



PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE RISARALDA

**Departamento Nacional de Planeación – Ministerio de Comercio Industria
y Turismo – Cámara de Comercio de Dosquebradas – Universidad
Tecnológica de Pereira**

PEREIRA, RISARALDA (2008).



COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE RISARALDA

Comité Técnico

Nombre	Cargo
Carlos Eduardo López	Secretario de Planeación de Risaralda - Instituciones
Luz Elena Fernández	Gestora nodo de biotecnología de la Universidad Libre
Laura Betancourt	Coordinadora de Gestión Internacional de la Cámara de Comercio de Pereira por Risaralda - Internacionalización y tamaño del mercado
Germán Andrés Cardona Trejos	Coordinador Desarrollo Económico y Competitividad del Área Metropolitana Centro Occidente (Amco) – Comercio
Claudia Lorena Vera Londoño	Jefe Oficina de Planeación de la Carder - Sostenibilidad Ambiental
Carlos Alberto Guevara	Director Ejecutivo de Incubar Eje cafetero - Emprendimiento y CTI
Alexánder Cadavid	Director Ejecutivo de Parquesoft - Industria 4.0
Viviana Barney	Directora CIDT de la Universidad Tecnológica de Pereira – Industria 4.0
Paulina Giraldo / Andrés Henao	Dirección de Proyección Social de la Universidad Católica de Pereira – Red de Universidades para la Educación Superior
Luis Alfonso Sandoval	Director de investigaciones de la Universidad Libre de Pereira
Alejandro García Ríos	Director de la Sociedad de Mejoras de Pereira – Educación Superior
Claudio Olivella	Asesor de la Secretaría de Desarrollo Económico – Innovación, Dinámica Empresarial y CTI
Adrián Cardona	Asesor de la Secretaría de Competitividad de Risaralda – Instituciones
Germán Augusto Cruz Arismendi	Director Ejecutivo de ExE – Educación Básica y Media

Nombre	Cargo
José Alfredo Quintero Salazar	Profesional asesor sobre Infraestructura de Risaralda
Hilduara Ospina Franco	Profesional especializada en la subdirección de calidad de la Secretaría de Educación Departamental – Educación Básica y Media
Liliana Cifuentes	Coordinadora de la Red de Emprendimiento de la Cámara de Comercio de Pereira – Eficiencia de Mercados y Emprendimiento
Pablo Alejandro Peláez	Grupo de agroindustria de la Universidad Tecnológica de Pereira
César Pineda	Gestión de proyectos del Comité de Cafeteros
Luisa Higinio	Asistente de gerencia de la Andi – Logística
Miguel Ernesto Díaz Leiva	Director de Desarrollo Turístico de la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Risaralda
Jorge Mario Montoya	Director Ejecutivo del Clúster Juntos – Sistema Moda
Carolina Gaviria	Directora Gestión y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal
Jaime Ramírez España	Profesional Planeación Académica UTP – Educación
Francisco Uribe	Jefe planeación UTP – Educación
John Jaime Jiménez	Presidente de la Cámara de Comercio de Dosquebradas
Diego Orrego	Profesional SDEC Pereira de la Secretaría de Competitividad de Pereira – Ciencia, Tecnología e Innovación
Óscar Jiménez	Coordinador de Investigaciones Socioeconómicas de la Cámara de Comercio de Pereira



TABLA DE CONTENIDO

1. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL DEPARTAMENTO	7
1.1. Análisis de los documentos en materia de competitividad	7
1.2 Análisis del Plan Departamental y Local de la Competitividad	23
1.3 Matriz DOFA para Risaralda	33
1.4 Ejemplos de Competitividad de Risaralda.....	36
2. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS DE ALTO IMPACTO PARA EL DEPARTAMENTO	39
3. PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD	64
3.1. Metodología	64
3.2. Diagnóstico	66
3.3. Las variables de los objetivos estratégicos.....	84
3.4. Partenón de competitividad de Risaralda.....	85
3.5. Partenón de competitividad por cada objetivo estratégico	90
3.6. Propuesta de gerencia del Plan Regional de Competitividad.....	151
4. RECOMENDACIONES SOBRE POLÍTICAS TRANSVERSALES	166
5. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROCESO	172



TABLAS

Tabla 1 Matriz de Marco Lógico para la competitividad de Risaralda – Elaboración propia	31
Tabla 2 Definición de componentes de la Matriz DOFA	34
Tabla 3 Matriz de estrategias – Elaboración propia	36
Tabla 4 Reseñas de los ejemplos de competitividad – Elaboración propia.....	39
Tabla 5 Priorización de iniciativas para el departamento – Elaboración propia	42
Tabla 6 Elaboración propia.....	44
Tabla 7 Elaboración propia.....	45
Tabla 8 Elaboración propia.....	46
Tabla 9 Proyectos surgidos de los equipos de trabajo – Objetivos Estratégicos	64
Tabla 10 Variables asociadas a los objetivos estratégicos	85
Tabla 11 Matriz de Marco Lógico del Plan Regional de Competitividad de Risaralda	89
Tabla 12 Matriz de Marco Lógico – O. E. Fortalecimiento de Sectores Estratégicos	92
Tabla 13 Matriz de Marco Lógico a nivel de estrategias – O. E. Fortalecimiento de Sectores Estratégicos	96
Tabla 14 Matriz de Marco Lógico – O. E. Fortalecimiento de Sectores Estratégicos	99
Tabla 15 Matriz de Marco Lógico a nivel de estrategias – O. E. Emprendimiento y gestión empresarial .	108
Tabla 16 Matriz de Marco Lógico - Fortalecimiento del mercado interno e internacionalización de la economía	110
Tabla 17 Matriz de Marco Lógico a nivel de estrategias – O. E. Internacionalización de la economía y mercado interno	117
Tabla 18 Matriz de Marco Lógico – Innovación, investigación, ciencia y tecnología	120
Tabla 19 Matriz de Marco Lógico a nivel de estrategia – Innovación, investigación, ciencia y tecnología	124
Tabla 20 Matriz de Marco lógico – O.E. Cobertura Educativa con calidad y pertinencia	128
Tabla 21 Matriz de Marco lógico a nivel de estrategias – O.E. Cobertura Educativa con calidad y pertinencia	134
Tabla 22 Matriz de Marco lógico – O.E. Cobertura Educativa con calidad y pertinencia Entorno, Infraestructura y medio ambiente.....	140
Tabla 23 Matriz de Marco lógico a nivel de estrategias – O.E. Entorno, infraestructura y medio ambiente.	150

GRAFICOS

Gráfico 1: Esquemas de los Ejes Temáticos – Elaboración propia	26
Gráfico 2 Fuente: Elaboración propia	27
Gráfico 3 Fuente: Elaboración propia	28
Gráfico 4 Fuente: Elaboración propia	29
Gráfico 5 Fuente: Elaboración propia	30
Gráfico 6 Fuente: Elaboración propia	33
Gráfico 7 Elaboración propia	45
Gráfico 8 Comportamiento de la Tasa de desempleo y la pobreza de Colombia en los últimos años (fuente: Consejo Privado de competitividad)	68
Gráfico 9 Ranking de competitividad WEF (Fuente: WEF)	68
Gráfico 10 Colombia en los mercados internacionales (Fuente: CPC)	69



Gráfico 11 Productividad por hora trabajada	70
Gráfico 12 Apertura de nuevos negocios	71
Gráfico 13 Partenón de competitividad de Colombia	72
Gráfico 14 Estructura de las Comisiones Regionales de competitividad - CRC	73
Gráfico 15 Risaralda en el contexto nacional.....	74
Gráfico 16 Tasa de crecimiento histórico del PIB	75
Gráfico 17 Crecimiento del PIB de Pereira comparado con la visión 2019 (Fuente: CCP y DNP)	76
Gráfico 18 Evolución Histórica de la Tasa de Desempleo (Fuente: DANE)	77
Gráfico 19 Evolución de la Tasa de desempleo (Visión 2019).....	77
Gráfico 20 Línea de Pobreza	78
Gráfico 21 Ranking de IDA (Fuente: Universidad de Yale)	79
Gráfico 22 Partenón de competitividad de Risaralda	80
Gráfico 23 Balanza Comercial de Risaralda, importaciones y exportaciones.....	81
Gráfico 24 Inversión del Departamento en ACTI e I+D	82
Gráfico 25 Inversión en ACTI e I+D como % del PIB	83
Gráfico 26 Porcentaje de asistencia escolar año 2006 (fuente: Revolución educativa)	84
Gráfico 27 Partenón de competitividad de Risaralda	86
Gráfico 28 Partenón de Fortalecimiento de Sectores Estratégicos.....	90
Gráfico 29 Partenón de Emprendimiento y Gestión Empresarial	97
Gráfico 30 Fortalecimiento del mercado interno e internacionalización de la economía	109
Gráfico 31 Partenón de Innovación, investigación, ciencia y tecnología	118
Gráfico 32 Partenón de Cobertura Educativa con calidad y pertinencia.....	125
Gráfico 33 Entorno, Infraestructura y medio ambiente	135

ANEXOS

Anexo 1: Acta de Voluntades

Anexo 2: Decreto 0725 del 14 de agosto de 2007

Anexo 3: Socialización y aprobación del Partenón de Competitividad de Risaralda

Anexo 4: Equipos de Trabajo por objetivos estratégicos

Anexo 5: Trazabilidad de proceso de formulación del Plan Regional de Competitividad de Risaralda

Anexo 6: Matriz operativa por objetivos estratégicos

Anexo 7: Presentación de Aprobación ante la Comisión Regional de Competitividad de Risaralda

Anexo 8: El comercio de Pereira. Dimensiones, visiones y retos [

Introducción



La Construcción de una visión de departamento compartida, unificada y convergente a todos los actores del desarrollo, contribuye al establecimiento de las bases futuras de una nación. Establecer una visión significa encaminar los esfuerzos hacia un norte que recrea un escenario futuro deseable hacia el cual proyectarse.

Por lo anterior, desde la Comisión Regional de Competitividad, espacio en el cual se dan cita las entidades responsables y comprometidas con el desarrollo del departamento, con el acompañamiento metodológico de la Universidad Tecnológica de Pereira, y dando cumplimiento al convenio celebrado entre el Departamento Nacional de Planeación y la Cámara de Comercio de Dosquebradas, se plantea el establecimiento de dicha visión, siendo coherente con lo establecido a partir de la política de competitividad nacional definida en el CONPES 3439 “Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad” y se plasma en el Plan Regional de Competitividad de Risaralda y tienen como propósito definir una ruta sobre la cual cimentar un crecimiento sostenible y perdurable que redunde en bienestar de todos.

El Plan Regional de competitividad partió del análisis de las iniciativas previas que en materia de competitividad se han gestado en los últimos años desde las diferentes entidades comprometidas con el desarrollo del departamento tales como el ejercicio de la Agenda Interna que contó con la participación tanto del sector público como del privado.

1. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL DEPARTAMENTO

1.1. Análisis de los documentos en materia de competitividad

El Consejo Metropolitano de Competitividad y Desarrollo – CMCD constituye un espacio de concertación y reflexión interinstitucional, integrado por el sector público, privado, académico y sociedad civil, con el objeto de concretar acuerdos mínimos en torno a acciones y estrategias que permitan formular y ejecutar una visión estratégica de competitividad para el Área Metropolitana del Centro Occidente, identificándose como un ente promotor del desarrollo regional conscientes de la importancia de articular las buenas prácticas realizadas por procesos anteriores en temas de competitividad del departamento, por medio del decreto 0725 del 14 de



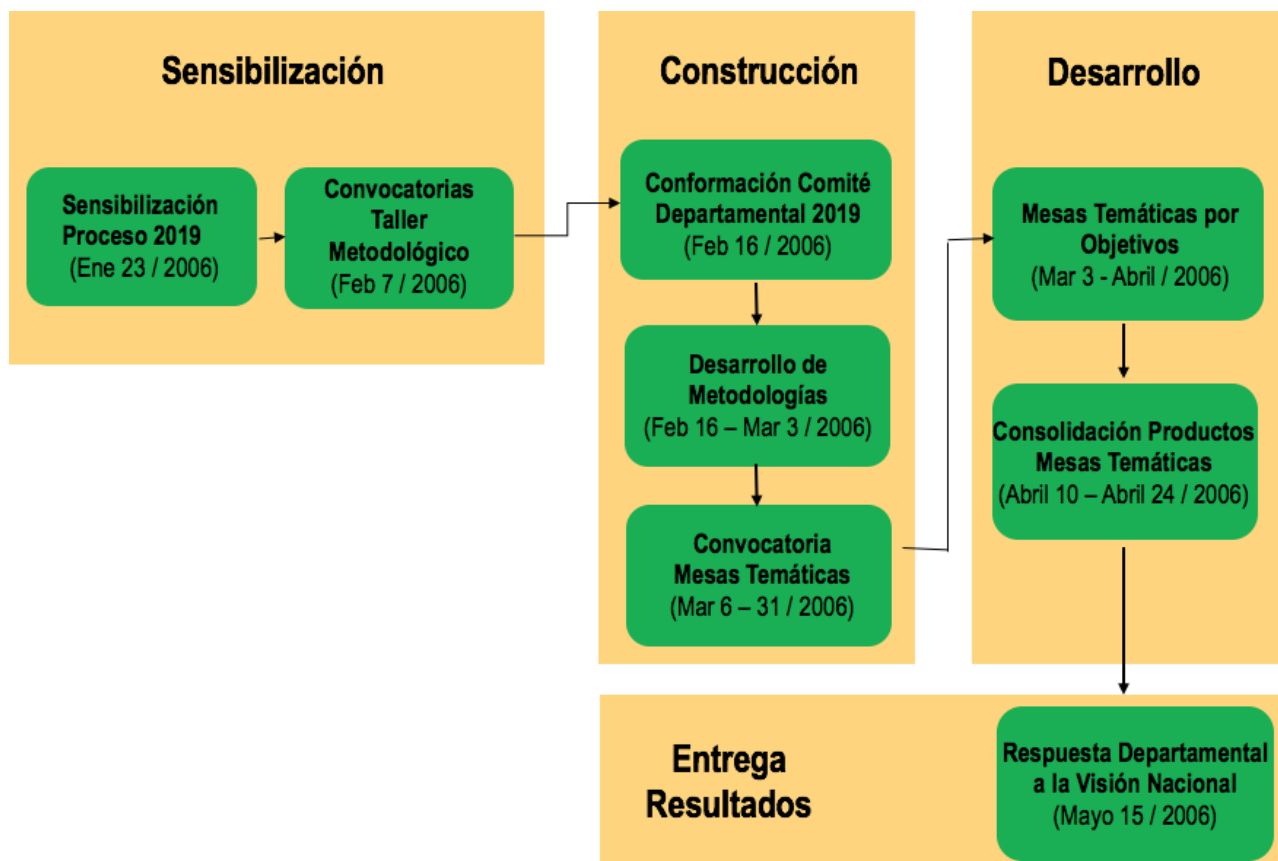
agosto de 2007, se reconoce al Consejo Metropolitano de Competitividad y Desarrollo (CMCD), creado el 15 de marzo de 2001 mediante el acuerdo metropolitano 007, de acuerdo con las atribuciones de la Junta Metropolitana, como la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Risaralda (CRC) de Risaralda, adicionado varios actores fundamentales para brindar el carácter regional a la Comisión.

Risaralda ha desarrollado procesos relevantes en materia de competitividad conservando coherencia con los procesos realizados a nivel nacional tales como la construcción de la **Visión Colombia Segundo Centenario 2019**, el cual presenta un horizonte de crecimiento económico y social, con metas en el mediano y largo plazo, para un lapso de 13 años.

Este documento fue revisado y retroalimentado por los departamentos, en nuestro caso, siguiendo las instrucciones metodológicas sugeridas por el Departamento Nacional de Planeación para la “Elaboración de la Respuesta Departamental a la Visión Nacional”, fueron convocados la sociedad civil, los partidos políticos, los sindicatos, la academia, los gremios y el sector privado y público.

Se desarrollaron las mesas temáticas por objetivos y estrategias, en las cuales los diversos actores revisaron y plantearon observaciones y sugerencias. Estas respuestas departamentales constituirán y generarán El Documento de Estado, que contenga el sueño colectivo, del país que soñamos los colombianos, donde estén visibles las estrategias de desarrollo del país, pero también se especifiquen las que se deben consolidar e implementar por regiones; estas últimas con impacto no solo regional sino nacional e internacional.

A nivel de Risaralda, se llevó a cabo el siguiente proceso:



Fuente: Elaboración propia

Y la secretaría Técnica quedó compuesta de la siguiente manera:

- SECRETARÍA PLANEACIÓN RISARALDA:

Dr. ÓSCAR DIEGO ACEVEDO RIOS

CÁRDER:

Dr. CÉSAR MORA.

- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA:

Dr. CARLOS ARTURO CARO ISAZA

- SECRETARÍA PLANEACIÓN PEREIRA:

Dr. CARLOS ALBERTO OSORIO



Se coordinaron las siguientes mesas de trabajo, a fin de planear proyectos y dar un norte al desarrollo de los diferentes objetivos planteados en la Visión Colombia 2019. Dichas mesas de trabajo fueron conformadas de la siguiente manera:

OBJETIVO 1:

UNA ECONOMÍA QUE GARANTICE UN MAYOR NIVEL DE BIENESTAR.

RESPONSABLES: SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO, SECRETARIA DE HACIENDA, SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA.

OBJETIVO 2:

UNA SOCIEDAD MÁS IGUALITARIA Y SOLIDARIA.

RESPONSABLES: SECRETARÍA DE SALUD, SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA.

OBJETIVO 3:

SOCIEDAD DE CIUDADANOS LIBRES Y RESPONSABLES

RESPONSABLE: SECRETARÍA DE GOBIERNO

OBJETIVO 4:

UN ESTADO EFICIENTE AL SERVICIO DE LOS CIUDADANOS

RESPONSABLE: SECRETARÍA DE PLANEACIÓN

Producto del ejercicio anterior, se plantearon las siguientes consideraciones:

- Se hace indispensable que el Gobierno Nacional incluya en los próximos Conpes, el Proyecto Zona Económica Especial de Competitividad, donde confluyen los Valles del Cauca y del Risaralda, con sus respectivas obras de infraestructura complementarias.
- Se requiere la particularidad desde las regiones con integración a la Política Nacional, como en nuestro caso es el Proyecto Arquímedes con énfasis en el PUERTO DE TRIBUGÁ, que permitirá el desarrollo de un territorio estratégico para el país y su conexión con el mundo.

- Es necesario aumentar el porcentaje de asignación de recursos para la C, T e I, medido respecto del PIB.
- En el documento se proponen grandes estrategias, pero no es específica la forma como se procederán, ni los mecanismos para garantizar que exista igualdad de oportunidades para acceder a ellas.
- Las visiones regionales están ausentes en el documento, no sólo de forma explícita sino también desde el mismo reconocimiento de ellas y de la diversidad que le aportan a las propuestas de desarrollo.
- En el tema de educación, preocupa el énfasis marcado en el tema de cobertura, descuidando el tema de calidad y la creación de condiciones para el acceso universal; es decir, no sólo son cupos, sino también estrategias de focalización en los costos asociados a la educación (alimentación en restaurantes escolares, canasta educativa, transporte escolar, etc.).
- Definición e implementación de incentivos, para recaudar nuevos recursos a partir de la afiliación de la población con capacidad de pago: reducir la evasión y elusión al régimen contributivo, construir e implementar alternativas de afiliación al régimen contributivo o subsidiado para trabajadores independientes no pobres con relativa capacidad de pago.
- Se hace necesario rediseñar e implementar una metodología de reasignación de recursos de subsidios de oferta hacia subsidios a la demanda.
- Se debe presionar para que haya una Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial.
- Los departamentos deben fortalecer con miras a presentar proyectos a la nación, instituciones como CARCE, MIDE, CODECYT y otras instancias.
- A las entidades territoriales como Departamentos y Municipios se les debe dotar con los elementos legales, mediante los cuales se puedan dar políticas locales para el desarrollo del sector vivienda, ya que en la actualidad las políticas las dictan desde el nivel nacional.
- Se debe implementar un proyecto y/o programa, donde se sustituya el concepto de ilícito por una explotación agroindustrial de algunas plantas ilícitas, para uso medicinal y cosmético, y generar a partir de allí procesos productivos lícitos que generen desarrollo económico para el país y de las familias que actualmente se dedican al cultivo.
- El documento aborda en forma evidente y de manera explícita la función del Estado para garantizar



su accionar eficiente y transparente, en el que las decisiones de inversión estarán basadas en evaluación de resultados, y donde el insumo fundamental de dicha evaluación será la existencia de información en tiempo real y pública. Reconociendo que la corrupción estatal y la consecuente desconfianza ciudadana, debe afrontarse de manera vertical y decidida, para eliminarla de la administración pública.

- En el objetivo “Un Estado Eficiente al Servicio de los Ciudadanos”, se plantea construir una sociedad informada como estrategia, es decir, un sistema de información como un instrumento de difusión y apropiación del conocimiento, que promueva el desarrollo económico, la equidad social y la democracia. Es pertinente sugerir que el objetivo debe orientarse enfáticamente a la construcción de una Sociedad del Conocimiento.

Otro documento relevante para la competitividad del departamento fue el construido desde el Consejo Metropolitano de Competitividad y Desarrollo – punto de partida para la Comisión Regional de Competitividad de Risaralda, partiendo de la importancia de establecer una visión determinante y promotora de cambios en la sociedad, que posea elementos diferenciadores de las visiones de otras regiones, además de ser retadora, pero a su vez posible de alcanzar y ante todo debe ser una visión compartida.

Desde él, se desarrolló una visión del departamento al 2019, de manera que pueda dialogar con la propuesta de desarrollo de Colombia, plasmada en el proceso denominado “2019 Visión Colombia II Centenario” y las Agendas Internas para la Productividad y Competitividad de Risaralda, y de las otras Agendas departamentales de interés para la región metropolitana. No obstante, se insiste que Colombia no es el único referente, el referente debe ser el mundo.

Dicho documento, se define como **Visiones de la competitividad de la región metropolitana** y se establece en un de acuerdo con las opiniones de los miembros del Consejo Metropolitano. Estas visiones se constituirán para la definición de una visión para el área metropolitana, más como una opción de futuro que se debe construir socialmente, incorporando elementos diferenciadores del área metropolitana frente a otras regiones. Recordemos que la diferenciación es un aspecto fundamental dentro de las estrategias para la competitividad, así:



Visión 1: “Región con altas fortalezas en el desarrollo de actividades de distribución, logística, industria liviana y servicios ambientales, con generación de desarrollo sustentable, a través de mejores condiciones de vida para sus habitantes”.

La visión 2 pone en el centro de la visión al ser humano como sujeto de su propio desarrollo, haciendo énfasis en la educación y en un entorno de permanentes cambios.

Visión 2: “Contar con una población educada en un 100 %, con capacidad de utilizar la oferta tecnológica. Asimismo, con la capacidad y vocación de lograr metas y objetivos productivos, competitivos y sostenibles, preservando los recursos naturales en un entorno social, cultural y tecnológico (haciendo uso eficiente y con criterio de racionalidad). Una región que cambie con la dinámica que ofrece el entorno interno y externo”.

A pesar que las visiones 3 y 4 son retadoras y amplias, tienen una concepción general del territorio y no hace énfasis en alguna característica en particular, la cual se podría aplicar a cualquier otro territorio.

Visión 3: “Risaralda habrá logrado consolidar un sector productivo, capaz de aprovechar sus ventajas comparativas y generar ventajas competitivas. De esta manera, será un departamento competitivo en los mercados nacionales e internacionales”.

Visión 4: “El Área Metropolitana será la región de Colombia con mejor clima para los negocios, gracias a la gestión eficiente y transparente del sector público, el apoyo de los ciudadanos y al respaldo de una sociedad comprometida con el desarrollo socioeconómico de su entorno”.

La siguiente visión incorpora un elemento de estrategia, como lo es el enfoque de las iniciativas de clúster.

Visión 5: “Ser la región más avanzada en el desarrollo de clúster, con el fin de elevar el nivel de competitividad de los integrantes”.



Los miembros del CMDC dieron su opinión:

- Si no se le da la debida importancia (o prelación) a temas como la educación (en todos los niveles), la gestión del conocimiento y la colaboración, difícilmente se podrá llegar tener una región más desarrollada. Esto implica ser coherentes y constantes en políticas de mediano y largo plazo que apoyen, adecuada y sostenidamente a entidades como el Cir, la Incubadora de empresas de base tecnológica, y otros de desarrollo productivo o tecnológico que propenden por la gestión del conocimiento.
- Desarrollar las capacidades públicas y privadas para adaptarse a los mercados ampliados. El Estado debe crear las condiciones de entorno económico, social y normativo, que faciliten el aprovechamiento óptimo de las ventajas competitivas.
- Se debe hacer énfasis en educación por competencias, emprendimiento, bilingüismo y formación en áreas técnicas.
- Gestión y seguimiento de la Agenda Interna de Risaralda.

Por otro lado, considerando un Plan de Desarrollo como un ejercicio idealista, en el cual se sueña con un país mejor, es importante tratar un ejercicio práctico, donde se diseñen instrumentos viables, los cuales permitan convertir al país deseado, en un país posible.

De igual manera, se busca un adecuado balance entre objetivos y limitaciones, con la mira siempre puesta en tratar de incrementar el bienestar de la población, por este motivo se desarrolló el **Plan Nacional de Desarrollo: “ESTADO COMUNITARIO: DESARROLLO PARA TODOS” 2006-2010**, y los desarrollos productivos en él consignados, se pueden ubicar en el capítulo 4: “Crecimiento Alto y Sostenido: la condición para un desarrollo con equidad”, en el cual se estudian los requerimientos para lograr un crecimiento elevado y sostenido.

La estrategia de desarrollo productivo fue abordada por el PND, de manera simultánea desde dos vertientes diferenciadas, pero a la vez complementarias: una vertiente transversal y una estrategia de programas sectoriales de alto impacto.

Vertientes transversales:



En cuanto a las líneas estratégicas, estas hacen parte de las vertientes transversales, las cuales actúan sobre las necesidades que son comunes para todos los sectores productivos, los mismos que se verán reflejados en la sostenibilidad del crecimiento y en aumentos de la productividad. Asimismo, se verá ensamblado directamente en la ubicación relativa del país frente a los índices internacionales de competitividad.

El departamento de Risaralda ha avanzado en la siguiente línea de acción:

- Apoyo al sector productivo y a los gremios: Acopi, Colfloras, Asofacar, Cámaras de Comercio.
- Apuestas para el Emprendimiento: Parque tecnológico del software, Incubadora de Empresas de base tecnológica.
- Fomento a las exportaciones.
- Apoyo al sector del Turismo.
- Ciencia y tecnología.
- Centro de desarrollo tecnológico de la industria papelera y Museo interactivo.
- Fortalecimiento de la articulación entre el sector productivo y educativo, a través del centro de investigación de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- Promoción del desarrollo departamental, a través de la Fundación para el Desarrollo de Risaralda.
- Promoción de Clústeres Empresariales por medio de los gremios (Acopi Regional Centro Occidente).
- Racionalización y simplificación de trámites empresariales: ventanilla única de la Cámara de Comercio de Pereira por Risaralda.
- Servicios financieros de fácil acceso para la micro, pequeña y mediana empresa, a través del Banco de la esperanza, promovido por Acopi Regional Centro Occidente (650 microempresarios beneficiados).
- Acceso a servicios no financieros de desarrollo empresarial: Fomipyme, Colciencias.
- Fomento de esquemas asociativos (Sena y Acopi).
- Apoyo a 25 micro, pequeños y medianos empresarios, ubicados sobre el corredor de Megabús.
- Promoción y apoyo a la cultura del emprendimiento, a través de las universidades, Parquesoft y las



incubadoras de empresas.

- Promoción de mercados nacionales e internacionales, por medio de las redes de turismo y muebles, fomentadas y desarrolladas por Proexport.
- Infraestructura para la competitividad (Vía al Pacífico y proyecto Arquímedes).
- Mejoramiento de la calidad y competitividad del sector educativo.
- Dominio de idioma extranjero para los empresarios del sector del turismo.
- Investigación y formación avanzada.
- Sistema Nacional de Competitividad, Comisión Regional de Competitividad de Risaralda.

Programas sectoriales de alto impacto:

El segundo gran componente de la estrategia de desarrollo productivo focaliza los esfuerzos sobre las necesidades específicas de las apuestas priorizadas en el proceso de Agenda Interna. Para el Departamento de Risaralda, las apuestas productivas son las relacionadas a continuación:

- Confecciones.
- Café – Alimentos (Cafés especiales, frutas, panela y plátano).
- Turismo.
- Calzado.
- Metalmecánica.
- Forestal.
- Mercados verdes.
- Flores y Follajes.
- Salud.
- Software.

Como sectores articuladores se consideran importantes los siguientes:

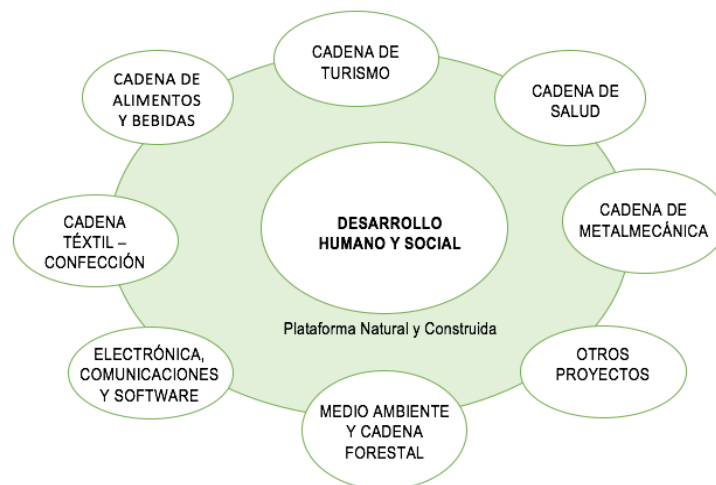
- Comercio.
- Transporte.

- Servicios.

También se identificaron como temas transversales, es decir aquellos temas que son necesarios para el cumplimiento de varias apuestas los siguientes:

- Educación.
- Ciencia y tecnología.
- Normatividad.
- Logística.
- Infraestructura.
- Medio ambiente.

En la siguiente gráfica, se presentan los conglomerados económicos prioritarios para el desarrollo de Risaralda, priorizando aquellos proyectos que tienen relación con la plataforma de bienes y servicios ambientales.



Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, con la participación de todos los actores del desarrollo del departamento, acompañados por la metodología propuesta por el DNP, se elaboró la **Agenda Interna para la productividad de Risaralda**. Es el documento en el cual se encuentran los perfiles de los proyectos que se deberían ejecutar en los próximos años, para alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad, en el territorio y en las empresas, en el marco de una visión de Risaralda al 2017 y once apuestas productivas, seleccionadas como estratégicas.

Sin lugar a dudas, la Agenda Interna de Risaralda se constituye no solo en la base de una política de desarrollo económico para el territorio del departamento del Risaralda y del Área Metropolitana, sino también en una propuesta para concertar una política económica con el Eje Cafetero, con otras regiones de Colombia y el mundo. Así mismo, esta Agenda hará parte de la política nacional de construir un país más productivo y competitivo.

Para la formulación de la Agenda se tuvieron en cuenta múltiples procesos y estudios, que desde hace más de 10 años han estado presentes, orientando el desarrollo regional, como por ejemplo: el Foro permanente para el Desarrollo de Risaralda; los Planes de Desarrollo; las Políticas y el Plan estratégico metropolitano; el Plan Estratégico Exportador; los Ejes Temáticos del Desarrollo; Risaralda visión 2017; Estudio de oportunidades de exportación hacia Estados Unidos en el marco del ATPDEA; los acuerdos regionales de competitividad; Eco región y los corredores geoestratégicos ambientales; el Informe de Desarrollo Humano para el Eje Cafetero; la Agenda Prospectiva de ciencia y tecnología; las cuentas de producción y la matriz insumo – producto y los talleres realizados en los once municipios diferentes al Área Metropolitana, donde las autoridades locales identificaron cinco actividades económicas prioritarias con sus respectivas fortalezas y debilidades.

En una mesa de expertos, se confirmaron y seleccionaron los productos, sectores o cadenas estratégicas que se deberían fortalecer o fomentar para alcanzar mejores resultados en términos de productividad y competitividad. Una vez seleccionados colectivamente los sectores económicos y estratégicos, se conformó un gran equipo de trabajo, que facilitó la construcción de la Agenda. El equipo contó con el liderazgo de la Secretaría de Desarrollo Económico y Productividad del Risaralda y del equipo económico del Área



Metropolitana, el apoyo permanente del Departamento Nacional de Planeación y de Confecámaras - Cámara de Comercio de Pereira por Risaralda.

La secretaría técnica la realizó el Centro de Investigaciones Socioeconómicas de Risaralda (CIR) y el trabajo de los relatores, quienes coordinaron mesas de trabajo sectoriales, las cuales contaron con una significativa participación gremial y empresarial, en donde formularon las apuestas productivas, las necesidades y los proyectos en el marco metodológico del documento Conpes 3297. En general, se hicieron 24 mesas de trabajo y participaron durante todo el proceso alrededor de 250 personas.

En este documento se encuentra la descripción detallada de cada una de las once apuestas productivas, en términos de un propósito posible de alcanzar en el 2017, una meta de corto plazo al 2007, las necesidades o requerimientos para el éxito de las apuestas y las soluciones en términos de planes, proyectos, programas o medidas.

Asimismo, se presenta a nivel de perfil los principales proyectos en los temas transversales. La formulación de la Agenda Interna para la productividad y competitividad es la primera fase de un proceso que debe continuar en las fases posteriores de gestión, ejecución, seguimiento y ajuste. Por último es importante señalar que la Agenda es un compromiso de todos los agentes del desarrollo económico de Risaralda, entidades oficiales, empresarios, gremios, academia y el público en general.



APUESTAS TRADICIONALES DEL DEPARTAMENTO DEL RISARALDA, PLASMADAS EN LA AGENDA INTERNA

1. CLÚSTER DE CONFECCIONES

“En el 2017, Risaralda, en el contexto del Eje Cafetero, Tolima y Antioquia, estará satisfaciendo la necesidad de vestirse bien, con calidad, entrega oportuna y bajo precio, a un mercado internacional equivalente a 120 millones de dólares al año”.

2. PRODUCTOS DE CAFÉS ESPECIALES

“En el 2017, Risaralda será el cuarto productor nacional y el primero del Eje Cafetero en producción de cafés especiales. Las exportaciones pasarán de 12.000 sacos en el 2004 a 60.000 sacos de café excelso en el 2017”.

3. SECTOR DE FRUTAS: Mora y Lulo

“En el año 2007, Risaralda será el primer departamento proveedor de mora y lulo en fresco, con destino a la Agroindustria de Colombia; pasará de producir 1.923 toneladas de mora en el año 2004 a producir 6.000 toneladas de mora en el año 2007, y pasará de producir 717 toneladas de lulo en el año 2004 a 3.000 toneladas en el año 2007”.

4. PRODUCTO: PLÁTANO

“En el año 2017, Risaralda será el segundo departamento exportador de plátano fresco de Colombia. Pasará de exportar 1.875 toneladas en el año 2.004 a exportar 20.000 toneladas en año 2017”.

5. SECTOR CAÑICULTOR

“En el 2017, Risaralda, endulzará sin químicos la industria de alimentos. Además, atenderá el 10 % de la demanda nacional de hogares y el 1 % de los hogares latinos en el mercado americano. Se destinará el 50



% de la caña a la producción de biocompuestos altamente rentables, con destino a la industria químico – farmacéutica”.

6. CLÚSTER DE TURISMO

“En el 2017, Risaralda, en el contexto del Eje Cafetero, Norte del Valle y Chocó, será un destino turístico competitivo en el escenario nacional e internacional, reconocido para el descanso, el ecoturismo, la aventura, el termalismo, la diversión y la salud, el cual atenderá al año 50.000 turistas internacionales y 800.000 nacionales satisfechos, con un promedio de estadía de cinco días”.

7. SECTOR DE CALZADO

“En el 2017, Risaralda, posicionará el 50 % de su producción de calzado en el mercado internacional, con productos de alto valor agregado y excelente calidad”.

8. SECTOR DE METALMECÁNICA

“En el 2017, Risaralda, incrementará el valor de la producción en un 100 %, al pasar de \$135 mil millones a \$275 mil millones (pesos reales de 1998), destinado a satisfacer las necesidades del mercado local, regional y nacional, y un excedente de US \$20 millones para el mercado externo especialmente Andino y de Centroamérica”.

9. SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO

“En el 2017 Risaralda, contará con un sistema de transporte plenamente estructurado, moderno y acorde con las necesidades del desarrollo regional, nacional e internacional”.

10. SECTOR COMERCIO

“En el 2017, el Área Metropolitana será la primera región comercial del centro occidente colombiano”.

APUESTAS NO TRADICIONALES DEL DEPARTAMENTO DEL RISARALDA, PLASMADAS EN LA AGENDA INTERNA

11. CADENA AGROFORESTAL, PLANTACIONES.



“En el 2017, Risaralda, en el contexto del occidente colombiano, tendrá plantadas 16.000 has y producirá 50.000 m³/año de madera aserrada y 200.000 ton/año productos de base madera, para suplir el 50 % de la demanda interna, permitiendo un excedente para la exportación. Este programa dará origen a una industria maderera, haciendo revivir el agro del departamento, creándole una vocación forestal”.

12. CADENA PRODUCTIVA DE LA GUADUA

“En el 2017, Risaralda, tendrá conformado y operando un núcleo forestal productivo de 5.000 hectáreas de Guadua, 80 % para el mercado nacional y el 20 % para el internacional”.

“En el 2007, Risaralda, tendrá bajo ordenación y manejo 1500 hectáreas de guaduales naturales y plantados, bajo la figura de Núcleos Forestales Productivos de Guadua, es decir, 80 % para el mercado nacional y 20 % para el internacional”.

13. SECTOR FORESTERÍA COMUNITARIA

“Al 2017, Risaralda será un departamento líder en el desarrollo de la forestaría comunitaria”.

14. CADENA DE MERCADOS VERDES Y BIOCOMERCIO

“En el año 2017, Risaralda será líder nacional en la producción y comercialización de productos de Mercados Verdes, destinando el 80 % de su producción al mercado nacional y 20 % al mercado internacional”.

15. CADENA DE FLORES Y FOLLAJES

“En el año 2017, Risaralda, en el contexto del Eje Cafetero, será el segundo productor y exportador de flores tropicales y follajes de Colombia. Pasando de exportar US 1.500.000 al año, a exportar US 10.000.000”.

16. SECTOR SALUD

“Para el 2017, el Sector Salud del Departamento de Risaralda, atenderá 30.000 turistas internacionales,



mediante la satisfacción de sus necesidades en Salud”.

17. SOFTWARE

“Desarrollo y consolidación de la cadena productiva de la industria del software en el departamento de Risaralda en los próximos 10 años, basado en la especialización en áreas específicas identificadas, según los perfiles de los profesionales de la región y las necesidades del mercado nacional e internacional”.

18. PRODUCTOS: CACAO, MADERABLES, OLEAGINOSAS Y CAUCHO

“Utilización pertinente de 50.000 has. de la superficie agrícola útil de la Ecorregión del Eje Cafetero y reactivación de su economía rural”.

1.2 Análisis del Plan Departamental y Local de la Competitividad

El Plan Regional de Competitividad del Departamento de Risaralda, se convierte en una herramienta de articulación de voluntades de los actores, alrededor de proyectos factibles y establecidos de común acuerdo como los de alto impacto, para lograr el desarrollo del departamento. Lo anterior requiere de la articulación, no solo departamental, sino regional por cuanto se deben establecer los mecanismos para enfilear los proyectos como región, incluyendo los departamentos del Eje Cafetero y los municipios del Norte del Valle, para lograr mayor músculo que posibilite el logro de los proyectos.

El resultado del presente documento no se visualiza al momento de su presentación o aprobación por parte de la Comisión, sino en el momento en que se establece como la bitácora que acompañará y orientará las ejecutorias de los actores en materia de competitividad del departamento, esta se apoyó metodológicamente en el Marco Lógico (MML) que exige y define los mecanismos de evaluación para el plan, los instrumentos operativos son simples, además deben acompañarse de gestiones que permitan de manera permanente realizar procesos de verificación, a fin de monitorear los resultados y hacer gestión al respecto de los mismos.

Por lo anterior, es de vital importancia para el éxito en el desarrollo del plan, que el espacio creado como



articulador de actores del departamento: **Comisión Regional de Competitividad de Risaralda**, no pierda su institucionalidad y respaldo, que le permite nutrirse de los tres actores del desarrollo: **Universidad-Empresa – Estado**, conservando siempre las directrices establecidas.

También es importante que su perdurabilidad se evidencie en los planes de desarrollo de los futuros gobernantes, tanto a nivel municipal como departamental; de esta manera, el presente plan deberá servir de derrotero a los demás municipio del departamento, con el fin de desarrollar una política pública que articule esfuerzos.

Ejercicios anteriores, demuestran que los proyectos de alto impacto para la competitividad de un departamento no deben responder simplemente a un plan de desarrollo para el cuatrenio, sino a un acuerdo de voluntades de todos los actores, incluyendo la triada del desarrollo: Articulación Universidad, Estado, Empresa, como músculo vital para la generación de desarrollo.

Lo anterior se evidencia con preocupación en los resultados por departamentos del último documento desarrollado por la Cepal para medir los niveles de competitividad entre departamentos, denominado Escalafón de Competitividad, en el cual Risaralda se ubica en el grupo de territorios de competitividad media, ocupando el puesto quinto en el 2004, mejorando un puesto con respecto al 2000¹. Sin embargo, es importante mejorar los rankings de la competitividad de Risaralda; la debilidad del departamento se reconoce y necesita fuerza conjunta para lograrlo, para establecer un norte común y hacerle el debido seguimiento, garantizando así su óptima ejecución.

