de un reglamento que fije las reglas del juego de la Mesa antitrámites. Esto significa que se precisará quienes son sus miembros, así como del alcance de sus funciones y actividades. La mesa propuesta estaría a su vez en capacidad de hacer seguimiento de sus decisiones, entre las que se cuenta la propuesta de reducción de tiempo y trámites. Esta es la tercera tarea está la de seleccionar los proyectos a los cuales se les haría seguimiento del cumplimiento de la reducción de trámites, la elaboración de formatos para la recopilación de información de esta tarea y, la de emitir señales de alerta si se encuentran atrasos durante el plan piloto.

Solo con la creación de la mesa y su reglamento será posible hacer un cronograma de actividades y se podrá estar en capacidad de acordar entre sus miembros una propuesta consensuada de reducción de trámites y tiempos de los permisos de construcción. Para desarrollo de este eje de intervención, la propuesta mencionada, se definieron tres tareas la cuales a su vez se subdividen en 8 actividades. La primera tarea es evaluar una posible eliminación o unificación de trámites y entre estos se proponen 3: la eliminación de la obtención de certificados de norma urbanística, eliminar la aprobación y supervisión de instalaciones hidráulicas y la unificación del permiso y certificado de inspección.

La segunda tarea es la elaboración de propuestas para reducir tiempos con las autoridades municipales. Se propone además que la tarea se concentre en la disminución de varios días en el permiso de ocupación e inspección y en la expedición del certificado de inspección, entre otros.

La tercera y última tarea es la elaboración de propuestas para la creación de ventanillas únicas en los trámites con las empresas de servicios públicos y con los trámites relacionados con el municipio.

Finalmente, la tercera tarea es la selección de un grupo de permisos de construcción que solicitarán los empresarios del sector. En estos proyectos se verificarán tanto las propuestas de eliminación de trámites y de tiempos. A su vez, también se hará seguimiento con el plan piloto al funcionamiento de las ventanillas únicas de trámites eventualmente creadas

En la siguiente matriz se detalla la información presentada

Tabla 23. Matriz del Plan Operativo

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>
Facilidad Permisos de Construcción	Crear Mesa Anti trámites	1.Actualización del diagnóstico de tiempo y trámites con los actores del sector de la construcción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y adaptación de la metodología de Doing Business 2. Actualización del marco normativo del sector, 2017 en adelante 3. Grupo focal con empresarios del sector – ejemplos de tramites y su tiempos de un permiso de construcción 4. Trabajo de campo en un municipio frontera a definir) – visita y entrevistas con actores 	4 meses

			<p>de la variable en esta ciudad.</p> <ol style="list-style-type: none"> Comparación de los resultados del estudio con los del 2017 Presentación propuestas derivadas de la actualización del diagnóstico 	
		2. Reglamento y actividades de la mesa anti trámites	<ol style="list-style-type: none"> Definir composición nueva miembros de la Mesa anti trámites. Precisar sus funciones y alcance de sus actividades Definir reglamento de reuniones y líder de su coordinación (CAMACOL) Hacer un cronograma anual de actividades y tiempos 	2 meses
		3. Seguimiento a decisiones reducción de tiempos y trámites. A tareas y actividades acordadas	<ol style="list-style-type: none"> Creación de formatos para hacer seguimiento de las reducciones de tiempo y trámites. Verificación con trabajo de campo que las propuestas de reducción de trámites son efectivas Emitir señal de alerta si se encuentran atrasos en el plan piloto 	De 6 a 8 meses
	Elaboración de una propuesta para reducir tiempos y trámites	1. Evaluar posibilidad de eliminar o unificar trámites	<ol style="list-style-type: none"> Eliminar los trámites de Obtención certificados de norma urbanística y de estratificación. Eliminar la aprobación planos y supervisión de instalaciones hidráulicas Unificación del permiso y certificado de inspección 	2 meses
		2. Elaboración propuestas de	<ol style="list-style-type: none"> Disminución de 8 días la expedición de la 	2 meses

		disminución de tiempos autoridades municipales (Planeación – Hacienda y otros)	<p>licencia de construcción</p> <p>2. Disminución del permiso de ocupación e inspección en 6 días</p> <p>3. Disminución de expedición del certificado de ocupación en 4 días</p>	
		3. Proponer una ventanilla única para algunos trámites	<p>1. Ventanilla única para los tramites con empresas de servicios públicos</p> <p>2. Ventanilla única para los tramites con el municipio</p>	2 meses
	Desarrollo de un plan piloto para disminuir los tiempos y/o número de trámites	1. Selección de proyectos con empresarios que solicitan permisos de construcción	<p>1. Seguimiento de las 2 propuestas de eliminación de trámites</p> <p>2. Seguimiento de las 3 propuestas de disminución de tiempo</p> <p>3. Seguimiento de las propuestas de creación de ventanillas únicas para entidades municipales</p>	8 meses

Fuente: Elaboración Propia

5.3. VARIABLE 2. DOMINIO DEL SEGUNDO IDIOMA.

5.3.1. Definición de la variable

La variable Dominio del segundo Idioma, mide la proporción de estudiantes que alcanzaron un nivel de desempeño B1 o superior en las pruebas de inglés del examen Saber Pro. Estas pruebas son un requisito obligatorio para los estudiantes que terminan programas de pregrado en instituciones de educación superior, las cuales comprenden un componente de competencias genéricas y otro de competencias específicas. El primero, aplica para todos los estudiantes independiente su programa de formación y evalúa: lectura crítica, razonamiento cuantitativo, comunicación escrita, inglés y competencias ciudadanas. El segundo, corresponde con una evaluación respectiva de la línea académica.

