



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## “La institucionalidad como soporte de la competitividad”

AIDA MAYERLY FÚQUENE MONTAÑEZ<sup>1</sup>

OSCAR FERNANDO CASTELLANOS DOMÍNGUEZ<sup>2</sup>

DELIA FERNANDA CASTRILLÓN TORRES<sup>3</sup>

### RESUMEN

Recientemente los indicadores de competitividad a nivel mundial han determinado una serie de factores que logran definir si un país es competitivo o no. Dentro de ellos la institucionalidad se ha considerado como aspecto clave, debido al gran soporte que brinda un entorno consolidado entre sector productivo, estado y academia para el desarrollo de acciones que fortalecen la competitividad. En este contexto, en algunas economías emergentes se han adoptado estructuras institucionales que interrelacionan diferentes sectores a nivel nacional y lo han extrapolado a sus regiones como mecanismo de fortalecimiento. No obstante los esfuerzos de generación de instituciones sin una base sólida de aspectos que fomenten la articulación y el desempeño de dicha institucionalidad, genera limitaciones y un ritmo bajo para el logro de resultados satisfactorios. Tal es el caso colombiano, en el cual las Comisiones Regionales de Competitividad carecen hoy en día de dinámicas eficientes; por tal razón, como mecanismo de fortalecimiento institucional se realizó un benchmarking de los esquemas establecidos a nivel regional, con el fin de evidenciar aspectos de mejora y estrategias que contribuyan al mejoramiento de las estructuras, capacidades, competencias y por ende de la sostenibilidad de ellas.

El objetivo de la presente ponencia consiste en analizar la relación que existe entre la institucionalidad y la competitividad a nivel internacional y nacional, evidenciando claramente el estado de la institucionalidad generada en Colombia y consolidar una serie de estrategias que permita fortalecer la dinámica de dichas instituciones y genere procesos de aprendizaje a favor de la mejora de la competitividad regional.

**Palabras Clave:** Competitividad, Institucionalidad, Benchmarking, Colombia, Comisiones Regionales de Competitividad, Planes Regionales de Competitividad.

---

<sup>1</sup> Ingeniera industrial y ©M.Sc., en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia. Investigadora y coordinadora de Proyectos, grupo de Investigación y Desarrollo en Gestión, Productividad y Competitividad - BioGestión, Universidad Nacional de Colombia.

<sup>2</sup> Ingeniero químico. M.Sc., en Ciencias Técnicas. Magíster en Administración. Ph.D, en Química, Universidad Estatal de Moscú, Rusia. Estudios posdoctorales, en Biotecnología de enzimas. Director, Grupo de Investigación y Desarrollo en Gestión Productividad y Competitividad, BioGestión. Profesor asociado, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

<sup>3</sup>Estudiante de Administración de Empresas. Universidad Nacional de Colombia. Investigadora grupo de Investigación y Desarrollo en Gestión, Productividad y Competitividad - BioGestión, Universidad Nacional de Colombia.

## **ABSTRACT**

Worldwide competitiveness indicators have recently determined a series of factors, such as those managing to define whether a country is competitive. Institutionality has been considered as a key aspect amongst such factors due to the great support provided by a consolidated environment involving production sector, state and academe for developing action aimed at strengthening competitiveness. Some emergent economies have thus adopted institutional structures interrelating national sectors which have been extrapolated to their regions as a strengthening mechanism. Nevertheless, efforts at generating institutions lacking a solid base of aspects promoting such institutionality's coordination performance leads to limitations and slow rhythm in satisfactory results being achieved. Such is the case for Colombia where regional competitiveness commissions mechanism today lack efficient dynamics; benchmarking of regionally established schemes, such as institutional strengthening, has thus been carried out to show aspects which need improving and strategies which contribute towards improving structures, ability and skills and thus their very own sustainability.

This paper has thus been aimed at analyzing the relationship between institutionality and competitiveness at international and national level, clearly showing the state of institutionality generated in Colombia and consolidating a series of strategies strengthening such institutions' dynamics and generating learning aimed at and raising awareness of improving regional competitiveness.

**Key words:** competitiveness, institutionality, benchmarking, Colombia, regional competitiveness commissions, regional competitiveness plans.

## **1 INTRODUCCIÓN**

Las instituciones que sirven al bienestar público y a su desarrollo, surgieron sin una voluntad común dirigida a establecerlas, sin embargo, como la institución implica normas de conducta y costumbres importantes para la convivencia organizada, las primeras instituciones se evidenciaron en las sociedades aisladas económica y culturalmente (Neira, s.f.), no obstante, la evolución de las costumbres y las prácticas que guían las acciones de las personas, en sociedades más avanzadas y abiertas donde el poder es ejercido por una sola persona, da lugar a la ley y con ella surge el poder Institucionalizado o Estado.

Dichas institucionalidad desde su establecimiento hasta el día de hoy ha permanecido como un factor constante de apoyo en diferentes ámbitos, y en la última década retoma gran importancia, principalmente debido a la internacionalización comercial que ha obligado a todos los países a establecer estrategias que permitan la inserción del mercado local a mercados globales, requiriendo

políticas e instituciones con estructuras sólidas y flexibles que articulen y fortalezcan las capacidades productivas y de prestación de servicios, hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles; siendo así la institucionalidad un factor que contribuye al desarrollo de la competitividad.

A lo largo de la historia existen evidencias sobre la limitación generada por la débil institucionalidad de un país (baja articulación de los actores públicos y privados) de manera que la inserción a los mercados globales no resulta satisfactoria. Como respuesta a ello, a nivel global se han creado sistemas de competitividad, los cuales tienen como objetivo fortalecer la capacidad operativa de cada país para aumentar la participación en los mercados internacionales, teniendo en cuenta su propio contexto productivo y las necesidades del entorno. Con respecto a lo anterior, este trabajo pretende dar a conocer las características de la institucionalidad actual en algunas economías emergentes y las estrategias que han surgido para el desarrollo de la competitividad; así mismo se caracteriza el caso colombiano para consolidar como resultado, algunas consideraciones para el fortalecimiento del aparato institucional que puede ser extrapolable a otras economías emergentes.

A partir de lo estudiado se proponen estructuras enfatizadas en la necesidad de coordinación y liderazgo, así como la diversificación de acciones por demanda de las regiones, la interacción de regiones avanzadas con regiones de desarrollo bajo y el constante desarrollo de acciones de capacitación y actualización de competencias con el fin de lograr estar a la vanguardia de los factores que fortalecen la competitividad.