De esa necesidad latente surge el presente documento, cuya metodología, liderada por el Doctor Carlos Arturo Caro, jefe de Planeación de la Universidad Tecnológica de Pereira, permitió, luego de un norte establecido en la visión 2032, definir una propuesta de Política Pública como acuerdo de voluntades, y definir los proyectos denominados como de **ALTO IMPACTO PARA LA COMPETITIVIDAD DE RISARALDA**, entendidos como aquellos proyectos requeridos para alcanzar mejores niveles de productividad y

¹ Fuente: Tendencias de la economía de Pereira. 1990-2006.



competitividad en el territorio, y en las empresas, en el marco de una visión definida con la priorización de la Agenda Interna a tres apuestas estratégicas: Metalmecánica, Agroindustria y Turismo.

Partiendo de un escenario futuro deseable, denominado Visión Colombia 2032, con los insumos requeridos, que van desde documentos e investigaciones previamente realizadas por el mencionado Consejo Metropolitano de Competitividad y Desarrollo, la Agenda Interna, con todos los documentos en ella contenidos, los documentos insumo del Sistema Nacional de Competitividad, se elaboró la matriz de marco lógico que permite definir un Plan con tres características fundamentales: coherencia, evaluabilidad y viabilidad para la competitividad del departamento.

De igual manera, lo anterior, se soportó en gran medida en un ejercicio incluyente, mediante el cual los líderes gremiales, políticos y técnicos más representativos en materia de competitividad del departamento, emitieron su concepto con respecto a las condiciones económicas, las calidades humanas, el entorno competitivo y la sociedad incluyente que el departamento requiere para generar las condiciones mínimas necesarias, y con esto, contribuir al logro de la Visión Colombia II Centenario, la cual se constituye en la apuesta macro del país. Ese ejercicio participativo recogió el sentir de personas que, durante años, desde su ejercicio profesional se han comprometido con la generación de valor agregado y con una apuesta de departamento, en la cual todos aportan ideas y propuestas.

Otro gran objetivo logrado con el presente estudio es el establecimiento de un lenguaje común por parte de la Comisión Regional de Competitividad, que garantice una apuesta conjunta y un acuerdo de líderes por el departamento.

El ejercicio participativo realizado, sirve de base para el establecimiento del **PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE RISARALDA**, su estructura se basa en establecer estrategias para lograr una economía local que garantice bienestar, un capital humano competente, un entorno favorable para el desarrollo con una sociedad incluyente y participativa. Se relaciona a continuación:

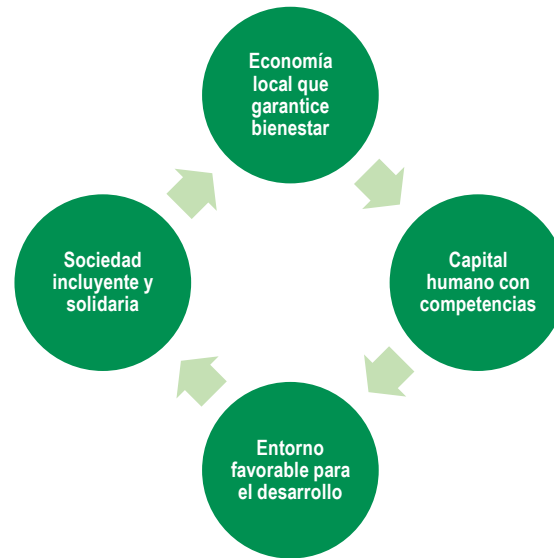


Gráfico 1: Esquemas de los Ejes Temáticos – Elaboración propia

Para cumplir los retos del departamento, es importante identificar la posición actual de Risaralda en cada uno de los factores planteados. Dicha mirada, parte del análisis del Escalafón de Competitividad de los departamentos de Colombia, elaborado por la Cepal en mayo de 2003, el cual posiciona al departamento en el noveno lugar, al tiempo que permite tener un referente de la situación actual.

Este documento busca realizar una comparación de Risaralda con relación a 23 departamentos del país, con el fin de tener una base de referencia del medio (ver bibliografía).

Grandes retos y propuestas

Grandes retos y propuestas en materia de economía

“Buscando la consolidación de una economía local que garantice bienestar”.

PROPUESTAS GENERADAS

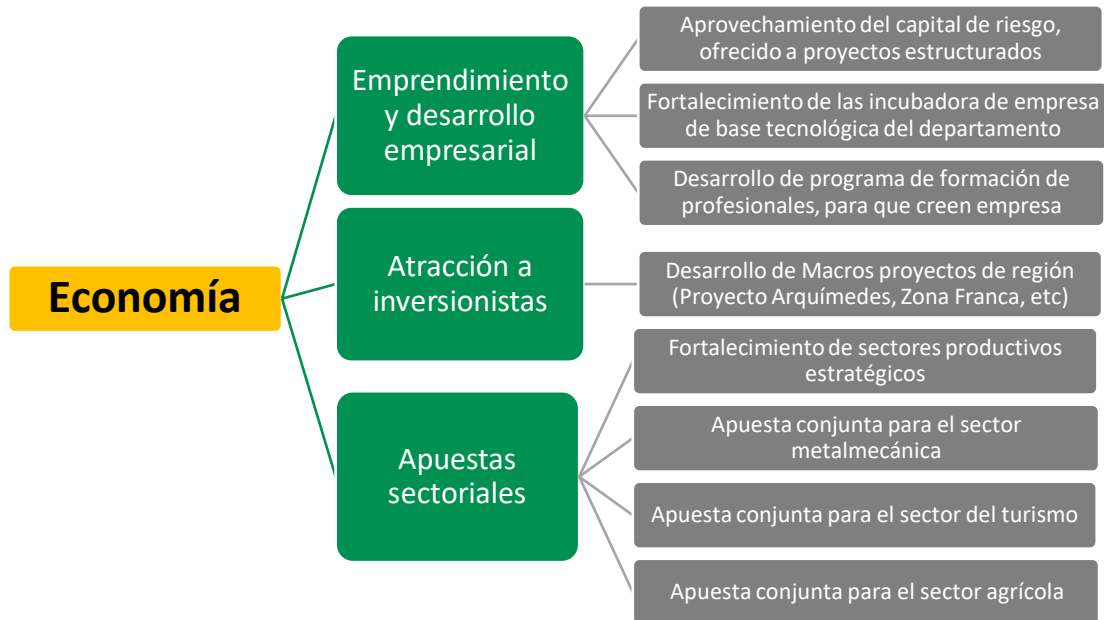


Gráfico 2 **Fuente:** Elaboración propia

Situación actual

- Noveno lugar en el factor economía.
- Noveno lugar en el factor internacionalización.
- Decimo lugar en el factor gestión empresarial.

Grandes retos y propuestas en materia de capital humano

“Formando el capital humano con competencias para Risaralda”.

PROPUESTAS GENERADAS

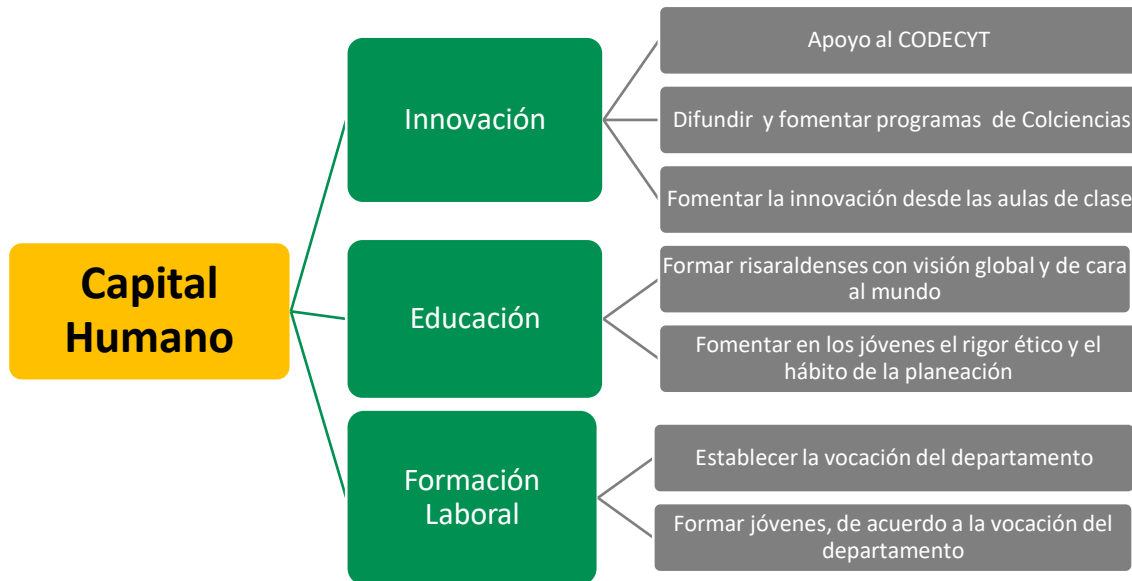


Gráfico 3 Fuente: Elaboración propia

Situación actual:

- Séptimo lugar en el factor Ciencia y Tecnología.
- Quinto lugar en factor Recurso Humano.

Grandes retos y propuestas en materia de entorno

“Conformando un entorno favorable para el desarrollo”.

PROPUESTAS GENERADAS

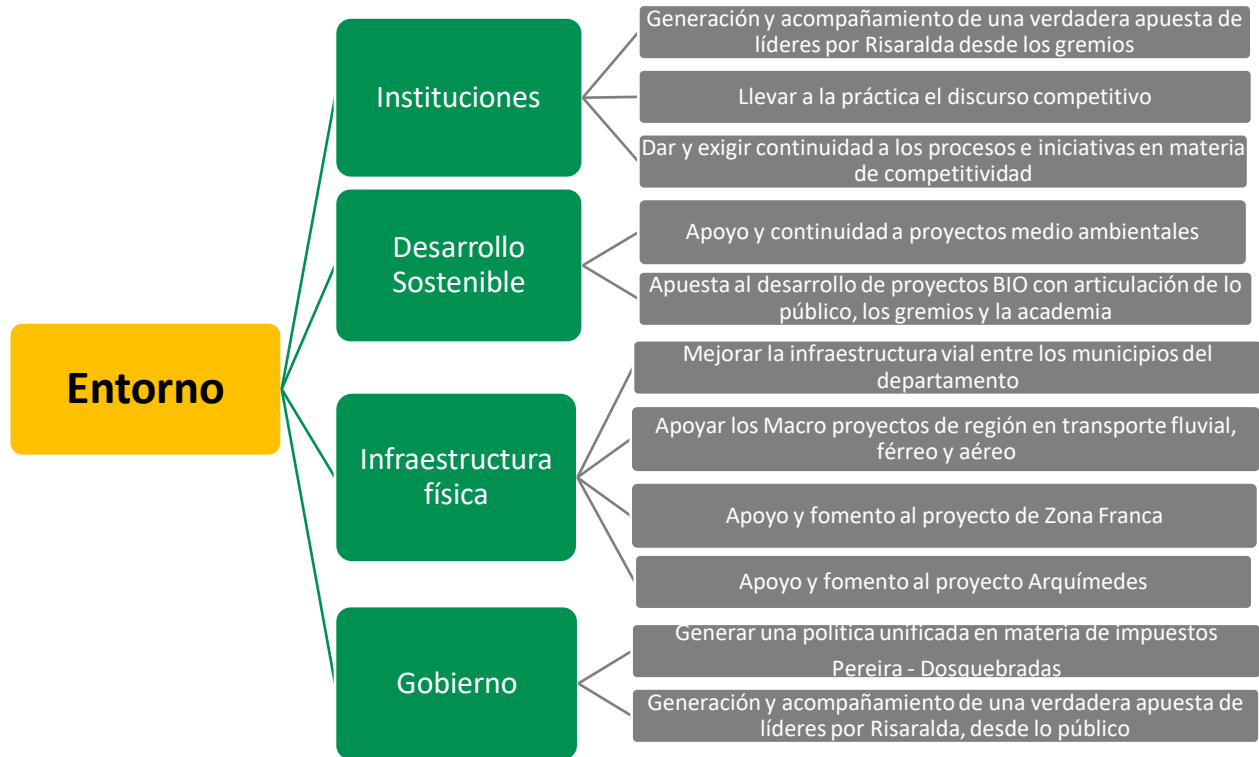


Gráfico 4 Fuente: Elaboración propia

Situación actual:

- Sexto lugar en el factor Gobierno e Instituciones.
- Segundo lugar en el factor Medio Ambiente.
- Séptimo lugar en el factor Infraestructura.

Grandes retos y propuestas en materia de sociedad

“Promoviendo una sociedad incluyente y solidaria”

PROPUESTAS GENERADAS



Gráfico 5 Fuente: Elaboración propia

Como se comentó anteriormente, el ejercicio participativo realizado, sirve de base para el establecimiento del **PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE RISARALDA** en conjunto con las iniciativas previas mencionadas anteriormente. A continuación se presenta la aproximación Plan apoyado en la metodología de Marco Lógico.

Jerarquía de objetivos	Preguntas e indicadores de desempeño	Mecanismos de seguimiento y fuentes de información	Supuestos y riesgos
<p>Finalidad: Contribuir al desarrollo económico, social y sustentable del departamento de Risaralda</p>	GINI, LP, Tasa de desempleo, NBI, EDI (Desempeño Institucional) IDA (Índice de desempeño Ambiental), PIB	DANE DNP	El tema de seguridad mejora No hay catástrofes naturales o son mínimos Las políticas de impacto social se mantienen
<p>Propósito: Nivel de competitividad del departamento de Risaralda incrementado</p>	Ranking de competitividad de la CEPAL Crecimiento económico Generación de empleo Indicadores laborales Indicadores de comercio exterior	Ranking de Competitividad de la CEPAL DANE Observatorio de Competitividad de la UTP	Los acuerdos de preferencias Arancelarias mejoran o se mantienen El escenario macroeconómico se fortalece o se mantiene

Tabla 1 Matriz de Marco Lógico para la competitividad de Risaralda – Elaboración propia

El gran objetivo, establecido en la matriz de marco lógico, lo encontramos definido como nuestro propósito, el cual se entiende de manera detallada en la visión Colombia 2032, establecida como el norte o escenario futuro deseable desde el Sistema Nacional de Competitividad, entendida y empoderada a nivel de las 21 Comisiones Regionales en el país y definida a continuación:

Visión compartida

“En 2032, Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos; a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”

Para el logro de la visión compartida y aplicando la metodología expuesta anteriormente, se deben definir los componentes o elementos mínimos necesarios requeridos para el logro de dicha visión.

- a. **Componentes:** Los componentes del Plan Regional de Competitividad de Risaralda se nutren de los dos principios establecidos en la Visión Colombia II Centenario, los cuales a su vez se desarrollan en cuatro grandes objetivos que se relacionan a continuación:

PRINCIPIO DE LA VISIÓN COLOMBIA II CENTENARIO

1. Consolidar un modelo político, profundamente democrático, sustentado en los principios de libertad, tolerancia y fraternidad.

2. Afianzar un modelo socioeconómico sin exclusiones, basado en la igualdad de oportunidades y con un Estado garante de la equidad social.

Dichos principios, a su vez, se desarrollan en cuatro grandes objetivos:

1. Una economía que garantice mayor nivel de bienestar.
2. Una sociedad más igualitaria y solidaria.
3. Una sociedad de ciudadanos libres y responsables.
4. Un Estado eficiente al servicio de los ciudadanos.

Sin embargo, considerando que el patrón de medición y seguimiento está definido en la visión 2032 como “...ser uno de los tres países más competitivos de América Latina”, se realiza este concepto bajo el modelo Cepal, donde se realizó un análisis de los objetivos establecidos en la visión Colombia II Centenario y las variables de la Cepal de la siguiente manera:





Gráfico 6 *Fuente: Elaboración propia*

De esta manera, se establecieron los nueve componentes fundamentales para el logro del **propósito** dentro de la MML, a su vez, el ranking de competitividad de la CEPAL se definió como el mecanismo de seguimiento y verificación. El séptimo componente: Gestión del Sistema, se definió con el ánimo de establecer y comprometer el seguimiento del presente plan e incurrir en el crecimiento competitivo.

1.3 Matriz DOFA para Risaralda

La Matriz DOFA es un método de análisis de vulnerabilidad, utilizado en ejercicio de planeación estratégica para determinar el desempeño del departamento en materia de competitividad. La aplicación de esta herramienta busca generar información poderosa para la toma de decisiones de alto impacto en Risaralda, así como integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades del departamento, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades presentes (ver bibliografía).

El resultado de este ejercicio es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel del departamento, de tal manera que las actividades y compromisos de los actores desde lo público, lo privado, la academia y lo social se complementen para que todos los esfuerzos del departamento vayan en un solo sentido. La Matriz DOFA debe partir de realizar una claridad definición y delimitación del problema que se pretende analizar. Para el presente documento, el problema es el planteado a continuación: **Falta de competitividad en el departamento de Risaralda**. Luego de definido el problema, se establecen los cuatro componentes de la matriz DOFA tomando como referente el ejercicio participativo e incluyente desarrollado con los líderes políticos, gremiales y técnicos.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geoestratégica 2. Imagen positiva de la Ciudad–Región 3. Aprovechamiento del turismo 4. Aprovechamiento de la metalmecánica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta articulación de los líderes en una estrategia de largo plazo 2. Discurso no Concretizado y ni llevado a la práctica 3. No hay continuidad en los procesos y en las iniciativas
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades en proceso de innovación e incorporación con los gremios y lo público. 2. Aprovechamiento de los inmigrantes para el desarrollo de las empresas actuales 3. Aprovechamiento de la cercanía a puertos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuga de talentos en busca de oportunidades en el exterior 2. El cierre continuo de empresas actuales 3. La alta mortalidad de empresas en su 1er. año de creación

Tabla 2 Definición de componentes de la Matriz DOFA

Partiendo de lo anterior, realizamos la llamada Matriz de Estrategias la cual busca generar alternativas conducentes a potencializar las fortalezas y a aprovechar las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias establecidas deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base en indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, a fin de no caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión.

En el Plan Regional de Competitividad (3er entregable de la presente consultoría), se establecerá un plan táctico con cada una de las acciones y proyectos tendientes a desarrollar las estrategias definidas en la Matriz DOFA. Dicho plan deberá incluir entidades responsables, fechas de ejecución, recursos necesarios, metas propuestas, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento y continuidad para que no se convierta en un Plan de Gobierno sino en una apuesta conjunta por parte de la Triada del Desarrollo de Risaralda (Público, privado y academia).

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geoestratégica 2. Imagen positiva de la ciudad – región 3. Aprovechamiento del turismo 4. Aprovechamiento de la metalmecánica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta articulación de los líderes departamentales en una estrategia de largo plazo 2. Discurso NO Concretizado y ni llevado a la práctica 3. No hay continuidad en los procesos y en las iniciativas
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Consolidación de la Comisión Regional de Competitividad de Risaralda. 9. Macro proyecto de Región. 10. Universidades en proceso de innovación e incorporación con los gremios y lo público. 11. Aprovechamiento de los inmigrantes para el desarrollo de las empresas actuales. 12. Aprovechamiento de la cercanía a puertos. 	<p><u>ESTRATEGIAS FO</u> <u>(DE CRECIMIENTO)</u></p> <p>(E 3,4-8) Aprovechamiento de la CRC para priorizar los sectores estratégicos de Risaralda.</p> <p>(E 1-9) Desarrollo de los macro proyectos de región para aprovechamiento de la ubicación geoestratégica del departamento.</p> <p>(E 2-11) Continuidad a proyectos de desarrollo de imagen de ciudad: City Marketing, Risaralda algo nuevo siempre, etc., apoyado en los risaraldenses en el exterior.</p> <p>(E 3,4-12) Desarrollar la cercanía a los puertos para potencializar los sectores de turismo y metalmecánica.</p>	<p><u>ESTRATEGIAS DO</u> <u>(DE SUPERVIVENCIA)</u></p> <p>(E 5,6,7-8) Potencializar el espacio de la Comisión Regional de Competitividad como el ente articulador de iniciativas desde lo público, privado, académico y social, para concertar el Plan Regional de Competitividad de Risaralda, generando así sus propios mecanismos de seguimiento y continuidad.</p> <p>(E 6-10) Aprovechamiento del observatorio empresarial de la Universidad Tecnológica de Pereira como generador de insumos para la CRC.</p>

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRATEGIAS DA (DE FUGA)
<p>13. Fuga de talentos en busca de oportunidades en el exterior.</p> <p>14. El cierre continuo de empresas actuales.</p> <p>15. La alta mortalidad de empresas en su 1er. año de creación.</p>	<p>(E 2-13) Desarrollar acciones tendientes a aprovechar la imagen positiva de ciudad, para disminuir la fuga de talentos en busca de oportunidades en el exterior.</p> <p>(E 3,4-13) Potencializar los sectores de Turismo y metalmecánica como generadores de oportunidades para los risaraldenses.</p> <p>(E 1-14) Explotar la ubicación geoestratégica para atraer inversión extranjera que genere oportunidades para las empresas actuales.</p>	<p>Renunciar a las acciones desarticuladas por parte de la Triada del Desarrollo: público, privado y académico, a los discursos no concertados, y a la falta de continuidad en las iniciativas competitivas del departamento.</p>

Tabla 3 Matriz de estrategias – Elaboración propia.

1.4 Ejemplos de Competitividad de Risaralda

Aquí se relacionan algunas personas que han contribuido al logro de la competitividad de Risaralda. De igual manera, empresas productivas, innovadoras, exportadoras. Es así como se exponen los logros, reconocimientos y premios otorgados al departamento, esto con el propósito de encontrar ideas y propuestas que conduzcan a la transformación productiva del departamento.

Persona / Empresa	Logro	Descripción	Entidad que reconoce el logro
Proyecto IRIS (Empresa DUTO)	The Best Social Entrepreneurship Award, el cual lo distingue como el emprendimiento social más destacado del mundo	El Proyecto IRIS es liderado por un grupo de jóvenes de la Universidad Tecnológica de Pereira, los cuales desarrollaron un sistema que les permite a las personas con limitaciones visuales percibir todo tipo de imágenes, formas, figuras y colores por medio del tacto, como ningún otro dispositivo comercial del mundo	Organización GLOBAL Talentpreneur Innovation & Collaboration Association, competencia mundial de emprendimiento llevada a cabo en Taipei, Taiwán, entre

Persona / Empresa	Logro	Descripción	Entidad que reconoce el logro
			los días 23 y 29 de Julio de 2007
Juan David Aristizábal	Elegido por segundo año consecutivo como presidente de la Organización Mundial de Jóvenes –Woyl	Este pereirano de 17 años no les ha fallado a los jóvenes representantes de los 23 países que conforman la Organización Mundial de Jóvenes Woyl. Su gestión como presidente de esta organización ha sido notable para lograr cooperación internacional con países como: Estados Unidos, Corea del Sur, Japón, Hungría y Francia	Organización Mundial de Jóvenes Woyl
María Isabel Baena	Campeona del Mundial de Match Play	Torneo del circuito LPGA, el cual se realizó en Gladstone, Nueva Jersey. Es la máxima categoría del golf femenino	Circuito LPGA
Sandra Patricia Acevedo	Haber sido reconocida como una de las mujeres heroínas de Colombia	Recibió este reconocimiento, porque ha dedicado 16 años de su vida en labores comunitarias con jóvenes en prevención del consumo de drogas, enseñándoles oficios o artes y formación espiritual	Periódico Hoy
Empresa Aguas y Aguas - UTP	Premio Nacional de Ecología Planeta Azul 2006 – 2007	El proyecto “Inventario y Caracterización de Humedales en la cuenca alta y media del Río Otún”	Premio Nacional de Ecología
C.I. Nicole S.A.	Premio “Labor Exportadora”	Otorgado a empresas de bienes y/o servicios, que, por su gestión empresarial y comercial, tradición y aporte al desarrollo económico y social del país, se hayan destacado.	Analdex y Proexport
Frisby	Primer puesto en la categoría de Pollo Frito y el tercer lugar en el ranking de restaurantes de comida rápida	Esta compañía, nacida el 17 de junio de 1977 en Pereira, genera cerca de 1290 empleos directos y 4000 indirectos, reflejando el empeño y el compromiso por contribuir y desarrollar planes de inversión social, como el Hogar Amigos del Niño de Pereira, el cual creó en 1987 el Instituto Tecnológico de Dosquebradas, con el fin de brindar estudio y educación en los niveles de preescolar, primaria y secundaria a 500 niños de escasos recursos económicos	
Luis Carlos Villegas	Reconocido por la revista Portafolio como “uno de los grandes del momento”	Desde hace siete años es el presidente del gremio económico más importante del país, la Andi.	Revista Portafolio
Cesar Gaviria Trujillo	La personalidad más importante de Risaralda en los últimos tiempos	El 27 de mayo de 1990 fue elegido presidente de la República con el 47 % de los votos depositados en las urnas (2.891.808). Durante su gobierno logró impulsar la Consitución de 1991, que renovó los cimientos institucionales del país	Comité integremial
Avicorvi	Ganador en la modalidad pyme innovadora en	Compañía pereirana dedicada 100 % a la industria avícola, con más de 50 años de	Acopi, La República, Price Waterhouse

Persona / Empresa	Logro	Descripción	Entidad que reconoce el logro
	producto "Bebedero Tipo Nipple para suministro de agua a las aves"	vinculación al sector avícola, y más de 30 años en el desarrollo de bebederos y comederos automáticos	Granahorrar, FedEx, Finamérica, Finagro, Proexport y Unydos
Busscar de Colombia S.A.	Postulados al Premio "Sembrando Paz"	Busscar de Colombia S.A. se fundó en Pereira en septiembre de 2002, como resultado de la alianza de un grupo de inversionistas colombianos con Busscar Onibus S.A. de Brasil, con el objeto de atender la demanda de buses para el transporte de pasajeros, en el mercado colombiano y el resto la Comunidad Andina de Naciones	Diario del Otún – Pereira
Rodrigo Rivera Salazar	Ejecutivo joven Sobresaliente	Este pereirano ha sido exaltado mediante el programa "Los Jóvenes Sobresalientes del Mundo (TOYP)", que ofrece reconocimiento formal a jóvenes que se han destacado en su campo de actividad y han dado ejemplo de los mejores atributos entre los jóvenes del mundo	JCI International
Cámara de Comercio de Dosquebradas	Tercer lugar en la categoría mejor proyecto internacional con el Proyecto "Cámara Acción Internacional – CAI"	La Cámara de Comercio de Dosquebradas, fundada el 23 de abril 1990, por iniciativa del sector privado, con la finalidad de fortalecer la pequeña, mediana y gran empresa; mediante la creación de programas de desarrollo industrial y trabajos con entidades nacionales e Internacionales, participaron en el 2003 en el concurso competencia mundial de Cámaras.	Federación Mundial de Cámaras
Lisbo Justo Serna - Termales San Vicente	Primer vicepresidente del SITH	Gerente y propietario de la empresa Termales San Vicente, creada desde el 8 de diciembre de 1994. Actualmente es consejero de la Organización Mundial del Termalismo – OMT	SIHT Sociedad Internacional de Técnicas Hidrotermales
Gobernación de Risaralda	Primer lugar en Finanzas Públicas: los mejores indicadores de equilibrio y solvencia fiscal y financiera	Por tres años consecutivos (2004, 2005, 2006), Risaralda recibió la mejor calificación de las finanzas de los departamentos colombianos	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Gobernación del Risaralda	Segundo lugar en manejo de las finanzas públicas	Esta calificación está contenida en el documento "Resultado de desempeño fiscal de los departamentos" y le representó al departamento un avance de 19 puestos, respecto al año 2004	Departamento Nacional de Planeación
Gobernación del Risaralda	Premio a la transformación en educación media, piloto nacional	El Departamento recibió un incentivo de \$3.700 millones de pesos para la implementación del proyecto de Transformación de la Educación Técnica, Media y Tecnológica	Ministerio de Educación Nacional
Gobernación del Risaralda	Risaralda, la mejor lotería del País	Dicha distinción fue otorgada con fundamento en sus indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad	Ministerio de Protección social y el Consejo Nacional de Juegos de Suerte
Gobernación del Risaralda	Mejor Gestión en Ciencia y Tecnología, año 2006	Por el compromiso y desempeño del gobierno departamental en la planificación, inversión y ejecución de los programas para el avance de	Colciencias

Persona / Empresa	Logro	Descripción	Entidad que reconoce el logro
		la ciencia, la tecnología y la innovación en la región	
Gobernación del Risaralda	Líder en presupuesto comunitario	Se reconoció a Risaralda como el departamento líder y piloto a nivel nacional en el diseño, implementación y evaluación del programa de presupuesto comunitario y/o participativo como una estrategia que contribuye a la paz del país	Agencia Internacional de Cooperación Alemana GTZ
Gobernación del Risaralda	Uno de los mejores gobernadores	Por su apoyo e impulso permanente al movimiento comunal de la región	Federación Nacional Comunal
Gobernación del Risaralda	Primer lugar en la organización de la oferta educativa en el tema de la discapacidad	Risaralda expuso importantes indicadores en materia de educación y discapacidad	Ministerio de Educación Nacional
Gobernación del Risaralda	Conectividad	En el año 2005, el organismo que maneja el tema de conectividad a nivel nacional, resaltó que Risaralda era uno de los departamentos pilotos en el país en materia de conectividad	Conectividad Nacional

Tabla 4 Reseñas de los ejemplos de competitividad – Elaboración propia

2. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS DE ALTO IMPACTO PARA EL DEPARTAMENTO

Desde el espacio de articulación interinstitucional, creado el pasado 11 de Agosto de 2007, se realizaron actividades que definieron el norte competitivo del departamento. Entre ellas, cabe anotar el proceso de entrevistas que se realizó a los principales líderes del departamento. Dicho ejercicio, complementado con los aportes realizados desde el Comité Técnico de la CRC, generó un listado inicial de proyectos de alto impacto para el departamento los cuales se relacionan a continuación:

1. Proyecto City Marketing.
2. Programa de empresarismo.
3. Parque temático de flora y fauna.
4. Malecón Turístico de La Virginia.
5. Teleférico / Alto del Nudo.
6. Redes empresariales y programa de desarrollo de proveedores locales.



7. Programa de asociatividad empresarial y fortalecimiento del clúster de metalmecánica, agroindustria y turismo en Risaralda.
8. Apoyo y fortalecimiento a la microempresa.
9. Centro interactivo de información, documentación y servicios complementarios al turismo.
10. Arquímes Tribugá.
11. Zona Franca.
12. Integración Aeroportuaria.
13. Autopistas del Café.
14. Infraestructura vial y férrea: tramo que comunica a Risaralda con la ensenada de Tribugá.
15. Risaralda integrada y competitiva / bienes y servicios ambientales.
16. Multilingüismo.
17. Programa: Universidad – Empresa – Estado.
18. Programa de emprendimiento escolar.
19. Redes académicas.
20. Banco de Talentos.
21. Uso de TIC.
22. Observatorio Socio – Cultural.
23. Parque Tecnológico.
24. Red de Nodos de Innovación, Ciencia y Tecnología.
25. Ciudad digital y Gobierno en línea.
26. Reducción de Trámites.
27. Establecimiento de un estatuto tributario único metropolitano para la creación y atracción de empresas.
28. Actualización Catastral.
29. Sistema de información, gestión y resultados para el desarrollo.
30. Risaralda emprendedora, comunitaria y social.
31. Redes de microcréditos para Mipymes, emprendedores y proyectos de capital semilla.



Luego de un análisis de los proyectos relacionados previamente, se realizó una priorización inicial, considerando que varios de ellos se encuentran incorporados en otros. Producto de lo anterior, se generó el siguiente listado de proyectos priorizados socializados y aprobados por el Comité Técnico de la Comisión:

1. Risaralda Emprendedora, Comunitaria y Social.
2. Proyecto City Marketing.
3. Programa de emprendimiento y empresarismo.
4. Parque Temático de Flora y Fauna.
5. Malecón Turístico de La Virginia.
6. Programa de Asociatividad Empresarial y fortalecimiento de los sectores estratégicos.
7. Zona Franca.
8. Infraestructura vial y férrea: tramo que comunica a Risaralda con la ensenada de Tribugá.
9. Risaralda Integrada y competitiva / bienes y servicios ambientales.
10. Multilingüismo.
11. Programa: Universidad – Empresa – Estado.
12. Ciudad digital y Gobierno en línea.
13. Sistema de información, gestión y resultados para el desarrollo.
14. Redes de microcréditos para Mipymes, emprendedores y proyectos de capital semilla.
15. Red de Nodos de Innovación, Ciencia y Tecnología.
16. Agencia de desarrollo local.

El ejercicio anteriormente descrito cobró vida con la realización de tres talleres, en los cuales participaron activamente todos los miembros de la CRC. Su objetivo principal fue establecer prioridades para los proyectos o programas descritos previamente.

La metodología usada partió del proceso de definición de las variables estratégicas para el departamento, entre las cuales se incluyeron el PIB, la línea de pobreza, el IDA, la educación, la c+t y el índice de Empleo. El ejercicio consistió en la conformación de equipos interdisciplinarios, compuestos por los miembros de la CRC, los cuales debían darle una ponderación al impacto que según su criterio, esto generó las variables estratégicas que se mencionaron anteriormente. De manera que se generó priorización de proyectos para



Risaralda, articulándose así a las variables definidas y aprobadas por la CRC como estratégicas para la generación de un departamento competitivo. El siguiente es el resultado del ejercicio descrito previamente:

1	Red de Nodos de Innovación, Ciencia y Tecnología	11,5
2	Risaralda Integrada y competitiva / bienes y servicios ambientales	10,5
3	Programa de Asociatividad Empresarial y fortalecimiento del clúster de metalmecánica, agroindustria y turismo en Risaralda	10,25
4	Programa de emprendimiento y empresarismo	10
5	Risaralda emprendedora, comunitaria y social	9,75
6	Programa: Universidad – Empresa – Estado	9,5
7	Parque Temático de Flora y Fauna	9
8	Zona Franca	8
9	Redes de microcréditos para Mipymes, emprendedores y proyectos de capital semilla	7,25
10	Multilingüismo	7
11	Ciudad digital y Gobierno en línea	7
12	Proyecto City Marketing	6,75
13	Infraestructura vial y férrea: tramo que comunica a Risaralda con la ensenada de Tribugá	6,5
14	Sistema de información, gestión y resultados para el desarrollo	6
15	Agencia de desarrollo local	5
16	Malecón Turístico de La Virginia	4,75

Tabla 5 Priorización de iniciativas para el departamento – Elaboración propia

Con el ánimo de darle continuidad al proceso de priorización de los proyectos de alto impacto para el departamento, se puso en práctica la metodología sugerida por el DNP y por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que tiene como objetivo principal realizar una priorización de los proyectos del departamento, teniendo en cuenta su nivel de impacto y su facilidad de implementación como se muestra en la gráfica:



Durante el ejercicio participativo, que contó con la participación de los miembros del Comité Técnico de la Comisión Regional de Competitividad de Risaralda, se estableció el orden de los proyectos, no solo por el impacto que generan a las variables más relevantes para el departamento: PIB, línea de pobreza, empleo, IDA, C+T y educación, sino también por su facilidad de implementación, en la cual se evaluaron variables, tales como: nivel de facilidad para lograr cobertura, cronograma, costo, conocimiento y la metodología a desarrollar.

El taller dio inicio con la socialización de los objetivos del mismo, la explicación de la metodología propuesta y la conformación de los grupos de trabajo, garantizando que en cada uno de ellos representación, tanto de la academia como del sector público y privado.

GRUPO	ENTIDAD
A	SENA
	Cámara de Comercio de Dosquebradas
	CARDER
B	Fundación Universitaria del Área Andina
	Cámara de Comercio de Pereira por Risaralda
	Alcaldía de Pereira

GRUPO	ENTIDAD
C	Incubar
	Área Metropolitana Centro Occidente
	Andi
D	Universidad Tecnológica de Pereira
	Gobernación de Risaralda
	Fenalco

Tabla 6 Elaboración propia

La duración del taller fue de 2 horas, en las cuales los miembros de cada equipo debían darle un puntaje de 1 a 16 a cada uno de los proyectos, así: 16 al proyecto que más facilidad de implementación tuviera con respecto a cada una de las variables mencionadas, y 1 a los proyectos que menor facilidad de implementación presentara. El resultado arrojado fue el siguiente:

	PROYECTOS	IMPACTO	FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN
1	Red de Nodos de Innovación, Ciencia y Tecnología	11,5	12,1
2	Risaralda Integrada y competitiva / bienes y servicios ambientales	10,5	8,2
3	Programa de Asociatividad Empresarial y fortalecimiento del clúster de metalmecánica, agroindustria y turismo en Risaralda	10,25	10,0
4	Programa de emprendimiento y empresarismo	10	10,8
5	Risaralda emprendedora, comunitaria y social	9,75	6,0
6	Programa: Universidad – Empresa – Estado	9,5	11,9
7	Parque Temático de Flora y Fauna	9	6,7
8	Zona Franca	8	10,0
9	Redes de microcréditos para Mipymes y para emprendedores y proyectos de capital semilla	7,25	8,8

	PROYECTOS	IMPACTO	FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN
10	Multilingüismo	7	8,3
11	Ciudad digital y Gobierno en línea	7	11,0
12	Proyecto City Marketing	6,75	9,3
13	Infraestructura vial y férrea: tramo que comunica a Risaralda con la ensenada de Tribugá	6,5	3,2
14	Sistema de información, gestión y resultados para el desarrollo	6	10,0
15	Agencia de desarrollo local	5	6,4
16	Malecón Turístico de La Virginia	4,75	3,7

Tabla 7 Elaboración propia

El ejercicio anterior, permitió definir la ubicación de los 16 proyectos en el plano cartesiano, donde se puede visualizar su nivel de impacto y su alta o poca facilidad de implementación. De acuerdo a la metodología del DNP y el MCIT, los proyectos priorizados para del departamento de Risaralda, se ubicarían de la siguiente manera:

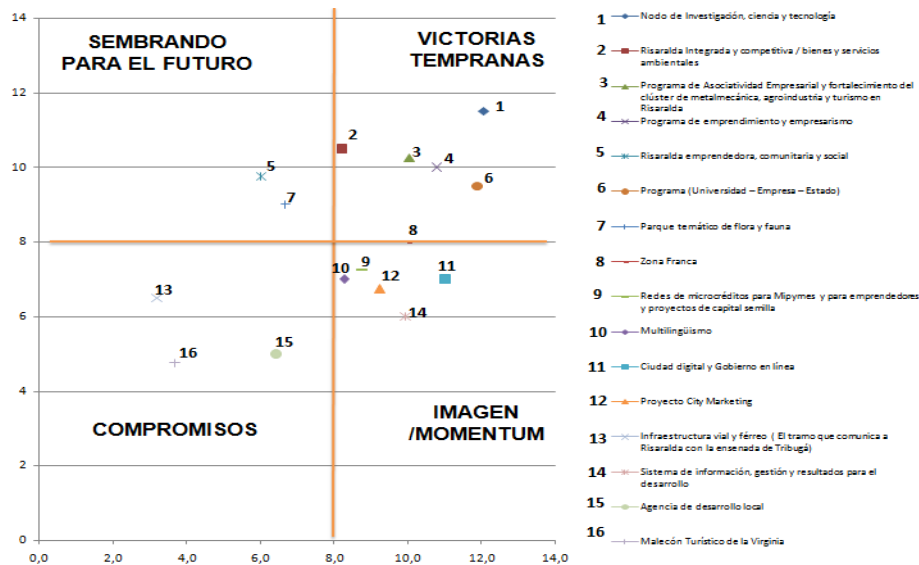


Gráfico 7 Elaboración propia

SEBRANDO PARA EL FUTURO	VICTORIAS TEMPRANAS
<p>Risaralda emprendedora, comunitaria y social</p> <p>Parque temático de flora y fauna</p>	<p>Red de Nodos de Innovación, Ciencia y Tecnología</p> <p>Risaralda Integrada y competitiva / bienes y servicios ambientales</p> <p>Programa de Asociatividad Empresarial y fortalecimiento del clúster de metalmecánica, agroindustria y turismo en Risaralda</p> <p>Programa de emprendimiento y empresarismo</p> <p>Programa: Universidad – Empresa – Estado</p> <p>Zona Franca</p>
COMPROMISOS	IMAGEN / MOMENTUM
<p>Malecón Turístico de La Virginia</p> <p>Infraestructura vial y férrea: tramo que comunica a Risaralda con la ensenada de Tribugá</p> <p>Agencia de desarrollo local</p>	<p>Proyecto City Marketing</p> <p>Multilingüismo</p> <p>Ciudad digital y Gobierno en línea</p> <p>Redes de microcréditos para Mipymes, emprendedores y proyectos de capital semilla</p> <p>Sistema de información, gestión y resultados para el desarrollo</p>

Tabla 8 Elaboración propia

El ejercicio anterior permitió establecer que los proyectos denominados **victorias tempranas** se caracterizaron por tener alto nivel de impacto y facilidad de implementación; estos proyectos deben ser la base del desarrollo de Risaralda. De igual manera, el ítem **sembrando para el futuro** se distinguió por tener alto nivel de impacto, pero por su naturaleza, puesto que poseen baja facilidad de implementación, sin embargo, requieren de mayor esfuerzo, acompañamiento y compromiso por parte de los protagonistas del desarrollo.

Por otra parte, **imagen / momentum** se identificó por tener facilidad en la implementación, pero bajo impacto. En cambio, el ítem **compromisos**, se estableció por tener poca facilidad de implementar, y por lo tanto, poco impacto.



A continuación, se presentan las fichas técnicas de los 16 proyectos priorizados para el departamento, sobre los cuales se aplicó la metodología sugerida por el DNP y el MCIT.