De forma específica, el módulo de competencias en inglés evalúa “la competencia comunicativa en lengua

inglesa del estudiante de Saber Pro con el fin de dar cuenta de lo que es capaz de hacer, según lo expresado en el Marco Común Europeo, a través de tareas de lectura, gramática y léxico”³. El marco común europeo mide las capacidades de comunicación en inglés en seis niveles, que van de menor a mayor nivel así: A1, A2, B1, B2, C1 y C2; sin embargo, en las pruebas saber pro se agrega el nivel -A1, para incluir a las personas sin conocimientos en el idioma; mientras que el mejor desempeño es el B2.

El nivel de desempeño en las pruebas de inglés depende de la puntuación obtenida, entre 0 a 300 puntos. La siguiente tabla muestra el puntaje requerido para cada nivel, y además describe las capacidades del estudiante en cada caso

Tabla 24. Niveles de desempeño en el módulo de inglés de las Pruebas SaberPro.

Nivel	Puntaje	Capacidades del estudiante
-A1	0-122	<ul style="list-style-type: none"> El estudiante que se ubica en este nivel o supera las preguntas de menor complejidad del módulo.
A1	123-145	<ul style="list-style-type: none"> El estudiante es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente, así como frases sencillas destinadas a satisfacer necesidades de tipo inmediato. Puede presentarse él mismo y ante otros, pedir y dar información personal básica sobre su domicilio, sus pertenencias y las personas que conoce. Puede relacionarse de forma elemental siempre que su interlocutor hable despacio y con claridad y esté dispuesto a cooperar.
A2	146-170	<ul style="list-style-type: none"> El estudiante es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia especialmente relevantes (información básica sobre él mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc.). <p>Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones conocidas o habituales.</p> <p>Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.</p>
B1	171-199	<ul style="list-style-type: none"> El estudiante es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar, si tratan cuestiones conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio. Sabe desenvolverse en la mayoría de situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal. Puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus
B2	200-300	<ul style="list-style-type: none"> El estudiante es capaz de entender las ideas principales de textos complejos que traten de temas concretos abstractos, incluso si son de carácter técnico, siempre que estén dentro de su especialización.

		<ul style="list-style-type: none"> • Puede relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y naturalidad, de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por ninguno de los interlocutores. • Puede producir textos claros y detallados en torno a temas diversos, así como defender un punto de vista sobre temas generales indicando los pros y los contras de las distintas opciones.
--	--	---

Fuente: Icfes

Para el cálculo del indicador se deben descargar los microdatos publicados por Icfes correspondientes con los resultados de las pruebas genéricas de cada año. Para el procesamiento de la información se toman en consideración la variable de nivel de desempeño en las pruebas de inglés de los estudiantes que residen en el

departamento. Posteriormente se realiza la suma de estudiantes en los niveles B1 y B2 y luego se divide por el total de estudiantes que presentaron la prueba.

5.3.2 Desempeño de la variable

En el IDC, la posición general de Quindío entre el total de departamentos pasó del lugar 8 en 2018, al 7 en 2019 y finalmente al 10 en 2020. Es importante recordar que los datos usados en cada informe del IDC corresponden al año inmediatamente anterior.

El mejor resultado del año 2020 fue el de San Andrés, con 44% de los estudiantes en los niveles B1 y B2, seguido por Bogotá (42.6%), Atlántico (36.6%), y Antioquia (36.5%), Santander (34.5%), Valle (33.2%), Quindío (33%) y Risaralda (31.1%). Los resultados más bajos son los de Putumayo, Amazonas, Guanía, Vaupés, Chocó y Vichada) con menos del 10%.

Si bien el reporte de 2021 (con los resultados del 2020) aún no ha sido publicado, en análisis de datos para esa consultoría encuentra que la posición que ocupará Quindío en el reporte será la 7.

Es relevante mencionar que en el 2020 los estudiantes presentaron la prueba de forma online debido a la coyuntura del Coronavirus; y se presentó una mejora general en los resultados de todos los departamentos. Entre 2019 y 2020, el número de departamentos que superó el 30% de estudiantes en B+ aumentó de 4 a 8; mientras que el número de departamentos con menos del 10% disminuyó de 10 a 6.