## **2 INSTITUCIONALIDAD Y COMPETITIVIDAD**

De acuerdo con Verdú (1958) la institución es la consolidación permanente, uniforme y sistemática de conductas, usos e ideas mediante instrumentos que aseguran el control y cumplimiento de una función social, de allí que se considere como uno de los mayores soportes de la competitividad. Con el fin de soportar dicha afirmación, a continuación se describe la relación que existe entre estos dos conceptos y se enuncia las características más relevantes que deben poseer las instituciones para contribuir al fortalecimiento de la competitividad. Finalmente, se ejemplifica a través de algunos referentes internacionales, las estructuras institucionales empleadas para dicho fomento.

### **2.1 Relación entre la Competitividad y la Institucionalidad**

El uso inteligente de los recursos durante la producción requiere que se establezcan estrategias que le permitan, tanto a las organizaciones como al país, producir con eficiencia, calidad y valor agregado. Sin embargo para lograr ser productivos y competitivos a la vez, es necesario mantener unas condiciones mínimas que faciliten la actividad empresarial, no obstante, no es suficiente tener en cuenta solo el nivel interno de las empresas, “se ha empezado a apreciar la importancia del

entorno microeconómico de los negocios, el cual incluye una gama de organizaciones, políticas y regulaciones que afectan la productividad de las empresas e industrias” (Emmons, *et al*, 2001)

El clima de negocios ideal para que las empresas e industrias de un país sean competitivas en el mercado global, debe establecerse en un marco de estabilidad político-institucional que interactúe con una estabilidad económica, y a su vez este estrechamente relacionado con la realidad social de cada país.

Por lo anterior, las instituciones tienen gran importancia en el clima de negocios ya que son las que establecen las pautas que rigen el sistema político y su relación con el sistema económico y social. Así mismo, el Nobel de economía, Douglass North, enfatiza que la importancia de las instituciones radica en su contribución a la reducción de los costos de transacción<sup>4</sup>, ya que garantizan el cumplimiento de los contratos y reducen la incertidumbre sobre el comportamiento de su entorno. (Douglass, 1998)

De acuerdo a lo planteado, para que un sistema institucional sea efectivo, debe ser capaz de generar políticas que promuevan y generen competitividad y productividad, suscitar un clima de negocios macroeconómico y político estable, promover la confianza, las relaciones y las agendas compartidas (público – privada – academia). Consiguientemente, la estructura institucional en competitividad debe contar con un soporte a nivel central que dinamice las potencialidades y competencias de cada sector, con el fin de lograr la consolidación de las capacidades nacionales.

Las economías de escala deben buscar este fortalecimiento institucional para favorecer la inversión extranjera, tal como lo hicieron en su momento los hoy denominados países desarrollados, los cuales, para llegar a la posición en la que se encuentran en los primeros puestos del ranking de competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial (FEM), primero se constituyeron normativa y políticamente, lo cual influyó sustancialmente en su crecimiento económico, político y social, lo cual lo resaltan a nivel mundial debido a que, “...casi el 80% de la inversión extranjera directa se dirige a los 20 primeros países mejor calificados por su institucionalidad” (Abram, 2009). Sin embargo, son muchas las causas que afectan la competitividad de los países de economías emergentes, la debilidad de las instituciones es la principal causa y esta a su vez se ve afectada principalmente por la corrupción y el despilfarro del dinero público, por lo tanto son enormes los desafíos que enfrentan las instituciones de estos países, lo cual, hace necesario el fortalecimiento tanto político como normativo de las instituciones de tal manera que se logre influenciar positivamente en la competitividad y productividad en todos los niveles económicos.

---

<sup>4</sup> “... los costos de transacción son aquellos costos en los se incurre por arreglar contratos *ex ante*, monitorearlos y hacerlos cumplir *ex post*. Se de los costos de producción porque solo se refieren a los costos de ejecutar un contrato...” Matthews, R. “The Economics of institutions and Source of Growth” *Economical Journal*, No. 96, diciembre de 1986. Citado por Elías, Antonio. (*des*)*Ajuste Fiscal, Desajuste Presupuestal*. Ediciones Trilce, 2000. Pág. 65.

Un punto clave para optimizar el marco de la institucionalidad para la competitividad es que exista articulación nación – región con lo cual se busca generar un buen clima de negocios que estimula la productividad y así mismo generar ambientes más competitivos con costos de transacción mínimos. Así mismo, el fortalecimiento de la institucionalidad debe buscar beneficios colectivos como desarrollo y operación de infraestructura física, definición, implementación de estándares comunes, entre otros (Emmons, 2001). Adicionalmente, para que exista una institucionalidad sólida, el modelo del Triángulo de Sábato, plantea la interacción entre las instituciones públicas, las instituciones privadas y la academia, para contribuir al fortalecimiento de la competitividad. Las sinergias de los tres componentes deben ser permanentes e interdependientes a fin de lograr una unidad institucional sólida.

De acuerdo a lo anterior, en Colombia, una de las economías emergentes del mundo, desde finales de los 90s se ha buscado mejorar el nivel competitivo del país, para lo cual desde el 2006 se creó el Sistema Nacional de Competitividad –SNC-, el cual se articula con las características propias de cada una de las regiones a través de las Comisiones Regionales de Competitividad –CRC-. Esta institucionalidad promueve acciones de direccionamiento, las cuales están plasmadas en los Planes Regionales de Competitividad –PRC-, que son aquellos instrumentos que permiten evidenciar las prioridades en los diversos sectores de la economía tanto regional como nacional (MCIT, 2009), y que ha venido dando frutos tales como el mejoramiento en el ranking de Competitividad 2010.

## **2.2 Sinergias de la Institucionalidad y la Competitividad**

La relación entre la Institucionalidad y la competitividad, se ejemplifica a continuación, a través de la descripción de varias experiencias a nivel internacional, son el resultado de la concientización de los diferentes países sobre la necesidad de fortalecer el aparato institucional (político y normativo) para lograr ingresar y permanecer en el mercado global.