Red de Nodos de Innovación, Ciencia y Tecnología
Departamento: Risaralda
Resultado esperado: Incorporar a Pereira en la sociedad y en la economía del conocimiento, para ello es necesario fortalecer la presencia del mismo en el tema de C y T, II+D, con miras a darle forma real a una política de competitividad, desarrollo económico y social
Situación actual: Elaboración del proyecto de la Alianza estratégica Municipio – UTP – Colciencias
Descripción: En virtud de lo anterior, se propone avanzar en varios frentes: Centro de desarrollo para la ciencia: La UTP ofrece el terreno, dotación de vías de acceso y circulación interna, redes de comunicaciones y la operación, administración y mantenimiento para la construcción de un complejo para la ciencia , a ser usado por toda la comunidad científica de Pereira y Risaralda, mediante convenios de cooperación y claros proyectos de desarrollo. Banco de Talentos: Esta línea es fundamental para conservar para la ciencia, las empresas y el Estado a profesionales de alto perfil que deben soportar el desarrollo local. La UTP puede dar becas a estos casos y el municipio, Colciencias, Gobierno Nacional (ICETEX), Alcaldía y sector productivo (bajo canje por aspectos tributarios) garantizar sostenimiento y posterior enganche. Aprox. \$ 2 millones /año estudiante. Investigación aplicada: La UTP tiene fortalezas en varios campos, en los que podemos destacar Biodiversidad, Plantas aromáticas, software, biotecnología, metalmecánica e investigación de operaciones. Se trata de crear un fondo especial (UTP – Colciencias – Alcaldía) para proyectos de desarrollo tecnológico en estas áreas, de hecho, experiencias como aceites esenciales, programación reconfigurable, iris, libélula, Cenicafé, etc., estas pueden ser replicadas y convertidas en empresa, al tiempo que las tecnologías pueden crear procesos sofisticados como parte de la competitividad regional. Formación de talento humano: en este campo se solicita a la alcaldía participar en estrategias como Ondas, Pequeños Científicos, y en el apalancamiento de maestrías y doctorados del programa de Colciencias. Extensión de UTP para el desarrollo: este componente pretende formalizar un acuerdo entre la UTP y la alcaldía, con el fin de garantizar la participación de la academia en todos los proyectos de carácter local, de manera que disminuya costos para su implementación y realizar transferencia de conocimientos de empresas foráneas a la región. No es lógico que la academia local sea ajena a proyectos como Megabús, Ciudad Victoria, MDL en rellenos: La UTP y la alcaldía pueden definir una agenda de intervención, asociada a los temas de interés, estos temas pueden ser Flora y Fauna, Salado Consotá, desarrollo de cadenas productivas (metalmeccánica, agropecuaria, turismo, software, biodiversidad), en el marco de la estrategia de emprendimiento que sea trazado esta agenda se cruza con el desarrollo del centro de desarrollo para la ciencia. Política Pública C y T, II+D: Está claro que un conjunto de factores como los descritos implica no solo un riguroso diseño, sino una gran capacidad de gestión y articulación de todo el sistema. Para el efecto es necesario desarrollar una movilización social que permita hacer suyo el camino hacia una sociedad y economía del conocimiento, en este campo la UTP ofrece su apoyo y liderazgo para lograrlo, y propone la creación de un rubro especial para este desarrollo; el proceso puede costar alrededor de \$300 millones asumiendo el componente de divulgación con los aparatos de comunicaciones de la UTP, alcaldía y Gobernación, esta línea coincide con el objetivo de liderazgo estratégico del programa de gobierno del alcalde de la ciudad.
Posible líder: Universidad Tecnológica de Pereira
Acciones complementarias: Con respeto a los recursos, está claro que siempre serán insuficientes los recursos para la ciencia, en especial por la gran deuda que tiene el país en este campo, sólo la unión de esfuerzos y optimización de los existentes podrán contribuir a superar el rezago en que el país está, pero que en lo local se hace muy evidente ante el avance de regiones como Antioquia, Bogotá, Valle y Santander; una decisión clave en este tema es la de focalizar esfuerzos de la UTP en las necesidades regionales, siempre y cuando la alcaldía, Colciencias y sector productivo asuman aportes proporcionales a los dispuestos, mediante un sistema de asumir riesgos y compartir beneficios de manera equitativa y justa. La UTP destina \$ 4000/ año para este factor, incluyendo personal e inversión, estos recursos se suman a la línea de gestión empresarial, componente de sectores clase mundial. Costo aproximado (complejo para la ciencia y fondo) \$ 10.000 millones, en este campo este sería un macroproyecto como soporte a la línea de desarrollo económico y competitividad del nuevo Plan de desarrollo del Municipio. Financiación gobierno nacional, UTP, alcaldía, gobernación (estampilla - impuesto especial, cruce de servicios)

Puntos críticos: El proyecto apenas se encuentra en proceso de formulación

Risaralda Integrada y Competitiva / bienes y servicios ambientales

Departamento: Risaralda

Resultado esperado: Generar capacidades competitivas para la consolidación del clúster de bienes y servicios ambientales en Risaralda como alternativa de integración económica y social

Situación actual: La inserción exitosa a las corrientes de la economía mundial ubican al territorio metropolitano en un lugar estratégico. En primer lugar, en el corredor del Pacífico, que va desde Venezuela hasta los países asiáticos, en un futuro articulados por el puerto de Tribugá y una zona franca industrial, incluye entre otras ciudades a Bogotá, principal mercado nacional. Por otra parte, está ubicada en el corredor Estados Unidos, con posibilidades de tener un Acuerdo de Libre Comercio – Sur América, que incluye a departamentos próximos como Antioquia y Valle. Importante pensar en jugar un papel trascendental en el contexto de estos corredores, desarrollando eslabones articuladores de otras dinámicas económicas, ubicadas en otros territorios de estos corredores y complementarla con las dinámicas propias de la región metropolitana, prestadora de servicios de logística. Agregándoles así valor a los recursos naturales y sus productos (alimentos) y servicios (consultoría) que se encuentran en Risaralda, Caldas y Quindío

Descripción: El programa está diseñado para ejecutarlo en 12 años, dividido en tres fases. La primera fase está centrada en fortalecer las capacidades empresariales, institucionales y territoriales para avanzar hacia una autogestión del desarrollo del clúster. La formulación de este perfil del Programa corresponde a la primera fase, la cual pretende obtener los recursos del BID y de otros posibles donantes. En la segunda fase se espera que el clúster tenga una dinámica propia y mejoren los indicadores empresariales, y económicos. En la tercera fase, se continuarán con los proyectos exitosos, se reestructurarán aquellos que no han tenido resultados positivos y se crearán otros nuevos. A pesar que los recursos del BID y de otros posibles donantes se invertirán en la primera fase del programa, los aportes de contrapartida de las organizaciones locales y nacionales se distribuirán a lo largo de los doce años. Como contrapartidas se consideraron algunos proyectos que ya están en marcha o están presupuestados para su ejecución. No obstante, en el transcurso de los próximos 12 años, se gestionarán permanentemente recursos adicionales, dependiendo del avance del proceso de clusterización

Posible Equipo líder: Área Metropolitana Centro Occidente, Universidades, Alcaldía de Pereira, Gobernación, Cárder. Líder: Universidad Tecnológica de Pereira (CIEBREC)

Acciones complementarias: Dada las características particulares de Risaralda, se considera que la ventaja competitiva se debe construir a partir de la articulación de cuatro conglomerados empresariales constitutivos del clúster de innovación de bienes y servicios ambientales, relacionados con: (1) El turismo: ecoturismo, agroturismo, salud. (2) La agroindustria: productos agrícolas más limpios u orgánicos, alimentos y bebidas, flores y follajes, plantas para múltiples usos y otra diversidad de productos provenientes de la biodiversidad, (3) productos naturales maderables: maderas preciosas, comerciales y guadua y (4) servicios ambientales²: en esta propuesta se considera poco probable que un solo conglomerado logre alcanzar ventajas competitivas, por eso se requiere la articulación entre ellos para lograr un clúster competitivo

Puntos críticos: Los empresarios se deben constituir en los líderes del proceso. En este sentido no se inducirá los proyectos de apoyo a las empresas y sus aglomerados, sin que ellas se encuentren en el momento oportuno de madurez para recibirlos. El departamento de Risaralda ha fracasado en muchas ocasiones por implementar proyectos de apoyo al desarrollo empresarial con importantes sumas de dinero, pero por no estar preparados los empresarios estos procesos no muestran resultados importantes y desaparecen en el corto plazo

Programa de redes empresariales y fortalecimiento de los sectores estratégicos

Departamento: Risaralda

² Un conglomerado es un sistema de empresas e instituciones en áreas muy parecidas e interrelacionadas, más amplio que las categorizaciones tradicionales del sector porque incluye empresas de diversos sectores.

Programa de redes empresariales y fortalecimiento de los sectores estratégicos
<p>Resultado esperado: Una red empresarial estructurada y fortalecida. Al menor, una iniciativa de clústeres en desarrollo</p>
<p>Situación actual: La agroindustria, el turismo y la metalmecánica son reconocidos como los sectores estratégicos para Risaralda³. De hecho, el soporte de las exportaciones sin café en Risaralda se debe a las actividades metalmeccánicas entre las que está el comercio de maquinaria y eléctricos que representó para el II trimestre del 2007 un aumento de 34,7% con respecto al mismo período del 2006. Además, compensó la caída del sector alimentos en -20,3%, textiles de -35% y prendas de vestir un -23%, debilitando la competitividad regional⁴. Metalmeccánica es una cadena con altos avances en normalización y en sistemas de gestión de la calidad y mantiene una amplia relación con la cadena Eléctrica - Electrónica. Otra ventaja importante es la cercanía geográfica con los mercados objetivo, lo cual pone en ventaja a Risaralda frente a sus competidores en materia de costos logísticos. Actualmente desarrollan un proyecto de Asociatividad, replicable a los demás sectores estratégicos. También, se están desarrollando proyectos tendientes a promover y fomentar los clústeres de agroindustria y turismo</p>
<p>Descripción: Los líderes y articuladores que participan del proceso de formación, tendrán el conocimiento, estarán en capacidad de identificar junto con los empresarios y las instituciones, las diferentes formas y estrategias de organización productiva y comercial que generan eficiencias colectivas, dirigidas a mejorar la ventaja competitiva de las empresas</p>
<p>Posible Equipo líder: MCIT, Cámara Colombiana de Turismo, el Consea (Consejo Sectorial de Agroindustria), Federación de Cafeteros, Andi. Líder: Cámara de Comercio de Dosquebradas.</p>
<p>Acciones complementarias: La Comisión Regional de Competitividad de Risaralda cuenta con una subcomisión de metalmeccánica, liderado por la Andi, el cual debe ser fortalecido en aras de potencializar el sector. Hace algunos días, se realizó la presentación del proyecto “Aplicación de procesos automatizados en las empresas en las empresas del sector metalmeccánica del departamento de Risaralda” a los miembros de la CRC, por parte de la subcomisión de metalmeccánica, liderada por la Andi con el acompañamiento de la Cámara de Comercio de Dosquebradas. Dicho proyecto está siendo liderado por la Cámara de Comercio de Dosquebradas con la dirección de la empresa Micromac y el apoyo de la Gobernación de Risaralda</p>
<p>Puntos críticos: La principal competencia de las empresas del sector metalmeccánico se centra en regiones productivas, cercanas a centros de acopio de acero, casos concretos en Colombia: el Valle de Aburrá en Antioquia y el altiplano cundiboyacense. A nivel internacional, la supremacía de países como Brasil, Estados Unidos y China, son la competencia por su acceso a materia prima y sus niveles de productividad. En lo que respecta al proyecto, los puntos críticos radican en la dificultad de articular las instituciones que tienen el conocimiento del sector para lograr más acompañamiento de los empresarios, la falta de mayor divulgación de los programas para lograr una participación activa de los empresarios y definir actividades comunes para lograr la integración Academia – Gremios – Empresarios.</p>

Programa de Emprendimiento y Empresarismo
<p>Departamento: Risaralda</p>
<p>Resultado esperado: La generación de una Cultura de emprendimiento y empresarismo en Risaralda, adoptando una metodología que permita la generación de nuevos y mejores empleos, acompañando a los emprendedores en su proceso de creación de empresa</p>

³ Según la Comisión Regional de Competitividad

⁴ Estudio de Cuentas Económicas del Centro de Investigaciones de la Cámara de Comercio de Pereira, febrero 2007

Programa de Emprendimiento y Empresarismo

Situación actual: El nivel de desempleo a diciembre del año 2006, en Risaralda, se situó en el 15,7%, lo que la ubica en los primeros lugares en tasa de desocupación a nivel nacional (13,3%) y el sub-empleo supera el 23%. De igual manera, se resalta que, en Pereira, el promedio de crecimiento de la economía entre los años 2002 a 2006 fue del 3,9%, en tanto que la media nacional fue del 4,9%⁵. Por lo anterior, es inminente la necesidad de incentivar la cultura emprendedora que garantice la creación y sostenibilidad de unidades productivas. Una de las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Municipal de Pereira se centra en 4 subprogramas, los cuales son: Emprendimiento Educativo, Emprendimiento Rural, Emprendimiento Social y Emprendimiento de Mercados⁶

Descripción: El Emprendimiento Educativo, entendido como la formación para jóvenes estudiantes de educación media de instituciones educativas públicas y privadas, la formación para el trabajo para jóvenes desertores del sistema educativo y egresados graduados de los sectores menos favorecidos de la ciudad que no tienen competencias. El Emprendimiento Social como alternativa de generación de empresas sociales, a partir del desarrollo de ideas innovadoras que tienen la capacidad de producir cambios sociales radicales con una visión emprendedora. El emprendimiento de mercado está orientado básicamente para la creación de nuevas empresas y para el fortalecimiento de las existentes

Posible Equipo Líder: Alcaldía de Pereira, Cámaras de Comercio, Sena, Universidades e Incubadoras de empresa, Fundación Vida y Futuro. Líder: Gobernación de Risaralda

Acciones complementarias: De igual manera, es importante orientar a los jóvenes en temas relacionados con el proyecto de vida, para generar la semilla del emprendimiento. El espíritu empresarial debe ser una cátedra desde grado 0 (conforme a la ley 1415 de 2007), a fin de generar la cepa de nuevos emprendedores. Lo anterior debe ir acompañado de concursos y proyectos de apoyo a la elaboración de planes de negocios, aunando esfuerzos desde la academia, los gremios, el gobierno, tanto municipal como departamental y demás entidades que acompañan estas iniciativas: Risaralda Emprende, Empresarios por la Educación - ExE, JCI, entre otros

Puntos críticos: No se trata únicamente de incentivar la creación de nuevas empresas, sino realizar un proceso de monitoreo y seguimiento que le permita un acompañamiento a los emprendedores en las etapas más críticas de su inicio para garantizar que permanezcan. En el 2007 fueron abiertas 481 nuevas empresas de las cuales se espera desaparezcan más del 60% en el primer año⁷. Estos procesos que buscan incentivar en los jóvenes el tener un país de propietarios son muy posible y más aún en el departamento de Risaralda considerado una tierra fértil para el espíritu empresarial derivado de la recursividad, el ingenio y la disposición al riesgo de sus jóvenes, características inherentes de nuestra raza paisa y al mismo tiempo requisito sinecuanon para sacar adelante el sueño de ser empresario. De igual manera, es importante la definición de créditos blandos y la promoción de recursos no reembolsables es de gran importancia para el desarrollo de este proyecto.

Risaralda emprendedora, comunitaria y social

Departamento: Risaralda

Resultado esperado: Un sistema de formación integral que comprenda, la investigación, la innovación, la formación para el trabajo, el emprendimiento, el bilingüismo, los ciclos propedéuticos, la cultura de estudio y desarrollo persona, así como los programas de desarrollo humano que den soporte y firmeza a los esfuerzos que en formación se emprendan. De igual manera, propiciar unos altos niveles de calidad educativa en la región, el acceso a nuevos mercados y desarrollo de los existentes, una oferta de profesionales de alta calidad y mejores niveles de convivencia ciudadana. Lo anterior vincula tres importantes actores, el gobierno departamental y municipal, el sector productivo y la academia.

⁵ Estudio de Cuentas Económicas del Centro de Investigaciones de la Cámara de Comercio de Pereira - febrero de 2007

⁶ Programa de Gobierno: "Más Oportunidades Para Progresar" Israel Alberto Londoño - Alcalde de Pereira 2008 – 2011

⁷ Fuente: Cámara de Comercio de Pereira. (2006)

Risaralda emprendedora, comunitaria y social

Situación actual: La Agenda Interna para la competitividad y la productividad, regional Risaralda, desarrolló en junio de 2007 la comparación del porcentaje de participación en el PIB nacional para el año 2005 entre los departamentos que han implementado una política pública con relación al aspecto educación, en el cual, Risaralda aporta menos del 2%, mientras que Bogotá, Antioquia, Valle y Santander aportan el 55,38%. Existe una gran disparidad entre los índices de Desarrollo Humano de Pereira, Dosquebradas y La Virginia para los cálculos. Estas cifras revelan el gran esfuerzo que debe hacer el Gobierno Metropolitano para cerrar la brecha con el municipio de La Virginia y focalizar las políticas sociales para mejorar su competitividad.

Descripción: La formación integral se entiende como la preparación de los estudiantes para su ejercicio ciudadano y profesional, es un principio orientador del proceso de formación de los ciudadanos con alto contenido social y humanístico en las instituciones colombianas, proceso integral que enseña a los ciudadanos a enseñar a aprender, enseñar a pensar y lo más importante enseñar a ser y estar. La formación integral contempla varios aspectos en la formación de los ciudadanos en todos los niveles del ciclo de formación, desde la básica primaria, la media y la educación superior, entre los cuales se destacan: fomento a la creatividad, responsabilidad, búsqueda del conocimiento, desarrollo individual y colectivo, conciencia crítica, ética y valores humanos, convivencia social, democracia y paz. El documento objetivo de Desarrollo del Milenio, plantea la necesidad de una estrategia de desarrollo integral, que busque mayores niveles de bienestar, esto exige un crecimiento económico alto y estable, pero sin que se den las tendencias distributivas desfavorables, como ha sido el caso de la región en las últimas décadas. Plantea que, dado este contexto, difícilmente las políticas sociales pueden corregir las tendencias adversas y que los objetivos sociales no se podrán lograr si la agenda de desarrollo no los coloca en el centro de la política económica.

Posible líder: Fundación para el desarrollo de Risaralda

Acciones complementarias: Es claro que la cantidad, calidad y pertinencia de la educación que se imparte en las instituciones educativas de los diferentes niveles, resulta indispensable en el desarrollo del ser humano, el pleno ejercicio de la ciudadanía, la capacidad productiva y el logro de mejores niveles de calidad de vida

Puntos críticos: En la región existe un bajo capital social, sugerido por la reducida participación comunitaria, así como el hecho de su principal determinante sea la falta de información, esto hace necesario la adopción de medidas tendientes a difundir y seguir promoviendo los espacios de participación.

La baja o negativa asociación entre un grupo de instituciones y algunos componentes del IDH, revela la importancia de adelantar reformas sustanciales en las instituciones.

La deuda social del Eje Cafetero, obliga a pensar en la necesidad de diseñar estrategias conjuntas sector privado, diferentes ONG y sector público, para que unidos inviertan en áreas de deterioro social urbanas y rurales.

Proyecto Universidad – Empresa – Estado

Departamento: Risaralda

Resultado esperado: Dinamizar las actividades de articulación entre el sector empresarial y los grupos de investigación de las Universidades del Eje Cafetero, lo mismo que diseñar e implementar herramientas que faciliten estas relaciones

Situación actual: Actualmente las instituciones protagonistas del desarrollo, y generadoras de la competitividad del departamento, encuentran espacio en la Comisión Regional de Competitividad

Descripción: El proceso está pensado en dos fases, por medio de las cuales, se busca lograr los siguientes entregables: un comité Universidad – Empresa – Estado que agrupa representantes de los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, conformado y con Agenda de trabajo; disponibilidad de un inventario de las principales ofertas que en materia de docencia, investigación, aplicaciones tecnológicas y otros servicios tienen las universidades, centros de investigación y desarrollo tecnológico a disposición de la industria metalmecánica, el turismo y la agroindustria de estos tres departamentos; un inventario construido en términos de servicios, investigaciones, productos y docencia – capacitación que están en condiciones de ofrecer las universidades a las empresas de los tres sectores; una base de datos funcionando apropiadamente y una matriz actualizada de las empresas de los sectores, sus necesidades y los grupos de investigación que trabajan en el campo; lineamientos metodológicos y operativos formulados para fortalecer las relaciones Universidad – Empresa – Estado en el Eje Cafetero; capacitación sobre herramientas para apoyo de la innovación y la transferencia de tecnología ofrecida; experiencia de relacionamiento Universidad – Empresa en Antioquia y Bogotá, socializadas en Armenia, Manizales y Pereira; página web construida y en funcionamiento; portafolio de servicios divulgado; video informativo realizado.



Proyecto Universidad – Empresa – Estado
Posible líder: Universidad Tecnológica de Pereira, Alma Mater
Acciones complementarias: Una vez concluida esta primera fase, se espera concertar con el Ministerio de Educación, otras entidades públicas y empresas la realización de nuevas actividades, entre las cuales se pueden citar: la organización de encuentros / talleres con grandes, medianos y pequeños empresarios, donde se estimule el uso de los desarrollos tecnológicos, se muestren las experiencias exitosas logradas en el comité. Esto, con el propósito de aumentar el número de empresas sensibilizadas, trabajando en el Comité, la realización de visitas de empresarios e investigadores a conocer modelos de cooperación Universidad – Empresa – Estado a nivel nacional e internacional, y participación en diferentes ruedas de negocios, el diseño y puesta en marcha de rondas de negocios, y mecanismos similares, la conformación de Comités Técnicos, la identificación, puesta en marcha de proyectos de desarrollo tecnológico y aportes a un fondo de capital de riesgo; ampliación de la formación de recurso humano entre empresarios, académicos y funcionarios, y formulación de propuestas de normas que estimulen la inversión en desarrollo tecnológico e innovación y aportes a un Fondo para la Innovación.
Puntos críticos: Inicialmente, el proyecto se centrará en un alcance limitado, dirigido a fortalecer la capacidad de gestión del Comité y a lograr que los resultados obtenidos con los proyectos presentados y aprobados, le permitan a las empresas involucradas una mayor competitividad, a las universidades fortalecer su capacidad de investigación y desarrollo tecnológico; en el mismo sentido, en una segunda fase, se espera aumentar el número de sectores económicos involucrados, de manera que participen nuevas áreas del conocimiento y se pueda interactuar con las pymes. Es importante concretar convenios con otras regiones del mundo que han sido exitosas, con la experiencia de trabajar en llave con el sector productivo, las universidades y el Estado, buscando replicarlas en Risaralda.

Parque temático flora y fauna
Departamento: Risaralda
Resultado esperado: Incremento en el nivel de competitividad del sector turismo en el departamento de Risaralda como estrategia para mejorar la infraestructura turística. Se espera que en el 2017, Risaralda, sea un destino turístico competitivo en el escenario nacional e internacional, reconocido para el descanso, el ecoturismo, la aventura, el termalismo, la diversión, el comercio y la salud ⁸
Situación actual: Se espera que para el 2017, sean recibidos 50.000 turistas internacionales y 800.000 nacionales, con un promedio de estadía de cinco días. Lo anterior no es posible si se continúa con los bajos niveles de competitividad del sector turismo de la región, ocasionada principalmente por la falta de infraestructura y desarrollo articulado, que proporcione complementariedad y establezca el Eje Cafetero como un referente estratégico. Actualmente es escasa la oferta de atractivos en Pereira, teniendo que recurrir a atractivos de otros departamentos y regiones. Lo anterior hace del Parque Temático de Flora y Fauna, un proyecto estratégico para la región, con un estimado de costo total de \$65.000.000.000. Se han contratado hasta el momento estudio de prefactibilidad y factibilidad (en ejecución) por valor de \$900.000.000. Se tienen actualmente los terrenos para su construcción y el proyecto es liderado hoy de la Universidad Tecnológica de Pereira y la Secretaría de Planeación del municipio de Pereira. Con recursos del MCIT, se adquirieron 19.5 hectáreas, los recursos restantes los aportará el Municipio con terrenos que entregará mediante la figura del canje a los dueños de las tierras donde estará el Parque, las cuales están ubicadas entre Galicia y Comfamiliar. Son aproximadamente 88 las hectáreas que ocupará el Parque y de las cuales Pereira, con la firma del convenio con el Ministerio, ya se ha hecho a 79, las nueve restantes se están negociando actualmente con sus propietarios y serán adquiridas en 2008.
Descripción: El Parque Temático de Flora y Fauna será la principal atracción turística de la ciudad y la región, dado que contará con el Zoológico con ambiente natural en 40 hectáreas, teatros 3D y 4D, tres sitios de realidad virtual, túnel del tiempo, museo arqueológico y hotel, entre otras atracciones
Posible Equipo líder: Gobernación y Sociedad Parque de Parques. Líder: Alcaldía de Pereira

⁸ FUENTE: Agenda Interna de Risaralda

Parque temático flora y fauna

Acciones complementarias: Risaralda no posee ninguna infraestructura (gran atractivo) construido que dinamice la llegada del potencial turista o visitante, excepto el Zoológico Matecaña, (que posee dificultades de habitat propicios para los animales, senderos, actividades adicionales para los visitantes y servicios). La región se ha consolado en recibir o alojar el turista en tránsito que hace algún tipo de compra o que desde aquí se desplaza hacia los parques temáticos del departamento vecino, realizando todas sus compras y mayor gasto terrestre en otros municipios. Es necesario consolidar actividades para que hagan parte de la oferta risaraldense como: Turismo Metropolitano (compras, diversión, cultural, festividades y eventos, deportivo, etc.). Igualmente, la oferta en nacimiento que hay que fortalecer como la del turismo de aventura. De igual manera, es necesario adelantar una estrategia de definición de proyectos prioritarios, que desarrollados, afianzarían la vocación turística del departamento, como el Embalse Multipropósito del Río Mapa, el Parque Quimbaya, el Teleférico hacia el Parque Regional El Nudo, las marcadas de Dosquebradas

Puntos críticos: Varios de los proyectos de gran importancia para el desarrollo del turismo, se encuentran en diferentes estados de avance, pero que no consiguen su consolidación por falta de apoyo institucional, que, presentados con todos los estudios técnicos a diferentes comunidades empresariales, atraerían inversión. De igual manera, deben generarse programas de crédito especiales, acompañados de un sistema de garantías que avale el endeudamiento posible para propiciar el fortalecimiento que necesita el sector. Pereira y algunos de sus municipios presentan un alto índice de conflictividad, sus tasas son superiores a las que suceden en regiones con mayor población por cada 100.000 habitantes. La seguridad es uno de los factores que más afectan la sensible cadena del turismo, golpeada por las pescas, retenes en vías, atracos en fincas, sumado al alto índice de conflictividad cotidiana, frenando la posibilidad de generar un flujo importante de visitantes y turistas que prefieren destinos más tranquilos. A pesar de generar cifras negativas en convivencia y delincuencia, la percepción de alguna parte del departamento es de relativa tranquilidad frente a la realidad colombiana. Un gran porcentaje de las vías de acceso hacia los más importantes recursos y atractivos turísticos, están desprovistas de pavimento y se encuentran en mal estado, no hay manejo de aguas lluvias, no tienen una adecuada señalización de tránsito ni turística, no hay teléfonos, puntos de información ni servicios al viajero. Igualmente, corredores de unión entre municipios de Risaralda que podrían utilizarse como circuitos se encuentran en mal estado

Zona Franca

Departamento: Risaralda

Resultado esperado: Aportar desde la localización industrial una región competitiva e insertada en la economía mundial apoyándose en la extraterritorialidad y sus beneficios de tipo fiscal

Situación actual: La Zona Franca está reglamentada por la ley 1004 del 2005 y el decreto 4051 del 23 de octubre de 2007 y el proyecto tiene como una de las opciones de localización el triángulo La Virginia – Cartago – Pereira, con epicentro en el Corredor urbano Cerritos – Corregimiento de Caimalito, debido a su localización geoestratégica como punto de contacto con el ferrocarril de occidente, río Cauca, llegada de la vía al puerto de Tribugá y sitio de confluencia con el sistema vial del país, centro de articulación con Bogotá, Cali y Medellín

Descripción: Conociendo que uno de los principales focos de interés, en materia de inversión extranjera, se dirige a la Zona Franca, Risaralda se ha dado a la tarea, con las instituciones públicas, privadas y agentes económicos regionales, a construir una propuesta de desarrollo en tal sentido, aprovechando las inmejorables condiciones comparativas del Eje Cafetero y su conectividad con el puerto de Buenaventura, el futuro puerto de Tribugá, la salida al océano Atlántico por el río Atrato y los enlaces con los grandes centros nacionales acompañado de Ferry Urabá – Panamá, el ferrocarril de occidente, la navegabilidad del río Cauca y el sistema aeroportuario regional (Cartago, Pereira, Palestina y el Edén). En el aprovechamiento de las oportunidades actuales del departamento en materia de conectividad, se puede reactivar la economía, ampliar la oferta exportable, cumplir con altos volúmenes y tiempos de entrega, y disminuir significativamente los costos logísticos, generando alternativas con alto contenido en la creación de puestos de trabajo, desde un esquema puramente exportador. Pereira, incluyendo su Área Metropolitana y Cartago, promueven este proyecto del cual hace parte un gran parque industrial, al cual están vinculadas las siguientes actividades: Zona aduanera de almacenamiento, Plan Vallejo, Área para inversionista no sometidos a ningún régimen de excepción, centro de consolidación y desconsolidación de mercancías, terminal de carga, depósito de aduana y patios para bodegaje y contenedores.

Zona Franca
<p>Posible Equipo líder: Sector Privado, Gobierno Nacional, ANDI, Gobierno Departamental y Municipal y gremios. Líder: Área Metropolitana Centro Occidente</p>
<p>Acciones complementarias: Se hace necesario desarrollar un Sistema Regional Aeroportuario competitivo que permitirá establecer para la región un esquema de complementariedades y especialización de sus aeropuertos, sin doblar esfuerzos, haciendo más eficiente la operación, complementando los servicios para servir de soporte a la demanda generada por la operación de la Zona Franca. En un radio de acción de 150 Kilómetros existen en la región cuatro aeropuertos, siendo el Internacional de Matecaña el que mayor demanda presenta con un 61%, seguido de La Nubia con 21%, El Edén de Armenia con 17% o y el de Cartago con 1%, el cual presenta las mejores condiciones para ser aeropuerto de carga</p>
<p>Puntos críticos: Actualmente, no se cuenta con información verídica de las cifras de exportaciones presentadas en los último años, ya que los empresarios reportan sus exportaciones en puertos de salida y destino, como en Cali, Bogotá, Buenaventura o en la Costa Atlántica, lo cual genera una problemática que únicamente se podría solucionar contando con la Zona Franca en Risaralda, en donde directamente la empresa reportaría la exportación y se tendría toda la información a la mano sin intermediarios.</p> <p>El ALCA y el TLC no son una amenaza. Al contrario, son una oportunidad histórica y extraordinaria para avanzar sostenidamente hacia nuevos escenarios de integración e inclusión. Risaralda y sus fuerzas económicas, políticas, cívicas y sociales han interpretado positivamente este mensaje</p>

Redes de Microcréditos
<p>Departamento: Risaralda</p>
<p>Resultado esperado: Emprendedores y empresarios de Risaralda acompañados con opciones de créditos blandos para apalancar sus proyectos productivos</p>
<p>Situación actual: Actualmente operan el Fondo Nacional de Garantías, quienes a 2004 desembolsaron un total de 429 créditos por una suma de \$1.716.850.000, por medio del Fondo de la Esperanza, desarrollado por la Alcaldía de Pereira en convenio con Acopi, durante en 2007 se desembolsaron Un total de 524 microcréditos por valor de 2 mil 433 millones de pesos para el fortalecimiento de unidades productivas y vendedores ambulantes, para la consecución de un local en el proyecto de “Agrupación Comercial Pereira”</p>
<p>Descripción: Las redes de microcréditos, los créditos blandos para emprendedores, los programas de capital semilla y la identificación de un programa de banca regional son algunos de los instrumentos o herramientas estratégicas que, utilizadas racional y oportunamente, permiten que los componentes y actores que hacen parte de la propuesta, funcionen adecuadamente y contribuyan al logro del programa de gobierno 2008 – 2012. Es un acuerdo de voluntades entre un grupo de entidades especializadas en microcrédito productivo que se han propuesto, a través de acciones coordinadas de libre participación, de acuerdo a las posibilidades de cada entidad de apoyar y fortalecer la creación, la consolidación y el desarrollo de microempresas, aumentando la facilidad y oportunidad en el acceso a la financiación para los diferentes grupos y segmentos de la población que tienen proyectos productivos</p>
<p>Posible líder: Alcaldía de Pereira</p>
<p>Acciones complementarias: Se requiere evaluar los requerimientos para otorgar los créditos, con el fin de hacerlos más asequibles sin perder la objetividad. De igual manera, es importante acompañar los proyectos de acompañamiento económico, en el que los empresarios con asesorías directas y formación, les permitan dar un uso racional a los recursos</p>
<p>Puntos críticos: Fácilmente se puede caer en el asistencialismo por la falta de unas políticas claras de apoyo. Además, la recuperación de cartera de estos créditos puede resultar compleja para las empresas que apoyen los proyectos.</p>

Multilingüismo
Departamento: Risaralda
Resultado esperado: En doce años, los habitantes de los catorce Municipios de Risaralda, se desenvolverán en una lengua diferente al español, iniciando con el inglés, para fortalecer los procesos productivos de la región, promover la Internacionalización de la economía y aumentar la competitividad del Departamento ⁹
Situación actual: Solo un 27% de los docentes están en el nivel necesario y un 12% de los estudiantes se encuentran bien preparados en el idioma, lo que pone en clara desventaja a los habitantes de la región en términos de posibilidades de competitividad, de igualdad de condiciones frente a lo académico, laboral, desarrollo económico, tecnológico y científico, con relación a sus pares externos de otras comunidades ¹⁰ . Risaralda se encuentra incluido en el programa de bilingüismo que el Ministerio de Educación Nacional adoptó. El marco común de referencias de lenguas de Europa, consta de los niveles básicos de A1 y A2, los intermedios B1 y B2 y los avanzados C1 y C2. Para el año 2019, se pretende tener estudiantes en nivel B1 al momento de graduarse. De esta manera, cada una de las Secretarías Municipales, se encuentran tomando las respectivas medidas para mejorar en el aspecto, Pereira por su parte comienza a ser parte de esta dinámica de crecimiento, para adaptarse a las condiciones que exigen los estándares de calidad en el mundo, desarrollando programas, tales como el de formación en metodologías de la enseñanza del inglés con el ICELT (International Certificate of English Language Teaching) en Pereira y el TKT (Teaching Knowledge Test) en Risaralda
Descripción: El programa de Multilingüismo debe alcanzar la dinámica del país, para lo cual se consideran varios escenarios o sectores estratégicos para el desarrollo de ciudad – región bilingüe: Establecerán políticas que favorezcan el desarrollo de la competencia bilingüe de los jóvenes, considerar prioritariamente los clústeres económicos, definidos por la CRC, dentro del cual estaría el sector turístico, un bilingüismo cercano a la Ciudadanía, Urbanístico y Cultural. La definición de políticas departamentales, acerca de la formación de educadores, obligatoriedad de la enseñanza y regulación de la oferta educativa. Para la ejecución del Proyecto se establecerán alianzas estratégicas entre los diferentes sectores y niveles educativos de la educación formal y no formal, tanto pública como privada, regional y nacional, al igual que de los sectores productivos, que permitan viabilizar, articular, optimizar y accionar las capacidades, competencias y recursos disponibles en la región.
Posible Equipo líder: Secretaría de Educación municipal en coordinación con el Programa Nacional de Bilingüismo del Ministerio de Educación. Líder: Secretaría de Educación Departamental
Acciones complementarias: En el año 2005, en Risaralda se realizaron cursos de inmersión para docentes en inglés en niveles A2 y B1. Se han realizado las inmersiones Regionales Fulbright, con énfasis en habilidad oral y cultural, con una duración de 20 horas. De igual manera, es importante promover los programas adelantados por otros países y solicitar su cooperación para el óptimo desarrollo de este proyecto
Puntos críticos: La escasez de recursos didácticos y metodológicos para la práctica de las lenguas extranjeras en las instituciones, gran número de estudiantes por clase, que son de 35 a 50 alumnos, no es apropiado metodológicamente para el aprendizaje del idioma. Además, es insuficiente el número de docentes altamente calificados y certificados en idiomas en Risaralda. Esto evidencia, que los estudiantes no tienen una preparación adecuada de manejo de los idiomas para su desempeño estudiantil, lo anterior genera un atraso en el sector comercial, financiero e industrial, por escasez de personal capacitado en lenguas extranjeras, que se comprueba mediante la repetitividad de los avisos clasificados para cargos que requieren formación en lenguas extranjeras. De igual manera, lo anterior genera dificultades para las áreas de investigación y pocas posibilidades de acceso a becas internacionales y/o continuación de estudios en el exterior, al igual que a pasantías y ofertas laborales

⁹ Tomado del Plan Decenal de Educación Risaralda 2006-2019

¹⁰ De acuerdo a estudios de diagnóstico realizados en todo el país por el Ministerio de Educación Nacional



Ciudad Digital y Gobierno en línea	
Departamento: Risaralda	
Resultado esperado: La infraestructura, aplicaciones y contenido, que permitan la interacción entre todos los actores de Risaralda: ciudadanos, empresas, administraciones, visitantes, la academia, etc., utilizando como soporte los medios electrónicos y las tecnologías de la información y comunicación (TIC), ofreciendo a dichos actores acceso a un medio de relación y comunicación innovador, generando con esto competitividad y desarrollo. Incorporar las TIC al sistema educativo, mediante la apropiación de herramientas tecnológicas y la vinculación de redes que permitan la construcción de propuestas pedagógicas y curriculares	
Situación actual: La estrategia de Risaralda como territorio digital, quedó enmarcada en el proyecto Risaralda Digital, inserto en la política de territorios digitales 2006 – 2010, cuyo convenio fue firmado en la Gobernación el día 28 de septiembre de 2007 ¹¹ . El Plan decenal de Educación de Risaralda 2006 – 2019, presenta como principal tendencia para la educación desde todos los niveles el uso de TIC. De igual manera, el proyecto digital de Risaralda: “Inclusión Digital (alfabetización, apropiación y aprovechamiento de TIC)” se encuentra en avanzado estado de estructuración para el logro de su objetivo, que busca promover la generación de una sinergia para que se haga un uso intensivo y gestión de las TIC en todos los ámbitos económicos, sociales, políticos y culturales de los municipios del departamento. El Sena Regional Risaralda y la Universidad Tecnológica de Pereira avanzan en la implementación del convenio de apoyo en la formación de herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC. Estas herramientas de las TIC las recibirán los aprendices del Sena de último semestre de Ingeniería de Sistemas y Computación del claustro universitario como práctica indispensable	
Descripción: Los servicios digitales ofrecidos por la ciudad, buscan varios ejes estratégicos: prestar servicios al ciudadano, ofrecer servicios de comercio electrónico, generar servicios de acceso libre en otros. Los objetivos apuntan a ahorrar tiempo y dinero para el suministro de informaciones y servicios, suministrar servicios adjuntos al ciudadano / empresa, permitir el acceso a los servicios de forma más amplia, permitir el acceso y la difusión de información en tiempo real y crear una colaboración mejor entre ciudadano / empresa y administración pública. En materia de despliegue de red, los requerimientos mínimos son: que haya acceso fácil y con coste razonable, sin esta premisa, el proyecto de Ciudad Digital carece de completitud. De igual manera, el acceso a Internet es un servicio en sí mismo de gran interés para el ciudadano de una Ciudad Digital, de hecho, debería ser el principal. Risaralda plantea la necesidad de desarrollar competencias en los docentes, padres de familia y estudiantes que les permita empoderarse y aprovechar las posibilidades de las tecnologías, logrando la transversalidad de las TIC desde la básica primaria, implementando programas y proyectos que fomenten el uso de las TIC, consolidar un sistema de formación docente, articulando programas entre escuelas normales superiores y universidades, promoviendo doctorados subsidiados por el Estado para los docentes que reúnan requisitos de antigüedad, calidad y pertinencia. De igual manera, en el Plan decenal de Educación de Risaralda se incluyen las siguientes estrategias: Formar niños, niñas, jóvenes y docentes investigadores en el manejo de las TIC, transversalizar la ciencia, la tecnología y las TIC en todos los dominios del conocimiento con enfoque humanista, crear ambientes de aprendizaje que promuevan la ciencia, la tecnología y las TIC, con reflexividad y creatividad en los espacios escolares y extraescolares.	
Posible Equipo líder: Universidades, Sena y Gobernación, Fundación para el Desarrollo de Risaralda. Líder: Área Metropolitana Centro Occidente	
Acciones complementarias: El Sena Regional Risaralda y la Universidad Tecnológica de Pereira avanzan en la implementación del convenio de apoyo, en la formación de herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC. Estas herramientas de las TIC las recibirán los aprendices del Sena de último semestre de Ingeniería de Sistemas y Computación del claustro universitario como práctica indispensable. De igual manera, se firmó un convenio entre el Ministerio de Comunicaciones y la Gobernación de Risaralda que busca la digitalización en el Departamento así, se pondrá en marcha una iniciativa que busca tener acceso a la conectividad inalámbrica desde todas las instituciones públicas de los 14 municipios	
Puntos críticos: El cubrimiento en internet y el acceso a computadores es un punto crítico	

¹¹ FUENTE: Consejo Sectorial de Telecomunicaciones 27/01/2007

City Marketing
Departamento: Risaralda
Resultado esperado: Desarrollo de una estrategia de internacionalización, con el fin de generar una región atractiva para la inversión productiva nacional e internacional
Situación actual: La inversión extranjera directa (IED) para los tres primeros meses de 2007 alcanzó en Colombia una cifra de US\$ 2.342 millones, lo que representa un incremento del 100% frente a la cifra registrada para el mismo periodo del año anterior ¹² . Lo anterior producto de la estabilidad macroeconómica, a una política exitosa de seguridad democrática y a un régimen favorable a la Inversión Extranjera. Risaralda con una ubicación geoestratégica privilegiada, se encuentra en condiciones para albergar gran parte de la inversión extranjera que ha llegado al país y cuenta con un estudio técnico realizado por la Cámara de Comercio de Pereira con el auspicio de la Alcaldía municipal que contiene las condiciones favorables para negociar con países como: Estados Unidos, Venezuela, México, Brasil, China, Perú, entre otros.
Descripción: La estrategia de City Marketing ¹³ tiene que ser el resultado de un esfuerzo coordinado y concertado entre el sector público y el sector privado, sobre la base de lograr definir y unificar una misión de ciudad a cumplir desde la perspectiva de esos mercados que se desean atraer y lograr una visión, como un sueño factible que puede ser alcanzado con el concurso de todos los beneficiarios de sus resultados. El City Marketing busca el desarrollo de estrategias de promoción de ciudad a propios y extranjeros para la inserción en sectores promisorios, estrategias de promoción y comunicación de la ciudad, y de la región. El City Marketing cuenta con tres etapas: promoción a los pereiranos y risaraldenses, luego se realiza el marketing nacional de la ciudad y finalmente, un verdadero marketing externo.
Posible Equipo líder: Área Metropolitana Centro Occidente, Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda, Cámaras de Comercio. Líder: Cámara de Comercio de Pereira por Risaralda
Acciones complementarias: Lo anterior debe ir acompañado por un organismo de carácter mixto ¹⁴ , con participación de la Alcaldía de Pereira, el sector Privado y las Universidades, que le garanticen independencia y autonomía administrativa, que sea el encargado de administrar la agenda internacional que lideren los mandatarios, con base en las definiciones de los planes de Gobierno. De igual manera, incluiría la realización de las siguientes actividades: fortalecimiento de centros de exposiciones y eventos, fomento y acompañamiento en la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales, apoyo y acompañamiento a las empresas de vocación exportadora
Puntos críticos: El concepto de City Marketing, aunque no es nuevo a nivel internacional, sí lo es para los habitantes de Risaralda, requiere de un compromiso importante desde todos los escenarios para obtener resultados. Aunque se han adelantado múltiples campañas, con el fin de mejorar la imagen de nuestro país, el camino que falta aún es largo

Infraestructura vial y férrea competitivas Vías Internas y el tramo que comunica a Risaralda con el puerto en la Ensenada de Tribugá
Departamento: Risaralda

¹² Según las cifras suministradas por el departamento técnico del Banco de la República

¹³ El City Marketing es una moderna tendencia global que toma parte de los conceptos del mercadeo tradicional, introduce variables adicionales, desarrolla un profundo análisis y mide su impacto en la calidad de vida de los habitantes. A partir de este diagnóstico y la correlación de las variables analizadas, formula estrategias que permiten mercadear las ciudades y las regiones del mundo, como se hace con un producto tangible o intangible.