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

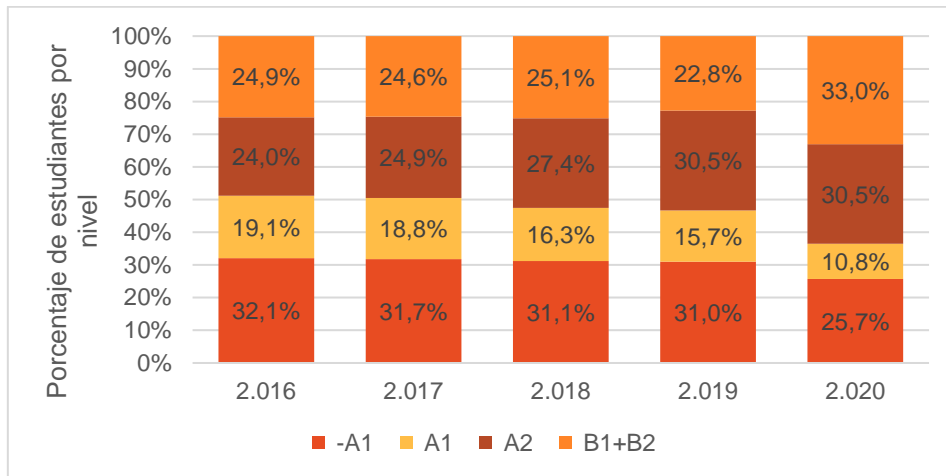
En este periodo presentaron y completaron el módulo de competencias en inglés las Pruebas Saber Pro un total de 14.549 estudiantes universitarios residentes del departamento, con un promedio de 2.909 estudiantes por año.

En esta serie de datos analizados, más del 70% de los evaluados alcanzaron los niveles -A1, A1 y A2 de desempeño en las pruebas de inglés. Esto significa que los estudiantes universitarios que residen en el departamento apenas pueden comunicarse de forma simple y en torno a acciones cotidianas en el inglés.

En la siguiente gráfica se puede observar el porcentaje acumulado de estudiantes por nivel. La mayor concentración promedio anual entre 2016 y 2020 está en el nivel -A1, de 30.3%. Se sigue el A2, de 24.4%; en este nivel vale la pena destacar que desde 2017 se presenta un incremento constante de estudiantes, lo que puede significar que la educación en idiomas seguirá mejorando y más estudiantes alcanzarán niveles más avanzados de desempeño en el idioma.

Por su parte, el porcentaje promedio anual de estudiante universitarios en los niveles más avanzados es de 26.1%. Sin embargo, el promedio en B1 es de 18.5% y en el B2 de 7.6%. El último porcentaje señala que la minoría de estudiantes universitarios pueden comunicarse con fluidez, con un amplio manejo de vocabulario en diferentes contextos sociales y académicos.

Gráfico 24. Calificación de estudiantes universitarios en el módulo de inglés que residen en el departamento de Quindío.

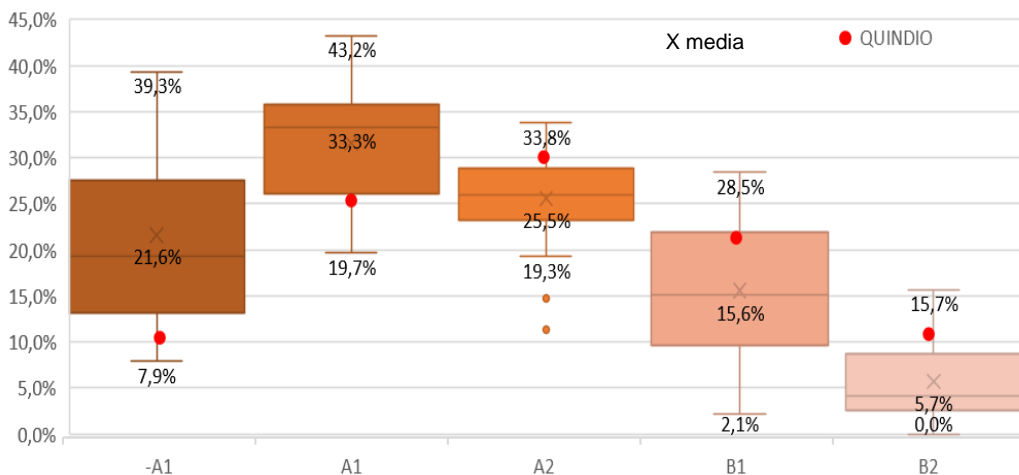


Fuente: Icfes. Cálculos propios

Tal como ocurre en Quindío, a nivel nacional se encuentra un panorama en el que la mayor cantidad de estudiantes universitarios se concentra en los niveles más bajos de desempeño evaluados. A continuación, se

presenta un gráfico de cajas, que ayuda a comparar el desempeño de Quindío respecto a los 33 departamentos del país (incluida la capital) en los resultados más recientes de la prueba, es decir, del 2020.

Gráfico 25. Porcentaje de estudiantes en cada nivel de desempeño de las pruebas de inglés de los 33 departamentos. Saber Pro 2020.



Fuente: Icfes. Cálculos propios

La amplitud de las cajas muestra la dispersión del 50% de los datos centrales y las líneas muestran el valor máximo y mínimo; mientras la posición de las cajas (alta o baja) permite visualizar con mayor facilidad el desempeño general de los departamentos evaluados.

Como se observa, la altura de las cajas disminuye en tanto aumenta el nivel de desempeño, esto significa que la proporción de estudiantes que obtuvieron desempeño alto es menor a los que tuvieron un desempeño bajo.