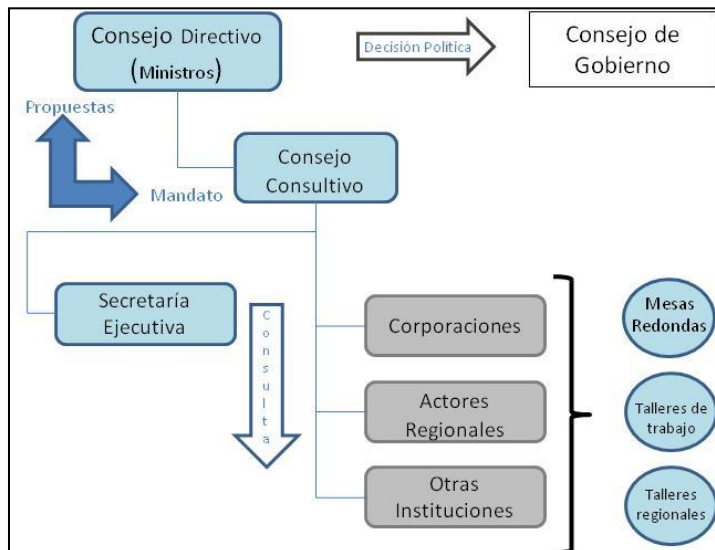
En la medida que se fortalezcan las interrelaciones planteadas en el Triángulo de Sábato, se mejora la institucionalidad en los países, para demostrarlo se han seleccionado 2 países latinoamericanos que han mejorado su competitividad, de acuerdo al ranking de competitividad mundial elaborado por el FEM, Costa Rica y República Dominicana. Así mismo, se describirá la iniciativa colombiana de fortalecimiento institucional a partir de la participación de los tres actores Estado, empresa y academia.

### **– Costa Rica**

Cuenta con un programa nacional de carácter participativo, denominado Consejo Nacional de Competitividad de Costa Rica (CONACOM), el cual está orientado hacia el fomento a la competitividad y la productividad del país, promoviendo y facilitando la creación de alianzas interinstitucionales. Éste organismo posee un Consejo Directivo, conformado en su totalidad por

representación del Gobierno encarnada en 12 Ministros, y un Consejo Consultivo conformado por 9 asesores representantes del sector productivo (instituciones privadas), asociaciones de trabajadores y Academia.

**Figura 1. Estructura del CNC de Costa Rica**



**Fuente: CONACOM, 2006**

Por otra parte, Costa Rica cuenta con la *Agenda Nacional de Competitividad (ANC) de Costa Rica 2006-2016* (CONACOM, 2006), para el mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos a través del crecimiento económico sostenido. La Agenda es un medio para la concentración de acciones de fomento a la competitividad, así como de proposición de políticas económicas y sociales a corto, mediano y largo plazo, a nivel nacional, sectorial y territorial, que concilien los intereses económicos de los agentes involucrados en pro del crecimiento del país.

#### – República Dominicana

En el caso de la República dominicana, El Consejo Nacional de Competitividad (CNC), creado por iniciativa del gobierno, cuenta con la integración público – privada, cuyo objetivo principal del CNC es formular, implementar y desarrollar las estrategias competitivas para el país a partir de la identificación de sectores productivos vitales para la economía, sobre los cuáles diseñar lineamientos de política que permitan el sostenimiento comercial del país en un contexto globalizado.

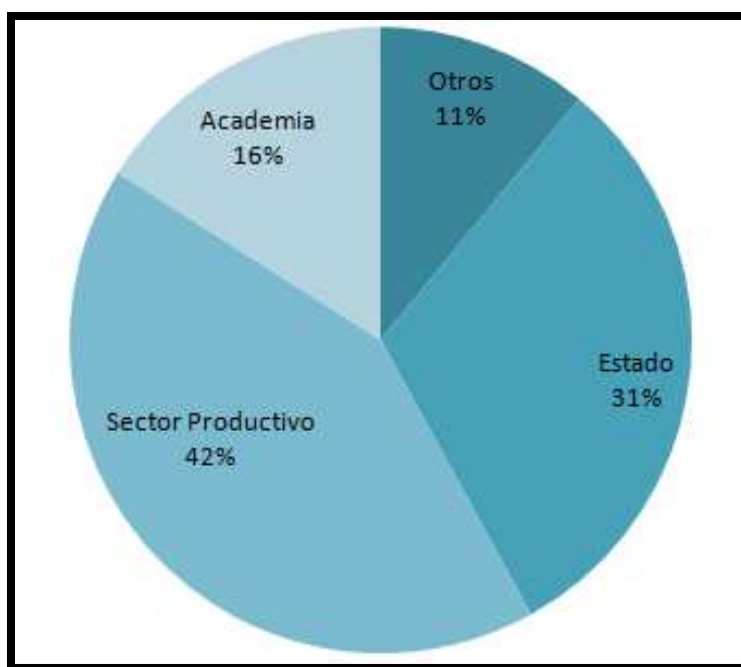
El CNC está compuesto por 8 representantes del Estado, entre ellos el Presidente de La República Dominicana quien lo preside, y 8 miembros del sector privado, delegados por la Presidencia según su afinidad con la misión y políticas del organismo, CNC (s.f.). Sin embargo, la consolidación del Plan Nacional de Competitividad Sistémica de La República Dominicana, fue consolidado a través

de una metodología participativa con representantes del Estado, la Industria y la Academia. Dicho Plan presenta una Visión a 2020, orientada hacia la integración económica de la República Dominicana, acompañada de una política social justa y equitativa, que promueva tanto el crecimiento económico como el mejoramiento de los estándares de vida de los ciudadanos.

– **Colombia**

Como se había mencionado con anterioridad, Colombia dispone de un Sistema Nacional de Competitividad, como instancia dinamizadora de las potencialidades industriales. La relación nación – región está dada a través de las Comisiones Regionales de Competitividad, que por su composición estructural cuentan con la participación de los sectores público, privado y academia.

**Figura 1. Composición de las CRC**



**Fuente:** <http://www.comisionesregionales.gov.co>. Consultado en Agosto de 2011

A través de estos organismos se concentran a los actores estratégicos de cada departamento para impulsar sus apuestas productivas estratégicas, con lo cual nacen los Planes Regionales de Competitividad, los cuales se han constituido como documentos de guía para elevar la competitividad regional. Dichos planes reúnen las particularidades de cada región acorde con las potenciales fortalezas y recursos disponibles a nivel local; por ello es necesario que sus componentes básicos permitan identificar el plan de acción orientado con la visión país para el 2032 y posean la flexibilidad a los cambios suscitados en el contexto económico de la región.