¹⁴ Estas agencias son conocidas el ámbito internacional como APIs y están orientadas a resolver problemas tales como: Mejora del clima de negocios y asesoría a la autoridad, Administración de incentivos y Mejora de la competitividad de las empresas locales. Las funciones de la APIs son, entre otras, brindar servicios al inversionista (apoyo en la evaluación y selección de ubicación, trámites y procedimientos legales, etc.), desarrollar programas de *marketing* (misiones, ferias, reuniones, etc.), analizar oportunidades (*business intelligence*, bases de datos, análisis sectoriales, etc.), difundir la imagen del país (publicidad u otras acciones de alcance general), hacer seguimiento atención post-inversión (*after care*, resolución de problemas), asesorar a las autoridad y/o propuestas de políticas.

Infraestructura vial y férrea competitivas Vías Internas y el tramo que comunica a Risaralda con el puerto en la Ensenada de Tribugá
<p>Resultado esperado: Generar un departamento interconectado entre sus 14 municipios con vías estratégicas como: las del proyecto Arquímedes, el cual busca consolidar la posición geoestratégica y geopolítica de Colombia en el contexto mundial</p>
<p>Situación actual: La infraestructura vial de Risaralda está orientada a la articulación con las troncales nacionales, que buscan ligar el Pacífico desde el centro y el occidente del país; las dos principales vías pertenecen al sistema sur - norte, por el Corredor de Occidente, y la troncal del Eje Cafetero, las cuales se ligan actualmente con la troncal los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca y la Costa del Caribe. Sin embargo, las vías secundarias y terciarias del departamento no tienen buenas condiciones, por ende, dificultan el acceso de mercancías y disminuyen los niveles de competitividad. De igual manera, el departamento debe preparar su sistema vial a las exigencias del Proyecto Arquímedes¹⁵, el cual se radicó en febrero de 2008 ante el Instituto Nacional de Concesiones (Inco). La solicitud de concesión para la construcción y operación de dicha terminal marítima</p>
<p>Descripción: Se hace inminente la necesidad por recuperar las principales vías primarias y terciarias que componen al departamento, dado que no eran transitables ni la vía Mistrató - San Antonio del Chamí, ni la vía que conecta a Pereira y Marsella y tampoco, la vía La Virginia – Balboa - La Celia, la cual se taponaba a consecuencia de los derrumbes ocasionados por las inclemencias del tiempo y han dificultado la comunicación entre la mayoría de los 14 municipios del departamento. El proyecto no tiene como propósito únicamente solucionar la urgencia y establecer acuerdos para el mantenimiento y conservación de las mismas, sino desarrollar mecanismos de intercomunicación vial alternativos que permanezcan como el sistema férreo. La importancia geopolítica del territorio risaraldense como sitio de confluencia de los Valles de los ríos Cauca y Risaralda, donde confluyen las principales vías (carreteras, río Cauca, ferrocarril y aeropuertos) del país, ameritan la consolidación de un proyecto vial, en el cual se centralicen acciones constituyendo un Nodo, en el cual los diferentes tipos de transporte encuentren posibilidades para el intercambio organizado de mercancías con destinos regionales, nacionales e internacionales, a partir de la entrada en operación del puerto de Tribugá en el Pacífico Colombiano. El sitio seleccionado posee las características de centralidad, sobre las cuales en el pasado le valieron al municipio de La Virginia el nombre de Puerto, allí confluían el río Cauca, el ferrocarril de Occidente y la Troncal Pereira - Medellín. La propuesta contempla la integración de las diferentes formas de transporte, de territorios Cartago, La Virginia, Pereira, Balboa, Belalcázar y Viterbo, la vía Medellín - Nuquí y Eje Cafetero, la apertura y construcción del último tramo de la carretera Pereira - La Virginia – Apia - Pueblo Rico – Tadó - Nuquí, sobre tramos de alta fragilidad ambiental de la selva húmeda tropical del Chocó. Rediseño y ampliación de la vía La Virginia – Apia - Pueblo Rico.</p>
<p>Posible Equipo líder: Alcaldías, Área Metropolitana Centro Occidente, Invías, Ministerio de transporte. Líder: Gobernación de Risaralda</p>
<p>Acciones complementarias: La vía permite conectar el territorio colombiano con un punto central en el Océano Pacífico, localizado en el futuro puerto de Tribugá, puerto de grandes perspectivas por ser el único en el país con condiciones de megapuerto. La vía conecta nuevos territorios a la economía del país e integra comunidades aisladas al territorio nacional. Los desarrollos planteados en la vía, deberán cumplir con estrictas normas de manejo ambiental sostenible. La nueva conexión del Océano Pacífico con el país y con la zona económica andina, le abre nuevos espacios turísticos a la economía local, regional y nacional</p>
<p>Puntos críticos: El proyecto es altamente exigente, en lo que respecta a las inversiones económicas y tecnológicas, pero de iguales proporciones son las ventajas en lo relacionado con la interconectividad necesaria para lograr un departamento competitivo</p>

¹⁵ No existe sitio para puerto alguno de aguas profundas al sur de San Diego (California, USA), salvo Mataraní, en el Perú y ya muy al sur, cerca de Arequipa, en la frontera con Chile y más lejos de los terminales portuarios de Asia/Pacífico. El puerto ubicado en la ensenada de tribugá ya fue inscrito en el Plan Nacional de Expansión Portuaria y está pendiente la contratación de los estudios de tercera fase



Sistema de información, gestión y resultados para el desarrollo
Departamento: Risaralda
Resultado esperado: Un sistema de información y mecanismos de seguimiento, para verificar los resultados del Plan Regional de Competitividad de Risaralda
Situación actual: Actualmente, se encuentra constituida la Comisión Regional de Competitividad de Risaralda, insertado en el Sistema Nacional de Competitividad y con la función de ser el articulador de las voluntades de los actores del desarrollo del departamento. El Plan Regional de Competitividad se encuentra en proceso de aprobación que requiere de mecanismos de monitoreo para gestionar su ejecución
Descripción: Se requiere del establecimiento de mecanismos de seguimiento, control y evaluación a las iniciativas del Plan Regional de Competitividad de Risaralda, para garantizar el logro del propósito establecido y el aporte al fin último de generar desarrollo económico, social y sustentable del departamento
Posible Equipo líder: Área Metropolitana Centro Occidente, Cámara de Comercio de Dosquebradas. Líder: Universidad Tecnológica de Pereira
Acciones complementarias: Es importante conformar un equipo interdisciplinario, que acompañe las ejecutorias del Plan para efectos de sugerir oportunidades de mejora y mecanismos de optimización del Plan. Dicho equipo, sugiere que pertenezcan a entidades, tanto públicas como privadas para efectos de garantizar continuidad en los procesos
Puntos críticos: El monitoreo y control de la ejecución del Plan, requiere, no solo del compromiso de todos los actores pertenecientes a la Comisión Regional de Competitividad, sino también de un mecanismo de verificación efectivo, que permita analizar los resultados de la ejecución de estrategias y obtener información relevante para la competitividad del departamento, "lo que no se puede verificar, no se puede gestionar"

Agencia de desarrollo local
Departamento: Risaralda
Resultado esperado: Articular los esfuerzos de los sectores público y privado, fortalecidos así en una unión con la academia, también responsable del desarrollo de Risaralda.
Situación actual: Las Agencias de Desarrollo Económico Local (Adel) son instancias autónomas de encuentro funcional de las organizaciones e instituciones locales, dedicadas fundamentalmente a las tareas de intermediación y facilitación en apoyo al desarrollo económico, a través de acciones de diagnóstico, animación empresarial, formulación de proyectos de inversión, difusión tecnológica, comercialización, financiamiento, desarrollo de recursos humanos, así como a la canalización y gestión de información sobre actividades productivas
Descripción: La Agencia de Desarrollo local busca promover los emprendimientos en el ejercicio del desarrollo local y también los proyectos estratégicos que tenga Risaralda, buscándole a esos proyectos su viabilidad económica, financiera, social y jurídica, a la vez que lograr la estructuración de los negocios como tal, consecución de recursos y socios para los mismos. La actividad de la agencia, busca consolidar el funcionamiento de importantes herramientas de trabajo para los fines de los distintos proyectos que se ejecuten. La Agencia se constituye en un foro permanente de encuentro de las distintas instituciones y entidades implicados en materia de empleo, siendo su misión gestionar eficaz y eficientemente todos los recursos disponibles en materia de empleo y desarrollo local. Todas las Entidades que colaboran con la Agencia de Desarrollo están implicadas en materias de generación de empleo, mejora de la economía y calidad de vida de los ciudadanos de Risaralda
Posible líder: Fundación para el Desarrollo de Risaralda
Acciones complementarias: Las Adel son el resultado de procesos participativos y articuladores de los actores locales, en torno a la promoción de la economía en una ciudad, por ende, son instancias válidas de interlocución y de dinamización del desarrollo local, con capacidad para proponer y gestionar el desarrollo de servicios complementarios a la producción
Puntos críticos: Es un ejercicio que requiere de la voluntad de todos y cada uno de los actores del desarrollo del departamento

Malecón turístico de la Virginia
Departamento: Risaralda
Resultado esperado: Un municipio reconocido por su vocación turística, generando con esto, calidad de vida para sus habitantes
Situación actual: Se adelantan los estudios y diseños, tanto urbanísticos como estructurales, así como los accesos que dan a este en los tramos 1,2,3, del malecón. El Parador Náutico de La Virginia se encuentra fuera de funcionamiento, en él, funcionan dos propuestas de navegación particulares, el barco ciudad Pereira y una lancha rápida. El restaurante se encuentra cerrado. La Virginia posee una inigualable ubicación geoestratégica, acompañada de abundancia y variedad de recursos naturales, lo que lo hace un lugar propicio para el desarrollo del turismo
Descripción: El proyecto del Malecón Turístico La Virginia, consiste en principio en un diseño urbanístico de la margen izquierda del río Cauca, comprendido entre el sector de la desembocadura del río Risaralda y el puente que conduce hacia la ciudad de Pereira. En este diseño se consideran las potencialidades que en cada tramo se tienen para de esta manera dar respuesta, mediante la mejor propuesta urbanística a las necesidades de sus gentes, en este orden se proyectan cuatro tramos: protección, recreativo, cultural y productivo. En cada tramo se aprovechan las ventajas comparativas y se formula una respuesta urbanística ambiental, acorde con las potencialidades existentes. En el tramo recreativo, a pesar de conservar las características físico – ambientales, se estructura una serie de recorridos peatonales, miradores, y se fortalece el actual parador náutico, rescatando la mirada al río. En el tramo productivo se busca lograr un aprovechamiento racional más tecnificado del material de arrastre como la arena, base de la economía de gran parte de la población. En el tramo cultural se busca aprovechar el paisaje y los recorridos peatonales para la venta de artesanías y comidas típicas de la zona. En todos los tramos el aspecto ambiental es fundamental tener en cuenta los alcances del proyecto como fortalecimiento de recuperación ambiental, convirtiéndolo en un potencial turístico y de mejoramiento del empleo, permitiendo mejorar el nivel de vida de sus habitantes. El Proyecto del Malecón Turístico La Virginia comprende la margen izquierda de aguas abajo del río Cauca en La Virginia, entre la desembocadura del río Risaralda y el puente en la vía que de ese municipio conduce a Pereira. La Virginia generaría con la puesta en marcha de este proyecto, el mejoramiento ambiental y de saneamiento básico de la margen izquierda del río, un aumento de espacio público y construcción de sitios de encuentro, disminución de los índices de desempleo, la recuperación de zonas deterioradas físicas y sociales, la recuperación del costo de la tierra, el estímulo a inversiones privadas, y la optimización y aprovechamiento racional de materiales de arrastre como arena y sobre todo, lograr rescatar el turismo como principal elemento de desarrollo del municipio
Posible Equipo líder: Ministerio de Transporte, MCIT, Invías, Gobernación de Risaralda, Alcaldía de La Virginia. Líder: Área Metropolitana Centro Occidente
Acciones complementarias: El turismo hacia el interior del país ha logrado crecer, gracias a la estimulación de las campañas publicitarias, la seguridad democrática y en especial el programa de Vive Colombia, Viaja por Ella, facilitando nuevamente el desplazamiento por carretera desde diversas regiones del país a la zona, dada la cercanía con las más importantes capitales de Colombia. Por lo anterior, en los dos últimos años (2006 – 2008), la ocupación de los alojamientos rurales en Risaralda ha estado por encima del 90% en temporada alta y los alojamientos urbanos han presentado un importante crecimiento frente a años pasados. Es necesario fortalecer la oferta de actividades y atractivos que posee el municipio de La Virginia, ya que presenta una serie de ventajas comparativas que se deben potenciar. Es necesario vincular el sector privado para el manejo del Parador Náutico. De igual manera, es importante potencializar el Parque de Las Aguas, realizando la remodelación pertinente y la renovación urbana del puente Bernardo Arango.
Puntos críticos: En municipios como La Virginia, es difícil el manejo de cajeros electrónicos, transacciones con tarjetas, comunicaciones y el estado de algunas de sus vías. Igualmente, ocurre con algunos servicios básicos como la energía eléctrica, la potabilidad del agua y los servicios de salud. Por otro lado, es insuficiente la infraestructura de servicios como restaurantes, hoteles y servicios adicionales, existiendo algún nivel de desarrollo en aquellos que han explorado el turismo como alternativa económica, aunque existe la percepción de que el Eje Cafetero es un destino económico, por los bajos costos en alojamiento y lo gastronómico. Cuando se utiliza transporte aéreo las tarifas no lo hacen competitivo, frente a los destinos de sol y playa, con turistas nacionales e internacionales, dificultad que ha impedido el manejo de tarifas, con la explicación de la baja demanda por parte de las aerolíneas.

De igual manera, durante las sesiones de trabajo de los equipos conformados para elaborar el PRC se analizaron iniciativas, tanto nuevas como existentes, las cuales sufrieron un proceso de maduración y depuración, como se evidencia en la trazabilidad, generando como resultado final el siguiente listado de proyectos:

	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Proyectos
Plan Regional de Competitividad	Fortalecimiento de Sectores Estratégicos	Investigar, Desarrollar y Aplicar Innovación y Tecnología en los Clústers Estratégicos del Departamento	Construcción del Clúster de Metalmecánica, Agroindustria y Turismo (diagnóstico, identificación de eslabones y Alianzas)
			Desarrollo y Mejoramiento de Producto y proceso (método, maquinaria, herramientas, recurso humano)
			Desarrollo de Proveedores
			Investigación Aplicada
		Identificación de Oportunidades de Mercado	Estrategia Comercial de Internacionalización de Risaralda (identificación y penetración de nuevos mercados)
		Generación de Capacidad Laboral Acorde a la Demanda Empresarial	Articulación de la Educación Media a la necesidad de los clústeres
			Articulación de la educación superior a los sectores estratégicos
		Desarrollar Mecanismos Económicos, Financieros y Sociales para el fortalecimiento de los sectores priorizados	Fortalecimiento de las líneas de capital de riesgo y capital semilla a través de INFIDER
			Generar los grupos empresariales inversionistas
			Fortalecimiento del talento humano al interior de las empresas
	Responsabilidad social y ambiental		
	Emprendimiento, Gestión y Desarrollo Empresarial	Fortalecimiento de las Empresas Existentes	Gestión de recursos
			Estatuto Tributario Unificado
			Acompañamiento interinstitucional a las Empresas del Departamento
			Articulación Universidad – Empresa
			Normalización, Metrología y Aseguramiento de la Calidad
		Fortalecimiento de la Cultura de Emprendimiento	Sistemas de Certificación (Normas Técnicas)
			"Cultura C"
		Apoyo a la Creación de Empresas	Cátedra de Emprendimiento (Elemento Transversal en la formación y Capacitación en el departamento)
			Fortalecimiento de las Unidades de Emprendimiento (todos los espacios de creación de empresas - Escuelas y Centros de Emprendimiento) de las Universidades y Articulación entre las entidades
Sistema de Información y proceso de gestión de recursos de la Red de Emprendimiento			

	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Proyectos
			Apadrinamiento empresarial y Responsabilidad Social Empresarial Identificación, Creación y fortalecimiento de spin off industriales, académicas y tecnológicas Doing Business
	Fortalecimiento del Mercado Interno e Internacionalización de la Economía	Formalización Empresarial y Laboral	Estrategia de comunicaciones que permita la difusión de las bondades y ventajas de la formalización y legación empresarial y laboral.
		Cadena Productiva	Fortalecimiento y seguimiento a las cadenas productivas existentes, con capacidad de exportación Identificar las posibilidades de clúster y promover el desarrollo de los mismos
		Marketing Territorial	Promoción de ciudad para sus habitantes Promoción de ciudad para el turismo Promoción de ciudad para los empresarios promoción de ciudad para la inversión extranjera
		Fomento al Ahorro	Propuesta de ahorro individual, (a través de cooperativas, fondo de empleados, remesas, potencial de inversión de inmigrantes), con destino a la formación bruta de capital y negocios Propuesta de ahorro empresarial, a través de un fondo empresarial, con participación pública
		Cultura para la Internacionalización	Formación integral del bilingüismo Capacitación en cómo hacer negocios Creación de la semana internacional de Risaralda
		Institucionalidad para la Internacionalización	Creación de oficina internacionalización Red institucional para la internacionalización
Plan Regional de Competitividad	Innovación, Investigación, Ciencia y Tecnología	Gestión para el desarrollo del Sistema Departamental de C+T e Innovación	Red de Nodos de innovación, investigación, ciencia y tecnología.
		Mejoramiento de las Capacidades científicas, tecnológicas y de innovación del Talento Humano	Formación Avanzada Investigación Formativa Banco de Talentos
		Alianzas Universidad – Empresa – Estado para procesos de Investigación Básica y Aplicada	Programa Universidad – Empresa – Estado
		Apropiación Social del Conocimiento	Apropiación Social del Conocimiento
		Política Pública para Innovación, investigación, ciencia y tecnología	Política Pública para Innovación, investigación, ciencia y tecnología

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Proyectos
	Financiación Pública y Privada para la innovación, investigación, ciencia y tecnología	Fondo Regional para la Financiación de la Ciencia y la Tecnología. (gestión de recursos a nivel local, nacional e internacional)
Cobertura Educativa con Calidad y Pertinencia	Armonización curricular para una formación por competencias	Armonización Curricular Municipal Articulación de la Educación Media con la Educación Superior o la Educación para el Trabajo
	Fortalecimiento de la investigación, innovación y desarrollo tecnológico en el Sistema Educativo	Fomento a la ciencia, tecnología, innovación, educativa
		Dotación de aulas de sistemas móviles
		Risaralda y Pereira Digital Institucionalización de una Política de formación virtual
	Fortalecimiento del sistema regional de formación integral docente	Implementación de una Política Pública de formación por competencias
	Educación para la ciudadanía y el desarrollo humano y social	Implementación de un programa de extensión comunitaria del currículo de formación ciudadana y para el desarrollo humano y social
	Formación para la productividad y el emprendimiento desde el Proyecto Educativo Institucional	Risaralda y Pereira Bilingüe
		Programa de formación para el trabajo y la vida
		Observatorio laboral y ocupacional Acreditación de Entidades Educativas
	Eficiencia administrativa del Sector Educativo para la calidad y cobertura	Modernización del sector educativo
Fortalecimiento de la gestión de la calidad educativa a nivel de la Institución Educativa		
Fortalecimiento del sistema de información municipal sobre calidad como impactos en el desarrollo humano y social, cobertura, matrícula y deserción, por niveles educativos		
Entorno, Infraestructura y Medio Ambiente	Ordenamiento Territorial y conservación del patrimonio natural	Construcción de un modelo de ocupación Territorial MOT
		Revisión, ajuste y ejecución de los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios de Risaralda
		Consolidación de las Áreas Naturales Protegidas del Departamento
	Adaptación al cambio climático	Portafolio de proyectos MDL y similares
		Programa de adaptación al cambio climático, (incluyendo la operación de un observatorio del impacto regional del cambio climático)
	Pocionamiento del departamento a través de su oferta natural y su paisaje cultural	Consolidación de Risaralda Bosque Modelo para El Mundo
Cultura Cafetera para el posicionamiento y la competitividad regional		
Aprovechamiento de las ventajas comparativas derivadas del uso de bienes y servicios ambientales de la región	Clúster de Bienes y Servicio Ambientales	

	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Proyectos
		Gestión ambiental para la competitividad . Responsabilidad ambiental empresarial	Evaluación Ambiental de los Sectores Productivos Prioritarios. Programa de Responsabilidad Ambiental Empresarial
		Infraestructura para la Competitividad	Movilidad y Conectividad
			Medios y Tecnologías de Información Y Comunicación
			Equipamientos Colectivos
			Cobertura y Calidad de los Servicios Públicos

Tabla 9 Proyectos surgidos de los equipos de trabajo – Objetivos Estratégicos

3. PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD

3.1. Metodología

Marco Metodológico

La formulación del Plan Regional de Competitividad, es un proceso de alta complejidad técnica, social y política, esto se explica entre otros aspectos por la debilidad en la información de referencia para definir la línea base, las metas, los presupuestos y las fuentes de financiación y por las diferentes miradas políticas que generan conflictos al momento de definir líneas y formas de acción, los juegos de poderes y la cultura imperante que sustenta desde los intereses particulares los procesos de desarrollo.

El proceso desarrollado busca consolidar un ejercicio de beneficio colectivo, primando el objetivo departamental sobre los individuales. Así pues, se define una estrategia dirigida a impactar positivamente los fines del sistema de la competitividad, contribuyendo al mejoramiento en el producto interno bruto, la tasa de desempleo, la línea de pobreza y el índice de desempeño ambiental, articulando los diferentes objetivos estratégicos, las estrategias y los proyectos para la consecución de la competitividad departamental como propósito del ejercicio.

Las diferentes lógicas en juego, hacen del ejercicio de la planeación no solo un reto gerencial, sino pedagógico y político de gran complejidad y responsabilidad; de modo que se pretende generar una



inteligencia colectiva en torno al proceso, que a pesar de las dificultades busca avanzar en la construcción de una nueva cultura de la planeación local, que enfrente la nueva forma de gerenciar el desarrollo, buscando focalizar la gestión de la alta dirección en torno a la necesidad de transformar aspectos estructurales de la sociedad Risaraldense.

La Metodología

Los estados, países, naciones y organizaciones sociales, de los países en vía de desarrollo están siendo cuestionados por los bajos impactos que logran en su gestión. Superar la pobreza, la violencia, la miseria, la desigualdad de género, las enfermedades, el atraso en desarrollo científico y tecnológico, la poca innovación, entre otros, son algunos de los retos fundamentales del Estado Moderno y de los países del mundo tal como se firmó y quedó establecido en los objetivos del milenio.

Los anteriores retos son también de las organizaciones, los territorios locales y los ciudadanos, sin embargo, a pesar de la gran cantidad de muestras públicas de voluntades para su solución, del diseño de planes, políticas, programas y proyectos, poco se avanza. Esta situación muestra que esos retos son de gran complejidad por el número de componentes que intervienen, entre los que se destacan: la corrupción, el atraso científico, tecnológico y educativo y la débil capacidad de gerencia de las instituciones.

Para avanzar en una gestión social más efectiva, la construcción del Plan Regional de Competitividad se ha desarrollado bajo la metodología propuesta por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y apoyado en la metodología de Marco Lógico. En este sentido, se define el marco visional del departamento (fines), los objetivos estratégicos del plan (propósitos), con sus respectivas estrategias (componentes) y los proyectos asociados (actividades).

Los objetivos planteados por el MCIT para el ejercicio desde el diseño metodológico son los siguientes:

- ✓ Unir la región en una sola visión que, a su vez, siga los lineamientos de la política de productividad y competitividad nacional.
- ✓ Integrar todos los actores de la región, en un propósito común para la región.



- ✓ Priorizar los proyectos de la región de acuerdo a su impacto.
- ✓ Plantearse metas y trabajar por la consecución de las mismas.
- ✓ Hacer un seguimiento y monitoreo periódico a las metas establecidas y a los compromisos adquiridos, para alcanzar los resultados.
- ✓ Incorporar los anteriores esfuerzos.

La metodología, exige una conceptualización para la definición de los objetivos del Plan aportando rigurosidad en la forma de tratarlos y garantizando a quien la aplica, contar con los instrumentos de diseño que le permitan saber: ¿Qué se quiere en el largo plazo?, ¿Cuál es el propósito o resultado de mediano plazo? ¿Qué bienes y servicios recibirá la población, los ciudadanos y las organizaciones? y ¿Cómo se logrará? De igual manera cada nivel de gestión está acompañado de una forma de medición que permite saber ¿Dónde se encuentra la gestión? durante tres momentos: antes, durante y después de la ejecución; el ejercicio sistemático permitirá mantener, ajustar o replantear la gestión, garantizando los avances en el cumplimiento de las metas.

Para la formulación del PRC, se crearon seis mesas de trabajo correspondientes a los objetivos estratégicos. Cada una bajo liderazgos específicos y con el acompañamiento técnico y metodológico permanente del equipo facilitador.

La metodología de mesas de trabajo se orientó para que los actores del desarrollo:

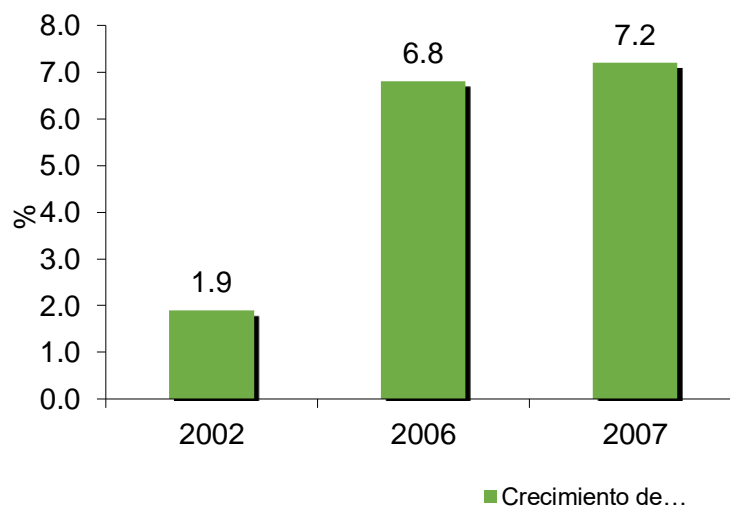
- Aportaran soluciones a la problemática que afecta al desarrollo.
- Generaran corresponsabilidad no solo en la formulación sino en la ejecución.
- Generaran sentido de pertenencia por la ciudad.

3.2. Diagnóstico

La competitividad de una nación se define como el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso

y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad.

Es importante analizar que, la economía colombiana venía creciendo en los últimos años a las tasas más elevadas de los últimos treinta años y las políticas del actual Gobierno han tenido unos logros claros como se evidencia en la gráfica No. 1: Crecimiento de Colombia en los últimos años, donde se muestra un incremento en la tasa de crecimiento del 1,9% en el año 2002 y el 7,2% en el año 2007. De igual manera, como lo ilustra la Gráfica No.2: Comportamiento de la Tasa de desempleo y la pobreza de Colombia en los últimos años, se presentó una reducción en la tasa de desempleo del 15,6% en el 2002 al 11,4% en el 2006 y una disminución del índice de pobreza de 57% a 45% entre 2002 y 2006.



Crecimiento de Colombia en los últimos años (fuente: Consejo Privado de competitividad)

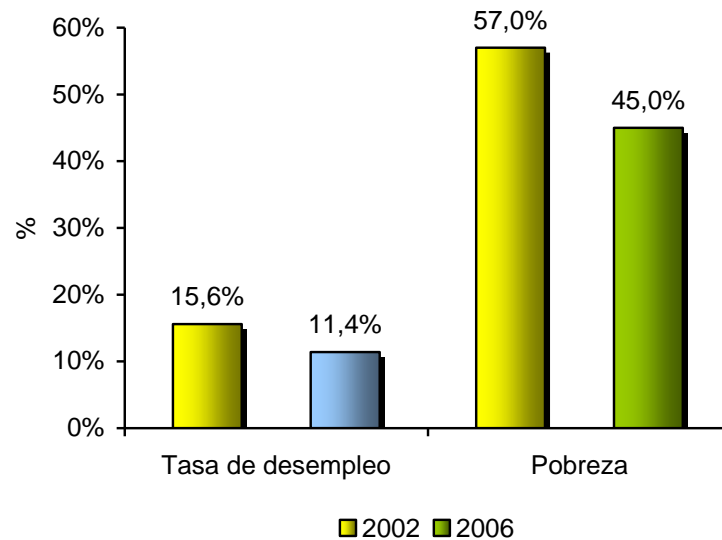


Gráfico 8 Comportamiento de la Tasa de desempleo y la pobreza de Colombia en los últimos años (fuente: Consejo Privado de competitividad)

Sin embargo, los avances logrados en estos indicadores no son suficientes para mejorar los niveles de Colombia en los ranking de competitividad mundial como es el caso del WEF – Foro Económico Mundial que evalúa la posición competitiva de 134 países, y en el cual se visualiza un considerable descenso pasando del puesto 56 en el reporte del año 2005 para el 2006 y ubicándose en el puesto 74 en el reporte del 2008 para el 2009 con un puntaje de 4.05 en el último análisis entregado como se visualiza en la gráfica No. 3: Ranking de competitividad WEF .

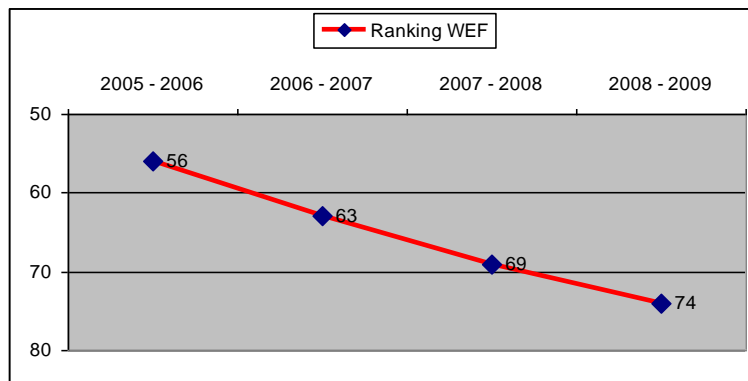


Gráfico 9 Ranking de competitividad WEF (Fuente: WEF)

Lo anterior se hace evidente cuando analizamos el comportamiento de Colombia frente a tres componentes neurálgicos para generar competitividad: Apertura de nuevos mercados, Productividad y facilidad para hacer negocios.

Las oportunidades actuales en el comercio internacional y las grandes dificultades para insertarse exitosamente en ellos se visualizan en la gráfica No. 4: Colombia en los mercados internacionales. Mientras que nuestras exportaciones por habitante en 2006 fueron de US\$540, en Chile fueron de US\$3.380, y en la República Checa de US\$9.267. Para no referirnos a un país como Irlanda, cuyas exportaciones equivalen a US\$25.000 por habitante, es decir, 50 veces el valor de este indicador para Colombia.

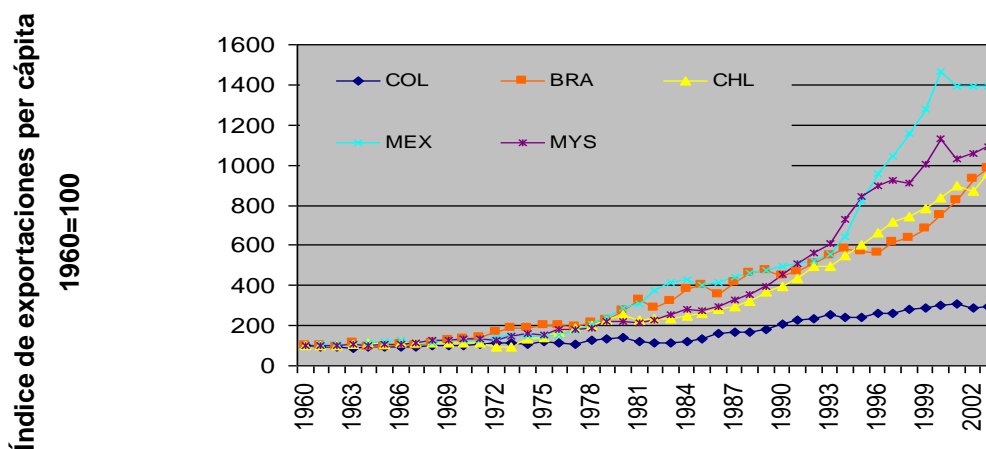


Gráfico 10 Colombia en los mercados internacionales (Fuente: CPC)

Por otro lado, los países que alcanzan los mayores niveles de competitividad son aquellos con altos niveles de productividad, es decir, producen un mayor valor por trabajador y por hora trabajada. Países como **Irlanda, Estados Unidos, o Finlandia**, que suelen ocupar los primeros lugares en competitividad en las comparaciones mundiales, tienen, al mismo tiempo, los mayores niveles de productividad y gracias a ello, tienen la capacidad para incursionar exitosamente en mercados internacionales y a la vez pagar altos salarios a sus trabajadores.

Los bajos niveles de productividad de nuestro país se evidencia en el gráfico No. 5: Productividad por hora trabajada. En una hora de trabajo un trabajador colombiano produce lo equivalente a US\$10, mientras que

un trabajador chileno produce US\$15, y uno de la República Checa US\$26. Los mayores índices de productividad en el mundo los tienen países como Irlanda (US\$51), y Estados Unidos (US\$44).

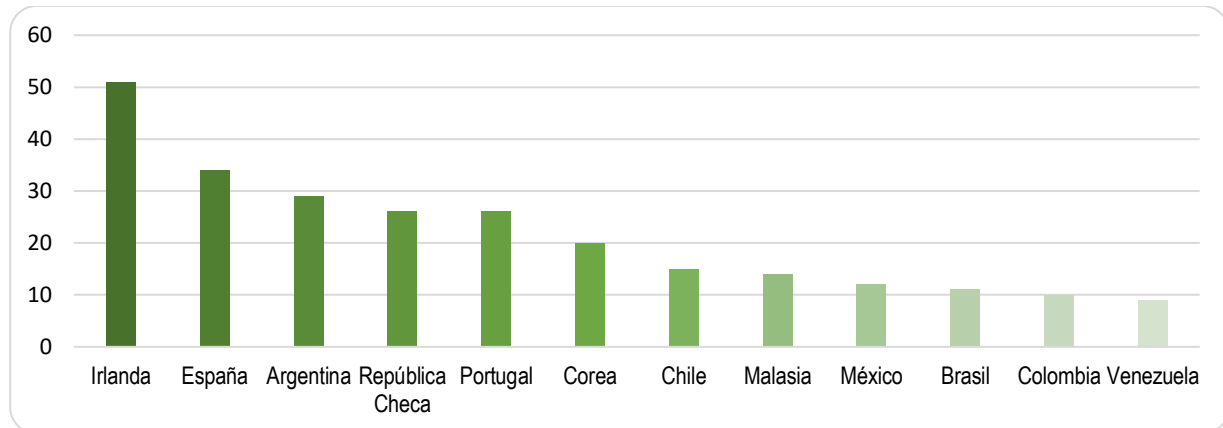


Gráfico 11 Productividad por hora trabajada

De igual manera, los países en los cuales se facilita la creación de nuevos negocios son a su vez los países que presentan mejores condiciones de competitividad. Según, el estudio Doing Bussines elaborado por el Banco Mundial, los países en los cuales es más fácil crear negocios se ilustran en el gráfico No. 6: Apertura de nuevos negocios, que ubica a Colombia en el puesto No. 66. Aunque Risaralda presente el mejor indicador a nivel nacional ubicándose en el 1er puesto entre 13 ciudades evaluadas, es evidente que este tema reviste un reto de grandes proporciones para el desarrollo de Colombia.

- | | |
|---------------------|--------------------|
| 1. Singapur | 16. Suiza |
| 2. Nueva Zelanda | 17. Estonia |
| 3. Estados Unidos | 18. Georgia |
| 4. Hong Kong, China | 19. Bélgica |
| 5. Dinamarca | 20. Alemania |
| 6. Reino Unido | 21. Holanda |
| 7. Canadá | 22. Letonia |
| 8. Irlanda | 23. Arabia Saudita |
| 9. Australia | 24. Malasia |
| 10. Islandia | 25. Austria |
| 11. Noruega | 26. Lituania |
| 12. Japón | 27. Mauricio |



13. Finlandia
14. Suecia
15. Tailandia

28. Puerto Rico
29. Israel
30. Corea
66. Colombia

Gráfico 12 Apertura de nuevos negocios

Producto de la situación anteriormente ilustrada y considerando que el primer paso de un compromiso serio hacia el desarrollo de Colombia, es tener una visión de largo plazo convergente e incluyente, se identificó la necesidad de crear un espacio a partir del cual se promueva la articulación entre los diferentes actores y se facilite el cumplimiento de las metas en materia de competitividad y desarrollo y que a su vez garantice su concepción a partir de consensos y con el compromiso de todos los actores denominado Comisión Nacional de Competitividad (CNC). Dicha institucionalidad fue creada por el Gobierno Nacional en 2006 y en ella tienen participación activa el Gobierno Nacional, los empresarios, los gremios, las universidades, las regiones y los trabajadores. Desde este espacio, se definió la visión 2032 a veinticinco años como bitácora de desarrollo del país en la cual se consignan los escenarios futuros deseables en materia de entorno socio económico, inclusión en nuevos mercados, infraestructura etc.:

“En 2032, Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”.

La construcción de la visión 2032 se acompañó del establecimiento de una ruta crítica con metas cuantificables y estrategias para hacer frente a una situación tan compleja como retadora. La Estrategia de desarrollo de Colombia se refleja en el Partenón de competitividad como se ilustra en la gráfica No. 6: Partenón de competitividad de Colombia



Gráfico 13 Partenón de competitividad de Colombia

El documento soporte de dicha estrategia de desarrollo fue establecido el 14 de agosto de 2006 como el CONPES 3439 “INSTITUCIONALIDAD Y PRINCIPIOS RECTORES DE POLÍTICA PARA LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD”, que define la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC), con el fin de dotar al país de instrumentos que fortalecieran su inserción en los mercados internacionales. Basada en el marco analítico del FEM, la PNPC encaminó esfuerzos hacia la articulación pública y privada a través de acciones en tres grandes frentes: i) Transversal, con la organización de la Red Colombia Compite (RCC) que agrupó diez redes especializadas, coincidentes con los factores de competitividad definidos en ese entonces por el FEM; ii) Sectorial, con la firma de convenios de competitividad con las cadenas de bienes y servicios; y, iii) Regional, el cual pretendía promover la descentralización de la actividad exportadora a través de los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior -CARCES-.

De igual manera, políticas, planes y programas se orientarán entonces al cumplimiento de estas metas, las cuales serán consistentes con los objetivos de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad y el ejercicio de Visión Colombia II Centenario: 2019.