También destaca que la dispersión de los datos en el nivel A2 y B2 es menor que en el de los demás, lo que significa que los resultados en esos niveles son más parecidos entre el total de departamentos que en los otros niveles. Por ejemplo, en el nivel B2 la diferencia entre el menor y el mayor porcentaje es de 15.7 unidades porcentuales, mientras en el nivel -A1 es de 31.4.

El punto rojo en la gráfica representa los resultados de Quindío. En todos los niveles obtiene mejores resultados

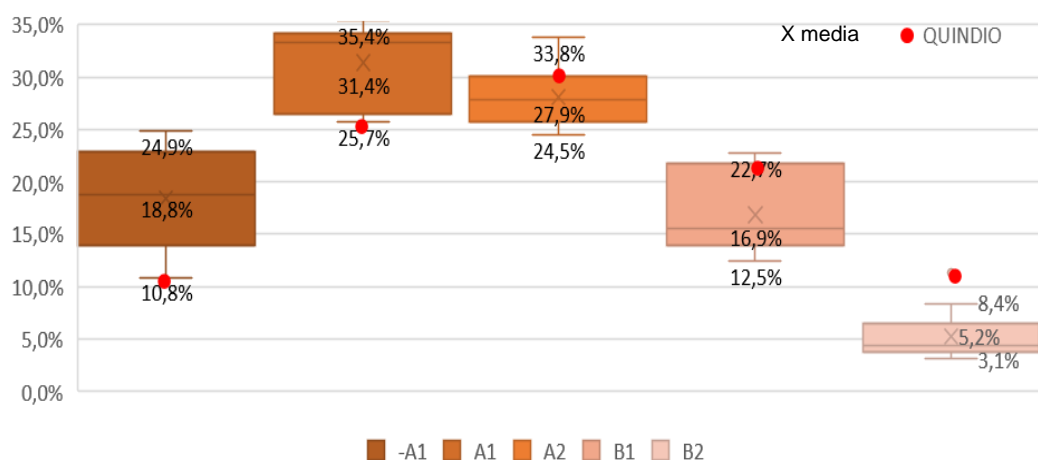
que el promedio nacional. Para empezar, tiene el menor número de estudiantes en el nivel -A1 después de Bogotá. En el nivel A1, Quindío se ubica en el punto mínimo del segundo cuartil de la distribución de datos manteniéndose por debajo del promedio nacional. En los niveles restantes, los más altos, está por encima del promedio de estudiantes en cada grupo; destacando en el A2 con el mayor porcentaje después de Boyacá y Risaralda.

Otro de los análisis que se ofrece en este estudio de brechas, es la comparación del departamento respecto al grupo de departamentos que componen la estructura 2

de Confecámaras, el cual se presenta en el mismo tipo de gráfico de cajas, a continuación.

En general, el comportamiento de los resultados es similar a la tendencia nacional. La mayor acumulación de estudiantes se presenta en el nivel A1 y la menor en el nivel B2. Sin embargo, Quindío nuevamente registra una menor proporción de estudiantes en el nivel -A1 y A1 que la media de grupo, pero más estudiantes en los niveles A2 y B1; y además cuenta con los mejores desempeño del grupo en el nivel B2.

Gráfico 26. Distribución de los resultados de los departamentos de la estructura 2. Porcentaje de estudiantes por nivel. 2020

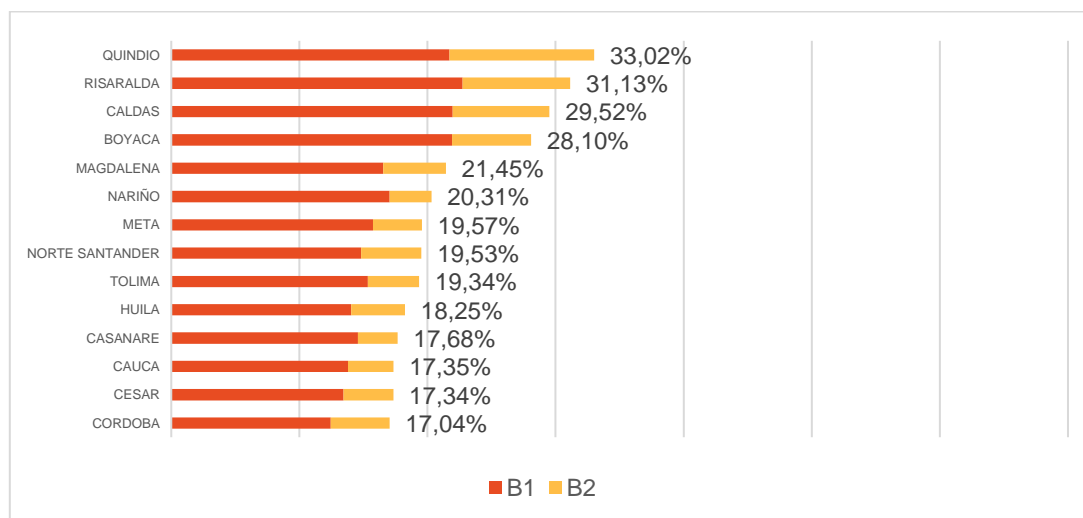


Fuente: Icfes. Cálculos propios

Ahora bien, debido a que el indicador del IDC mide la proporción de estudiantes en los dos niveles de mejor desempeño; la gráfica a continuación muestra el

porcentaje total departamental del grupo 2 de estructuras, con el que se puede comparar el desempeño de Quindío y los otros departamentos del grupo.