### 3 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN COLOMBIA

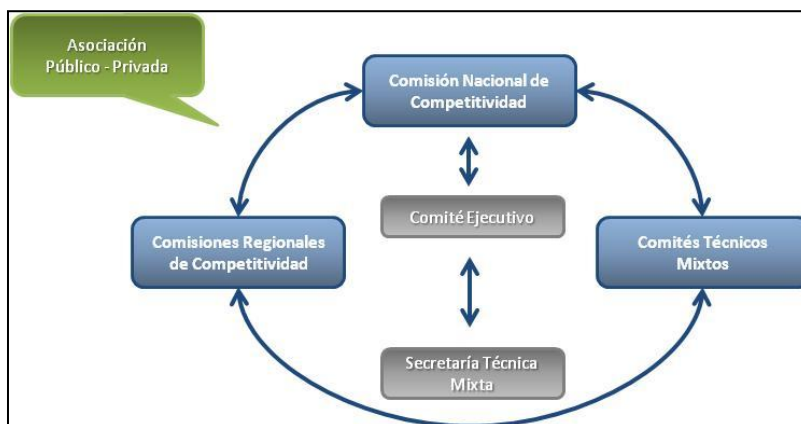
En el documento CONPES 3439 denominado Institucionalidad y principios rectores de la política para la competitividad y la productividad, se define la *competitividad* como la capacidad que tiene un país para la producción eficiente de bienes con óptimos niveles de aceptación en los mercados externos y vincula la institucionalidad como respuesta coordinada desde el nivel central para atender las necesidades empresariales, tanto públicas como privadas, y de la sociedad en su conjunto a través de la cual se establecerán directrices claras que coordinen las acciones estratégicas para favorecer el desarrollo económico y social. Desde ese momento se ha ido fortaleciendo en Colombia el factor institucional el cual plantea retos en las regiones y lo cual ha sido objeto de estudio del presente trabajo.

#### 3.1 Estado actual de institucionalidad a nivel central

El impulso hacia la competitividad, desde la institucionalidad, se da en primera instancia en el nivel central, por medio del Sistema Nacional de Competitividad, el cual busca establecer directrices, políticas y estrategias que fomenten el desarrollo productivo del país y mejoren las condiciones de vida de la población, el clima de negocios del país y responda a las expectativas de la población en su conjunto.

En este nivel se han creado espacios para el seguimiento del Sistema, como son, la Asamblea Nacional de Competitividad Comisión Nacional de Competitividad, cuya Secretaría Técnica Mixta está conformada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo –MCIT-, el Departamento Nacional de Planeación –DNP- y el Consejo Privado de Competitividad y, la Coordinación Nacional de Comisiones Regionales, a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Confecámaras en representación del sector privado.

**Figura 2. Composición del SNC**



Fuente: <http://www.snc.gov.co> Consultado en septiembre de 2010

Como es posible evidenciar el esquema nacional posee mecanismos viables de integración interinstitucional que fortalezcan la articulación y promuevan la divulgación de las iniciativas de Gobierno y sector privado. Dichas fortalezas han llevado a la extrapolación del modelo a nivel regional con el fin de poder tener más acercamiento a las necesidades específicas en las regiones y como mecanismo para dinamizar la toma de decisiones.

### **3.2 Estado actual de la institucionalidad a nivel regional**

La institucionalidad regional está representada por las Comisiones, las cuales como aporte al desarrollo departamental elaboraron los Planes Regionales de Competitividad, sin embargo, dada la reciente formalización de estos organismos (2006 – 2009), la implementación de los PRC requiere una solidez institucional que debe consolidarse en el mediano plazo. Por otra parte, la diversidad orgánica de las Comisiones ha establecido particularidades en cuanto al enfoque competitivo de cada departamento, orientado por la vocación institucional de base.

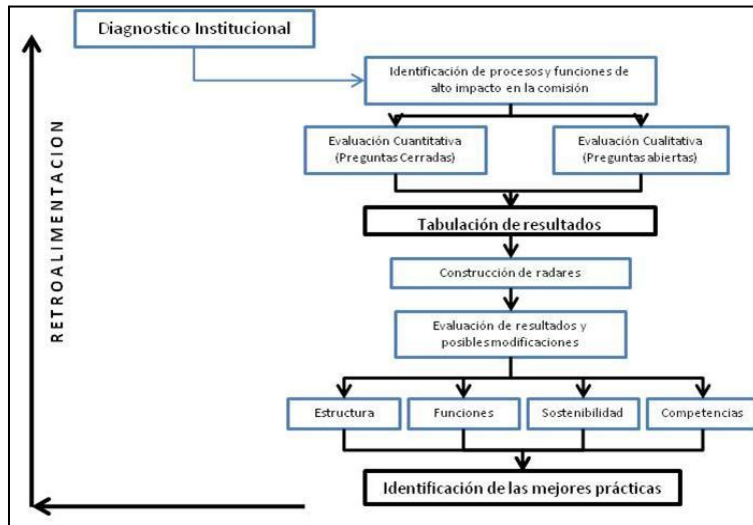
Por lo anterior, fue necesario realizar un proceso de diagnóstico institucional, a fin de tener en cuenta las particularidades de cada una de las Comisiones, con el fin de identificar capacidades comunes, para las cuales pueda establecerse un referente adecuado entre departamentos considerados similares.

Para la valoración de la institucionalidad a nivel regional se propuso implementar un *Benchmarking*, que en síntesis conceptual se establece sobre un principio cooperativo el cual implica que una institución, organización o sector, reconozca la capacidad de la competencia para ejecutar algún proceso sea periférico o neuronal de una manera más eficiente, y a partir de tal precedente se proponga la identificación de las mejores prácticas a fin de adoptarlas para ser más eficiente. El benchmarking es un proceso de cambio que motiva al mejoramiento con base en información (Liedtke, H. 2005).

Para el caso de CRC, son las estructuras institucionales que obedecen a particularidades productivas, sociales y políticas dadas por la realidad de cada departamento, por lo tanto, la homologación general de características estratégicas entre regiones, no se considera apropiada dado que el nivel de desarrollo económico y sofisticación del aparato productivo. Sin embargo, existen particularidades tanto económicas como productivas que equiparan el nivel de desarrollo de algunos departamentos haciéndolos similares entre sí. Partiendo de dicha consideración, es posible identificar capacidades comunes, para las cuales pueda establecerse un referente adecuado entre departamentos considerados similares.