La competitividad de un país es la suma de las competitividades de las regiones. Partiendo de lo anterior, la estrategia de desarrollo del país se acompaña de un compromiso claro desde los diferentes departamentos con la consolidación de la **COMISIONES REGIONALES DE COMPETITIVIDAD – CRC** desde las cuales se

busca generar consensos regionales que articulen instancias y responsables del desarrollo regional y local, para fortalecer espacios de concertación entre actores públicos, privados, organizaciones cívicas, sociales de las regiones, y buscar la aplicabilidad de una transformación productiva del departamento. Su estructura se refleja en la gráfica No. 7: Estructura de las Comisiones Regionales de Competitividad - CRC

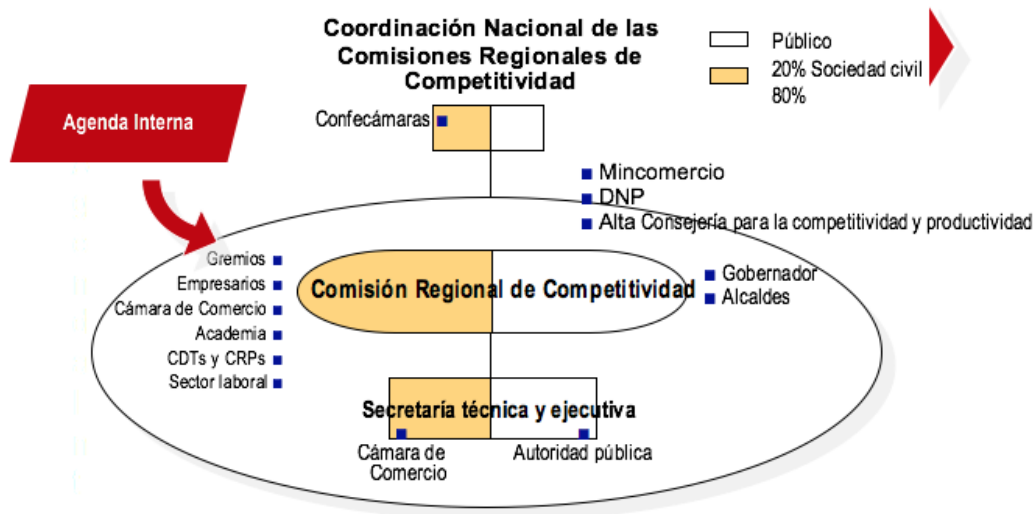


Gráfico 14 Estructura de las Comisiones Regionales de competitividad - CRC

Teniendo en cuenta que un departamento competitivo es el que crea la habilidad para participar con éxito en los mercados nacional e internacional, se caracteriza por la productividad de sus trabajadores, el liderazgo de sus empresas y la capacidad institucional y lo hace cada vez más atractivo para visitarlo y generar en él inversión tanto nacional como extranjera, en Risaralda se creó desde el 2001 el Consejo Metropolitano de Competitividad y Desarrollo – CMCD (actual Comisión Regional de Competitividad - CRC), desde el cual se gestaron las primeras iniciativas de generar una articulación de actores que propendan por establecer los cimientos de un departamento sólido y pujante. Desde entonces, tanto el sector privado como el sector público y la academia y los sectores sociales se dan cita para generar propuestas en torno al desarrollo integral del departamento.

Producto de lo anterior, Risaralda se ha situado en niveles medio altos con respecto a la situación a nivel nacional como se muestra en la gráfica No. 8: Risaralda en el contexto nacional, ubicándolo en el puesto número cinco en el 2004 siendo superado por Bogotá D.C., Valle, Antioquia y Santander.

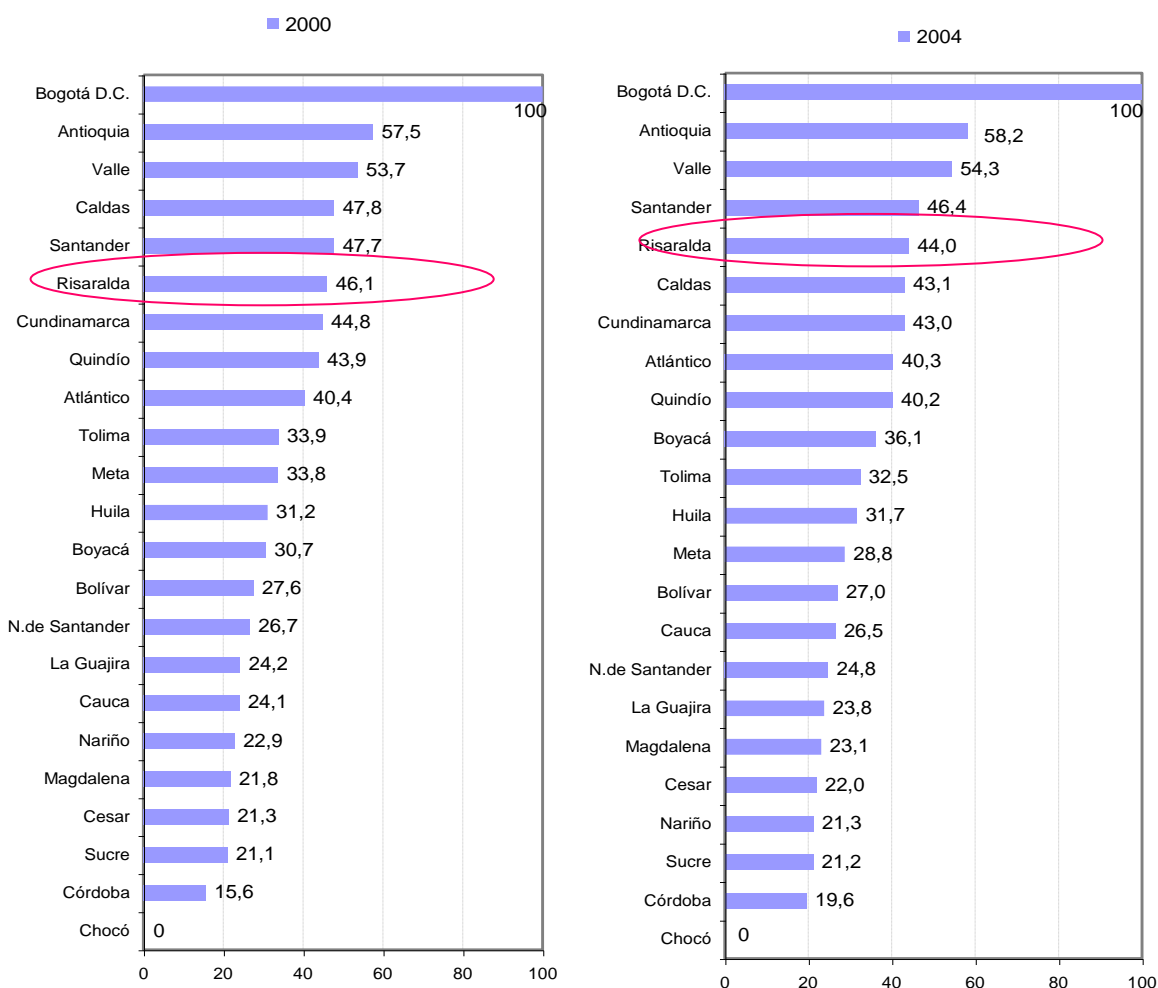


Gráfico 15 Risaralda en el contexto nacional

Aunque las mediciones de competitividad a nivel nacional ubican a Risaralda en los niveles medio alto como ilustra la gráfica anterior, la situación actual del departamento no deja de ser preocupante. Los principales indicadores demuestran la necesidad imperante de tomar decisiones que propendan por el desarrollo integral del departamento. Como uno de los ejercicios participativos que se han realizado desde la Comisión Regional de Competitividad, se determinaron las cuatro variables sobre las cuales se espera generar los

mayores impactos para propiciar el desarrollo del departamento: Producto Interno Bruto - PIB, Tasa de desempleo - TD, línea de pobreza – LP e índice de desempeño ambiental – IDA.

La Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB, en Pereira, se mantiene sistemáticamente por debajo del crecimiento departamental y este a su vez por debajo del promedio nacional como lo indica la gráfica No. 9: Tasa de crecimiento histórico del PIB.

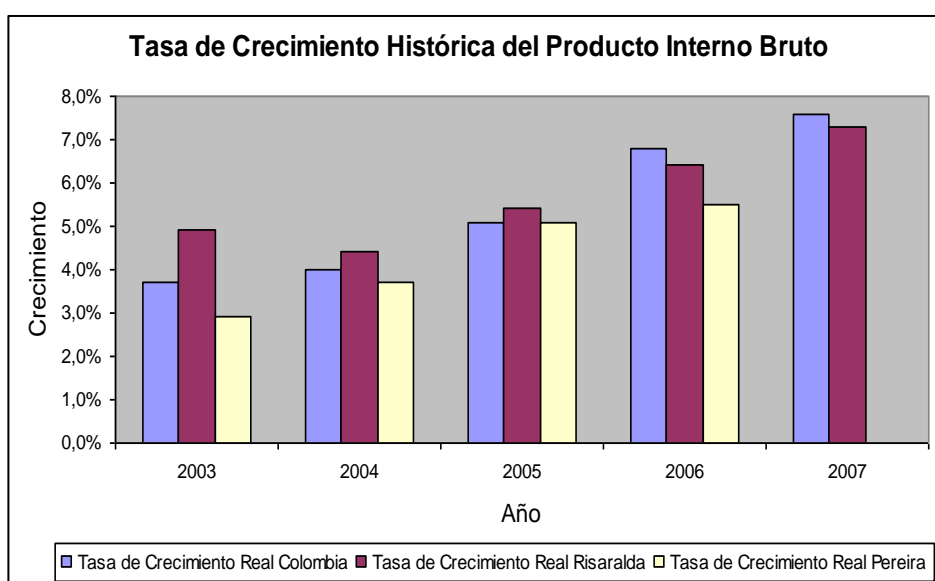


Gráfico 16 Tasa de crecimiento histórico del PIB

La relación de crecimiento del PIB está planteada como uno de las metas establecidas por la Visión 2019 y se constituye en uno de los indicadores de relevancia para evaluar los logros en materia de desarrollo económico. De esta manera, se espera que para el año 2011 se presente un crecimiento a tasas superiores al 5%, bajo ese referente y teniendo en cuenta la situación de los últimos años, el reto para el municipio está dado en torno a lograr crecimientos superiores a los niveles nacionales.

De igual manera, aunque el crecimiento del PIB del departamento entre el 2005 y el 2006 fue superior a los niveles propuestos por la visión 2019, es preocupante en la medida en que en los últimos años no se ha

logrado mantener dicho comportamiento como se ilustra en la gráfica No. 10: Crecimiento del PIB de Pereira comparado con la visión 2019.

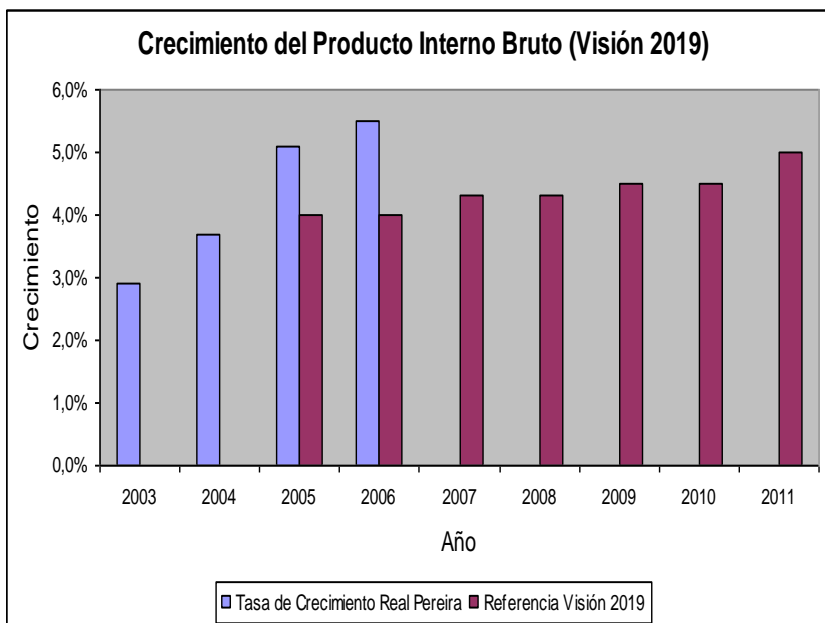


Gráfico 17 Crecimiento del PIB de Pereira comparado con la visión 2019 (Fuente: CCP y DNP)

La mayor falencia para el desarrollo del departamento se encuentra en el mercado laboral, ya que la generación de empleo ha evolucionado en una dinámica inferior a la del crecimiento económico, sin embargo, se denota una disminución en el tiempo de la tasa de desempleo, principalmente, debido a la menor presión de la población en la búsqueda de empleo, lo que puede inferir que una porción de los hogares risaraldenses tiene algún sustento por la vía de remesas, o que la presión disminuye consecuente con el aumento de empleados por cuenta propia.

Lo relevante es que, en el mediano y largo plazo no es sano para la economía la dependencia de variables exógenas que pueden terminar en espejismos sobre la población que recibe los ingresos y el crecimiento, Un cálculo preliminar indica que el municipio de Pereira recibe alrededor de \$150 mil millones anuales por

remesas, que equivale casi dos veces los ingresos tributarios del municipio en el 2006 y representan el 4.5% del PIB¹⁶.

En la siguiente gráfica, se muestra la evolución del desempleo en Pereira, comparativamente con el resto del país¹⁷

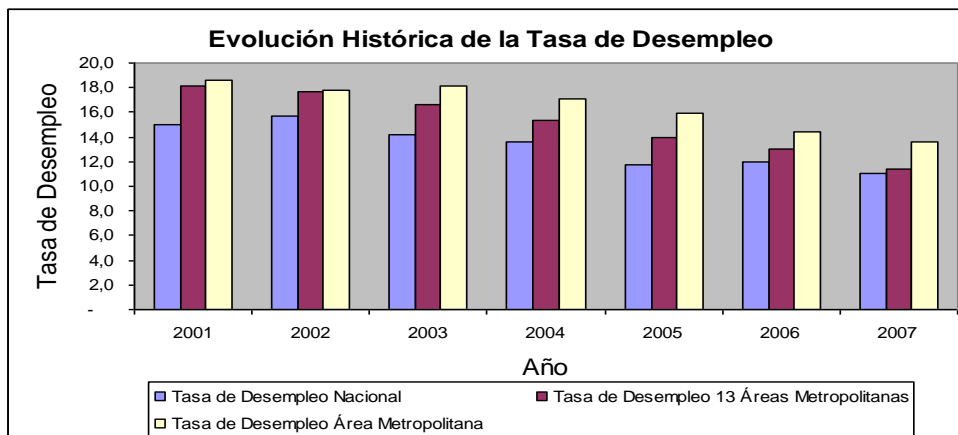


Gráfico 18 Evolución Histórica de la Tasa de Desempleo (Fuente: DANE)

A pesar de que la tasa de desempleo viene disminuyendo, se mantiene por encima de los estándares estipulados por visión 2019 como lo demuestra la gráfica No. 12: Evolución de la Tasa de desempleo (Visión 2019) así como también por encima del promedio nacional y de las áreas metropolitanas.

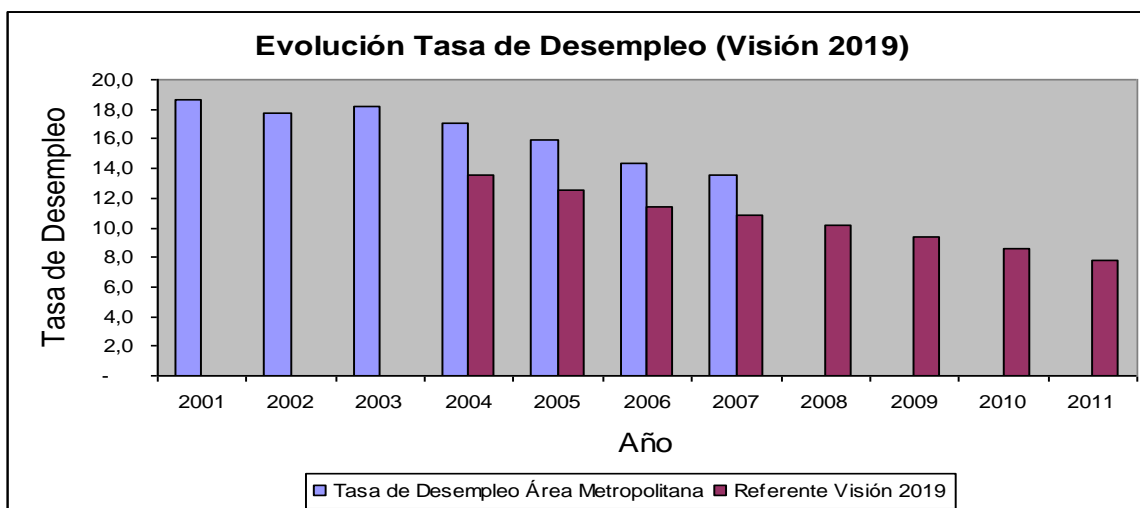


Gráfico 19 Evolución de la Tasa de desempleo (Visión 2019)

¹⁶ Tendencias de la Economía de Pereira 1990-2006. Cámara de Comercio de Pereira

¹⁷ El DANE recolecta la información en las 13 áreas metropolitanas del país, haciendo los resultados de cada área extensivos a los de las correspondientes ciudades capitales.

A diferencia de lo planteado en los anteriores indicadores de PIB y Tasa de desempleo, la línea de pobreza no presenta una situación crítica considerando lo propuesto por la Visión 2019. Sin embargo, al realizar análisis complementarios en cuanto a necesidades básicas insatisfechas, línea de indigencia, entre otros, se muestra una situación poco alentadora. En el gráfico No. 13: Línea de Pobreza, se muestra la referencia de visión 2019 comparativamente con la situación actual del municipio.

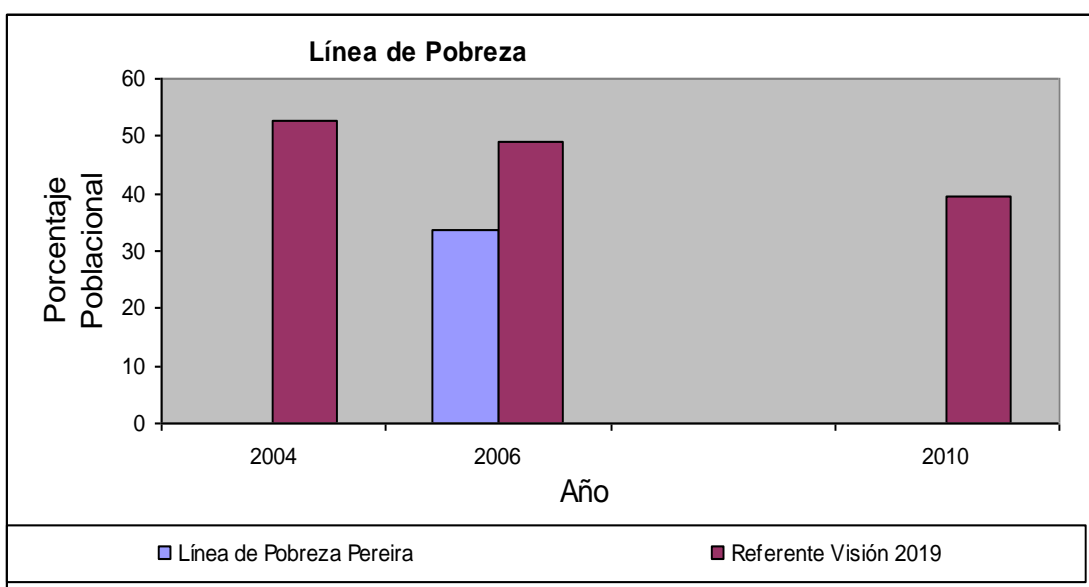


Gráfico 20 Línea de Pobreza

El Índice de Desempeño Ambiental – IDA es un método para cuantificar y clasificar numéricamente el desempeño ambiental de las políticas de un país. Su medida se da en un rango de 0 a 100, siendo 100 el valor ideal. La medición se realiza a 149 países y analiza en igualdad de proporciones (50%) tanto la salud ambiental como la vitalidad de los ecosistemas. Dicha medición sitúa a Suecia, Noruega, Finlandia y Costa Rica entre el segundo y quinto lugar, respectivamente. Mali, Mauritania, Sierra Leona, Angola y Nigeria se ubican en las últimas cinco posiciones. Colombia se encuentra en la posición número 9 con un puntaje de 88.3 como se evidencia en la gráfica 14: Ranking de IDA (Fuente: Universidad de Yale).

Rank	Country	Score
1	Switzerland	95.5
2	Sweden	93.1
3	Norway	93.1
4	Finland	91.4
5	Costa Rica	90.5
6	Austria	89.4
7	New Zealand	88.9
8	Latvia	88.8
9	Colombia	88.3
10	France	87.8

Gráfico 21 Ranking de IDA (Fuente: Universidad de Yale)

La estrategia de competitividad de Risaralda se centra en el Partenón definido en el gráfico No. 15: Partenón de competitividad de Risaralda el cual además de guardar coherencia con los planteamientos realizados por el Sistema Nacional de Competitividad, se establecen los objetivos estratégicos sobre los cuales se cimienta el desarrollo del municipio.



Gráfico 22 Partenón de competitividad de Risaralda

En lo que respecta al **fortalecimiento de sectores estratégicos**, el departamento de Risaralda ha desarrollado varios ejercicios con el fin de determinar la vocación del mismo. Entre ellos la Agenda interna que determina once posibles sectores estratégicos luego de lo cual, en el marco del programa de fortalecimiento de la competitividad regional promovido por el MCIT y Confecámaras desde la CRC se estableció la vocación del departamento de la siguiente manera.

En primera medida se reconoce la realidad del café, las confecciones y el comercio como sectores tradicionales, los cuales han apalancado históricamente el desarrollo de la economía departamental logrando un acervo de conocimientos y tecnologías alrededor de los mismos. En segundo lugar, se establece la agroindustria, el turismo y la metalmecánica como los sectores priorizados del departamento, esto sustentado en la fuerza que han desarrollado en la actualidad económica risaraldense, la potencialidad existente en los mercados, las capacidades de formación existentes y el impacto social de su desarrollo. Y, finalmente, se evidencia la importancia de avanzar en el conocimiento de sectores identificados como promisorios para el departamento, como lo son la logística, la biotecnología y el de BPO (Business process outsourcing), articulando prioridades nacionales y tendencias internacionales.

En materia de **emprendimiento, gestión y desarrollo empresarial**, en lo que respecta a la creación de empresas, la inversión en sociedades nuevas en el 2007 fue del orden de \$49.194 millones mientras que el número de empresas nuevas creadas fue de 481. El capital inyectado en las sociedades existentes ascendió a \$54.962 millones en 131 empresas mientras que el total de empresas registradas en Cámara de Comercio de Pereira fueron 17.000 de las cuales el 96% son microempresas, presentando una concentración de 26.6 personas por empresa. (fuente: Informe de coyuntura 2007).

Sin embargo, se presentan noticias positivas en los indicadores de facilidad para hacer negocios – Doing Business elaborado por el Banco Mundial, los cuales ubicaron a Pereira como la ciudad en la cual se requiere menos tiempo creando una empresa. Sin embargo el tema se convierte en un reto aun mayor cuando Colombia se ubica en el puesto No. 66 a nivel mundial.

En lo que respecta a la **internacionalización de la economía y mercado interno**, Colombia presenta unas exportaciones (incluyendo café) del orden de US\$ 97.7 millones (creciendo 6.9% con respecto a igual trimestre de 2006). Las ventas de café representan el 62% el cual continúa siendo el principal producto generador de divisas del departamento. Con respecto a las Importaciones, fueron del orden de US\$ 55.4 millones presentando un crecimiento del 23%. La balanza comercial de Risaralda es positiva con café como históricamente ha sido, pero sin café el déficit se ubica en US\$ 18 millones para el periodo de análisis como se evidencia en la gráfica No. 16: Balanza Comercial de Risaralda, importaciones y exportaciones (fuente: Secretaria de Planeación, Informe de Coyuntura Económica, Pereira Año 2007).

Risaralda: Exportaciones sin Café-Importaciones y Balanza Comercial

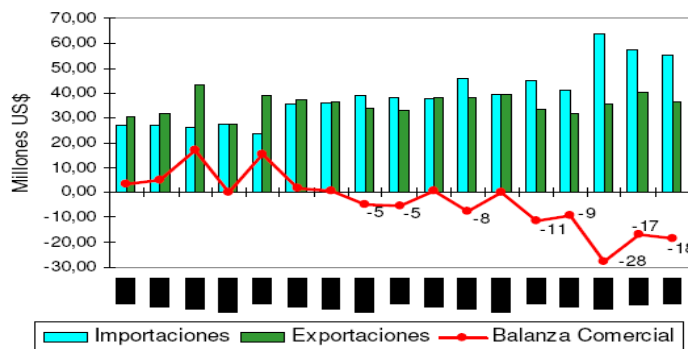


Gráfico 23 Balanza Comercial de Risaralda, importaciones y exportaciones

En el mundo actual, los países han comprendido que el desafío consiste en lograr una mayor agregación de valor y conocimiento en procesos de producción y, para ello, la ciencia, la tecnología y la innovación son indispensables. En Colombia, las actividades de **investigación y desarrollo tecnológico** han entrado en un proceso ascendente, debido principalmente al esfuerzo continuo de los gobiernos por fortalecer la institucionalidad.

Si bien esto ha significado un crecimiento en la capacidad de generar, adaptar y usar el conocimiento, existen todavía obstáculos que impiden el dinamismo requerido para que su contribución al crecimiento de la actividad económica y al desarrollo del país sea más robusta. Estos problemas tienen que ver, especialmente, con la falta de una permanente y estable fuente de financiamiento desde el sector público que, de acuerdo a la siguiente gráfica, solo alcanza el 0.48% del PIB del país en inversión en actividades de ciencia y tecnología para el año 2006, el insuficiente impulso dado a estas actividades por el sector privado, la falta de operatividad efectiva del sistema actual y la ausencia de una cultura científica y tecnológica en la población en general y en el sector privado en particular.

En las gráficas No. 17: Inversión del Departamento en ACTI e I+D y No. 18: Inversión en ACTI e I+D como % del PIB, se refleja que la inversión en **Investigación y Desarrollo, en Ciencia, Tecnología e Innovación** es muy incipiente y se requiere de la participación público – privada en este sentido para promoverlo e incentivarlo.

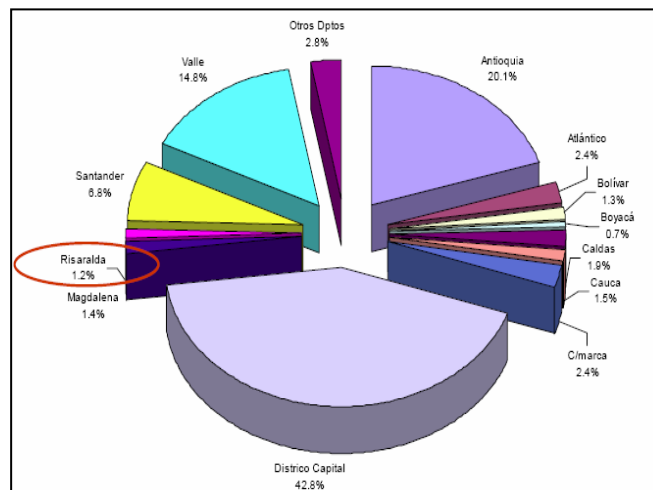


Gráfico 24 Inversión del Departamento en ACTI e I+D

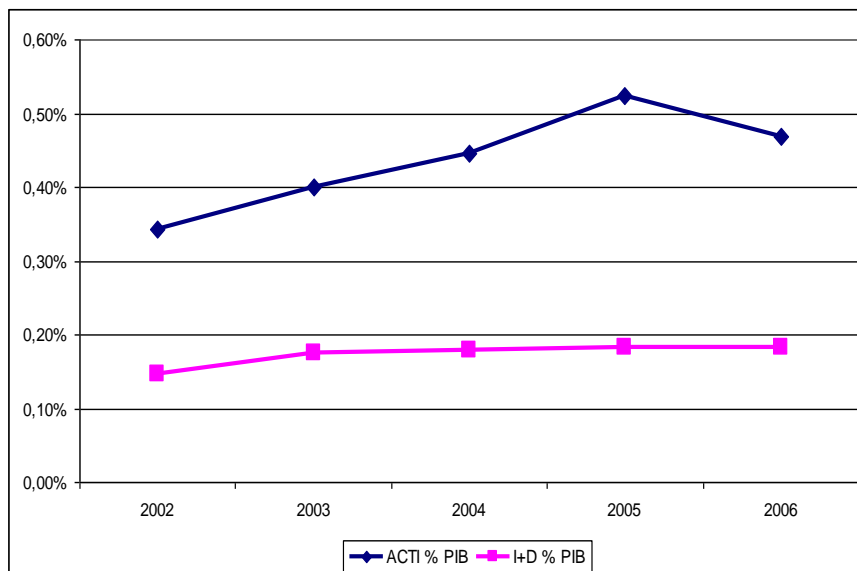


Gráfico 25 Inversión en ACTI e I+D como % del PIB

De igual manera que el aporte en relación a la ACT e I+D, en materia de **educación** hace falta un esfuerzo superior sin desconocer los logros hasta ahora realizados y que ubican a Pereira con un porcentaje del 5% de analfabetismo de la población mayor de 14 años mientras que la tasa de permanencia en el sistema educativo se ubica por debajo del 90%. Con respecto a la cobertura bruta actualmente es superior al 92% y el acceso a la Universidad o a la educación superior, es un privilegio de únicamente 1 de cada 3 egresados al año. Los niveles de cobertura de la educación inicial para los niños de entre 0 – 4 años es de 65%. La permanencia en el sistema educativo sigue siendo una variable de difícil manejo considerando que los jóvenes de 16 años tienen una asistencia al sistema escolar de únicamente el 60% como se evidencia en la gráfica No. 19: Porcentaje de asistencia escolar año 2006.

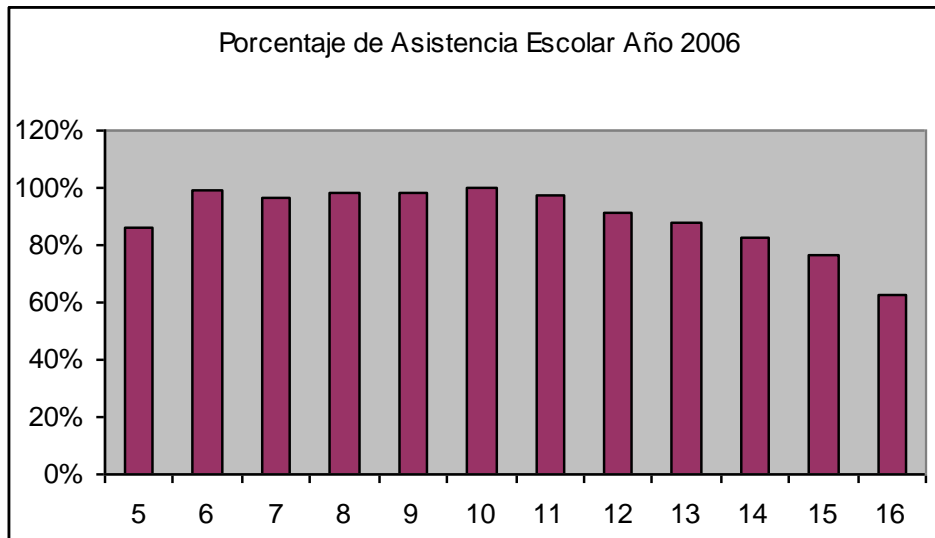


Gráfico 26 Porcentaje de asistencia escolar año 2006 (fuente: Revolución educativa)

Finalmente, en lo referente a **medio ambiente, e infraestructura** se puede destacar entre otros:

El valor del índice de calidad del agua para el Río Otún: 69,3 (sin variación respecto al año anterior) En contraste el Río Consota observa un incremento en la calidad del agua, representado en 4,3 puntos por encima del valor observado anteriormente asociado a la instalación de 678 metros más de colectores – interceptores de aguas residuales en las quebradas la Dulcera y el Oso, compromiso que se mantiene con la calidad del agua para los Pereiranos. (Fuente: Informe del Estado de los Recursos Naturales y Medio Ambiente durante la vigencia 2006)

Sin embargo, y a pesar de que el departamento presenta un buen desempeño ambiental, se tienen dificultades en otros aspectos, tales como los problemas de movilidad en los centros urbanos, especialmente en la ciudad de Pereira y la situación deficitaria en infraestructura a nivel departamental, tanto en equipamientos colectivos, como en infraestructura para la logística y la conectividad en todos los aspectos.

3.3. Las variables de los objetivos estratégicos surgieron de la discusión en torno a los resultados sobre los cuales se espera generar un impacto positivo producto de la ejecución de las estrategias. Dichas

variables, guardan coherencia y apuntan al logro no solo de la visión departamental sino también de la visión nacional al 2032. Las variables se relacionan a continuación:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VARIABLES
Fortalecimiento de Sectores Estratégicos	Grupos empresariales formalizados, exportaciones de los sectores priorizados, PIB de los sectores priorizados mejorado, nuevos productos en el mercado de los sectores priorizados
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	Creación de empresas, perdurabilidad, Doing Bussines, empleo formal
Internacionalización de la Economía y Mercado Interno	Inversión extranjera, inversión interna, comercio exterior (exportaciones e importaciones)
Innovación, investigación, ciencia y tecnología	% del PIB para Inversión en CYT, PDH y MSC por número de habitantes vinculados en las empresas del departamento, grupos de investigación, patentes en uso y comercializadas, Spin Off, Spin Off Universitario, Start Up Empresarial apropiación social del conocimiento, imparto de la CYT en la solución de problemas de la región
Cobertura educativa con calidad y pertinencia	Currículos armonizados, egresados competentes y pertinentes, permanencia en el sistema educativo, docentes con competencias pedagógicas y disciplinares.
Entorno, Infraestructura y medio ambiente	Uso sostenible de los bienes y servicios ambientales, indicadores de movilidad, cobertura en servicios públicos

Tabla 10 Variables asociadas a los objetivos estratégicos

3.4. Partenón de competitividad de Risaralda

La Estrategia competitiva planteada parte de un análisis de los diferentes ejercicios que desde las entidades protagonistas del desarrollo del departamento se han realizado con miras a establecer un norte competitivo para Risaralda. Entre ellos cabe destacar el desarrollo de la Agenda interna con el acompañamiento del DNP y en la cual participaron los principales actores desde el sector público, privado, educativo y social, la visión estratégica propuesta por el Consejo Metropolitano de competitividad de Desarrollo – CMCD (actual CRC), y los análisis realizados en el marco del proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad Regional

promovido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Confecámaras y la USAID (Agencia para el desarrollo Internacional de los EEUU).

Los resultados de estos ejercicios previos convergen en los pilares y las estrategias transversales que se visualizan en el Gráfico No. 20: Partenón de competitividad de Risaralda y que fue aprobado en sesión plenaria de la Comisión Regional de Competitividad el pasado 17 de julio del presente año. Dicho Partenón permite establecer de manera clara la visión esperada para Risaralda, la cual complementará una mirada de país en desarrollo que permita insertar a Colombia en el grupo de países de ingresos medios (PIB per cápita de US\$18,500 en 25 años, hoy US\$3,170). De igual manera, en el Partenón se visualizan las estrategias que buscan dar soporte al logro de la visión y que son coherentes con las estrategias establecidas en la visión Colombia 2032 que busca liderar el desarrollo de una transformación en cuatro frentes: Salto en la productividad y el empleo, Sectores de clase mundial, Formalización laboral y empresarial, Ciencia, tecnología e Innovación



Gráfico 27 Partenón de competitividad de Risaralda



VISIÓN: “Al 2032 Risaralda registrará unos niveles de PIB, empleo, IDA y línea de pobreza acorde con lo propuesto en la visión nacional, sustentado en un incremento de la productividad y la competitividad de los sectores estratégicos del departamento logrando avances considerables en emprendimiento y gestión empresarial, fortaleciendo el mercado interno y la internacionalización de la economía apoyándose en procesos educativos de calidad con amplia cobertura y pertinencia generando procesos de innovación, ciencia y tecnología apoyado en un sistema político e institucional basado en la sinergia, la democracia y la conformación de capital social. Todo lo anterior sobre la base de un entorno y una infraestructura acorde para la competitividad y promoviendo una cultura hacia el medio ambiente”.

La metodología utilizada fue el desarrollo de ejercicios colectivos acompañados de la estructura de la MML – Matriz de Marco Lógico la cual es una herramienta de planeación que cuenta con tres características que le brindan al proceso condiciones necesarias para su correcta formulación: Coherencia, evaluabilidad y viabilidad . La MML exige el planteamiento de procesos coherentes, como su nombre lo indica, evidenciados en la jerarquía de objetivos, verificables dado que establece de antemano los mecanismos de evaluación requeridos para su correcto seguimiento y sus respectivas fuentes de verificación y viables en la medida en que establece los supuestos requeridos para la correcta ejecución del plan.

De igual manera, en la matriz se incluye la definición de los indicadores o variables que el departamento estableció como prioritarias para la verificación del desarrollo del departamento: Producto Interno Bruto - PIB, Línea de Pobreza – LP, Tasa de desempleo – TD e índice de desempeño ambiental – IDA. Lo anterior acompañado de un análisis de línea base que define la situación actual con respecto a dichos indicadores y las metas planeadas al 2011, 2015 y 2019 producto de una decisión tomada en Comisión Regional de competitividad en la cual se estableció la verificación de las variables en cada culminación de un periodo de gobierno y al 2019 para verificar los avances como corresponde a la Visión Colombia 2019.

A continuación se presenta la matriz de marco lógico establecido para el Plan Regional de Competitividad – PRC:

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
Plan Regional de Competitividad	Desarrollo Económico Social y sostenible	Producto Interno Bruto	Valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período	Risaralda, 2005: 2113 USD % Crecimiento Pereira 2007: 7,3% PIB Pereira 2007: 3,9 Billones de Pesos (Aproximación) Fuente: Informe de Cuentas Económicas	Visión 2019: % Crecimiento: 6% PIB per Cápita (USD 2004): 2007: 2.324 USD 2011: 2.652 USD 2019: 3.810 USD	2,652 USD	3231 USD	3,810 USD	DNP	El PIB como reflejo del crecimiento económico se presume como pilar fundamental del desarrollo social, asumiendo una redistribución de beneficios de modo equitativo e incluyente
		Línea de Pobreza	Compara los ingresos de los hogares con el valor necesario para adquirir un conjunto de bienes y servicios que se consideran básicos para la subsistencia	Pereira 2006 Línea de Pobreza (LP): 33,6% Fuente: Planeación Municipal, Observatorio de Políticas Públicas	Visión 2019 2004: LP: 52,6% 2010: LP: 39,6% 2019: LP: 20,0% PDN: 2010: LP: 39%	39%	30%	20%	DNP	Se asume que el crecimiento económico de modo responsable y con criterios de equidad e inclusión contribuyen positivamente al mejoramiento de los indicadores de la línea de pobreza, traduciéndose esto en el mejoramiento de la calidad de vida de la población
		Tasa de Desempleo	Se define como la razón entre la población desocupada y la población económicamente activa.	Pereira Año 2007 (Último Trimestre) Desempleo: 12% Subempleo 25,8%	Visión 2019 2007: 10,9% 2011: 7,8%	8%	6,50%	5%	DANE - ENH	Se asume que el crecimiento económico de modo responsable y con criterios de equidad e inclusión

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
				Ocupación: 51,2%	2019: 5,0%					contribuyen positivamente al mejoramiento de los indicadores de la tasa de desempleo, traduciéndose esto en el mejoramiento de la calidad de vida de la población
		Índice de Desempeño Ambiental	Cuantifica y clasifica numéricamente el desempeño ambiental de las políticas de un país. Sirve como índice de comparación, permitiendo así un mejor entendimiento por parte de políticos, científicos, defensores del ambiente y el público en general	Colombia 2008: Puesto 9 a nivel mundial	Ideal: Primer Puesto	Mantenerse en el Top 10 del escalafón	Mantenerse en el Top 10 del escalafón	Mantenerse en el Top 10 del escalafón	Foro Económico Mundial	Se supone que el resultado nacional es resultado de la sumatoria de los esfuerzos desde los departamentos

Tabla 11 Matriz de Marco Lógico del Plan Regional de Competitividad de Risaralda

Tanto la metodología de Marco Lógico como la estructura matricial, acompañaron el ejercicio desarrollado por los seis equipos de trabajo conformados para establecer la estrategia de cada uno de los objetivos estratégicos. En la matriz de los objetivos estratégicos, se evidencian las variables definidas por cada equipo de trabajo como fundamentales para contribuir al logro de la visión del departamento, la cual guarda coherencia con la visión de Colombia al 2032 establecida por el SNC. De igual manera, se plantea la línea base actual de cada una de las variables mencionadas anteriormente y se definen las metas establecidas al 2011, 2015 y 2019 de conformidad a la estrategia establecida por la CRC. En dicha matriz se establece los

supuestos sobre los cuales se sustenta la viabilidad del logro de dichas metas, es decir, los requerimientos que se deben cumplir o los riesgos que se deben superar para el logro de las metas establecidas.

3.5. Partenón de competitividad por cada objetivo estratégico



Gráfico 28 Partenón de Fortalecimiento de Sectores Estratégicos

VISIÓN: “Al 2032 Risaralda habrá centrado sus esfuerzos en torno a los sectores estratégicos del departamento (tradicionales, priorizados y promisorios), desarrollando mecanismos financieros, económicos y sociales para su fortalecimiento y consolidando grupos empresariales, identificando nuevas oportunidades de mercado y desarrollando nuevos productos apoyados en procesos de investigación e innovación, generando para ello ciudadanos con capacidades de acuerdo a las exigencias de dichos sectores y generando con esto un incremento tanto en las exportaciones como en el PIB”.

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Estratégico	Fortalecimiento de Sectores Estratégicos	Número de Grupos empresariales	Tener como mínimo al 2019 2 grupos empresariales	0	N/A	Mínimo 1 Identificado con proyección y en proceso de construcción	1	2	Constitución legal de los dos grupos	Requerimiento de Sinergias al Interior del Departamento en aras de focalización de nortes comunes
		Exportaciones (De los Sectores Priorizados)	Metalmecánica Turismo Agroindustria Confecciones, Café, BPO y biotecnología	Metalmecánica Turismo Agroindustria, confecciones, café	N/A	Incremento del 50%	Incremento del 100%	Incremento 200% a la línea base	Estad DANE	Continuidad y explotación de tratados comerciales, Desarrollo de Productos, Tecnología & Innovación
		PIB (De los Sectores Priorizados)	Metalmecánica Turismo Agroindustria	Metalmecánica Turismo Agroindustria	Metas del PIB Nacional	Metalmecánica 6%, Turismo 5% y Agro Ind 7%	M 8%, T 6% y Agr 8%	M 9%, T 7% y agr 10%	Observatorio Económico	Cumplimiento de desarrollo de los Cluster y de la dotación infraestructural
		Nuevos productos en el mercado (De los Sectores Priorizados, tradicionales y promisorios)	Productos Innovadores con mercado	Productos Competitivos por sector (M:4, Autopartes y motopartes, endSsje y perfiles T:2 Zoológico y termales y Agro:3 café, platano y cítricos)	N/A	M: 3. Robótica, instrumentos médicos, herramientas agro T: 2, Malecon, El Nudo Agro: 3 Piña, legumbres y flores Conf: Tallas mayores, ropa y accesorios eróticos. Café: Orgánico y productos con valor agregado	M: 2, procesos Industriales - tratamiento térmico y agropartes T: 2 Parque de Flora y Fauna y Embalse del Río Mapa y Agro: 3 guadua, agroindustriales, Piscicultura. Confecciones: Línea de salud vestuario y accesorios, vestuario y accesorios para mascotas, ropa	M: 2, Máquinas agro - partes especializadas: Aviones - confección - plástico, entre otros T: 2 Ruta turística al pacífico y Agro 3 Cacao, forestales, Higuierilla	Mesas Sectoriales	Estado, la Universidad y las empresas trabajando unidas en el temas de CT&I

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
							deshechables			

Tabla 12 Matriz de Marco Lógico – O. E. Fortalecimiento de Sectores Estratégicos

El panorama de nuestro departamento es muy similar al de las demás regiones en el país. Cada uno de ellos enfrenta dificultades en la búsqueda de procesos que les garanticen ser cada día más competitivos, tratando que los sectores económicos generen un mayor empleo y que las tasas de crecimiento se incrementen año tras año. Todo esto, con la intención de disminuir los niveles de pobreza y desigualdad que le aquejan.