Gráfico 27. Porcentaje de estudiantes en B+. Estructura 2. Saber Pro 2021



Fuente: Icfes. Cálculos propios

En general, los resultados presentados en esta sección sirven para que el departamento de Quindío establezca un objetivo para mantener y mejorar el puntaje de los estudiantes universitarios del año 2020. Como ya lidera el grupo de estructura puede establecerse el propósito de alcanzar el resultado de los departamentos del top 5 nacionales, como es el caso de San Andrés con un porcentaje de 44%, en cuyo caso se hubiese requerido que al menos 292 estudiantes más residentes de Quindío alcanzaran los niveles B+. También puede establecerse como meta mantener el desempeño de las pruebas del 2020, que ya presentan una mejora de casi 10 pp respecto a los resultados del año anterior.

Para superar el porcentaje de Bogotá, de 42%, hubiese requerido 239 estudiantes; y finalmente alcanza a Antioquia, con un porcentaje de 36.6%, hubiese requerido 100 estudiantes más en los niveles que evalúa este indicador.

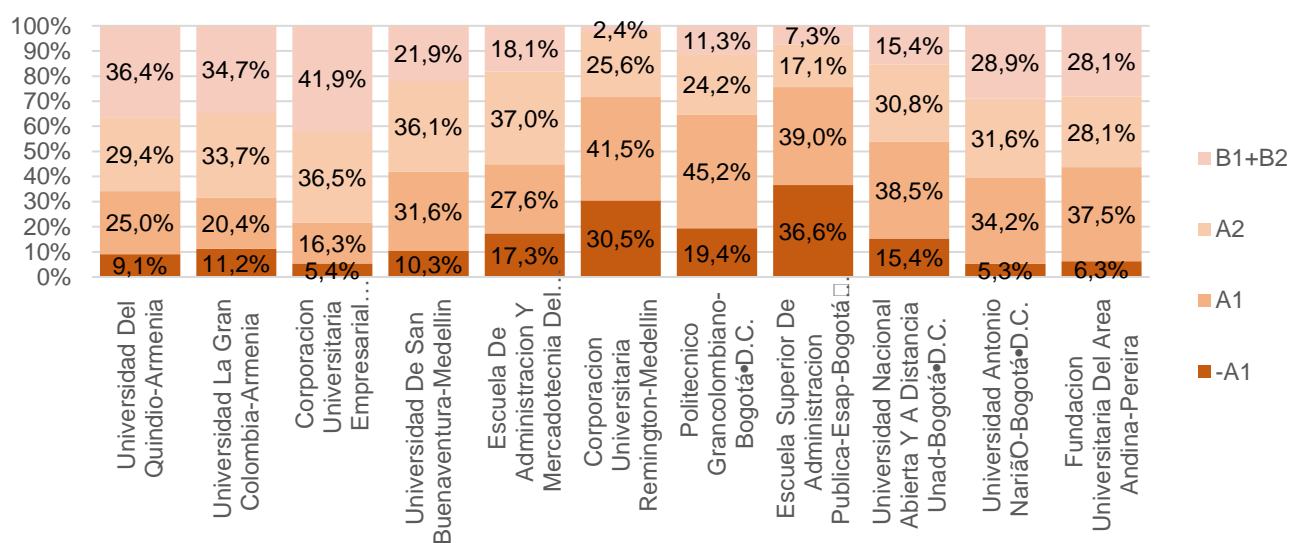
Desempeño por instituciones.

El siguiente gráfico desagrega los resultados a nivel de institución educativa, detallando el porcentaje de

estudiantes de estas instituciones por nivel alcanzado en la prueba de inglés. También muestra, de izquierda a derecha, las instituciones con mayor número de estudiantes registrados, son: La Universidad del Quindío y la Universidad la Gran Colombia agregan un total de 1.558 estudiantes, que representan el 58.3% de los estudiantes residentes en Quindío con resultados en el módulo de inglés en el examen de 2020; las universidades restantes en el gráfico agregan 29.6% de las estudiantes; el porcentaje restante se acumula en otras 70 instituciones educativas.

Independientemente del número de es estudiantes que agrega cada universidad, el panorama general evidencia que los estudiantes de 11 universidades alcanzan, en su mayoría, un puntaje de desempeño bajo que los ubica en los niveles -A1, A1 y A2. Sin embargo, destaca el caso de la universidad del Quindío, la Universidad la Gran Colombia y Corporación Universitaria Empresarial Von Humboldt, donde los estudiantes con un nivel B1 y B2 superan el 30% entre el total de estudiantes de esta institución que terminaron la prueba de idiomas.