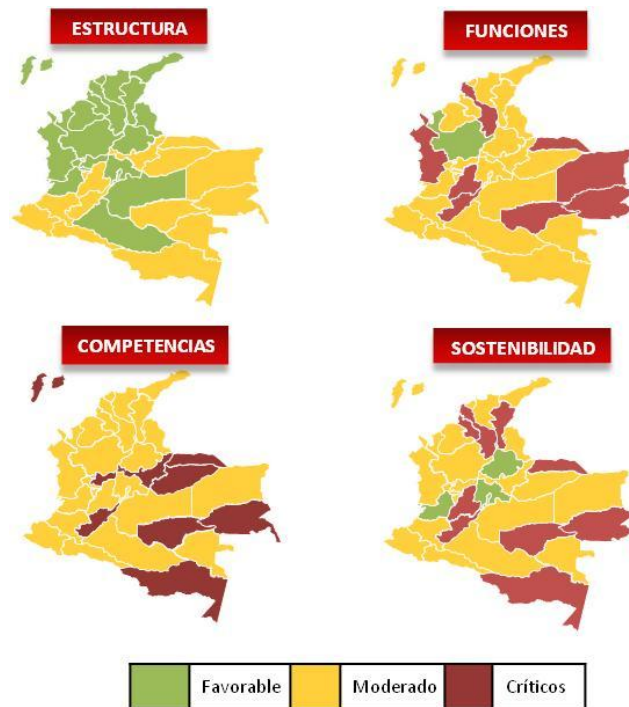
La metodología del benchmarking se realizó de acuerdo a la estructura detallada en la Figura 3, a partir de un ejercicio diagnóstico enfocado hacia la estructura, funciones y competencias de las Comisiones como factores para la sostenibilidad.

**Figura 3. Proceso de diagnóstico institucional e identificación de mejores prácticas**



Para cada uno de los departamentos se caracterizaron los factores valorados, los cuales se representan en la siguiente figura.

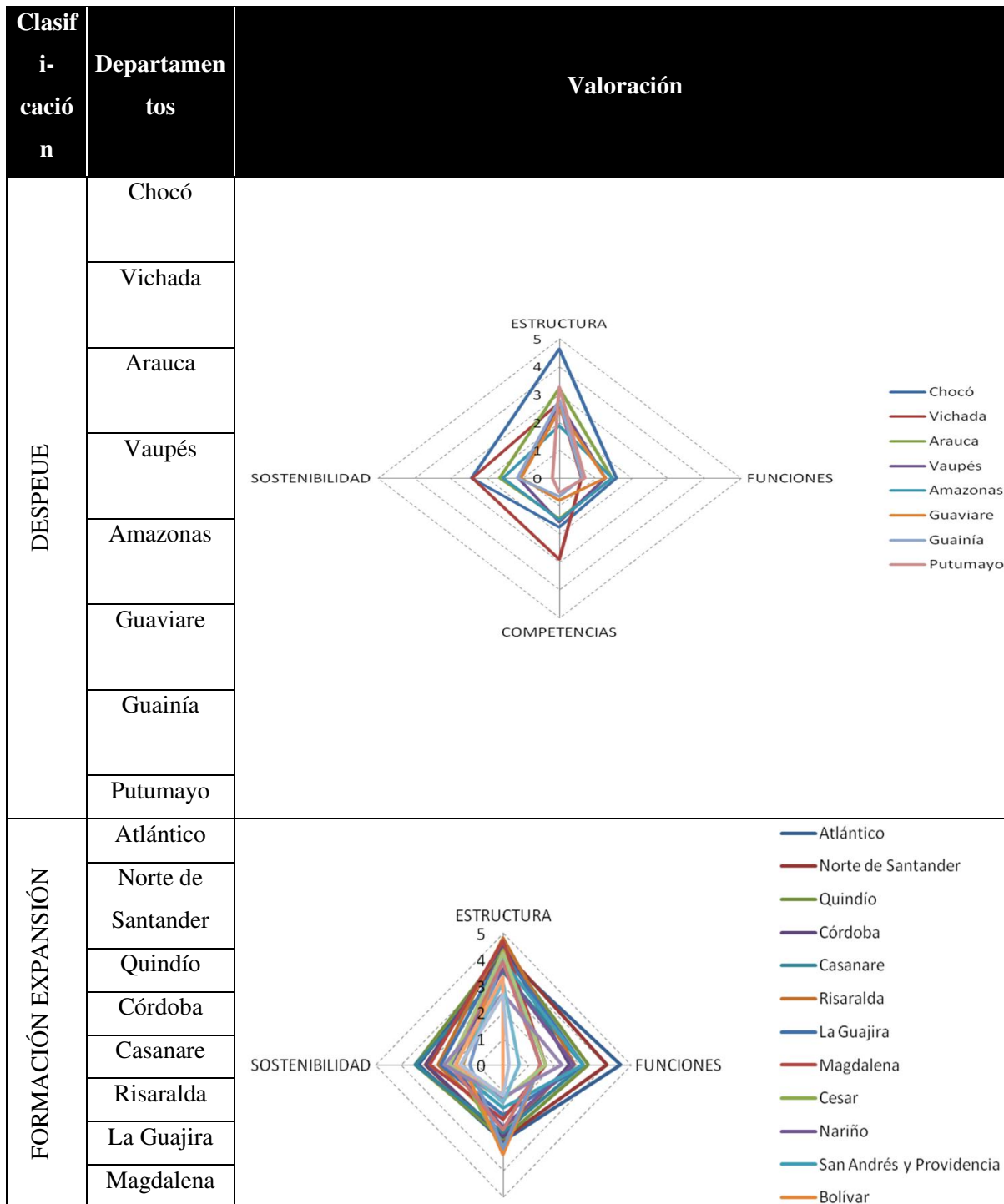
**Figura 4. Proceso de diagnóstico institucional e identificación de mejores prácticas**