Risaralda convive con procesos de globalización en los cuales, cada vez se tienen menos barreras y por lo tanto, el estar preparados para competir en este escenario es un imperativo para la región.

El mejoramiento de los niveles de competitividad de la región no es solo tarea del sector empresarial, sino que, implica un trabajo en todas las organizaciones y en todos los niveles de su dirigencia. Un paso fundamental es la construcción de los mecanismos donde se construya una visión única de toda la sociedad Risaraldense comprometida y con un liderazgo propositivo.

La información contenida en esta matriz de marco lógico obedece a un trabajo previo realizado desde las subcomisiones y validado por la Comisión Regional de Competitividad en pleno, donde se determinó a través de una metodología de evaluación los sectores estratégicos que impulsarán la economía y contribuirán al incremento de la calidad de vida del departamento, los cuales son:

Sectores Estratégicos	Sectores Tradicionales	Café
		Confecciones
		Comercio
	Sectores Priorizados	Metalmecánica
		Turismo
		Agroindustria
	Sectores Promisorios	Biotechnología
		Logística
		BPO



La mesa de Fortalecimiento de Los Sectores Estratégicos a partir de varias reuniones de discusión y análisis definió como estrategias para alcanzar al 2019, tener los sectores constituidos en clúster de clase mundial por medio de: La Investigación, el desarrollo y aplicación de la Innovación y la tecnología; Identificación de oportunidades de mercado, generación de capacidad laboral acorde a la demanda empresarial y el desarrollo de mecanismos económicos, financieros y sociales. Estrategias que deberán aportar al incremento del PIB, las exportaciones, la creación de nuevos productos innovadores de competencia internacional y a la constitución de grupos empresariales.

Para que esto se pueda lograr, es necesario desarrollar proyectos focalizados en la construcción de los clústeres, que involucre los componentes de calidad, producto, capacidad comercial y herramientas tecnológicas desarrolladas de acuerdo a las necesidades y alcances de las micro, pequeñas y medianas empresas. Paralelo a lo anterior, se debe identificar y comprometer las empresas anclas soporte de las mipymes que serán con quienes se impulsaran y consolidaran los negocios de mayor alcance y se irrigaran para las demás industrias. A la vez, en este proceso las Universidades con sus grupos de investigación juegan un papel trascendental, ya que serán las responsables de generar los proyectos de innovación y tecnología de acuerdo a la demanda empresarial.

También, es necesario realizar una estrategia comercial de internacionalización de Risaralda, a través de la vigilancia permanente de identificación de mercados alternativos para su penetración, la difusión y aprovechamiento de los tratados comerciales, generación de la cultura exportadora y preparación del talento humano.

Sumado a lo anterior, el sector educativo se deberá articular con las demandas empresariales en especial a la de los clústeres de metalmecánica, agroindustria y turismo, para proveer a las empresas con personal idóneo, con una educación pertinente y coherente a los requerimientos de la industria, es decir, trabajadores competentes a la realidad actual desde lo social, productivo y económico.

Es determinante, desarrollar los mecanismos económicos y financieros que soporten principalmente a las mipymes para llevar a cabo sus proyectos de expansión, innovación, reconversión, entre otros. Para ello,



se plantea fortalecer un modelo infi, como Banco de la Región con dos líneas: La línea de Capital Semilla y la línea de Capital de Riesgo. Equivalente, se conformarán los Grupos empresariales de inversión.

Para la ejecución de esta propuesta de fortalecimiento de los sectores estratégicos, es indispensable un compromiso de todos los actores los cuales se deberán involucrar de forma activa desde la operación hasta los aportes económicos. Además, se usará una herramienta importantísima, la cual podrá apalancar los proyectos y es la cooperación internacional desde la multilateral, como la bilateral y la filantrópica.

Por último, se aplicarán proyectos de responsabilidad social y ambiental que contribuyan a la disminución y reutilización de los residuos, logrando certificar 100 empresas en normas ambientales. Paralelo, se tendrán programas de desarrollo social y del talento humano al interior de las empresas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los más necesitados.

Para los objetivos planteados y el desarrollo de todos estos importantes y estratégicos componentes, es básico contar con una dinámica de integración de lo público, privado y académico, con líneas coherentes en el tiempo y por supuesto con una complementación que hasta la fecha viene produciendo excelentes resultados. A continuación, se presenta la matriz a nivel de estrategia surgida como resultado de los talleres realizados:

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo)	Indicadores – Metas
Investigar, Desarrollar y Aplicar Innovación y Tecnología en los sectores priorizados, los tradicionales y los promisorios	Construcción del Clúster de Metalmecánica, Agroindustria y Turismo (diagnóstico, identificación de eslabones y Alianzas)	Construcción de los clúster, Calidad, Producto, capacidad comercial y herramientas tecnológicas	Clúster de Metalmecánica con capacidad de atender la demanda internacional solucionando los requerimientos de la industria (Transversalidad) Clúster de Turismo con capacidad de atender demanda internacional y nacional y Agroindustria con 9 líneas puestas en el mercado internacional con valor agregado	5 veces las ventas del 2008 100 organizaciones por cada clúster participando activamente

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo)	Indicadores – Metas
	Desarrollo y Mejoramiento de Producto y proceso (método, maquinaria, herramientas, Recurso humano)	*Tecnología al alcance y de acuerdo a las necesidades de la industria local * Nuevos productos posicionados en el mercado interno e internacional	El clúster de Metalmecánica produciendo tecnología, herramientas y maquinaria para la industria (Focalización en Agroindustria). Agroindustria con 6 micro clúster posicionados internacionalmente - con productos con valor agregado Oferta turística ampliada y posicionada	Valor Agregado Reducción de Costos Productividad
	Desarrollo de Proveedores	Identificar y Fortalecer empresas anclas alrededor de M, T, A, Confcc, Café,	Empresas sólidas que generan desarrollo de proveedores del departamento	dos anclas por sector Proveedores Desarrollados
	Investigación Aplicada	Grupos de investigación generan proyectos de innovación aplicados a la industria, a las empresas de servicios y comercio	Desarrollo de Productos Innovadores	10 productos innovadores en el mercado
Identificación de Oportunidades de Mercado	Estrategia Comercial de Internacionalización de Risaralda (identificación y penetración de nuevos mercados)	Vigilancia permanente del mercado, Generación de Condiciones para la Exportación.	Desarrollo de mercados alternativos e incrementar las ventas en los existentes	Exportaciones incrementadas 10 Mk internacionales penetrados 100 Empresas Nuevas Exportadoras
Generación de Capacidad Laboral Acorde a la demanda empresarial de los sectores estratégicos	Articulación de la Educación Media a la necesidad de los clúster – Sec estratégicos	Niveles de educación con programas cohesionados pertinentes	Programas educativos de la media y superior acordes con las sectores priorizados	10 programas articulados con el sector productivo (focalizando Sectores priorizados) (Cruzar con metas de educación)
	Articulación de la educación superior a los sectores estratégicos			

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo)	Indicadores – Metas
Desarrollar Mecanismos Económicos, Financieros y Sociales para el fortalecimiento de los sectores estratégicos	Fortalecimiento de las líneas de capital de riesgo y capital semilla a través de INFIDER	Generar un mecanismo que garantice el acceso a capital de riesgo y capital semilla por parte de las empresas	Estructuración y funcionamiento de las 2 líneas	Recursos Captados de Inversionistas y Colocados en las Empresas del Departamento bajo la figura de Capital de Riesgo y Capital Semilla
	Generar los grupos empresariales inversionistas	Integración de empresarios	Grupos de inversionistas integrados	Dos grupos de inversionistas integrados
	Fortalecimiento del talento humano al interior de las empresas	Programas de formación y acompañamiento estructural del talento humano	Empresas aplicando la normatividad y con programas de desarrollo humano	Recurso humano con salario/funciones/formación académica acorde
	Responsabilidad social y ambiental	Empresas certificadas en normas ambientales y programas sociales en curso	100 Empresas certificadas en normas ambientales el 80% de las empresas desarrollando programas sociales	40% empresas certificadas en Ambiente y normas sociales 80% de mipymes y grandes empresas

Tabla 13 Matriz de Marco Lógico a nivel de estrategias – O. E. Fortalecimiento de Sectores Estratégicos

EMPRENDIMIENTO GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

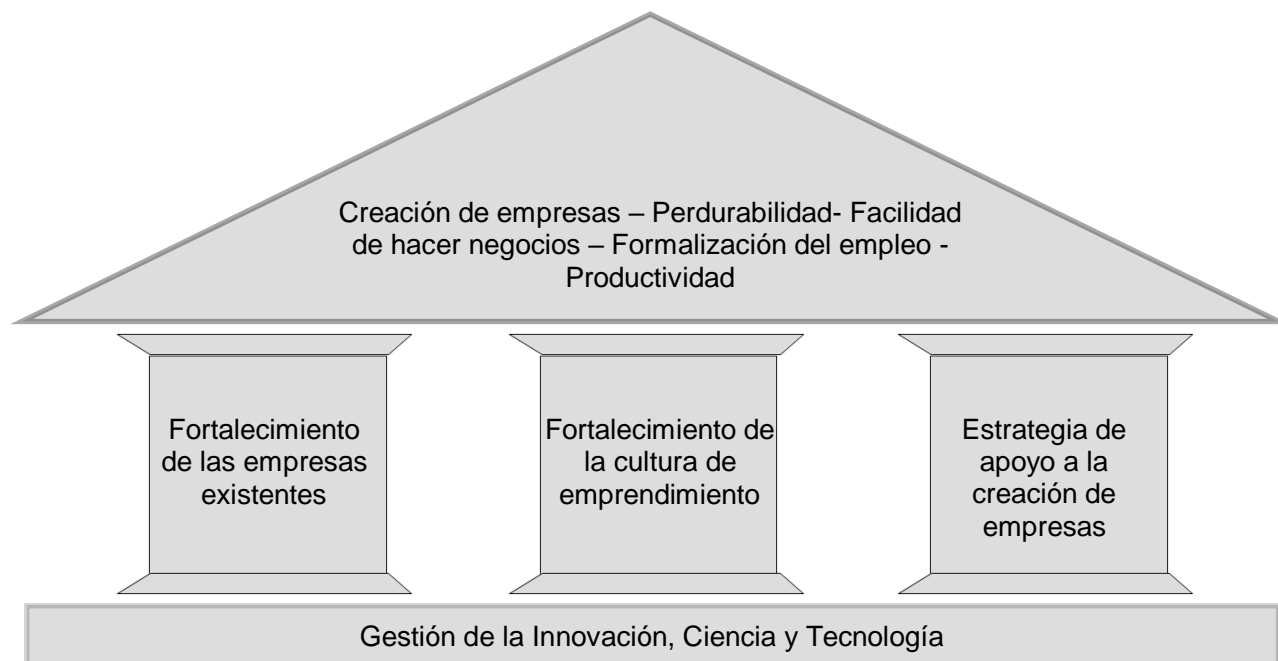


Gráfico 29 Partenón de Emprendimiento y Gestión Empresarial

VISIÓN: “Al 2032 Risaralda contará con un sector empresarial productivo, formalizado, en una atmósfera propicia para hacer negocios, incentivando la cultura emprendedora, fomentando las nuevas empresas y apoyando las existentes para hacerlas perdurables y con alto valor agregado apoyándose en procesos de innovación, ciencia y tecnología”.

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Estratégico	Emprendimiento, Gestión y Desarrollo Empresarial	Creación de Empresas	Empresas creadas orientadas a contribuir al desarrollo económico regional	inversión en sociedades nuevas en el 2007: \$49.194 millones. Número de empresas nuevas creadas: 481. Capital inyectado	2009	0,05	0,15	25% crecimiento	CAMARAS DE COMERCIO DE LA REGION	Al promover el emprendimiento y la cultura empresarial presentado en un marco de institucionalidad unificada, se espera que los emprendedores formalicen y legalicen sus

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
				en las sociedades existentes: \$54.962 millones en 131 empresas. En Pereira se encuentran registradas en la Cámara de Comercio 17.000 empresas de las cuales el 96% son microempresas, presentando una concentración de 26.6 personas por empresa						empresas con el objeto de acceder a los beneficios que esto significa
		Perdurabilidad	Lograr el sostenimiento y crecimiento de las empresas con base en la generación de valor de los bienes y servicios.	Aunque no se tiene una cifra concreta de esta tasa, se considera que la mortalidad es superior al 80% para el primer año	2009	0,3	0,4	0,5	SENA, Gobernaciones, Ministerio de Comercio e Industria, Alcaldía	Las tendencias de la economía global, las disposiciones normativas gubernamentales, bajos niveles de investigación aplicada en desarrollo de productos
		Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business)	Generar mejores condiciones para la creación de nuevas empresas	los indicadores de facilidad para hacer negocios ubicados en Pereira en el primer	2009	Mantener el ranking	Mantener el ranking	Mantener el ranking	Cámaras de Comercio de la Región	Establecer alianzas académicas que permitan vincularnos al estudio Doing Business

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
			(CONPES 3484)	lugar a nivel nacional						
		Empleo Formal	Generar condiciones para que las empresas generen vinculaciones laborales que favorezcan las condiciones de vida de sus trabajadores y familias.	desempleo en risaralda 13,4%	2009	2%	5%	8%	Ministerio de la protección y la seguridad, SENA	Lograr minimizar el impacto de las condiciones económicas globales
		Productividad	Optimización de la utilización de los recursos disponibles sin sacrificar la calidad, posibilitando la incursión en empresas de clase mundial	Balanza comercial positiva	2009	—	—	—	Gremios, empresas	Optimización de utilización de capacidades instaladas, Compras conjuntas, Ventas en volumen, estandarización y normalización de producto

Tabla 14 Matriz de Marco Lógico – O. E. Fortalecimiento de Sectores Estratégicos

Entre los propósitos que se han establecido de común acuerdo entre todas las instituciones que apoyan el emprendimiento y el desarrollo empresarial que hacen parte de la cadena de valor de la creación de empresa y su sostenibilidad en el departamento de Risaralda, está la consolidación de quince proyectos, cada uno de ellos en cabeza de un grupo de instituciones comprometidas con su desarrollo y ejecución.



Con esta serie de acciones, se pretende articular y coordinar desde las diferentes instancias locales y regionales actividades encaminadas a fortalecer los procesos de competitividad y productividad en la región, simultáneamente se espera al final lograr identificar proyectos con un fuerte componente innovador y de gran impacto social, económico y tecnológico, que contribuyan al mejoramiento de las oportunidades de trabajo, ingresos y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región, ampliando a su vez el radio de participación y logrando impacto en el desarrollo económico local y departamental.

La propuesta contiene también el diseño de unas estrategias que actúan como facilitadoras de su implementación, estas a su vez proporcionaran información requerida para identificar a los principales actores del desarrollo de los proyectos, canalización de recursos, establecimiento de acuerdos interinstitucionales, alianzas estratégicas que contribuirán a la identificación e implementación de actividades para su gestión de manera conjunta y finalmente acceder de forma más efectiva a la información requerida la cual posibilita su ejecución.

Los planteamientos realizados desde los diferentes ámbitos por los actores recopilados en un plan de fortalecimiento en emprendimiento y desarrollo empresarial para el departamento de Risaralda son viables en la medida de que este se ajuste a las variables establecidas en la estrategia nacional y que a su vez corresponda a la visión que desde aquí se está construyendo desde la perspectiva de los planteamientos de la Visión 2032.

Realizar este esfuerzo mediante la conjugación de voluntades ha de contribuir al fortalecimiento del departamento en el sector empresarial de bienes y servicios, con un fuerte componente de competitividad que lo haga sólido y efectivo frente a la demanda de los mercados propios, nacionales y extranjeros. Todo esto sustentado en el eficiente uso de los recursos técnicos, tecnológicos, ambientales y de talento humano que son los que hacen altamente eficiente el desempeño económico del departamento.

El vector Emprendimiento, Gestión y Desarrollo Empresarial, contempla cuatro estrategias dentro de las cuales encontramos un conjunto de proyectos a desarrollar, estos a su vez son responsabilidad de un grupo de organizaciones comprometidas con el diseño e implementación de las acciones pertinentes que contribuyan a la obtención de resultados óptimos.



Fortalecimiento de las Empresas Existentes: A través de acciones de formación, acompañamiento y asesoría técnica, se busca que las empresas logren incrementar su productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado, con el fin de alcanzar niveles de sostenibilidad en el tiempo.

A esta estrategia le corresponden los siguientes proyectos:

- Gestión de recursos
- Estatuto Tributario Unificado
- Acompañamiento interinstitucional a las Empresas del Departamento
- Articulación Universidad – Empresa
- Normalización, Metrología y Aseguramiento de la Calidad
- Sistemas de Certificación (Normas Técnicas).

Las instituciones a cuya cabeza está el desarrollo de estos proyectos son:

Fundación para el desarrollo de Risaralda, Cámaras de Comercio de Pereira, Dosquebradas y Santa Rosa, Área Metropolitana de Centro Occidente, UTP, ICONTEC, Red Regional de Normalización, Certificación y Metrología, Incubar Eje Cafetero, Alcaldía de Pereira.

Fortalecimiento de la Cultura de Emprendimiento: Este proceso inicia con la sensibilización y difusión de las estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades en aspectos productivos, organizacionales y de mercados a los diferentes actores de la sociedad civil, con énfasis en aquellos al sistema educativo en sus diferentes niveles.

Compuesta por los siguientes proyectos:

- "Cultura C"
- Cátedra de Emprendimiento (creación).
- Cátedra CEINFI (implementación y fortalecimiento).

Esta serie de proyectos estaría bajo la responsabilidad de:



Secretaría de Educación del Municipio de Pereira, Dosquebradas y del Departamento, SENA y Gobernación del departamento.

Apoyo a la Creación de Empresas: Canalizar los esfuerzos para potenciar el impacto en la población atendida, procurando así un óptimo aprovechamiento de los recursos, generando actividades que faciliten la creación de empresas autosuficientes, generadoras de nuevos puestos de trabajo y de sus propios ingresos con un marcado reconocimiento nacional e internacional.

Los proyectos plantados para esta estrategia son:

- Fortalecimiento de las Unidades de Emprendimiento.
- Sistema de Información y proceso de gestión de recursos de la Red de Emprendimiento.
- Responsabilidad Social Empresarial
- Identificación, Creación y fortalecimiento de spin off industriales, académicas y tecnológicas
- Doing Business.

Son responsabilidad para su ejecución de:

Gremios, SENA, Incubar Eje Cafetero, Universidad Tecnológica de Pereira y Alcaldía de Pereira.

Gestión de la Innovación, la Ciencia y la Tecnología: Identificar segmentos de mercado para los cuales se pueden destinar productos y servicios de tipo innovador y exportable, aplicando nuevos modelos de investigación sobre las tendencias globalizadas, que les permita a las empresas aprovechar oportunidades de negocio.

Compuesta por los proyectos:

- Fomento a la innovación y formación continuada al Talento Humano
- Risaralda Digital

Son responsabilidad de: *El SENA y Gobernación de Risaralda.*



Con el objeto de realizar seguimiento y evaluación a cada uno de los proyectos propuestos fueron seleccionados los siguientes indicadores:

- Creación de Empresas, de acuerdo a los registros mercantiles expedidos por las cámaras de comercio expedidos en el periodo a analizar.
- Perdurabilidad, entendida como la necesidad de lograr que las empresas generen valor y permanezcan en el tiempo.
- Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business), ambientes institucionales que propicien la legalización y formalización de las empresas.
- Empleo Formal,
- Productividad,

Para el desarrollo de los proyectos se contará con los recursos disponibles de cada una de las instituciones vinculadas con la red departamental, con el fin de gestionar y obtener nuevos recursos:

Homologar los beneficios tributarios para todos los municipios del departamento.

- Despertar entre los empresarios del departamento el interés por la formalización y legalización de las empresas y de los empleos generados, así como hacer un inventario de necesidades de Investigación básica y aplicada al servicio de la vocación empresarial del departamento.
- Desarrollar una cultura en las empresas brindar elementos, insumos y servicios para los procesos de metrología y normalización, todos estos procesos apoyados desde la red departamental.
- Promoción de la cultura de la competitividad a través del emprendimiento. Para ello se debe fomentar la mentalidad emprendedora y empresarial en los jóvenes risaraldenses, desde los espacios educativos.
- Consolidar un sistema de información para el proceso de monitoreo de convocatorias que incluya concursos, bancos de información y establecer mecanismos de canalización de recursos (fondos privados, inversionistas entre otros).
- Incentivar el desarrollo e implementación de nuevas actividades económicas al interior de empresas,



Instituciones educativas y Centros de Desarrollo tecnológico existentes, con el ánimo de que estas generen autonomía, sostenibilidad e independencia. De ahí la importancia del diseño de programas de capacitación orientados hacia el desarrollo del pensamiento innovador y creatividad, dirigido a los empresarios y emprendedores.

Integración del departamento partiendo de la utilización de las Tic.

Durante el desarrollo de las actividades relacionadas con la construcción de la matriz de marco lógico de la propuesta se presentaron una serie de dificultades, que, sin ser trascendentales, en algunos momentos dificultaron los avances en la construcción del documento. Entre las más sobresalientes encontramos:

- Ausencia de líneas base que permitan medir y hacer seguimiento en el tiempo del impacto de las acciones a desarrollar.
- La región carece de unos estándares claros y efectivos en los temas relacionados con emprendimiento, creación de empresa, fortalecimiento y sostenibilidad.
- Con respecto a las acciones interinstitucionales en lo relacionado con el desarrollo de los diversos programas encaminados a fortalecer el emprendimiento en el departamento, se carece de coherencia y claridad en los procesos de ejecución de acciones, además no existen mecanismos de comunicación que faciliten el intercambio de información.
- La inexistencia de un sistema de información actualizado que permita que las comunicaciones, sean más fluidas y por ende que la información se generalice, abriendo espacios para la democratización del conocimiento.

A continuación, se presenta la matriz surgida como resultado de los talleres realizados:

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo) = Resultados	Indicadores – Metas
Fortalecimiento de las Empresas Existentes	Gestión de recursos	Utilizar los recursos disponibles en las entidades involucradas (fondo común) para apalancar y gestionar nuevos recursos	Articulación de instituciones en la consolidación del fondo común	Valor del Fondo como porcentaje del 0,05 % PIB de Risaralda y 18 instituciones comprometidas con su consolidación. 18 instituciones vinculadas al fondo común
	Estatuto Tributario Unificado	Homologar beneficios tributarios para los municipios del departamento	Estatuto Tributario Unificado	Estatuto Tributario Unificado
	Acompañamiento interinstitucional a las Empresas del Departamento	Crear en las empresas del departamento un proceso de formalización y legalización	Difusión - Sensibilización - Formalización - Acompañamiento	No. Empresas formalizadas / No. Empresas sensibilizadas META: 60%
	Articulación Universidad - Empresa	Identificación de necesidades de Investigación básica y aplicada al servicio de la vocación empresarial del departamento (sectores priorizados y promisorios)	Necesidades de investigación básica y aplicada identificadas	Investigaciones en desarrollo/ necesidades de investigación identificadas Meta: 20%
	Normalización, Metrología y Aseguramiento de la Calidad	Desde la Red se desarrolla una cultura en las empresas y se brinda elementos, insumos y servicios para los procesos de metrología y normalización	Empresas con productos estandarizados (confecciones, calzado, eléctrico, metalmecánico)	20% de empresas formalizadas en procesos de aplicabilidad sobre normalización, metrología y aseguramiento.

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo) = Resultados	Indicadores – Metas
	Sistemas de Certificación (Normas Técnicas)	Establecer y Consolidar mecanismos (Institucionales y Financieros)	Empresas de los sectores estratégicos priorizados fortalecidas productos desarrollados con norma técnica y sistemas de gestión de calidad implementados	25% de empresas con certificación y aplicabilidad de las normas técnicas. 40% de las pymes de Risaralda tienen certificados sus sistemas de gestión de calidad con algún referente normativo
Fortalecimiento de la Cultura de Emprendimiento	"Cultura C"	Promoción de la cultura de la competitividad a través del emprendimiento	Emprendedores atendidos por los CEOS	Número de Centros (3) de Emprendimiento Social Creados Población beneficiada
	Cátedra de Emprendimiento (Elemento Transversal en la formación y Capacitación en el departamento) - Cátedra CEINFI Cátedra de Creación de empresas con impacto nacional y futuro internacional (revisar como lo involucra la mesa de emprendimiento)	Fomentar la mentalidad empresarial en los jóvenes Risaraldenses y de la comunidad educativa, desde los espacios educativos	Desarrollo curricular (actividades de EAE) e Implementación en las instituciones educativas de la Cátedra de Emprendimiento en todos los grados	Número o Porcentaje de instituciones educativas y empresas involucradas con la cátedra de emprendimiento por municipio. Número o porcentaje de población beneficiada por la cátedra

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo) = Resultados	Indicadores – Metas
Apoyo a la Creación de Empresas	Fortalecimiento de las Unidades de Emprendimiento (todos los espacios de creación de empresas - Escuelas y Centros de Emprendimiento) de las Universidades y Articulación entre las entidades	Los procesos de las unidades de emprendimiento están limitados a la formulación de los planes de negocios desde los estudiantes, el reto está dado en que se acompañe el proceso hasta la creación de la empresa y mantener un acompañamiento en los primeros 3 años de la misma	Unidades de emprendimiento efectivas	20% de empresas creadas desde las unidades de emprendimiento con perdurabilidad (medición sobre el primer año de existencia y para el tercer año) 80% de empresas sostenibles en el quinto año
	Sistema de Información y proceso de gestión de recursos de la Red de Emprendimiento	Consolidar un sistema de información para el proceso de monitoreo de convocatorias (concursos, bolsas) y establecer mecanismos de atracción de recursos (fondos privados, inversionistas)	Sistema de Información Consolidado y en Funcionamiento	Recursos Gestionados a partir de las convocatorias Recursos Gestionados desde el Capital de Riesgo
	Apadrinamiento empresarial y Responsabilidad Social Empresarial	Desarrollo de un proyecto de banco de horas con el apoyo gremial del departamento y la generación de encadenamientos productivos encaminados a realiza un aporte social	Microempresa acompañadas y encadenadas por parte de la gran empresa. Grandes empresas con proyectos de RSE en ejecución	1.500 Empresas con procesos de Apadrinamiento 150 empresas con procesos de Responsabilidad Social Empresarial
	Identificación, Creación y fortalecimiento de spin off industriales, académicas y tecnológicas	Creación de nuevas actividades económicas en el seno de empresas, Instituciones educativas y Centros de Desarrollo tecnológico existentes que acaban adquiriendo independencia y viabilidad propias	Nuevas empresas spin off creadas, fortalecidas y sostenibles	2009: 5 spin off - 2015: 50 - 2019: 120

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo) = Resultados	Indicadores – Metas
	Doing business	Ambiente para la creación de empresas y su perdurabilidad	Posición sostenida Pereira 1 en Colombia	Posición
Gestión de la Innovación, la Ciencia y la Tecnología	Fomento a la innovación y formación continuada al Talento Humano	Programa de capacitación permanente para las empresas orientado a la innovación	Empresas con proyectos de formación especializada al talento humano implementados	6 proyectos aprobados y ejecutados
	Risaralda Digital	Integración del departamento con base en la utilización de las tic's	Proyecto en ejecución	50% de los municipios con cobertura e integrados

Tabla 15 Matriz de Marco Lógico a nivel de estrategias – O. E. Emprendimiento y gestión empresarial

FORTALECIMIENTO DEL MERCADO INTERNO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

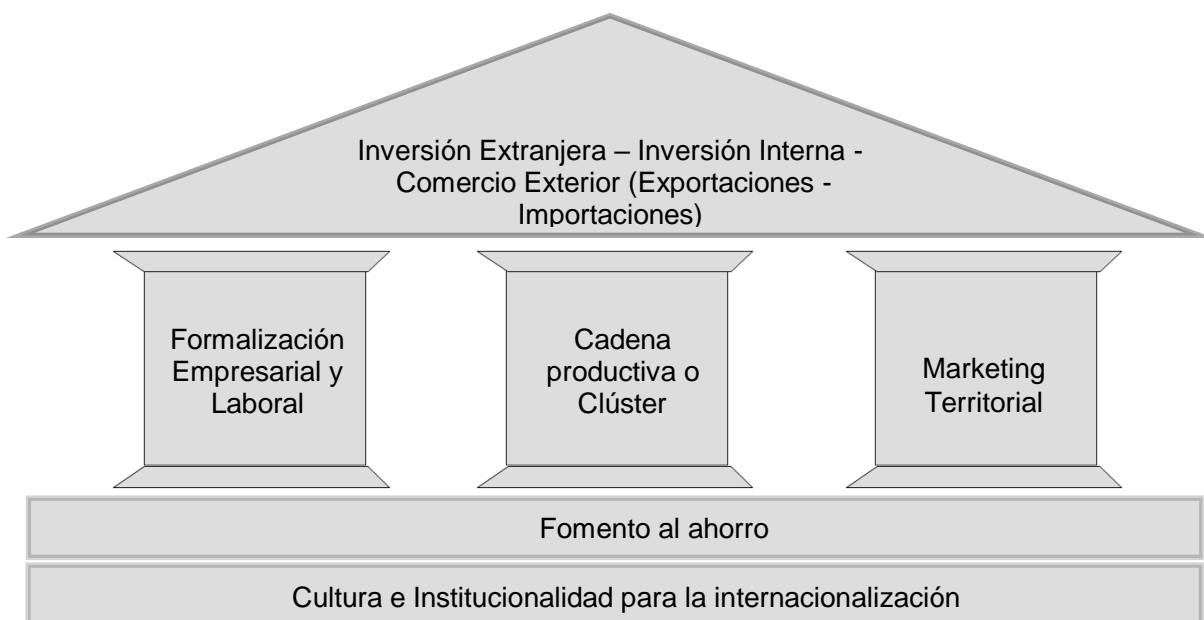


Gráfico 30 Fortalecimiento del mercado interno e internacionalización de la economía

VISIÓN: “Al 2032 Risaralda contará con una economía y un marketing territorial sólidos, basada tanto en el mercado interno como en su internacionalización, con una alta inversión interna y externa y con una balanza comercial positiva basado en una formalización empresarial y laboral y en el fomento permanente al ahorro”.

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Estratégico	Fortalecimiento del Mercado Interno e Internacionalización de la Economía	Inversión Extranjera	Adquisición de activos físicos extranjeros tales como bienes inmuebles, fábricas y equipo que implica la adquisición de cierto nivel de control administrativo.	La inversión extranjera directa (IED) para los tres primeros meses de 2007 alcanzó en Colombia una cifra de US\$ 2.342 millones, lo que representa un incremento del 100% frente a la cifra registrada para el mismo periodo del año anterior	N/A	Visión 2019: 25% como participación del PIB	27% como participación del PIB	Visión 2019: 30% como participación del PIB	MCIT	La inversión externa supone unas políticas macroeconómicas para la atracción de capitales.
		Inversión Interna	Es el ahorro nacional bruto más el ahorro externo (excedente de la nación en	17% del PIB	N/A	-	-	-	MCIT	Se requiere una confianza inversionista en el país. Importante: políticas de seguridad que apoyen este proceso

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
			cuenta corriente).							
		Comercio Exterior (Exportaciones - Importaciones)	Exportaciones: Es la transferencia de propiedad de bienes y prestación de servicios de los residentes de un país a los no residentes. Importaciones: Transferencias de propiedad de bienes y servicios no financieros prestados por los productores no residentes a los residentes del país.	Importaciones: US\$ 243 Millones Exportaciones: US\$ 404 Millones Balanza Comercial: 245 millones Fuente: Secretaría de Planeación, Informe de Coyuntura Económica, Pereira, Año: 2007	Equilibrio en la Balanza Comercial	Balanza Comercial Positiva	-	Visión 2019: 30% como participación del PIB	MCIT	La inserción en el mercado global se hace necesaria en aras de mantenerse vigente en un mundo competitivo

Tabla 16 Matriz de Marco Lógico - Fortalecimiento del mercado interno e internacionalización de la economía

En general, la información que se recoge a partir de una matriz, independiente de la metodología utilizada no es explicada o conceptualizada, dificultando al lector la interpretación o si se quiere se deja al lector la interpretación, lo anterior implica que un instrumento de planeación utilizado recurrentemente, necesita un nivel de detalle más explícito, para una menor comprensión, precisamente de eso se trata este documento.



La mesa de fortalecimiento del mercado interno e internacionalización de la economía, tiene como finalidad; movilizar una serie de variables, que a la final generan un impacto positivo en cuatro macro variables: **el PIB, el empleo, reducción de pobreza y el índice de desempeño ambiental**, y por supuesto en el mediano y largo plazo al año 2032 permitirá al territorio risaraldense mejorar los niveles de competitividad y a sus habitantes tener mejores condiciones de vida.

Para la movilización de las variables del fortalecimiento de la economía interna e internacionalización de la economía de Risaralda, es necesaria la aplicación y desarrollo de cinco estrategias que se enuncian; **1. Formalización empresarial y laboral, 2. Cadenas productivas, 3. Marketing territorial, 4. Fomento al ahorro y 5. Cultura e institucionalidad para la internacionalización**, estas estrategias funcionalmente pueden operar al mismo tiempo o en diferentes momentos, aquí es importante documentar que básicamente depende de la toma de decisiones y gestión de los agentes económicos, incluyendo la consecución de los recursos.

Las cinco estrategias planteadas¹⁸ obedecen a un proceso tipo sistema, partiendo de la formalización empresarial¹⁹ y laboral, lo que se convierte en un requisito sin-ecuanon para la competitividad de las empresas y mejores condiciones de vida de la fuerza laboral. En la actualidad existen alrededor de 30.000 establecimientos en el departamento (Dane; censo 2005) y se estima que el 46% se encuentran en calidad de informal, la meta es formalizar el 3% anual de los establecimientos, es decir 450, y por supuesto legalizar las nuevas que entran al mercado.

Para que esto sea posible, es necesario un proyecto de comunicación y sensibilización a los empresarios del departamento, advirtiendo las ventajas, bondades y oportunidades de la formalidad, como son: **acceso a la bancarización, inscribirse en bases de datos como oferentes y demandantes de bienes y**

¹⁸ Estas fueron el fruto de la discusión de tres reuniones, con una participación de varias instituciones (SENA, ANDI, UCPR, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Cámara de Comercio de Santa Rosa-Dosquebradas y Pereira).

¹⁹ Se entiende por formalización empresarial, la legalización de las empresas en distintos órdenes: registrarse en las Cámaras de Comercio, industria y comercio, pago impositivo de sus obligaciones, igualmente formalizar a sus empleados (permanentes y/o temporales), seguridad social y los parafiscales.



servicios, participar de convocatorias empresariales, oportunidad de abrir mercados, conocimiento de proveedores.

- Con la formalización empresarial y laboral, se pretende dos cosas. La primera el fortalecimiento de las cadenas productivas a partir de la Asociatividad como requisito de competencia, **la individualidad empresarial de los Risaraldenses posiblemente es uno de los principales cuellos de botella para el crecimiento y eslabonamiento económico.** De suerte la Asociatividad de empresarios permite competir en mercados nacionales e internacionales, se debe generar rupturas o paradigmas en los empresarios y los gremios; el problema no es de tamaño <microempresas>, más bien es el poco eslabonamiento productivo hacia atrás y adelante, situación que tendría un impacto significativo con el fortalecimiento de las diferentes cadenas.

El segundo punto, trata de avanzar en el concepto de cadena hacia un clúster²⁰, el departamento no cuenta con un clúster desarrollado, seguramente la mayor experiencia se tiene en la caficultura, sin embargo, se han hecho intentos en prendas de vestir con pocos resultados por decir lo menos. Fundamentalmente se deben fomentar los clústeres por el soporte en el tiempo de la demanda externa y por su variedad de ventajas que desarrolla en el territorio.

Con el fortalecimiento de las cadenas productivas se esperaría un aumento del 6% en el valor agregado. De otra parte, el fomento de clúster tendría una meta de crecimiento en el valor agregado real del 7% y de 10% en las exportaciones menores, metas anuales.

- Para el buen funcionamiento y desarrollo del marketing territorial, es clave contar con la estrategia de fortalecimiento de las cadenas productivas y desarrollo de clúster y por supuesto la formalización empresarial y laboral, pues los territorios se preparan para ofertar los bienes y servicios en diversos niveles, para lo cual se desarrollan proyectos de ciudad y departamento, dicho de otra manera, es el desarrollo de la economía espacial.

²⁰ M. Porter un clúster es un grupo de compañías y asociaciones interconectadas, las cuales están geográficamente cerca, se desempeñan en un sector similar, y están unidas por una serie de características comunes y complementarias



Los cuatro proyectos definidos en la estrategia de marketing territorial, se tiene como principio al desarrollo del territorio para sus habitantes, entendiendo que la venta del territorio en primera instancia la hacen sus pobladores, esto implica generar condiciones físicas para la población, incluyendo un proceso cultural de venta del territorio tipo movilización social, empleados públicos, taxistas, gremios, comuneros, sociedad civil en general.

La promoción del departamento para el turismo, proyecto que viene funcionando hace varios años, pretende aumentar un 5% los visitantes nacionales y el 8% los internacionales, convirtiéndose en una fuente de empleo y generación de ingresos para una parte de la población, esto significa contar con un sitio turístico con ciertas características como: reconocimiento, recordación, vendible <ÚNICO> pero además, es necesario desarrollar al tiempo la GASTRONOMIA que identifique el territorio, donde toda la población lo tenga en mente. ¿Cómo vender si no se sabe que se tiene? El turismo es función del gasto de los agentes, esto implica crear las condiciones para los agentes locales, nacionales y extranjeros que consuman los diferentes bienes y servicios con valor agregado.

De otra parte, vender el territorio significa contar con herramientas de promoción para la creación de empresas, que hacen parte de la sostenibilidad de los agentes económicos. Aquí los esfuerzos son de distintos órdenes, desde lo público en desarrollo de condiciones del territorio como son: el buen funcionamiento y calidad de los servicios públicos, infraestructura vial y logística; consenso en las tarifas de industria y comercio en los diferentes municipios especialmente los del AMCO, definición clara de una zona franca en lo posible turística.

Igualmente, el programa de emprendimiento debe ser un foco, aquí vienen trabajando alrededor de 20 instituciones como red para la generación y sostenimiento de empresas, pero también generar una nueva cultura empresarial. Para el turismo empresarial es clave contar con sitios estratégicos para convenciones, muestras empresariales, ferias, espectáculos públicos, lo que exige un trabajo de comercialización de Expofuturo, el Lucy Tejada, Santiago Londoño, etc. Es importante decir, que las condiciones del territorio involucran a todo tipo de empresarios locales, nacionales y externos y tipología de tamaños.



El turismo empresarial entonces juega un papel definitivo en el posicionamiento del territorio, mostrando sus bondades para la creación, sostenimiento empresarial y los negocios, es aprovechar la mejor imagen ante el mundo, no puede perderse de vista que Pereira fue calificada como la ciudad con mejores condiciones para hacer negocios según el Banco Mundial en el Informe de Doing Bussines.

El proyecto de promoción de ciudad para la atracción de inversión extranjera, es clave en un territorio donde en los últimos años, la mayor inversión ha estado dirigida al sector terciario de la economía, especialmente comercial y muy poca hacia los sectores reales industrial y agropecuario, lo que puede interpretarse como un desaprovechamiento de las condiciones geoestratégicas, climáticas y ambientales del departamento.

Es prioritario aquí desarrollar capacidades para la elaboración de proyectos de pre factibilidad y factibilidad para atraer inversión extranjera para el turismo y otro tipo de negocio, pero también aumentar las capacidades de negociación de los agentes económicos, pues tampoco se trata de poner en desventaja a los empresarios locales frente a los inversionistas extranjeros, es más bien de complementariedades, como efectos crecientes del capital.

En el horizonte se tiene que atraer inversión extranjera por el orden de 1.5% del PIB anual del departamento, en términos de proporción parece pequeña, en valores absolutos equivale alrededor del \$120 mil millones de pesos (precios de 2007), recursos anuales para la generación de empresa o inyección de empresas con capital extranjero.

La estrategia de fomento al ahorro tiene dos proyectos, en ambos casos de financiación para el desarrollo productivo. El primero tiene que ver con involucrar los recursos de fondos de empleados y cooperativas en una acción empresarial, **debe decirse que se debe hacer un estudio para la viabilidad**, esto implica que parte de estos recursos se colocan en empresas con alta capacidad de éxito, el cual devuelva el capital con una utilidad negociada en el tiempo, este modelo tiene la ventaja de redistribuir la riqueza, pues los asociados al fondo ganan de acuerdo a la proporción de ahorro, se incentiva el ahorro para la generación y sostenimiento empresarial.

El segundo proyecto tiende a la creación y formalización de un fondo empresarial por valor de \$120 mil millones, recursos de carácter mixto, para el apalancamiento del sector empresarial y proyectos de desarrollo.

Finalmente, la cultura e institucionalidad para la internacionalización, presenta cuatro proyectos: *el primero* tiende al bilingüismo entendiendo que para hacer negocios se hace necesaria una segunda lengua se trata de capacitar a 400 personas con formación en comercio exterior, facilitando la interacción de las transacciones. Este proyecto se viene trabajando seguramente no específicamente con personas de negocios internacionales, pero avanza en colegios y universidades. *El segundo*, es la capacitación y formación a un grupo de 90 personas empresarios locales, en aprender hacer negocios.