Gráfico 28. Resultados de las instituciones educativas. Quindío. 2020



Fuente: Icfes. Cálculos propios

5.3.3. Problemática Identificada.

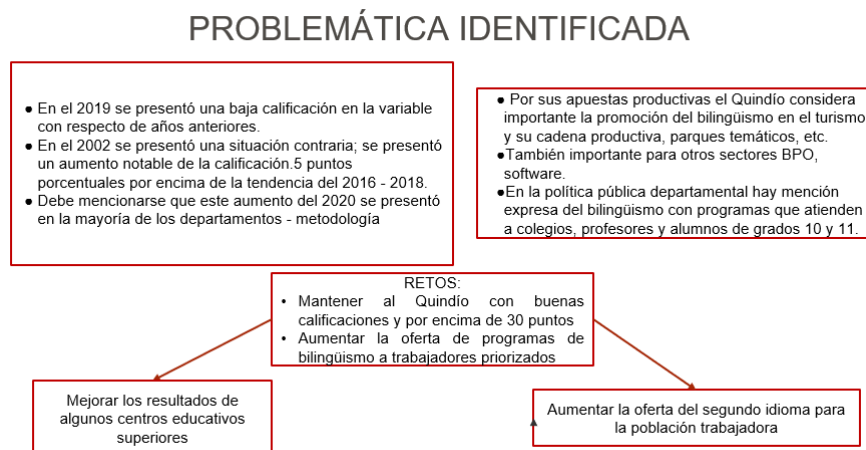
Para El Quindío el dominio del segundo idioma ha sido una de las prioridades en sus diferentes documentos de prospectiva económica. Casi siempre se incluye como una las brechas más importantes y se prioriza en las acciones a seguir. Esto es importante no solo por mejorar el desempeño de los estudiantes en el examen de Saber PRO, sino también porque en sus apuestas productivas se considera importante la promoción del bilingüismo en el turismo y su cadena productiva, para los parques temáticos, para el sector de las BPO y del Software, como los más importantes.

En general, se puede afirmar que las calificaciones del departamento en este indicador han sido buenas, pero han

tenido variaciones importantes a lo largo del año. Así, en el 2019 se presentó una baja calificación en la variable con respecto de los años anteriores, pero en el 2020 se presentó un aumento de la calificación en 5 puntos porcentuales. Muy por encima de la tendencia de los años 2016 - 2018. Estos resultados hicieron necesario profundizar en las razones que explican lo que sucede con este indicador en el Quindío y se encontró que hay una gran diferencia entre un grupo de universidades, cuyos alumnos tienen muy buenos resultados en las pruebas Saber PRO, mientras que hay un grupo de unas 4 universidades que tienen malos resultados en este examen.

A continuación, se presenta de manera más clara la problemática identificada.

Gráfico 29. Problemática Identificada



Fuente: Elaboración Propia.

De otra parte, si bien el CRCI y los participantes de los talleres adelantados reconocen la importancia del segundo idioma para los profesionales universitarios, al mismo tiempo afirmaron que el reto del segundo idioma para la región y su aparato productivo está mucho más lejos que en las aulas universitarias. Esto hizo necesario diseñar un segundo reto para el departamento, el cual, por demás, se considera complementario del anterior.

A continuación, se detallan el plan de acción y el plan operativo, se precisan los retos, los ejes de intervención, los actores, los responsables por actividades y un cronograma de tiempo para el desarrollo de las actividades consignadas en estos PA y PO.

Es el momento de mencionar que el trabajo de campo tuvo algunos tropiezos en su desarrollo. Si bien en las primeras reuniones la convocatoria funcionó muy bien; en las últimas reuniones programadas su asistencia fue muy baja y por eso su desarrollo fue parcial. Esto no fue óbice para que continuara el trabajo con los miembros del CRCI y se diera

también una importante retroalimentación por parte del equipo de Urbanpro. Por esto el desarrollo del plan de acción y del plan operativo de las dos variables se alejó de un proceso programado de co-creación de los planes de acción y operativos a uno de retroalimentación por parte de los miembros del CRCI. Esto significa que estos planes tuvieron dos versiones preliminares que se fueron ajustando en forma paulatina hasta llegar a un consenso por todos los interesados. Por supuesto, esta limitación en el desarrollo de las mesas hace que los miembros del CRCI deban discutir en la región los desarrollos de los PA y PO con buena parte de los actores en su región.

5.3.4. Plan de Acción Variable 2

El plan de acción de esta variable busca con su primer eje de intervención mejorar los resultados de la variable a través de concentrar sus acciones en la mejora de los

resultados en 4 centros educativos superiores del Quindío. En estos es notorio que los resultados obtenidos están muy lejos de los obtenidos por las mejores universidades en los resultados de las pruebas Saber PRO. El desarrollo del eje de intervención se adelanta por medio de tres tareas centrales para las cuales se detallan las actividades de corto y largo plazo. Esto se describe mas adelante en detalle.