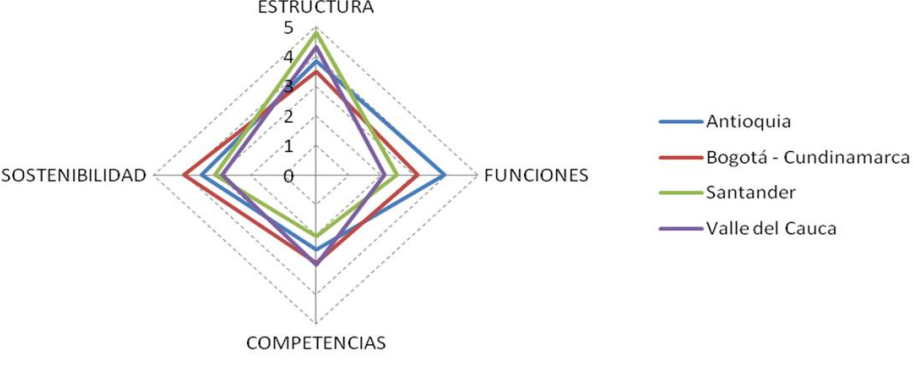
Con el fin de consolidar una visión global de la institucionalidad a nivel regional, teniendo en cuenta cada uno de los departamentos, se retoman agrupamientos de departamentos realizados por

entidades como el DNP<sup>5</sup> y se consolidan los resultados por grupo con el fin de obtener mejores prácticas y estrategias adecuadas para la toma de decisión a nivel central.

**Figura 4. Proceso de diagnóstico institucional e identificación de mejores prácticas**



<sup>5</sup> Caracterización competitiva del Departamento Nacional de Planeación – DNP. 2010 III Encuentros de las CRC

Clasificación	Departamentos	Valoración																									
	Cesar Nariño San Andrés y Providencia Bolívar Sucre Cauca Caldas Boyacá Huila Caquetá Tolima Meta																										
CONSOLIDACIÓN	Antioquia Bogotá – Cundinamarca Santander Valle del Cauca	 <p>The radar chart displays the following approximate scores for each department:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Departamento</th> <th>ESTRUCTURA</th> <th>FUNCIONES</th> <th>COMPETENCIAS</th> <th>SOSTENIBILIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Antioquia</td> <td>4.5</td> <td>4.5</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>Bogotá - Cundinamarca</td> <td>3.5</td> <td>3.5</td> <td>4.5</td> <td>4.5</td> </tr> <tr> <td>Santander</td> <td>3.5</td> <td>3.5</td> <td>3.5</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td>Valle del Cauca</td> <td>3.5</td> <td>3.5</td> <td>3.5</td> <td>3.5</td> </tr> </tbody> </table>	Departamento	ESTRUCTURA	FUNCIONES	COMPETENCIAS	SOSTENIBILIDAD	Antioquia	4.5	4.5	2.5	2.5	Bogotá - Cundinamarca	3.5	3.5	4.5	4.5	Santander	3.5	3.5	3.5	3.5	Valle del Cauca	3.5	3.5	3.5	3.5
Departamento	ESTRUCTURA	FUNCIONES	COMPETENCIAS	SOSTENIBILIDAD																							
Antioquia	4.5	4.5	2.5	2.5																							
Bogotá - Cundinamarca	3.5	3.5	4.5	4.5																							
Santander	3.5	3.5	3.5	3.5																							
Valle del Cauca	3.5	3.5	3.5	3.5																							

A partir de los resultados anteriores, se realizó la **cuantificación** de cada uno de los aspectos analizados, para **evidenciar comportamientos característicos** y determinar **aprendizajes** o definir **tendencias** y **estrategias** mediante **estadísticas descriptivas**. Las medidas que se describen a continuación fueron las más relevantes para el análisis:

**MÁXIMO:** Determina que tan posible es encontrar una práctica adecuada, que sea de aprendizaje y que tan buena realmente es esa práctica dentro del universo analizado.

**PROMEDIO:** Evidencia la articulación entre los departamentos del país.

**DESVIACIÓN:** Corresponde al grado de homogeneidad o heterogeneidad de los departamentos de la categoría en función del promedio.

Los resultados se describen en las siguientes tablas.

**Tabla 3-1. Comparación por caracterización competitiva: “Despegue” \*<sup>6</sup>**

	Máximo	Promedio	Desviación (%)	Observaciones
<b>ESTRUCTURA</b>	4,6	3,3	34,7%	La mejor práctica identificada para este grupo ha sido Chocó, principalmente en aspectos de estructura lo cual permite jalonar la sostenibilidad. En la variable de funciones se observa que la desviación es menor de modo que los departamentos analizados presentan características similares en su funcionalidad, sin embargo es necesario que se fortalezcan ya que su valoración es baja.
<b>FUNCIONES</b>	1,6	1,3	30,6%	
<b>COMPETENCIAS</b>	1,8	1,3	42,5%	
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	2,4	1,5	63,2%	
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,6</b>	<b>1,8</b>	<b>41,0%</b>	

**Tabla 3-2. Comparación por caracterización competitiva: “Formación-Expansión” \*<sup>7</sup>**

	Máximo	Promedio	Desviación (%)	Observaciones
<b>ESTRUCTURA</b>	4,7	3,8	20,9%	En esta comparación se presenta una <b>desviación significativa</b> en todas las variables analizadas, principalmente por caracterizaciones particulares como Caquetá y Tolima, lo cual induce a la necesidad de intervenciones particulares.  <b>Dentro de las mejores prácticas se podrían retomar: Magdalena</b> en cuanto a <b>sostenibilidad, estructura y funciones</b> , y <b>Sucre</b> en el aspecto de <b>competencias</b> .
<b>FUNCIONES</b>	1,7	1,0	82,5%	
<b>COMPETENCIAS</b>	3,2	1,8	49,3%	
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	2,9	2,0	29,9%	
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,1</b>	<b>2,1</b>	<b>36,0%</b>	

<sup>6</sup> Caracterización competitiva del Departamento Nacional de Planeación – DNP.

<sup>7</sup> Caracterización competitiva del Departamento Nacional de Planeación – DNP.