La red institucional es clave como soporte a la internacionalización, pues es precisamente la institucionalidad la que puede articular y servir de puente para abrir mercados, promoción de bienes y servicios y seguimiento a la actividad, pero más que eso, la institucionalidad genera confianza, compromiso, direcciona el que hacer de los empresarios actuales y nuevos, enrutarlos en la cultura de la internacionalización aprovechando la cualificación de los jóvenes, que finalmente serán la renovación empresarial. A continuación, se presenta la matriz surgida como resultado de los talleres realizados:

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo)	Metas
Formalización Empresarial y Laboral	Formalización y Legalización Empresarial y Laboral	Estrategia de comunicaciones que permita la difusión de las bondades y ventajas de la formalización y legación empresarial y laboral.	Comunidad Empresarial sensibilizada en bondades de formalización y legalización empresarial	Legalizar anualmente el 3% de los empresarios que aún no están legalizados en el departamento
Cadena Productiva	Fortalecimiento y seguimiento a las cadenas productivas existentes, con capacidad de exportación	Consolidación de procesos internos de identificación y fortalecimiento de los distintos eslabones de las cadenas productivas de los sectores con base en las empresas locales y regionales que aportan capacidades en los mismos	Cadenas productivas fortalecidas y formalizadas	Crecimiento anual de un 6% en el valor agregado y en las exportaciones de las cadenas
	Identificar las posibilidades de cluster y promover el		Promover 2 cluster en el departamento de clase mundial	Crecimiento de un 7% anual en el valor agregado y de un

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo)	Metas
	desarrollo de los mismos			10% en sus exportaciones
Marketing Territorial	Proyecto City Marketing: Consolidando el departamento y especialmente la ciudad como eje central en distintos espacios (a nivel de los habitantes como proceso de empoderamiento y de fortalecimiento cultural, a nivel turístico como elemento de atracción de inversionistas potenciales y a nivel de empresarios e inversionistas como eje central de la atracción de capitales foráneos)	Promoción de la ciudad y del departamento para sus habitantes	Incentivar en los habitantes el conocimiento de su departamento	Mayor nivel de compromiso de los ciudadanos con el departamento
		Promoción de ciudad y del departamento para el turismo	Contar con un sitio turístico (oferta) clave publicitado en la web, contar con volantes en diferentes sitios y partes del mundo	Aumentar en un 5% el número de turistas nacionales y el 8% externos MEDICIONES ANUALES
		Promoción de ciudad y del departamento para los empresarios	Documento y presentación con contenido básico de la ciudad y el departamento	Creación de 520 empresas anuales, y generación de empleo formal
		promoción de ciudad y del departamento para la inversión extranjera	Creación de nuevas empresas con IED y/o fortalecimiento de alguna de ellas	Crecimiento de la inversión extranjera directa (IED) en un 1,5% del PIB anual y generación de nuevos puestos de trabajo
Fomento al Ahorro	Ahorro Individual	Propuesta de ahorro individual, (a través de cooperativas, fondo de empleados, remesas), con destino a la formación bruta de capital y negocios	Incremento del ahorro en los hogares e información confiable con número de fondos, cooperativas, especificidades, y monto de cada establecimiento	Ahorro por parte de los hogares de un 0,5% del PIB (no incluye entidades financieras)
	Fondo Empresarial	Propuesta de ahorro empresarial, a través de un fondo empresarial, con participación pública	Creación del fondo de inversión empresarial	Crear un fondo de ahorro equivalente al 1,5% del PIB. (120 mil millones)

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo)	Metas
Cultura e institucionalidad para la Internacionalización	Formación integral del bilingüismo	Consolidar una educación (en todos los niveles de escolaridad) con énfasis en la enseñanza del idioma inglés	Habitantes formados en una segunda lengua. Oferta institucional competitiva	Impactar con 400 personas (anuales) el comercio exterior y los servicios locales como soporte a las transacciones internacionales
	Capacitación en como hacer negocios	Procesos de formación de alta gerencia en temas de Negociación para distintos sectores económicos	3 formaciones (por año) por sector, con expertos en como negociar, nacionales e internacionales.	90 personas formadas anualmente en cómo negociar efectivamente
	Creación de la semana internacional de Risaralda	Semana internacional de Risaralda con países invitados	Empresarios preparados para realizar transacciones comerciales con otros países con los cuales el departamento puede hacer negociaciones	3 misiones comerciales (anuales) a países por parte de empresarios donde se tenga expectativas de mercado, 3 ruedas de negocios internacionales (anuales). Incremento del 5% del comercio exterior (sin café) producto de las misiones y ruedas de negocios
	Red institucional para la internacionalización	Consolidar desde la CRC mecanismos desde la institucionalidad de la Comisión para avanzar en los procesos de internacionalización	Articular alrededor de la internacionalización de la economía una red instituciones	Crecimiento del 15% anual de las exportaciones menores del Departamento

Tabla 17 Matriz de Marco Lógico a nivel de estrategias – O. E. Internacionalización de la economía y mercado interno

CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

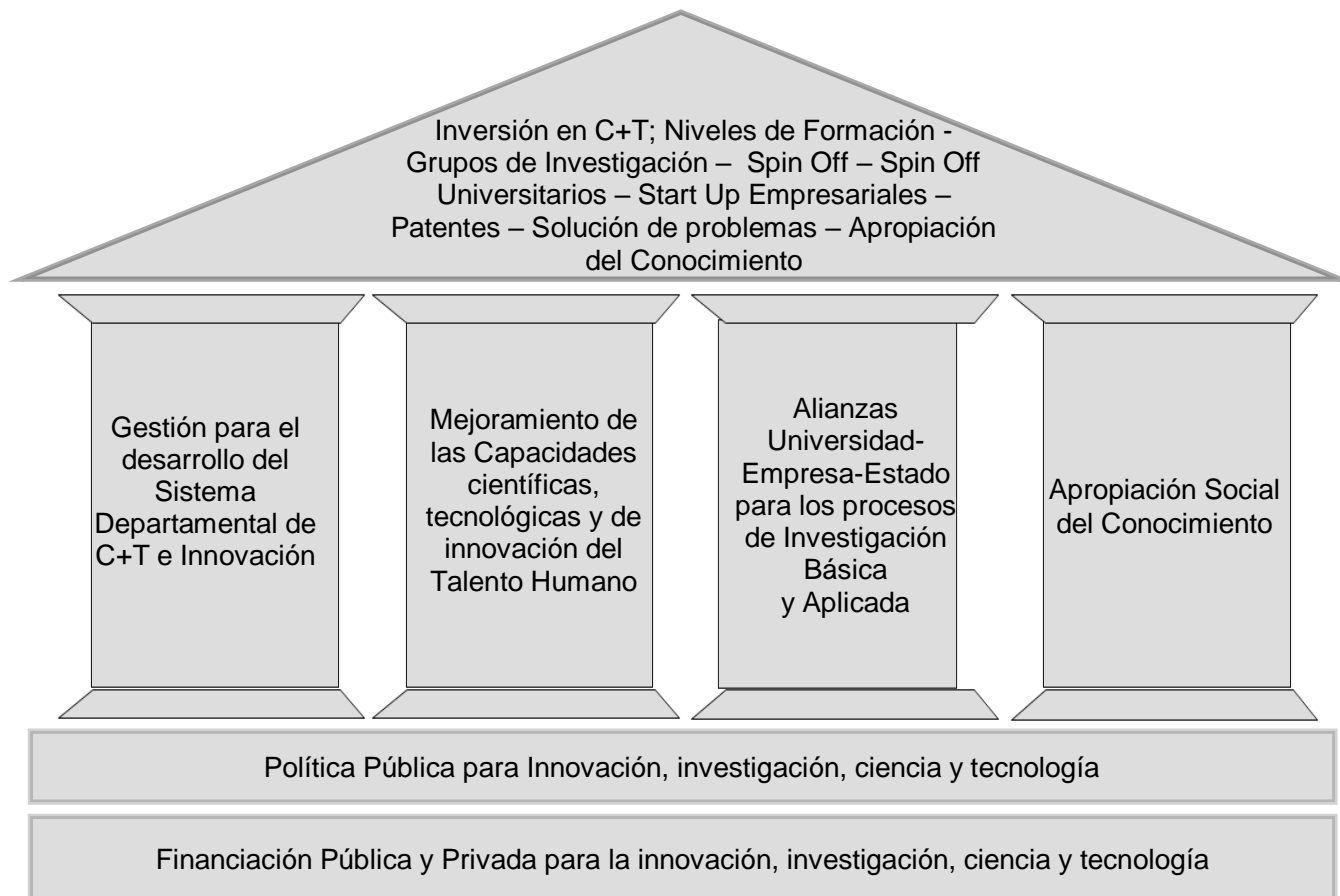


Gráfico 31 Partenón de Innovación, investigación, ciencia y tecnología

VISION: “Al 2032 Risaralda se encontrará inmerso en una sociedad y economía del conocimiento, generando un mejoramiento de las capacidades de los ciudadanos y adelantando procesos apoyado en una efectiva gestión para el desarrollo del sistema Departamental de C+T e innovación, una política pública para su desarrollo y una sinérgica alianza Universidad – Empresa – Estado generando una apropiación social del conocimiento”.

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos	
Objetivo Estratégico	Ciencia y Tecnología	% del PIB para Inversión en C+T	Inversión Pública y Privada en Procesos de Innovación, Investigación y Desarrollo, Ciencia y Tecnología	0,54%	4,00%	1,50%	2,00%	2,50%	DNP	Se asume una política nacional de fomento en este sentido, así como el potenciamiento del sector privado desde el desarrollo de procesos innovadores y de c+t	
		Phd y Msc por No. de habitantes y Vinculados a la Empresa del Dpto	Creación de masa crítica con capacidades investigativas y de innovación	Año 2004 (135 empresas de Risaralda): 1 empleado con PHD 17 con maestría 151 con especialización 1600 de pregrado	1000 investigadores (phd y msc) por cada millón de habitantes	120 por cada mil habitantes	600 por cada mil habitantes	1000 por cada mil habitantes	Sistema de Información de las Universidades del Departamento	Se asume que el nivel de escolaridad en Magísters y Doctores es proporcional a la capacidad investigativa; y estos vinculados a la empresa se supone que incrementan de modo directo los niveles de competitividad	
		Grupos de Investigación	Consolidación de grupos de investigación, focalizando necesidades de los sectores priorizados y los promisorios	Año 2007 265 investigadores aproximadamente. - 14 grupos de investigación Tipo A							
		Spin Off – Spin Off Universitarios – Start Up	La investigación en sus distintos niveles	-	-	-	-	-	-	-	Se asume que la sociedad civil de modo

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
		Empresariales – Patentes en uso y comercializadas	debe propender por un mejoramiento de la sociedad en todos sus aspectos, así pues, se espera que la investigación no se quede inserta en los centros de desarrollo, sino que se irrigue en la sociedad generando los beneficios esperados							masivo se compromete con estos procesos, soportándolos y apoyando la creación de masas críticas y el uso de los resultados de las investigaciones locales
		Impacto de la C+T en la solución de problemas de la región		N/D	Ideal: 100%	20%	40%	60%	Sistema de Información de las Universidades del Departamento	
		Apropiación Social del Conocimiento		16% de los proyectos desarrollados son apropiados por la sociedad	Ideal: 100%	25%	35%	50%	Sistema de Información de las Universidades del Departamento	

Tabla 18 Matriz de Marco Lógico – Innovación, investigación, ciencia y tecnología

La inversión nacional en investigación y desarrollo es muy baja, del total del PIB nacional Colombia sólo invierte el 0,37%, esto muestra el rezago que existe en comparación con otros países del mundo y de América Latina, además, indicadores como el de especialización²¹, muestran el país en condiciones muy bajas en comparación con otros países de América y del Mundo, los cuales han aumentado su ingreso per cápita gracias a que han profundizado su patrón de especialización.

²¹ El índice de especialización, muestra, desde una perspectiva dinámica, cómo cambia la participación de mercado de un país o región en las actividades de mayor contenido tecnológico respecto a su participación en actividades de menor contenido tecnológico; en otras palabras, describe cuánto adapta un país o región determinada su estructura comercial a los cambios en las modalidades del comercio mundial de productos de mayor y menor contenido tecnológico. consúltese página Web www.eclac.cl



Países como Estados Unidos y Japón han alcanzado patrones de especialización del 3,5 y 4,5, generando un PIB per cápita promedio entre 30.000 y 36.000 dólares respectivamente reflejando su profundización en su patrón de especialización por la creación de tecnologías de avanzada. Caso muy diferente para Colombia que tan solo ha alcanzado 1.8 en su indicador de especialización y generando un PIB per cápita promedio de 2.500 dólares

Con relación al nivel de aprendizaje para la transformación de productos, Colombia, ha enfocado sus acciones a la venta de productos provenientes de los recursos naturales en bruto y su conversión a nuevos productos con un bajo valor agregado por las bajas tecnologías implementadas, en el ciclo de generación de valor agregado del Café, en la medida que se generan productos derivados del café se va generando una ganancia adicional, pero cuando se crean herramientas para el procesamiento del producto, la contribución en las ganancias totales son mucho mayores. Todo ello requiere de acciones de innovación e investigación que contribuyan a aumentar el nivel de aprendizaje (mediana tecnología), pero el reto es poder enfocar la investigación a la innovación y al desarrollo de procesos de alta tecnología con el fin de generar transformación e innovación radical de los productos.

En ese orden de ideas, La estrategia de Ciencia y Tecnología (C+T), gira en torno a revertir el comportamiento anteriormente descrito, fundamentado en seis estrategias transversales a los procesos de competitividad y complementarias entre sí:

- Gestión para el desarrollo del Sistema Departamental de C+T e Innovación
- Mejoramiento de las Capacidades científicas, tecnológicas y de innovación del Talento Humano
- Alianzas Universidad-Empresa-Estado para los procesos de Investigación Básica y Aplicada
- Apropiación Social del Conocimiento
- Política Pública para Innovación, investigación, ciencia y tecnología
- Financiación Pública y Privada para la innovación, investigación, ciencia y tecnología

Como *primera estrategia* se tiene el sistema de Ciencia Tecnología e Innovación, cuyo proyecto de soporte es la red la red de nodos de innovación, investigación, ciencia y tecnología, proyecto previamente priorizado por la CRC como el más importante para la competitividad departamental. Este proyecto, que involucra



cuatro componentes básicos (La gerencia de la Red, el componente de infraestructura para la C+T, el talento humano y el desarrollo de proyectos innovadores) se complementa con el diseño y la puesta en marcha del sistema de información para la ciencia la tecnología y la innovación.

El desarrollo de este proyecto requiere romper con las metodologías tradicionales de trabajo individual, y por el contrario constituir una institucionalidad fuerte en torno al desarrollo de la red, cuyo principal resultado es la generación de proyectos innovadores tanto para el sector público como para el privado; y de la mano, consolidar procesos investigativos tanto básicos como aplicados desde la academia.

La *segunda estrategia* es el mejoramiento de capacidades consistente en la formación de Doctores y Magísteres en los temas prioritarios para el desarrollo del departamento, es decir los sectores priorizados y promisorios. Esta estrategia de potenciar capacidades, involucra la creación de un banco de talentos para la región, donde se consolide inicialmente un staff de alta calidad que dinamice los procesos de innovación de corto plazo para Risaralda, mientras se inicia paralelamente el proceso de formación, con focalización en los sectores estratégicos y compromisos de aplicación de conocimientos en el departamento. Esa formación avanzada debe estar acompañada desde los primeros grados de escolaridad de la formación investigativa, conformando y potenciando capacidades en el largo plazo.

Los 3 proyectos asociados a esta estrategia (formación avanzada, banco de talentos y formación investigativa) requieren una fuerte inversión en formación, además de una articulación de los procesos formativos desde los diferentes niveles de escolaridad. En ese sentido, es clave para la competitividad departamental y como complemento de este objetivo estratégico lo referente a la estrategia en educación.

Todo este proceso de gestión se vincula directamente con la tercera estrategia, asociada a las alianzas entre la Universidad, la Empresa y el Estado, aprovechando nacientes y exitosas iniciativas como la Fundación UEE para el eje cafetero, desde donde se debe buscar la interrelación entre las necesidades del sector empresarial en sus distintos niveles, para ser satisfechos por los procesos de innovación e investigación tanto básica como aplicada, principalmente desarrollado desde la red de nodos.

Esta estrategia busca poner en marcha fuerte y decididamente la triada del desarrollo como un elemento clave en los procesos sofisticados que se buscan desde la investigación y el desarrollo, pasando por procesos de innovación, ciencia y tecnología, para consolidar los sectores priorizados y en términos generales poner al departamento de modo diferencial en el contexto mundial.

Estas 3 estrategias (Gestión para el desarrollo del Sistema Departamental de C+T e Innovación, Mejoramiento de las Capacidades científicas, tecnológicas y de innovación del Talento Humano, Alianzas Universidad-Empresa-Estado para los procesos de Investigación Básica y Aplicada) están sustentadas a su vez en la formulación de una política pública de Ciencia y Tecnología para el departamento que acompañe una clara estrategia de financiación tanto pública como privada y por supuesto, como un elemento que garantice la sustentabilidad del proceso, la consolidación de los procesos de difusión, socialización y transferencia del conocimiento, tanto a nivel de tecnología blanda como dura. A continuación, se presenta la matriz surgida como resultado de los talleres realizados:

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo)	Indicadores - Metas
Gestión para el desarrollo del Sistema Departamental de C+T e Innovación	Red de nodos de innovación, investigación, ciencia y tecnología.	Interrelación de la Triada del Desarrollo para el aprovechamiento de los recursos del Territorio y la generación de capacidades de Innovación en el Departamento	Mejoramiento de las Capacidades de Innovación del Departamento	Número de Nodos Activos de la Red Numero de Proyectos en Ejecución
			Sistema de información para la innovación, la investigación, la ciencia y la tecnología.	Toma de Decisiones con base en el Sistema de Información y los procesos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva
Mejoramiento de las Capacidades científicas, tecnológicas y de innovación del Talento Humano	Formación Avanzada	Mejoramiento de los niveles de formación promedio, focalizando sectores prioritarios y promisorios		Número de phd y magister en el departamento con formación en materia de ciencia, tecnología, innovación y desarrollo
	Investigación Formativa	Aprestamiento desde la base de formación para condiciones de investigación.		Jóvenes Talentos Identificados y con Capacidades Especificas para la Investigación

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final (Entregables en el Tiempo)	Indicadores - Metas
	Banco de Talentos	Diseño e implementación de un sistema que articule los requerimientos del entorno con las capacidades existentes (relación oferta y demanda)		Número de Soluciones a Problemas Reales del Sector Empresarial
Alianzas Universidad-Empresa-Estado para los procesos de Investigación Básica y Aplicada	Programa Universidad - Empresa - Estado (FUEE-EC)	Estrategias y políticas que promueven la cooperación Universidad Empresa Estado	Nueva estructura organizativa para transferir tecnología y conocimiento (Investigación Pertinente)	Número de Proyectos Formulados y Ejecutados en Relación UEE Número de Proyectos Innovadores Formulados y Ejecutados
Apropiación Social del Conocimiento	Apropiación Social del Conocimiento	Diseño y Puesta en Marcha de la estrategia de Socialización del Conocimiento, involucrando la población sus distintos ámbitos y desde los distintos espacios y niveles de formación	Estrategia para la Socialización y Democratización del Conocimiento	% de proyectos de investigaciones que son apropiados por la sociedad % de proyectos e investigaciones que generan transferencia de conocimiento % de la Población que se involucra en procesos de investigación
Política Pública para Innovación, investigación, ciencia y tecnología		Formulación e implementación de la política pública Departamental para la innovación, investigación, ciencia y tecnología.	Política Pública de Ciencia Tecnología e Innovación	
Financiación Pública y Privada para la innovación, investigación, ciencia y tecnología	Fondo Regional para la Financiación de la Ciencia y la Tecnología. (gestión de recursos a nivel local, nacional e internacional)	Diseño y Puesta en Marcha del sistema para la articulación de esfuerzos institucionales y la gestión de recursos	Fondo Regional en Funcionamiento	Valor del fondo como % del PIB de Risaralda

Tabla 19 Matriz de Marco Lógico a nivel de estrategia – Innovación, investigación, ciencia y tecnología

COBERTURA EDUCATIVA CON CALIDAD Y PERTINENCIA



Gráfico 32 Partenón de Cobertura Educativa con calidad y pertinencia

VISIÓN: “Al 2032 Risaralda apoyará la generación de ciudadanos integrales, productivos y emprendedores sociales con capacidades y competencias acorde a las exigencias del departamento generando aportes basados en el fortalecimiento de la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, en el apoyo al sistema regional de formación integral docente y en un sector educativo eficiente”.

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Estratégico	Educación de Calidad para la Competitividad	Currículos Armonizados	Diseño y desarrollo de un currículo por ciclos educativos (preescolar, básica y media) y propedéuticos (superior) articulador de todos los niveles del sistema educativo regional	Se desconoce la existencia de línea base				100% de las Instituciones educativas oficiales con productos de armonización curricular. 100% de instituciones educativas oficiales con niveles educativos articulados entre si y con el sector productivo 80% de programas articulados del total de programas ofrecidos en el DPTO 100% de estudiantes beneficiados	fuerza de información del Ministerio de Educación Nacional	Se genera una sinergia y un trabajo en equipo de parte de todos los actores del sistema educativo
		Egresados pertinentes y competentes vinculados al sistema productivo	Egresados que cuenten con las competencias necesarias para desarrollarse profesionalmente en los sectores establecidos	No existe línea base					fuerza de información del Ministerio de Educación Nacional	Se establecen currículos de conformidad a las necesidades requeridas por los sectores de vocación del departamento y se genera una relación sólida de

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
			como prioritarios							mutuo apoyo entre la academia y el sector productivo
		Permanencia en el Sistema Educativo	Cantidad de jóvenes y niños que permanecen en el sistema educativo	Tasa de deserción del 5,8% al 2006	Tasa de deserción	Se espera reducir la tasa de deserción de estudiantes en educación básica y media oficial de a 5% al 2011.			fuerza de información del Ministerio de Educación Nacional	Se obtener un mejor conocimiento sobre sus condiciones específicas y se identifican las causas y los factores de riesgo que llevan a desertar.
		Cobertura	Cantidad de jóvenes y niños que acceden al sistema educativo	A 2005 sólo un 14% de esta población podía acceder a educación superior	Tasa de cobertura	Aumentar la tasa de cobertura bruta al 34% en 2010 (lo que significa en términos absolutos la creación de 320 mil nuevos cupos), y hacer más equitativo el acceso con el fin de que al menos un 25% de la población			fuerza de información del Ministerio de Educación Nacional	Descentralización de la oferta educativa en cuando a programas técnicos y tecnológicos

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
						más pobre (SISBEN 1 al 3) alcance este nivel educativo				
		Docentes con competencias pedagógicas y disciplinarias	Garantizar las competencias mínimas de un docente para generar educandos preparados para la competitividad	No existe línea base				30% de Docentes capacitados en educación virtual - 10% de docentes capacitados en uso pedagógico de la plataforma virtual, 5% de programas ofrecidos mediante modalidad virtual (80% para el 2019)	fuentes de información del Ministerio de Educación Nacional	Compromiso de parte de los docentes en mejorar sus competencias

Tabla 20 Matriz de Marco lógico – O.E. Cobertura Educativa con calidad y pertinencia

La metodología adoptada para analizar el problema del desarrollo educativo en el propósito de hacer del Departamento de Risaralda una región competitiva en los escenarios de la productividad nacional y mundial, establece como horizonte finalista los indicadores de desarrollo humano y social, dentro de los cuales impactar los indicadores de PIB, línea de pobreza, tasa de desempleo e índice de desempeño ambiental.



Concebido por el PNUD²² el desarrollo humano como “el desarrollo de la gente, HECHO POR LA GENTE, para la gente”, la connotación autonomista de la participación idónea de la gente para intervenir las políticas públicas que tienen que ver con su propio desarrollo humano y social, tal perspectiva se concretiza en el indicador de desarrollo humano, construido a partir de las variables indicativas de la longevidad (política de salud), de logros educativos (política educativa) y de nivel de vida (política de saneamiento básico y otros indicadores afines).

El hecho a destacar es que el desarrollo educativo es la variable matricial del indicador de desarrollo humano, esto es, el que transversaliza y afecta las demás variables, incluido el PIB, la línea de pobreza, el desempleo y el desempeño ambiental.

La única medición hecha en la Región Eje Cafetero, cuantificó la variable de logros educativos como indicador de analfabetismo. En el caso de Pereira y Risaralda, los índices mostraron que el Municipio y el Departamento están sobre el 95% de tasa de alfabetización. En el evento posible de lograrse en el próximo cuatrienio gubernativo el 100% de la población alfabetizada, este porcentaje no impulsaría el avance de Pereira ni del Departamento hacia un nivel superior en el indicador de desarrollo humano. Por lo que este indicador es pertinente y relevante en regiones como Guajira o los Llanos Orientales, donde el analfabetismo es superior al 50% de la población.

En nuestro contexto debemos transitar a concebir y medir el desarrollo educativo como logros en los desempeños en desarrollo de las competencias básicas, ciudadanas y laborales (productivas), como lo ordena la normatividad educativa para el desarrollo de una ecuación para la formación de personas competentes, esto es, idóneas para saberse insertar en sus desempeños, en sus contextos de vida familiar, social y productiva.

A partir del avance normativo establecido en la Constitución Política de 1991, ponderando como finalidad constitucional, la formación de una nueva ciudadanía: participativa y con valores democráticos; finalidad desarrollada en la Ley 115 de 1994, estableciendo como medio del logro finalista de la formación para la

²² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



autonomía, una concepción del currículo que busca determinar los contenidos temáticos de la oferta educativa, en relación con la identificación de las competencias a desarrollar, que demandan las necesidades de formación y educación identificadas en los indicadores del desarrollo social, se estableció como necesidad prioritaria la FORMACIÓN DOCENTE, incluidos, los Directivos, para la administración autónoma de un currículo, articulando todos los niveles educativos (preescolar, básico, medio y superior, y armonizando la jerarquía del desarrollo de las competencias básicas, ciudadanas y productivas, en relación con el desarrollo psicomotriz y cognitivo).

Por esta razón se establece como objetivo del estadio inicial de plan de competitividad la formación de docentes para la administración autónoma, en sus Instituciones y Centros Educativos, de un currículo para alcanzar la finalidad constitucional de la formación de ciudadanía competente para participar en los procesos decisionales de su propio desarrollo humano y social.

De una manera más propicia, el Partenón dilucida que para el logro de un currículo armonizador del desarrollo de las competencias y articulador de todos los niveles educativos, es necesario desarrollar las competencias pedagógicas de Directivos y Docentes. Esto es, el saber reflexionar sus propias prácticas educativas y pedagógicas, institucionales y en el aula, en relación de pertinencia y relevancia con las demandas establecidas en los indicadores de desarrollo social de nuestra población²³.

Por eso se establece como meta inicial la formación docente en competencias pedagógicas, prevaleciendo sobre las disciplinares; proceso que deberá acompañarse de una formación en cultura curricular a través de la interdisciplinariedad, en las áreas del conocimiento, medio de la finalidad pedagógica de la formación de personas con competencias básicas, ciudadanas y productivas.

Con este substrato se posibilitarán condiciones para implementar una política pública de fomento al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, a fin de recrear el sistema regional de ciencia y tecnología, articulado al sistema nacional, lo que dará pautas idóneas para destinar la inversión en materia

²³ Indicadores de muertes violentas entre jóvenes, desempleo juvenil, población por fuera del sistema, deserción escolar, violencia intrafamiliar, delitos contra la propiedad privada, la libertad y el cuidado ambiental, PIB y línea de pobreza.



de dotaciones en infraestructura técnica y tecnológica y, por supuesto, en materia de formación docente para el uso pedagógico de la tecnología de punta.

Estas son las condiciones requeridas para posibilitar que el sector educativo re-signifique los Proyectos Educativos como instrumentos de gestión de un desarrollo educativo autónomo, y que interpelan a las Secretarías de Educación de las Entidades Territoriales en la Región, para administrar la facilitación de condiciones al sector educativo, para que éste asuma su tarea de construir autónomamente su propio diseño y desarrollo curricular de una oferta educativa de calidad, esto es, pertinente y relevante con el propósito de hacer del Departamento de Risaralda una Región competitiva en el país y el mundo.

Finalmente, el Partenón es claro en mostrar que este proceso sólo será viable en su implementación y ejecución, en la medida en que establezca un sistema de seguimiento, evaluación, asesoría y control a su ejecución, a fin de garantizar sus ajustes de las metas y los procesos en relación con los impactos en el propio desarrollo humano y social.

El desarrollo autonomista de la gente para ser protagonista de su propio desarrollo, es el sentido que orienta el propósito de hacer del Departamento una Región cada vez más competitiva, en el escenario de una economía de mercado mundial, en un mundo cada vez más globalizado.

A continuación, se presenta la matriz de marco lógico en lo referente a las estrategias, surgida como resultado de los talleres realizados:

Estrategia	Proyectos	Descripción	Indicador – Meta
Armonización curricular para una formación por competencias	Armonización Curricular Municipal	Diseño y desarrollo de un currículo por ciclos educativos (preescolar, básica y media) y propedéuticos (superior) articulador de todos los niveles del sistema educativo regional	100% de las Instituciones educativas oficiales con productos de armonización curricular.

Estrategia	Proyectos	Descripción	Indicador – Meta
	Articulación de la Educación Media con la Educación superior o la Educación para el trabajo	Desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y productivas (laborales), por ciclos propedéuticos (incluyendo la educación media técnica)	100% de instituciones educativas oficiales con niveles educativos articulados entre si y con el sector productivo 80% de programas articulados del total de programas ofrecidos en el DPTO 100% de estudiantes beneficiados
Fortalecimiento de la investigación, innovación y desarrollo tecnológico en el Sistema Educativo	Fomento a la ciencia, tecnología innovación educativa	Implementar una política pública de fomento al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación entre las diferentes instituciones y niveles educativos y sectores	Cruzar con medición mesa CYT
	Institucionalización del Fondo emprender	Proyecto de Acuerdo creando el fondo con asignación presupuestal y decreto reglamentario	Cruzar con medición mesa Emprendimiento - gestión de recursos
	Dotación de aulas de sistemas móviles	Proyecto de dotación de aulas de sistemas móviles incluido en el plan de acción de las Secretarías de Educación	80% de Instituciones dotadas con aulas móviles de sistemas 20% de inversión del presupuesto de calidad para dotación y actualización de equipos
	Creación de un tecno parque	Fortalecimiento a los lugares de encuentro tecnológico	Cruzar con Red de Nodos
	Risaralda y Pereira Digital	Resignificación de la visión de Región como Región virtual	30% de la población con acceso a internet - velocidad 20% de la población que accede a telefonía celular 3 estudiantes de primaria por computador
	Institucionalización de una política de Formación virtual	Uso y aplicación pedagógica de medios y nuevas tecnologías	30% de Docentes capacitados en educación virtual - 10% de docentes capacitados en uso pedagógico de la plataforma virtual 5% de programas ofrecidos mediante modalidad virtual (80% para el 2019) 50% % de estudiantes matriculados en programas de educación virtual para el 2019

Estrategia	Proyectos	Descripción	Indicador – Meta
Fortalecimiento del sistema regional de formación integral docente	Implementación de una política pública de formación por competencias	Institucionalización de una política pública regional de formación por competencias, para ciclos educativos y propedéuticos, con base en la normatividad, los planes decenales de educación, las políticas territoriales y los planes de mejoramiento de las Comunidades Educativas	Comités Territoriales de Formación Docente con plan territorial de formación docente
Educación para la ciudadanía y el desarrollo humano y social	Implementación de un programa de extensión comunitaria del currículo de formación ciudadana y para el desarrollo humano y social	Competencias pedagógicas para la formación y desarrollo de las competencias ciudadanas y de las dimensiones ética, física, espiritual y ambiental	Para el 2010 30% de los docentes en procesos de formación de competencias pedagógicas para la formación y desarrollo de las competencias ciudadanas y de las dimensiones ética, física, espiritual y ambiental Para el 2019 100% de los docentes con competencias pedagógicas Impacto: Para el 2019 100% de Instituciones Educativas con sistema de indicadores de impacto en la reducción de drogadicción de jóvenes (9-23 años) de la violencia intrafamiliar, de los delitos cometidos por menores de edad.
Formación para la productividad y el emprendimiento desde el Proyecto Educativo Institucional	Risaralda y Pereira Bilingüe	Formación de competencias bilingües Énfasis en idioma inglés.	Para el 2010: 20% de los docentes en nivel B1 o C2 de competencias bilingües hasta completar el 100% en el 2019
	Programa de formación para el trabajo y la vida	Rediseño curricular por competencias para las competencias laborales y productivas, armonizado con los currículos de la educación superior o educación para el trabajo y el desarrollo humano, articulados al sector productivo	100% de instituciones educativas oficiales con niveles educativos articulados entre si y con el sector productivo 80% de programas articulados del total de programas ofrecidos en el DPTO 100% de estudiantes beneficiados
	Observatorio laboral y ocupacional	Proyecto de acuerdo creando el observatorio, con presupuesto asignado y decreto reglamentario	Un Observatorio funcionando, articulado con los observatorios existentes

Estrategia	Proyectos	Descripción	Indicador – Meta
	Acreditación de Entidades Educativas	Formulación de una política pública de formación por competencias, con decreto reglamentario del proceso de acreditación de la calidad, realizado por la Supervisión de Educación o quien haga sus veces	30% entidades acreditadas 50% de programas acreditados 50% de programas con registro calificado
Eficiencia administrativa del Sector Educativo para la calidad y cobertura	Modernización del sector educativo	Fortalecimiento de la gestión educativa por proyecto educativo institucional (incorporando su proyecto pedagógico)	50% de las Instituciones Educativas con asesoría en gestión educativa por proyectos
			30% de instituciones educativas certificadas en NTC GP 1000
			100% de las Secretarías de Educación regional con procesos de gestión de la calidad, la cobertura y la eficiencia administrativa operando y con sistema de seguimiento y control por indicadores operando
			100% de las Secretarías de Educación con sistema de información operando con tablero de indicadores de gestión
	Fortalecimiento de la gestión de la calidad educativa a nivel de la Institución Educativa	Institucionalización del Sistema de seguimiento, evaluación, asesoría y control a la gestión educativa y pedagógica de los Proyectos Educativos Institucionales	Un sistema municipal y departamental de seguimiento, evaluación, asesoría y control a los indicadores de gestión de los proyectos educativos institucionales operando
Fortalecimiento del sistema de información municipal sobre calidad como impactos en el desarrollo humano y social, cobertura, matrícula y deserción, por niveles educativos	Institucionalización del sistema de indicadores de logro en el desempeño por competencias sociales, productivas y básicas	100% de los Sistemas de información municipales y departamental operando articulados al observatorio regional	

Tabla 21 Matriz de Marco lógico a nivel de estrategias – O.E. Cobertura Educativa con calidad y pertinencia

ENTORNO, INFRAESTRUCTURA Y MEDIO AMBIENTE

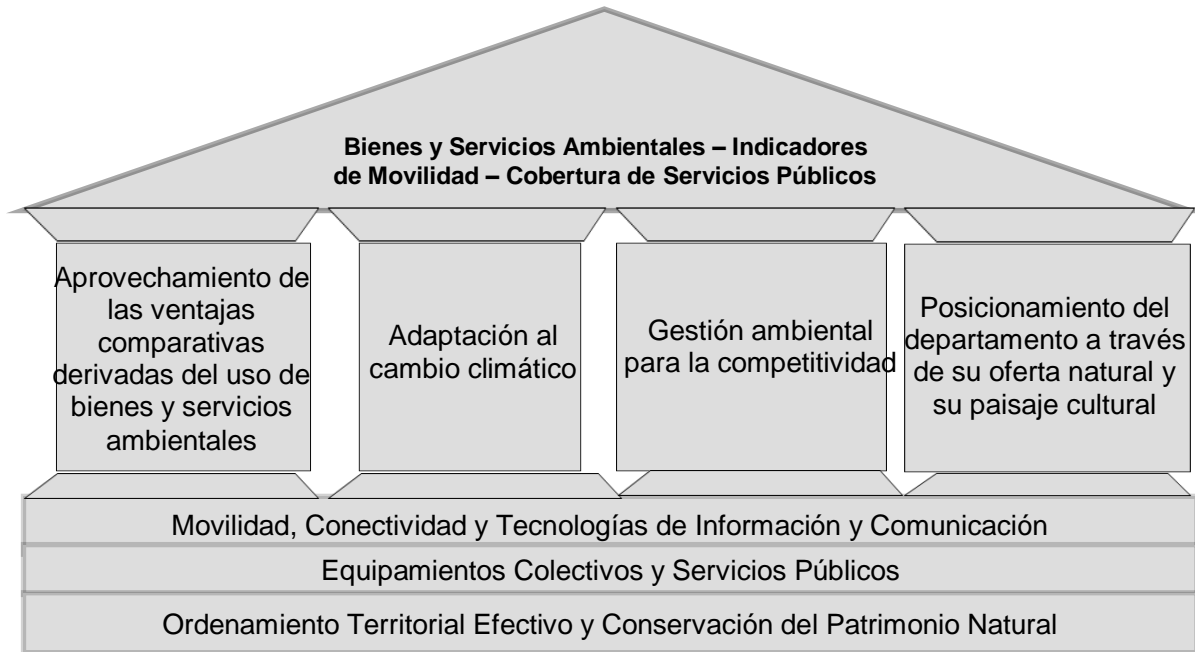


Gráfico 33 Entorno, Infraestructura y medio ambiente

VISIÓN: “Al 2032 Risaralda desarrollará estrategias tendientes a aprovechar su oferta de bienes y servicios ambientales y las ventajas que se derivan de su uso, desarrollando gestión ambiental para la competitividad y generando posicionamiento del departamento en su oferta natural y paisaje cultural. De igual manera, contará con indicadores de movilidad, cobertura de servicios públicos y equipamientos colectivos para la competitividad basado en un ordenamiento territorial efectivo”.

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
PARTENON EJECUTIVO	USO SOSTENIBLE DE	Indicadores de Medio Ambiente	Ordenamiento de la Plataforma Territorial para los sectores	Los sectores estratégicos definidos en la agenda de competitividad	Los sectores productivos del Departamento se encuentren	El modelo de ocupación territorial ha definido	Los 14 POT del Departamento han incorporado y empiezan a ejecutar	Los sectores estratégicos y los clústeres definidos en el Plan	Informe con los Lineamientos de Ocupación territorial	Existe un marco que garantice la viabilidad para

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
			estratégicos	ad no cuentan con una plataforma territorial ordenada a nivel departamental que garantice su sostenibilidad ambiental	n estratégicamente ubicados para competir dentro de los criterios de Desarrollo Sostenible	las áreas optimas de localización de los sectores estratégicos junto a los clústeres del Departamento	los lineamientos del modelo de ocupación territorial en relación con los sectores estratégicos	Regional cuentan con una plataforma territorial ordenada para su sostenibilidad (oferta ambiental garantizada para el desarrollo de sus procesos productivos y definida su localización en términos territoriales)		generar un modelo de ocupación (voluntad política, recursos, compromiso de los municipios)
			Recursos provenientes de proyectos de MDL y similares para la región	A pesar de las posibilidades regionales de generar proyectos de MDL, no se han desarrollado acciones que generen ingresos a través de este instrumento	A través de la implementación de proyectos de MDL, poder captar recursos económicos para la región y contribuir con la disminución de gases de efecto invernadero	Tener un proyecto completo en todo su proceso de elaboración	El departamento ha percibido ingresos como mínimo 5 millones de dólares por la implementación de proyectos de MDL o similares	El departamento ha percibido ingresos como mínimo 50 millones de dólares por la implementación de proyectos de MDL o similares	Bonos verdes en el mercado	Garantizar sostenibilidad de los procesos que se inicien y voluntad desde los sectores estratégicos para su implementación

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
			Posicionamiento del Departamento a través de la estrategia "Risaralda, bosque modelo para el mundo", dando prioridad al Paisaje Cultural Cafetero	En 2008 Risaralda fue reconocido internacionalmente como Bosque Modelo, por la Red Iberoamericana de Bosques Modelo. Existe un avance en búsqueda del reconocimiento del Paisaje Cultural Cafetero ante la UNESCO.	el 100% de los sectores estratégicos priorizados han establecido alianzas alrededor de la estrategia de bosque modelo	Poseer un programa de cooperación horizontal con otros bosques modelos en el mundo, que tengan fortalezas en los temas de interés para los sectores estratégicos priorizados en el Plan Regional de Competitividad	Programa de Cooperación horizontal desarrollado en un 100%	Risaralda es reconocido a nivel internacional por la aplicación de la estrategia "Bosque Modelo", logrando el acceso a mercados justos de por lo menos dos productos	Informes de Cooperación Horizontal	Apoyo permanente e interacción con países con la característica de bosque modelo
			Establecimiento de Clústeres de Bienes y Servicios Ambientales	Al 2005 Risaralda contaba con 25 grupos vinculados a Mercados Verdes apoyados por CARDER, se han identificado una serie de productos provenientes de recursos de flora nativa, subproductos de	Se ha establecido un clúster de Bienes y Servicios Ambientales en el Departamento	Contar con un portafolio de bienes y servicios ambientales y estudios de mercado para aprovechar el potencial del departamento y vigilancia tecnológica	Dos cadenas de valor de productos/servicios de Biocomercio fortalecidas; Se ha diseñado e implementado un Programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA).	Existe en el Departamento un Clúster para los productos provenientes de al menos dos tipos de bienes y/o servicios ambientales	Clúster de Bienes y Servicios Ambientales en Funcionamiento - CARDER	La CRC adopta el Clúster de Bienes y Servicios como uno de los promisorios para el Departamento

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
				cosecha y fauna silvestre.		inteligencia competitiva alrededor de los bienes y servicios ambientales del Departamento				
			Empresas vinculadas a sectores estratégicos que han incorporado esquemas voluntarios de certificación frente a la gestión ambiental	No existe evaluaciones ambientales estratégicas, el MinAmbiente está trabajando en una definición metodológica para abordarlas. Existe un proyecto en ejecución (Gobernanza Forestal) que incorpora la certificación voluntaria. El Comité Departamental de Cafeteros está incentivando la Certificación en Sellos Internacionales de Cafés Especiales. El SENA tiene un	Las empresas de los sectores estratégicos que han incorporado esquemas voluntarios de certificación ambiental en el Departamento, han logrado el posicionamiento nacional y la penetración de sus servicios y/o productos al mercado internacional.	Realizar evaluaciones ambientales sectoriales estratégicas para los sectores prioritarios, de acuerdo con la Agenda de competitividad; Promover y apoyar la implementación de sistemas voluntarios de gestión ambiental; Desarrollar e incorporar criterios y referentes para que el turismo de la	El 100% de los sectores estratégicos del Departamento han implementado la EAE como instrumento de planeación	Se ha identificado que por lo menos el 80% de las empresas de los sectores estratégicos identificados cumplen con requisitos ambientales internacionales para poder exportar sus productos y/o servicios	Certificaciones y Reconocimientos Ambientales	El desarrollo de mercados se potencia en la medida que los reconocimientos y las certificaciones representen en diferencias competitivas y comparativas a nivel mundial

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
				convenio con CCI y Asohofrucol para la implementación de BPA en sus predios y el apoyo a productores para la certificación en la Norma Global GAP. La CARDER junto con el Nodo Regional de Producción Más Limpia vienen desarrollando el Programa de "Reconocimiento a la Excelencia de la Gestión Ambiental de Risaralda – REGAR" para el sector empresarial		región sea sostenible ; Lograr que el 50% de los vertimientos de los sectores productivos cumplan las regulaciones y estándares ambientales				
		Indicadores de Infraestructura	Indicadores de Movilidad	Velocidad Promedio de Desplazamiento: Corredores Principales en la Ciudad: 30 km/h; Centro de la Ciudad: 15	-	-	-	-	Mediciones Específicas	Disponibilidad Presupuestal y Voluntad Política

Nivel	Objetivo	Indicadores	Descripción	Línea Base	Estándar	Meta 2011	Meta 2015	Meta 2019	Medios de Verificación	Supuestos
				km/h; Costo Promedio de la Actividad Transportadora Costo desplazamiento Cobertura de la Red Vial						
			Cobertura de Servicios Públicos	Cobertura de acueducto Cobertura de alcantarillado Tratamiento de aguas residuales Cobertura telefonía fija Cobertura energía eléctrica Cobertura gas natural Aprovechamiento de residuos sólidos	Ideal: 100%	-	-	-	Informes Secretaría de Planeación municipal, EPSPDs, Superservicios, Comisiones de regulación	Disponibilidad Presupuestal y Voluntad Política

Tabla 22 Matriz de Marco lógico – O.E. Cobertura Educativa con calidad y pertinencia Entorno, Infraestructura y medio ambiente

De parte de los miembros del equipo de trabajo responsables de desarrollar el objetivo estratégico denominado entorno, infraestructura y medio ambiente, considerando la disparidad de temas que recoge, sugirió la propuesta de desarrollar dos procesos de forma paralela en los cuales se trabajarán los temas de entorno e infraestructura de un lado y del otro el tema de medio ambiente. De esta forma se constituyeron dos equipos de trabajo para el establecimiento de las matrices de competitividad.