El segundo eje de intervención busca poner en marcha un programa de bilingüismo para la población trabajadora del Quindío de algunos sectores representativos de la actividad económica de la región. Al respecto, en las reuniones de trabajo con el CRCI varios de los miembros de comunidad académica universitaria defendieron la importancia de este programa por el potencial alto impacto que tendría en los

servicios que prestan estos sectores priorizados. Estos sectores son los de turismo y toda su cadena, los BPO, el Soft Ware y la logística. Esto de acuerdo con lo identificado en el diagnóstico en donde quedó estos sectores son muy importantes para la actividad económica de la región. Asimismo, debe mencionarse que si bien este reto para cerrar las brechas de competitividad no impacta sobre la calificación que obtienen los estudiantes de universidad en el Saber PRO, es claro también que hay un interés revelado de la región y sus actores por ser de los departamentos del país en el dominio del segundo idioma. Como se mencionó anteriormente, si bien la calificación obtenida en los últimos años es alta, lo que se busca mantener ese nivel y en lo posible mejorarlo

Tabla 25. Matriz Indicativa Plan De Acción

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actores</u>	<u>Metas</u>
Dominio del Segundo Idioma	1. Mejorar los resultados de algunos centros educativos superiores	Diseño de un programa de fortalecimiento del bilingüismo en centros educativos superiores.	Red de Universidades de Secretarías de Educación Ministerio de Educación CRCI – Mesas SENA Corpocultura Gremios Asociaciones sector turismo - cadena de software	Mejorar calificación alumnos presentan la prueba. Fijar una meta de estudiantes de trabajadores no escolarizados
		Priorizar en los 4 centros educativos con bajos resultados (ESAP, UNAD, Uni. Antonio Nariño, CU Remington)		
		Hacer difusión de los programas nacionales de apoyo al bilingüismo		
	2. Poner en marcha un programa de bilingüismo para población trabajadora de sectores priorizados	Hacer un estudio sobre la demanda de inglés de trabajadores de sectores priorizados		
		Diseñar un programa acorde con las necesidades de la población objetivo		
		Acordar con gremios y asociaciones la puesta en marcha del programa.		

Fuente: Elaboración Propia

Cuantificación de Meta

A su vez, hay que resaltar que las metas acordadas de esta variable reflejan los avances del trabajo adelantado con los actores del CRCI. En primer lugar, se tiene como meta el mantener la calificación obtenida por el Quindío en el año, superior a 30 de calificación, pues se consideró que el aumento de la calificación en el último año de mas de 5 puntos porcentuales fue muy alto. Mejorar la calificación del nivel actual es muy improbable.

Igualmente, la meta de los alumnos de segundo idioma de la población trabajadora priorizada no se puede precisar

con anterioridad por razones objetivas. Como veremos en el desarrollo del plan operativo de este eje de intervención, las tareas que se deben adelantar para cerrar la brecha son las que permitirán decidir una meta acorde que se fije entre los actores, en especial los gremios y asociaciones de los sectores productivos a partir del estudio de la demanda del segundo idioma en la población trabajadora priorizada. Lo único en lo que se tienen certeza es que el número de alumnos cobijados por este programa debe ser cada vez mayor en los años siguientes, tal y como quedó consignado en la matriz de cuantificación de metas

Tabla 26. Matriz de Cuantificación de Metas

<u>Variable crítica</u>	<u>Definición de metas</u>
Dominio del segundo idioma	1. El Quindío en los próximos 5 años mantiene el porcentaje de estudiantes en los niveles B+ por encima del 30% Menor diferencia en la calificación al comparar entre centros educativos – Convergencia en los resultados. 2. Aumento progresivo de los alumnos de segundo idioma de la población trabajadora

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5. Plan Operativo Variable 2

La mejora de los resultados del Quindío en la prueba Saber PRO depende en gran medida de los resultados obtenidos por 4 centros educativos superiores que han tenido malos resultados en los últimos años. Estos son la Escuela Superior de administración Pública -ESAP-, la Corporación Universitaria Remington, la Antonio Nariño y la Universidad Nacional a Distancia -UNAD-. Si se logra una mejora significativa de los resultados en estos centros educativos se obtienen al mismo tiempo dos valiosos logros. De una parte, el primer logro que se identifico es el de tener convergencia en las calificaciones de los centros educativos en esta variable. Como vimos las diferencias entre ellos son notables. Segundo, se garantiza que se mantenga la calificación en la prueba Saber PRO en los niveles actuales y hasta sería posible tener eventualmente una mejora en la calificación en el medio plazo.

Las tareas por desarrollar de este plan operativo son tres, las cuales se describen seguidamente. Primero, hay que diseñar un programa de fortalecimiento del bilingüismo para los centros educativos superiores. Las actividades básicas se centran en decidir si el programa se debe concentrar en los alumnos o en los profesores, en diseñar incentivos para la participación de los estudiantes en el programa como lo pueden ser la gratuidad, que estas tengan valor académico (créditos), algunos centros educativos lo tienen y otros no, y becas. El programa puede propender porque lleguen más profesores extranjeros o por promover la participación de los alumnos en programas bilingües impulsados desde el gobierno nacional.