**Tabla 3-3. Comparación por caracterización competitiva: “Consolidado” \*<sup>8</sup>**

	Máximo	Promedio	Desviación (%)	Observaciones
<b>ESTRUCTURA</b>	4,8	4,1	13,7%	No se presenta una gran heterogeneidad entre estos departamentos de modo que la agrupación realizada evidencia la similitud entre las características competitivas, sin embargo la variable con <b>mayor desviación</b> corresponde a las <b>funciones</b> , ante lo cual se puede retomar y adaptar los procesos desarrollados en Antioquia quien presenta una mejor valoración.
<b>FUNCIONES</b>	4,0	2,9	27,7%	
<b>COMPETENCIAS</b>	3,0	2,6	16,7%	
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	4,1	3,4	15,0%	
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,0</b>	<b>3,3</b>	<b>17,8%</b>	

De la consolidación anterior se identificaron como mejores prácticas las enunciadas en la Tabla 3-4.

**Tabla 3-4. Identificación de mejores prácticas.**

ASPECTOS	Criterio de evaluación	MEJOR PRÁCTICA		
		DESPEGUE	FORMACIÓN - EXPANSIÓN	CONSOLIDACIÓN
Estructura	Normatividad de soporte de la Comisión	Chocó	Caldas	Santander y Valle del Cauca
	Composición y estructura orgánica	Chocó	Caldas y Sucre	Bogotá - Cundinamarca
Funciones	Liderazgo y coordinación	Chocó	Magdalena	Antioquia y Bogotá - Cundinamarca
	Funciones predefinidas de la Comisión	Chocó	Caldas y Magdalena	Antioquia y Bogotá - Cundinamarca
Competencias	Dinamización de competitividad regional	Chocó	Magdalena	Valle del Cauca
	Gestión de proyectos	Arauca	Magdalena	Valle del Cauca

<sup>8</sup> Caracterización competitiva del Departamento Nacional de Planeación – DNP.

	Gestión de recursos para apoyo a proyectos	Arauca	Sucre	Bogotá - Cundinamarca
	Gestión interna y Sistema de Información	Chocó	-	Bogotá - Cundinamarca y Santander
Sostenibilidad	Medios y mecanismos de interacción	Chocó	Magdalena	Valle del Cauca
	Articulación con planes de Gobierno y formulación de política pública	Arauca	Sucre	Valle del Cauca
	Continuidad de la Comisión	Chocó	Magdalena	Bogotá - Cundinamarca
	Dinámicas de participación	Chocó	Magdalena	Valle del Cauca
	Seguimiento, control y autogestión	Chocó	-	Bogotá - Cundinamarca y Santander

De lo anterior, se puede establecer que es necesario desarrollar Planes de Mejoramiento que permitan alcanzar las mejores prácticas y de esta manera mejorar el marco de la institucionalidad, desde las regiones, y lograr articular las acciones estratégicas encaminadas a fortalecer la competitividad de las regiones y del país, las cuales se plantearon para cada uno de los factores analizados, como se evidencia a continuación.

Criterio de análisis	Acciones para fortalecimiento institucional
<b>Estructura</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al ser el componente con <b>menor desviación</b> podría fortalecerse a través de <b>programas masificados</b>, enfocados principalmente a <b>incrementar la participación y la articulación</b> entre entidades y en esquemas de liderazgo, sin embargo la existencia de desviación puede considerarse para algunos departamentos como requerimientos de intervenciones específicas.</li> <li>2. En algunos departamentos donde la valoración de la <b>estructura es moderada</b> se debe designar <b>líderes en las temáticas centrales</b> para</li> </ol>



Criterio de análisis	Acciones para fortalecimiento institucional
	<p>trabajar por medio de <b>mesas</b>, buscando su <b>articulación coordinada</b> y mejorando así su funcionamiento.</p> <p>3. Para <b>incrementar la participación</b> de los diferentes actores en la Comisión, se proponen dos mecanismos:</p> <p>a) De <b>obligatoriedad</b> para aquellos que son imprescindibles dentro de las reuniones de la CRC (Gobernadores, Alcaldes, Cámaras de Comercio), debido a que su gestión permite generar espacios para llevar a cabo las acciones concretas y necesarias</p> <p>b) De <b>motivación</b> para actores como Mipymes, entidades de acompañamiento a proyectos, academia, entre otros; buscando su apoyo para ejecución de proyectos.</p> <p>4. En algunas <b>secretarías técnicas</b> es necesario ampliar la <b>participación y articulación con instituciones con competencia semejantes</b>, tales como Cámaras de Comercio de <b>otros municipios</b> o <b>secretarías de la gobernación</b> y designar coordinadores que puedan generar una dinámica de trabajo adecuada y participativa de todos los que la conformen.</p> <p>5. La <b>participación público-privada</b> evidenciada en la <b>normatividad</b> de las CRC no refleja su realidad, por ello es importante <b>actualizar</b> esta documentación con el fin de <b>resaltar la participación de los integrantes</b> que están realmente <b>comprometidos con la competitividad regional</b>.</p> <p>6. La diversidad de estructuras existentes conlleva a la necesidad de <b>fortalecer la capacidad de ejecución en las CRC</b> a través de <b>diferentes esquemas de liderazgo</b> (Gerencias, Coordinaciones, Secretarías de competitividad), dependiendo de las <b>particularidades y gobernabilidad de la competitividad</b> de la región con el fin de que sean <b>coherentes</b> para <b>articular</b> las acciones necesarias, pero <b>independientes</b> para lograr <b>avances significativos</b>.</p>
	<p>1. Al ser el componente con <b>mayor desviación</b> se puede fortalecer a través de <b>programas específicos</b>, enfocados principalmente a temas de: <b>liderazgo, poder de convocatoria y manejo de la información</b>.</p>