La segunda actividad se centra en apoyar de forma prioritaria los 4 centros educativos que obtuvieron malos resultados en este indicador. Se identificaron a su vez varias actividades que nos aseguren que la brecha se cierre en gran parte con su desarrollo. En entre se encuentra concertar el apoyo de centros educativos con buenos resultados en las pruebas Saber PRO a estos centros priorizados. Esto sería una forma de tutoría o apadrinamiento entre centros educativos que con seguridad genera sinergia. También garantizar que el estudio del inglés tiene valor académico, gestionar que

estos 4 centros educativos participen en el programa “Connecting Cultures” y, que sea posible que los estudiantes de estos centros puedan cursar el inglés en otros los centro que tienen mejores resultados. Es pertinente mencionar que esta posibilidad existe entre algunas universidades en cursos avanzados en las carreras de economía y administración en Bogotá.

Por último, la tercera tarea u última tarea considerada es la de promover, en general, para todos los centros educativos superiores, los programas nacionales que han tenido buen desarrollo en otras regiones del país como “Inspiring teaching”, “Talk Active” y “Be the one challenge” A partir de la problemática identificada y en el último taller.

Respecto al segundo eje, se identificaron tres tareas para garantizar su cumplimiento. Así, para la puesta en marcha del programa de bilingüismo para la población trabajadora priorizada se debe hacer inicialmente un estudio de la demanda de inglés de estos sectores, este estudio necesariamente incluye recopilar información con una encuesta a los trabajadores que son la población objetivo y el apoyo de gremios y asociaciones directamente interesados; Cotelco es un buen ejemplo. La segunda tarea es el diseño de programas acordes con la población objetivo como lo pueden ser programas con énfasis en lectura y conversación o en inglés de los negocios. El diseño incluye programas flexibles (tiempos y horarios) con representantes de sectores priorizados y, la posible participación de los docentes universitarios entre las actividades identificadas. En este diseño, y a partir de los resultados del estudio de demanda, se pueden proponer metas precisas de cobertura por anualidades.

Por último, la tarea final es acordar con los gremios y asociaciones la puesta en marcha del programa. El apoyo de estos gremios incluye la oferta de incentivos para participar como horarios flexibles y acceso a cursos *on line*, entre otros. También se menciona la posibilidad de premiar y dar algún reconocimiento a los alumnos que se gradúen

La matriz del Plan Operativo da cuenta detallada de esta información.

Tabla 27. Matriz del Plan Operativo

<u>Variable crítica</u>	<u>Ejes de intervención</u>	<u>Qué</u>	<u>Actividades</u>	<u>Metas a diciembre 2022</u>
Dominio Segundo Idioma	Mejorar los resultados de algunos centros educativos superiores	Diseño de un programa de fortalecimiento del bilingüismo en centros educativos superiores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar si la atención se debe concentrar más en atención a docentes o atención a estudiantes. 2. Diseño Incentivos para participar en el programa: gratuidad, valor académico (créditos) y becas para estudiantes con buenas pruebas Saber 11 3. Promover la participación de los estudiantes de las universidades en la realización de episodios radiales “Eco teens por Colombia”. 4. Aumentar el número de profesores extranjeros en el departamento. 5. Promover la participación de los estudiantes en el programa E-Makers para las nuevas convocatorias 	4 meses
		Priorizar en los 4 centros educativos con bajos resultados (ESAP, UNAD, Antonio Nariño, C Remington	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concertar apoyo con universidades con buenos resultados en Saber Pro. 2. Incluir en sus ciclos básicos el estudio obligatorio del inglés. Con un mínimo de créditos. 3. Gestionar con el MEN con la Sec. Educación departamental, la participación de estas Universidades en el programa “Connecting Cultures” 6. Abrir la posibilidad de cursar inglés en universidades con buenos resultados en Saber Pro. 	3 meses
		Hacer difusión de los programas nacionales de apoyo al bilingüismo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar los beneficios del programa “Inspiring Teaching”, con todas las Universidades del departamento. 2. Participación de docentes en el programa “TALK ACTIVE”. 7. Promover en los estudiantes el uso acción de la aplicación “Be the one Challenge “ para el 	2 meses

			aprendizaje interactivo del segundo idioma	
Poner en marcha un programa de bilingüismo para población trabajadora de sectores priorizados	Hacer un estudio sobre la demanda de inglés de trabajadores independientes de sectores priorizados		<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo conjunto con gremios y asociaciones para recopilar información sobre demanda potencial 2. Red de universidades apoya el estudio sobre la demanda 3. Hacer una encuesta con trabajadores independientes 3. Red de universidades socializa resultados > apoyos al desarrollo de un programa para estos trabajadores 	4 meses
	Diseñar un programa acorde con las necesidades de la población objetivo		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa con prioridades en conversación y lectura o en inglés de los negocios, entre otros. 2. Diseñar programas flexibles (tiempos y horarios) con representantes de sectores priorizados 3. Incluir la participación de los docentes universitarios en la formación de Inglés para sectores priorizados 4. A partir del estudio definir metas del programa corto y largo plazo 	4 meses
	Acordar con gremios y asociaciones, la puesta en marcha del programa.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivos para participar en el programa: gratuidad y flexibilidad en el trabajo (horarios nocturnos – cursos en línea (on line) y tutores 2. Acordar el apoyo de los gremios y asociaciones 3. Propuesta de entrega de premios o aquellos que se gradúen con el cumplimiento de las metas individuales 	3 meses

Fuente: Elaboración Propia