Criterio de análisis	Acciones para fortalecimiento institucional
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. En Comisiones donde no se perciba un alto compromiso de los actores es necesario <b>generar reglamentos o manuales</b> de funcionamiento con el fin de dejar <b>explícitos los roles y funciones</b> de cada uno de los integrantes bajo la estructura establecida para la CRC, buscando su <b>continuo cumplimiento</b>.</li> <li>3. Asignar claramente las <b>funciones de gestión de recursos, planeación y desarrollo de políticas dentro de la CRC</b>, para que los líderes puedan tener unos objetivos claros y se dinamice la implementación del PRC</li> <li>4. Para las regiones donde existe <b>menor institucionalidad, representada en aspectos</b> como carencia de Cámaras de Comercio, concertar con las entidades regionales y nacionales, la ejecución de <b>programas de capacitación para los miembros de la CRC</b>, en formulación y gestión de proyectos, estudio de mercados y comercio internacional, entre otros.</li> </ol>
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para su fortalecimiento deben <b>institucionalizar funcionalmente las comisiones</b>, ya que las <b>competencias</b> constituyen <b>funciones dinámicas</b></li> <li>2. En casos donde la valoración fue crítica se requiere una <b>mayor apropiación del PRC</b> y el <b>compromiso de todos los integrantes</b> para su desarrollo.</li> <li>3. Generar y evidenciar <b>credibilidad</b> en el trabajo realizado por las CRC de modo que puedan influenciar las <b>políticas públicas del país</b>.</li> <li>4. Para la mayoría de CRC, la <b>capacidad de gestionar proyectos</b> debe convertirse en uno de los <b>principales enfoques de la comisión</b>, buscando crear <b>mecanismos de aportes público-privados</b> y generando los requisitos mínimos para acceder a financiación como contar con los <b>proyectos formulados</b>.</li> <li>5. Con el fin de lograr proyectar la imagen <b>unificada y de relevancia</b> que tienen las CRC, es necesario generar <b>estrategias de socialización y divulgación</b> hacia la comunidad del departamento. Para algunas CRC es importante mejorar este aspecto al interior fortaleciendo la <b>comunicación de los integrantes</b>.</li> </ol>

Criterio de análisis	Acciones para fortalecimiento institucional
	<p>6. Es importante fortalecer los procesos de <b>memoria institucional</b> que permitan generar adaptabilidad a los posibles cambios.</p>
Sostenibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover <b>dinámicas de construcción participativa</b> en departamentos con mayores problemáticas relación entre lo público y lo privado, tal como se trabajó para la elaboración del PRC, conservando el espacio generado y enfocándolo para: la <b>divulgación del PRC, implementación, permanente actualización y discusión</b> de los temas de competitividad.</li> <li>2. Implementar <b>mecanismos básicos de seguimiento y control en la gestión institucional de la comisión</b>, que permitan contar con <b>información actualizada y de calidad, mediante la consolidación del sistema</b> de Información propuesto desde el MCIT.</li> <li>3. Formular <b>estrategias para financiar la gestión administrativa y técnica de la CRC</b>, en donde el compromiso departamental sea el promotor de la iniciativa y <b>motive el apoyo</b> que desde entidades de orden nacional se pueda brindar para garantizar su sostenibilidad.</li> <li>4. Para fortalecer los <b>mecanismos de articulación con el MCIT y otras entidades del SNC</b> es importante contar con una <b>permanente comunicación, claridad en las solicitudes y disposición de trabajo conjunto</b>.</li> </ol>

Una vez conocidas las mejores prácticas y las acciones a seguir encaminadas al fortalecimiento de la institucionalidad regional, se espera que cada departamento tenga la capacidad de hacer frente a la pobreza y la desigualdad, de tal manera que se logre la prosperidad colectiva. A partir de lo anterior, se espera que partiendo desde las regiones hacia el nivel nacional el país logre mejorar en los escalafones de competitividad.

En la medida en que Colombia logre dinamizar los Planes Regionales de Competitividad y le brinde la sostenibilidad necesaria a las Comisiones Regionales de Competitividad, el sector público podrá brindar a las empresas un acompañamiento eficiente y eficaz, fundamental para el proceso de

internacionalización de las mismas, con la competitividad que el mercado exige. (Giordano & Quevedo, 2006).

#### **4 CONCLUSIONES**

Se requiere la apropiación y la implementación de acciones con la participación del sector privado, con el fin de lograr que los gobiernos centrales vinculen dentro de sus planes de desarrollo los proyectos productivos estratégicos y de gestión, con impacto en los diferentes sectores de proyección nacional y regional.

Es importante que tras la identificación de los sectores productivos apuesta, se enfoquen los esfuerzos hacia la competitividad de éstos, buscando la transformación productiva que permita la diferenciación del país y la especialización para mejorar toda la cadena de valor alrededor de dichos sectores.

Se deben generar políticas que promuevan un ambiente macroeconómico y político estable para los negocios, así mismo, las que reduzcan los obstáculos a la competitividad.

Cada uno de los resultados evidenciados y las consideraciones percibidas en las regiones permitirán consolidar las políticas posteriores que alinearan a las empresas colombianas con los nuevos retos de los mercados internacionales.

A partir del trabajo realizado se espera que las comisiones regionales de competitividad – CRC, apropien los planes de fortalecimiento que se desarrollaron a partir de las conclusiones del trabajo, y que periódicamente se realicen evaluaciones para valorar los avances en las estrategias planteadas.

El trabajo mancomunado y articulado de dichas comisiones permitirá la sostenibilidad institucional, independiente de los cambios políticos que sucedan por ellos es relevante divulgar los antecedentes, las acciones realizadas y por desarrollar mediante sistemas de información como el generado para las comisiones regionales de competitividad.

#### **REFERENCIAS**

Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009). *Informe Final del proyecto “Asesoría para la consolidación de los planes regionales de competitividad a nivel nacional”*.

Costa Rica. CONACOM (2006). *“Agenda Nacional de Competitividad de Costa Rica”*, 5.

Giordano P. & Quevedo F. (2006). *Apertura e inserción internacional en la estrategia de desarrollo de Uruguay*. BID-INTAL.

Liedtke, H. (2005). *Benchmarking territorial competitivo*.

Pablo Lucas-Verdú (1958): *Introducción al Derecho político*, Barcelona.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

Abram, A. (2009). La importancia de la institucionalidad. La calidad institucional y la decadencia económica Argentina. (CIIMA-ESEADE). Recuperado de <http://www.eseade.edu.ar/ciima/articulos/030609c.pdf>

CNC (s.f.). Recuperado de, [http://cnc.gov.do/cnc/?page\\_id=2386](http://cnc.gov.do/cnc/?page_id=2386)

Emmons, W., Porte, M. y Brenes, E. (2001). Instituciones para la competitividad en Colombia. Recuperado el 4 de octubre de, <http://www.docstoc.com/docs/20201211/Instituciones-para-la-Competitividad-en-Colombia-Marco-Conceptual>

Neira, E. (s.f). El origen del estado. Recuperado de <http://www.enrique-neira.com/Espanol/Analisis-Opinion/Instituciones/Estado/Origen-Estado.htm>

North, Douglass. (1998). La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano. Instituto Internacional de Gobernabilidad, Barcelona. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/19719643/CLIMA-DE-NEGOCIOS>