En lo que a **Entorno e infraestructura** se refiere, se busca la dinámica productiva, en un territorio ordenado para la población y para la producción, con proyección futura de escenario regional y aprovechamiento del valor generado por el reconocimiento de las capacidades y fortalezas; lo cual requiere el uso sostenible de la plataforma de soporte (incluyendo la natural), en sinergia regional y uso de los recursos dentro de una visión conjunta de desarrollo competitivo. En este sentido, el departamento debe avanzar en la Planificación Regional, Consolidando la denominada Ecorregión Eje Cafetero y el Comité de Integración Territorial del Centro Occidente, logrando así espacios de Planificación departamental, metropolitana y municipal debidamente instrumentados.

Así mismo, se requiere la Integración multimodal eficiente tanto en lo físico como en lo tecnológico, con el recurso humano y las zonas de aprovisionamiento de insumos, así como con los mercados y/o puertos que conectan con ellos; Esto genera para el territorio risaraldense una serie de oportunidades de aprovechamiento efectivo de la renta de posición geoestratégica lo cual es pertinente con el esquema productivo regional en el cual se inscribe.

Para tal fin se hace necesario desarrollar la estrategia de movilidad, conectividad y telecomunicaciones, referenciando lo concerniente a:

- Infraestructura vial multimodal.
- Transporte servicios, carga y pasajeros.
- Equipamiento.
- Normatividad, competencias, institucionalidad.
- TIC.

De otro lado, la disposición efectiva de equipamiento para la conservación, transformación y comercialización de insumos y productos requiere de infraestructura para el efectivo suministro de servicios públicos según la demanda (cobertura, cantidad, calidad y costo) actual y proyectada de crecimiento; según el renglón productivo expuesto a nivel competitivo, se requiere desarrollar una estrategia en ese sentido que



involucre el Manejo de insumos y productos, la comercialización, la logística y principalmente el garantizar el acceso a los Servicios públicos domiciliarios.

Todo lo anterior sustenta el Desarrollo armónico como región, fundamentado en un ordenamiento con reconocimiento territorial y contextual; un escenario de participación y concertación, concurrente en recursos y respaldado en los diferentes niveles de gobierno y los sectores privado y comunitario; la participación público – privada en el desarrollo urbanístico para la consolidación de la plataforma competitiva requerida, mediante la aplicación de los principios del ordenamiento territorial y la instrumentación respectiva, en particular la recuperación colectiva del plusvalor generado por sus actuaciones con inversión priorizada y redistributiva; el desarrollo fundamentado en el reconocimiento de la realidad y potencialidad de la plataforma territorial y del contexto disponibles.

La utilización sostenible y eficiente de la plataforma de soporte, incluyendo la natural, con aplicación efectiva de instrumentos para la explotación, recuperación y conservación de los sistemas; y el aprovechamiento efectivo de la renta de posición mediante la interconectividad y la dotación de servicios de calidad de acuerdo a la demanda.

Toda esta estrategia se une en busca de un elemento común: Un Territorio competitivo sobre la base del afianzamiento del aparato productivo, consolidado como región e integralmente sostenible

Con respecto al tema de *Medio ambiente*. A continuación, se presentan, a manera de síntesis, una serie de elementos conceptuales y operativos relativos a las estrategias definidas para abordar la perspectiva ambiental dentro del Plan regional de competitividad. Se anota que estas plantean intervenciones a diferentes niveles:

La estrategia No.1, Ordenamiento Territorial y conservación del patrimonio natural plantea la necesidad de definir la base territorial de las intervenciones en el departamento, como requisito para la consolidación de un sistema departamental de competitividad. *La estrategia No. 2*, Adaptación al Cambio Climático pone en evidencia la urgencia de anticipar los efectos nocivos y las oportunidades inherentes a este proceso, que se constituye en un elemento de cambio tanto del horizonte comercial como de la sostenibilidad del desarrollo



de primera línea. *La estrategia No. 3*, Posicionamiento del departamento a través de su oferta natural y su paisaje cultural, busca rescatar los valores naturales y culturales como eje central de una estrategia de diferenciación, construcción de la identidad y promoción del departamento en pro de la competitividad regional. *La estrategia No.4*, Aprovechamiento de las ventajas comparativas derivadas del uso de bienes y servicios ambientales de la región, se enfoca en el análisis de mercados y el desarrollo de productos propios de nuestra oferta ambiental, en tanto *que la estrategia No.5*, Gestión ambiental para la competitividad, se centra en la evaluación ambiental sectorial (sectores priorizados) y en la implementación de mecanismos de producción más limpia a nivel de las empresas (de los sectores productivos estratégicos en primera instancia).

Ordenamiento Territorial y conservación del patrimonio natural

El **ordenamiento territorial** es una normativa, con fuerza de ley, que regula el uso del territorio, definiendo los usos posibles para las diversas áreas en que este se ha dividido (el país como un todo, o una división administrativa del mismo).

Existe confusión terminológica, aunque en general, se reserva el término Ordenamiento territorial para definir la normativa; mientras que el proceso y la técnica para llegar a dicha normativa, se conocen como Ordenación del Territorio

Sin contar con una ley orgánica de Ordenamiento territorial nacional, Colombia se aventuró en el proceso de Ordenamiento territorial municipal, lo que ha conllevado a importantes consecuencias, no siempre positivas.

Sobre el significado e importancia del ordenamiento territorial

Estado colombiano requiere de una Ley Orgánica de Ordenamiento Integral, que disponga la ocupación y uso del territorio, actualice y mejore la administración pública y discorra a lo largo de tres ejes: 1. Territorial-ambiental; 2. Étnico-cultural: 3. Político-Administrativo. ²⁴

²⁴ EXPOSICIÓN DE MOTIVOS PROYECTO DE LEY 024 (20 de julio de 2007)
Por la cual se expiden normas orgánicas en materia de ordenamiento territorial



El **reordenamiento territorial-ambiental**, primer nivel, se refiere el gran olvidado: el territorio. Comprende aspectos geográficos, paisajísticos, ecológicos, ambientales y usos de la tierra. Su centro es la región geográfica. “Traduce, en términos de espacio, las políticas económicas, sociales, culturales y ecológicas de la sociedad”

El **reordenamiento étnico-cultural**, segundo nivel, se refiere a la distribución de los grupos humanos sobre el territorio. Colombia, una nación que presenta notable variedad de etnias, extenso fenómeno migratorio y concentración desordenada de migrantes en grandes y viejas ciudades, obliga a pensar en una política poblacional y en un plan nacional de reasentamientos humanos.

El **reordenamiento político-administrativo**, tercer nivel, comprende los niveles de manejo del Estado, desde la vereda, hasta la nación, pasando por corregimientos, municipios, departamentos, distritos, resguardos, provincias, áreas metropolitanas y otros que se consideren convenientes

Los **Principios del** ordenamiento territorial son:

- Desarrollo Sostenible. El ordenamiento territorial promoverá el crecimiento económico, la equidad social y la sostenibilidad ambiental, para garantizar adecuadas condiciones de vida para las generaciones presentes y futuras.
- Diversidad. El ordenamiento territorial reconocerá las diferencias económicas y sociales, geográfico-ambientales, étnico-culturales y político-administrativas, que fundamentan la unidad e identidad nacional y la convivencia pacífica.
- Flexibilidad y Gradualidad. El ordenamiento territorial se ajustará a las diferencias entre las diversas regiones en procura del desarrollo armónico nacional. Así mismo, propiciará la asociación entre entidades territoriales.
- Equidad social y equilibrio territorial. La Nación y las entidades territoriales propiciarán el acceso equitativo de todos los habitantes a las oportunidades y beneficios del desarrollo, buscando reducir los



desequilibrios sociales, económicos y ambientales entre ellas. Dentro de las regiones procuraran la articulación orgánica entre las áreas rural y urbana.

Agenda para el desarrollo sostenible de la Ecorregión del Eje Cafetero.

En ausencia de un ordenamiento territorial de las regiones colombianas gestionado desde el nivel central, entidades del eje cafetero han propuesto un proceso de ordenamiento territorial en lo que han denominado Ecorregión del Eje Cafetero, para lo cual se ha fijado la siguiente visión:

"Una región, con integración, arraigada en sus culturas, socialmente equitativa, diversificada en su producción, sostenible y competitiva, en paz y segura, planificada con base en sus potencialidades territoriales y valores ambientales, hábil en la concertación de prioridades regionales, ambientalmente protegida, biodiversa y con una sólida infraestructura para la conectividad regional.

La región desplegará una sólida Gobernabilidad en los asuntos públicos para el bienestar colectivo, con una eficiente coordinación interinstitucional, intersectorial y entre actores del desarrollo; en una gran alianza regional de voluntades y capacidades que aborda con eficiencia las prioridades regionales, administra y ejecuta estratégicamente los recursos y proyectos claves para el desarrollo regional de potencialidades y la superación de inequidades. Las autoridades y la sociedad civil de la Ecorregión prestarán todo su concurso para la solución pacífica de los conflictos".

En su desarrollo económico, equidad social y competitividad, la región consolidará alternativas económicas de producción sostenible, con enfoque agro ecológico en el campo y producción limpia en la ciudad, mediante encadenamientos productivos con alto valor agregado en los bienes y servicios generados, asegurando la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios del desarrollo para el logro del mayor bienestar social. La región tendrá un alto nivel en la calidad y cobertura de salud, educación, vivienda y empleo.

La diversidad productiva tomará forma en el desarrollo agrícola, pecuario y forestal con encadenamiento agroindustrial y conexión con el turismo en todas sus modalidades (turismo rural, turismo cultural,



agroturismo y turismo ecológico), soportado en el conocimiento, la investigación y la tecnología al servicio de los propósitos regionales.

Para un ambiente protegido, la región hará un uso sostenible de los recursos naturales y acertada valoración de los bienes y servicios ambientales, asegurando el recurso hídrico en cantidad y calidad, conservando su biodiversidad mediante un sistema regional de áreas protegidas eficaz y sistemas de producción amigables con la naturaleza, diseñando infraestructuras que reconocen y se adaptan a las restricciones ambientales en los procesos de ocupación y desarrollo territorial, con capacidad para la prevención y atención de desastres.

En su cultura, identidad y pertenencia, el Eje Cafetero será una región fundamentada en su gente y el ambiente, con capacidad de valoración de su riqueza cultural y de su entorno ambiental, expresando un tejido social con valores cívicos, tolerancia, integración y respeto por la diferencia, protectora de los valores humanos y la vida, con permanencia creativa y seguridad para sus comunidades".

Dada la diferencia en las visiones de cada uno de los municipios y para subsanar los problemas relacionados con el ordenamiento territorial mencionados y dar coherencia a nivel regional (departamental) a dicho proceso, se ha considerado necesario adelantar los proyectos de:

- Construcción de un Modelo Territorial de Ocupación MOT;
- Revisión, ajuste y ejecución de los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios de Risaralda y
- Consolidación del sistema de Áreas Naturales Protegidas del Departamento.

A continuación, se presenta la matriz en lo referente a las estrategias, surgida como resultado de los talleres realizados:

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final	Indicadores - Metas
Aprovechamiento de las ventajas comparativas derivadas del uso de bienes y servicios ambientales de la región	Clúster de Bienes y Servicios Ambientales	La oferta de Bienes y Servicios Ambientales en el Departamento determina una plataforma natural que debe ser aprovechada por los Sectores Estratégicos	Un conglomerado agroindustrial basado en el aprovechamiento de bienes y servicios ambientales	El 25% de la producción agroindustrial del departamento ha sido incorporada en algún tipo de esquema de promoción del uso sostenible Aporte al PIB derivado de la producción agroindustrial basada en bienes y servicios ambientales
			Un conglomerado de turismo de naturaleza basado en el aprovechamiento de bienes y servicios ambientales	Una política departamental de turismo de naturaleza diseñada y en ejecución
			Un conglomerado forestal basado en el aprovechamiento de bienes y servicios ambientales	Aporte al PIB del sector forestal
			Un programa en Bioprospección y Biotecnología Funcionando	# de productos provenientes de bienes y servicios ambientales generados
Adaptación al cambio climático	Portafolio de proyectos MDL y similares	Aprovechar las posibilidades que tiene el departamento de Risaralda para la implementación de proyectos de MDL y esquemas similares, a través de su identificación, formulación, gestión y ejecución	Portafolio diseñado con mínimo dos proyectos en ejecución	\$ generados por la venta de certificados de reducción de emisiones (CER's) y similares
	Programa de adaptación al cambio climático, (incluyendo la operación de un observatorio del impacto regional del cambio climático)	La inminencia del cambio climático exige el diseño y aplicación de estrategias para que el sector productivo se adapte a los efectos	Sectores productivos del departamento adaptados a los efectos del cambio climático Observatorio de los efectos regionales del cambio climático en operación	# de sectores productivos priorizados que se adaptan a los efectos de cambio climático Ahorros en pérdidas económicas de los sectores productivos por adaptación al cambio climático productivos

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final	Indicadores - Metas
Gestión ambiental para la competitividad	Evaluación Ambiental de los Sectores Productivos Prioritarios	En Risaralda los sectores productivos carecen de Evaluaciones Ambientales Estratégicas que orienten las acciones para la sostenibilidad ambiental de la actividad productiva	Documentos de evaluaciones Ambientales Estratégicas y Guías Ambientales para los sectores productivos priorizados	100% sectores priorizados cuentan con ESA Evaluación Ambiental Sectorial y Guías ambientales
	Apoyo a los Sistemas de Certificación Voluntaria	Los Sistemas de Gestión Ambiental Voluntaria les permite a las empresas optimizar sus costos de producción y adoptar acciones de manejo ambiental que permitan posicionar sus productos y servicios en el mercado	Certificaciones Voluntarias	70% de las empresas de los sectores productivos priorizados cuentan con sistemas voluntarios de gestión ambiental
Posicionamiento del departamento a través de su oferta natural y su paisaje cultural	Consolidación de Risaralda Bosque Modelo para el mundo	Risaralda ha sido reconocido como "bosque modelo" por la Red Iberoamericana de Bosques Modelo, gracias al proceso de gestión ambiental que se ha tenido en el departamento. Por otra parte, las universidades y el Ministerio de Cultura avanzan en el proyecto "Paisaje Cultural Cafetero" como patrimonio de la humanidad. Se trata de unir y fortalecer estas dos iniciativas para consolidar una oferta diferenciada de bienes y servicios ambientales con alta calidad y con marca propia para competir.	Alianzas consolidadas y en plena ejecución con los sectores estratégicos y otros actores prioritarios	# de convenios o agendas acordadas y en ejecución
			Instrumentos de participación en la gestión ambiental en pleno funcionamiento desde los niveles locales, subregionales y regionales (esquema de gobernanza)	Un directorio de Bosque Modelo conformado con su respectivo reglamento interno 14 mesas ambientales municipales en pleno funcionamiento
			Labores de investigación, generación y sistematización de información requerida para la gestión ambiental del territorio optimizadas (coherentes y eficientes)	El Capítulo Ambiental de La Política Departamental de Investigación Un Nodo Departamental de la Infraestructura Colombiana de Datos Espaciales consolidado y articulado al Sistema de Información Regional
	Cultura Cafetera para el posicionamiento y la competitividad regional		El Paisaje Cultural Cafetero se ha constituido en el marco para dar significado y fortalecer la competitividad regional (identidad,	Mínimo dos sectores estratégicos incorporando el concepto de Bosque Modelo y Paisaje Cultural Cafetero como una estrategia de comercialización o Marketing en sus productos o servicios

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final	Indicadores - Metas
			pertenencia, marca diferenciadora)	
Movilidad, Conectividad y Tecnologías de Información y Comunicaciones	Zona Franca	Disponer de equipamiento para la producción y la logística	Área Zona franca del Centro Occidente en Funcionamiento	180.000 m2 parque Industria 40.000 m2 Servicio Complementario 2.000 m2 Servicio de Logística
	Fortalecimiento del Aeropuerto Internacional Matecaña	Conectividad del Aeropuerto Internacional Matecaña - Capacidad (Centro de Negocios y servicio al usuario, centralidad urbana)	Plan Maestro Aeroportuario	Capacidad del Aeropuerto Internacional Matecaña: No. Pasajeros Nacionales - Año: 280000 No. Pasajeros Internacionales - Año: 70000
	MTIC'S	Cubrimiento Departamental de los medios tecnológicos, de información y de comunicaciones	Risaralda con alto grado de conectividad en la totalidad del territorio	Cobertura telefonía móvil Penetración de internet Penetración banda ancha Punto de internet inalámbrico WiFi
	Infraestructura de Transporte	Alto Grado de Cobertura y calidad de las vías del departamento tanto a nivel primario como secundario y terciario		Velocidad Promedio de Desplazamiento: Corredores Principales en la Ciudad: 30 km/h; Centro de la Ciudad: 15 km/h; Costo Promedio de la Actividad Transportadora Costo desplazamiento Cobertura de la Red Vial
Equipamientos Colectivos y Servicios Públicos	Infraestructura Básica de Servicios Públicos	Alto Grado de Cobertura y calidad de los servicios públicos del departamento en los cascos urbanos y en la zona rural		Cobertura de acueducto - Cobertura de alcantarillado - Tratamiento de aguas residuales - Cobertura telefonía fija - Cobertura energía eléctrica Cobertura gas natural - Aprovechamiento de residuos sólidos
	Equipamientos Colectivos			Equipamientos Educativos, Culturales, Recreativos, de Salud,

Estrategia	Proyectos	Descripción	Producto Final	Indicadores - Metas
Ordenamiento Territorial Efectivo y conservación del patrimonio natural	Construcción de un Modelo de Ocupación Territorial MOT	Elaboración de una propuesta concertada de ordenamiento territorial para el departamento que guíe la ordenación de cuencas hidrográficas y el ordenamiento de los municipios y defina la plataforma territorial para el establecimiento de los sectores productivos, garantizando la oferta de bienes y servicios ambientales.	Modelo de Ocupación Territorial construido e incorporando los Elementos del Paisaje Cultural Cafetero como criterio de ordenación	% de articulación de los POT's municipales y los POMCA's con el Modelo de Ocupación Territorial
	Revisión, ajuste y ejecución de los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios de Risaralda	Elaboración de la segunda generación de POT, con base en el Modelo de ocupación del Departamento y el plan regional de competitividad.	Planes de Ordenamiento Territorial revisados, ajustados y en ejecución	No de planes revisados, ajustados y Porcentaje de cumplimiento en los planes de ejecución de los POT
	Consolidación de las Áreas Naturales Protegidas del Departamento	Garantizar la representatividad y conectividad ecosistémica, con fines de proveer la oferta de bienes y servicios ambientales al Departamento.	Ecosistemas estratégicos representados y conectados a través de corredores en las áreas naturales protegidas del departamento	100% de ecosistemas estratégicos representados en las áreas naturales protegidas Incremento en el índice de conectividad de los ecosistemas Este - Oeste con relación al estado actual

Tabla 23 Matriz de Marco lógico a nivel de estrategias – O.E. Entorno, infraestructura y medio ambiente.

El Anexo 6 relaciona en detalle las matrices construidas por las mesas de trabajo, incluyendo los planes operativos, con tiempos de ejecución, costos, responsables, involucrados, fuentes de financiación.



3.6. Propuesta de gerencia del Plan Regional de Competitividad

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE COMPETITIVIDAD

El plan regional de competitividad, construido de modo colectivo y entendiendo la necesidad de consolidar apuestas y visiones de futuro unificadas y con claridad conceptual, plantea una estrategia de largo plazo en busca de la competitividad risaraldense, y requiere, para el adecuado cumplimiento de lo que desde el Plan se ha propuesto, una serie de condiciones políticas, técnicas e institucionales, que garanticen la gobernabilidad sobre el mismo y su adecuada ejecución.

En tal sentido, se requiere una articulación de las distintas instituciones que componen las CRC de modo que se relacionen e interactúen propositivamente tanto desde el elemento técnico como desde el componente político, logrando que se dinamice la ejecución de lo priorizado por el Plan Regional de Competitividad.

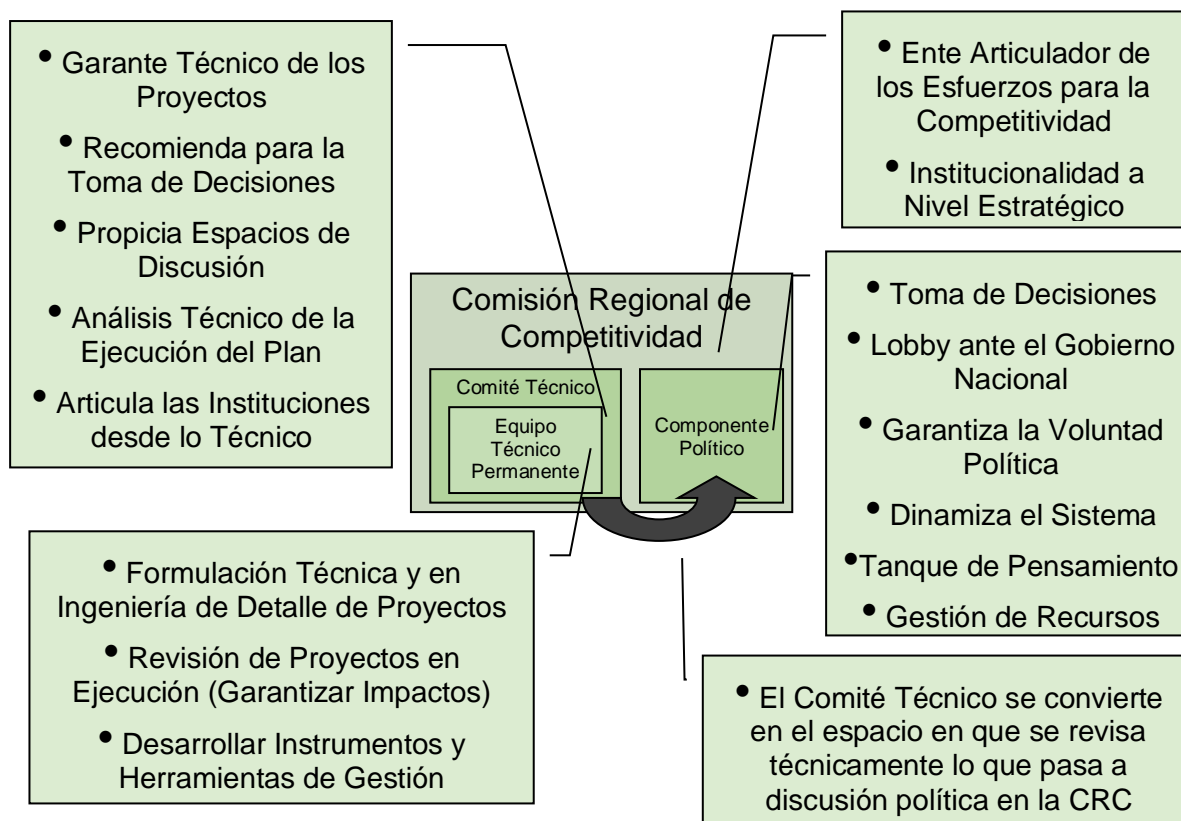
Así pues, la CRC constituye el espacio que por naturaleza y desde su creación, se convierte en el ente articulador de los esfuerzos que se realizan desde distintas instituciones del departamento en aras de la competitividad risaraldense, constituyendo la institucionalidad del sistema y convirtiéndose en prenda de garantía desde el gobierno y las instituciones asociadas al proceso.

La Comisión, entendida como todas las instituciones que la componen, es la Institucionalidad que desde lo estratégico dinamiza y responde por el sistema de competitividad para el departamento.

La CRC involucra claramente el componente técnico y político del sistema, en el primer caso, el comité técnico de la comisión debe garantizar la calidad técnica de las decisiones que se tomen, es decir, debe consolidarse como un espacio que avance de modo cada vez más fuerte en el análisis técnico de los programas y proyectos que se propongan y ejecuten, filtrando los requerimientos de las distintas instituciones y focalizando los esfuerzos hacia lo estipulado por el PRC. Igualmente, el elemento técnico de la CRC debe articular las instituciones participantes desde los espacios técnicos, evitando duplicidad de esfuerzos y logrando maximizar el impacto de los procesos ejecutados.

Para tal fin, el comité técnico como cabeza visible del componente técnico de la comisión regional de competitividad, requiere un equipo técnico permanente, el cual puede dedicarse por completo a esa formulación en ingeniería de detalle de los proyectos, revisando su integralidad y ayudando a impactar positivamente los fines del plan. Igualmente, ese equipo técnico debe avanzar en el desarrollo de instrumentos de gestión.

Así pues, el comité técnico, con el apoyo de ese equipo permanente, se convierte en el espacio que revisa previamente lo que se pone a consideración política en la CRC, recomendando la toma de decisiones y propiciando espacios de discusión del más alto nivel en las plenarios de la CRC.

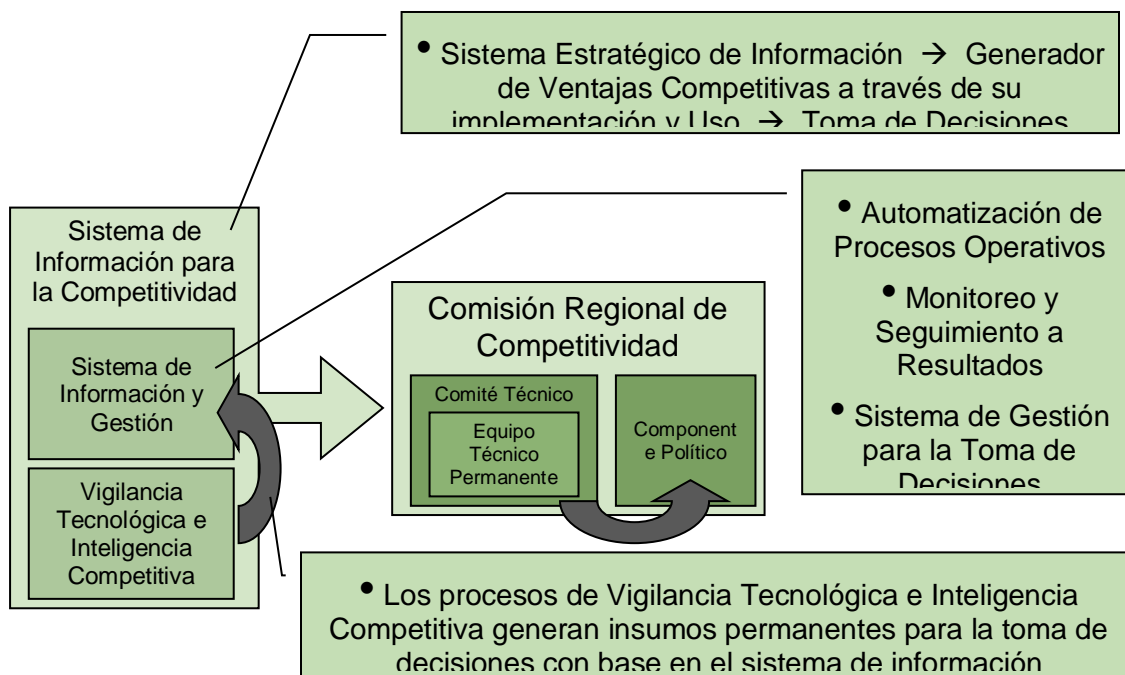


Para que el comité técnico pueda no solo propiciar esos espacios de discusión, sino también certificar la permanente revisión del Plan Regional y garantizar permanentemente el análisis de las diferentes alternativas, se requiere desarrollar un sistema de información para la competitividad departamental, el cual,

gracias a su implementación y uso, se convierte en generador de ventajas competitivas, lo cual a su vez mejora la calidad de la discusión, focaliza la gestión y mejora el proceso de toma de decisiones.

El sistema de información estaría compuesto por dos elementos, el primero, un sistema de información y apoyo a la gestión, el cual se convierte en el elemento de monitoreo y seguimiento a los resultados de la gestión (con base en lo planteado por el PRC), automatizando los procesos operativos y garantizando mantener un banco de datos amplio, actualizado y focalizado en la estrategia de la CRC. Este sistema de trabajo, permite focalizar la discusión en las necesidades de gestión, de modo que se convierte en una dinámica de trabajo articulando todas las instituciones involucradas para la toma de decisiones.

El segundo elemento es un proceso permanente de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, focalizada en los sectores estratégicos, permitiendo a la CRC hacer un seguimiento permanente sobre las dinámicas de los sectores escogidos, permitiendo redireccionar la gestión según las tendencias internacionales y los requerimientos locales, siempre fundamentado en estudios soportados y no en percepciones individuales o contingencias institucionales.





Teniendo todo el soporte técnico para la toma de decisiones desde lo técnico y lo político, la estructura del plan regional de competitividad demanda igualmente una estructura de trabajo por gerencia de proyectos, de modo que la CRC, tendría 6 frentes de trabajo permanente, uno por cada objetivo estratégico establecido, cada uno con una institución responsable y unos equipos técnicos que lo componen, garantizando la institucionalidad del proceso y la construcción colectiva de los resultados, enmarcados en conceptos de corresponsabilidad. Cada institución responsable, fortalecida en su experticia para la ejecución, debe iniciar la gestión de los resultados de su objetivo estratégico, siempre consolidando redes de trabajo en torno al tema y articulando los esfuerzo que desde las distintas instituciones se involucran al sistema.

Así pues, cada objetivo estratégico se convierte en un subsistema para la competitividad, el cual a su vez involucra una red de trabajo individualizada, concurrente en los resultados esperados por el PRC.

La gestión de los seis objetivos converge en la CRC como espacio articulador, espacio que a su vez se convierte en el de la toma de decisiones de gestión al más alto nivel y en el cual los distintos actores del desarrollo aportan a la adecuada evolución del sistema.

Igualmente, la CRC se convierte, desde su componente político, en el espacio de lobby ante el gobierno nacional, en el elemento básico de gestión de recursos y en el espacio de pensamiento y discusión sobre los temas del desarrollo regional al más alto nivel, de modo que se pueda dar el ejercicio de movilización de recursos financieros y humanos de las instituciones, focalizando el desarrollo regional desde lo planteado por el PRC.

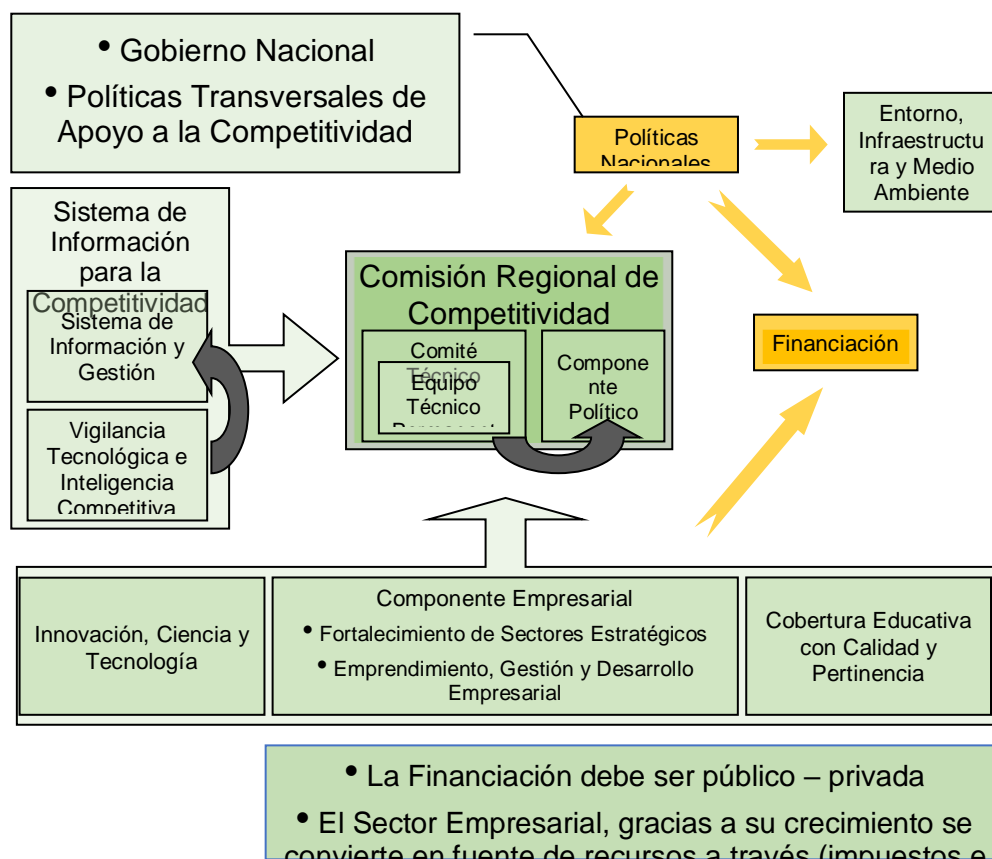
Así pues, las políticas nacionales de apoyo a la competitividad la gestión de recursos financieros y la gestión de macroproyectos de infraestructura para la región son los elementos complementarios a la gestión local, apoyando la ejecución del plan.

De otro lado, la financiación del plan regional de competitividad involucra varios aspectos a tener en cuenta: en primer lugar, la inversión que los actores del desarrollo, es decir, la disponibilidad de recursos (humanos

y financieros) de las instituciones participantes de la CRC, de otro lado el proceso de gestión que se debe dar ante el gobierno nacional, los procesos de cooperación internacional, las ONG's, entre otras.

El fortalecimiento del gobierno alrededor de estas temáticas y de las instituciones en torno a trabajos colectivos y resultados conjuntos, genera a su vez confianza en la sociedad, la cual se convierte en el garante y beneficiario principal de los objetivos a alcanzar.

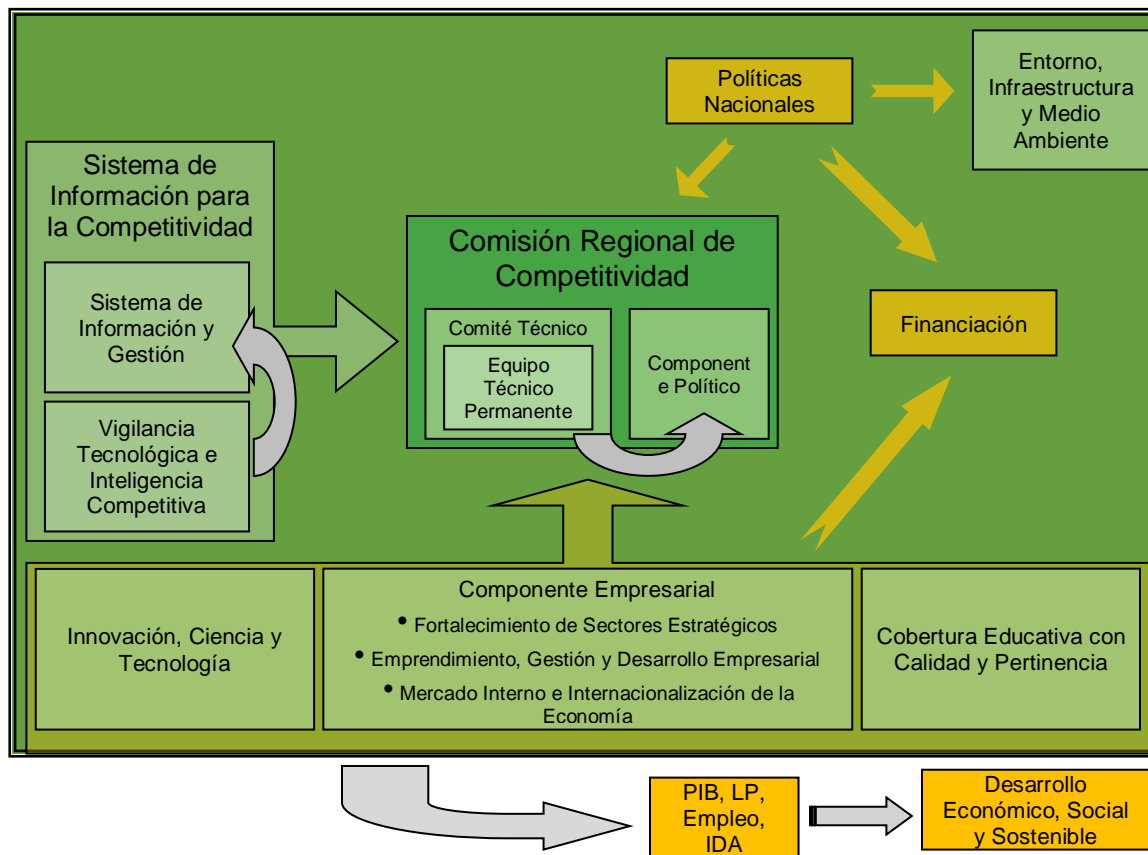
Sin embargo, y teniendo en cuenta que este es un ejercicio focalizado en el componente empresarial, este es a su vez uno de los principales motores de los recursos, siempre y cuando, el sector privado pueda reconocer clara y contundentemente los beneficios que de esta política se generarían al sector empresarial. Así pues, un proceso de cofinanciación y corresponsabilidad público privada debe ser el ejercicio a desarrollarse en aras de la competitividad departamental, buscando viabilidad financiera a los proyectos propuestos por el PRC y garantizando condiciones para la ejecución de los mismos.



Todos los elementos hasta ahora mencionados constituyen el sistema de competitividad para el departamento. Tanto la Comisión Regional de Competitividad en sus elementos técnicos como políticos, el sistema de información tanto en su elemento de gestión como en el de vigilancia tecnológica, los 6 objetivos estratégicos con el manejo de sus respectivos subsistemas, el gobierno nacional y las políticas establecidas y todo el componente de financiación, las entidades participantes de la CRC y el sector privado como dinamizador del sector real.

Este sistema busca contribuir positivamente al desarrollo económico, social y lo ambiental, aportando al mejoramiento del PIB, la línea de pobreza, la tasa de desempleo y el Índice de Desempeño ambiental como variables claves del desarrollo seleccionadas por la CRC.

Sistema de Gerencia del Plan Regional de Competitividad





Los elementos anteriormente descritos, articulados en su funcionamiento y con un claro elemento de gestión conjunta constituye la gerencia del plan regional de competitividad como elemento clave del sistema de competitividad.

Componente Regional

La realidad de los departamentos y las regiones en el ámbito nacional está enmarcada en una concentración de las capacidades alrededor de las capitales y sus áreas metropolitanas, albergando en ellas los principales centros académicos, las principales aglomeraciones industriales, los principales centros de distribución y en términos generales la mayor parte de los elementos asociados a la competitividad. Risaralda no es la excepción a dicha realidad, concentrando en Pereira y Dosquebradas las instituciones más representativas en cada uno de los 6 objetivos del PRC. Sin embargo, gran parte de la riqueza del territorio se encuentra en las subregiones del departamento, siendo altamente relevante la vinculación activa de los municipios de Risaralda a la estrategia.

De otra parte, la competitividad local y departamental no se logra con esfuerzos aislados, siendo necesario aunar energías a nivel de la ecorregión del eje cafetero para aprovechar una verdadera acumulación de capacidades en el territorio. En ese sentido es importante identificar en el ámbito regional (Risaralda, Caldas y Quindío) aquellos proyectos con elementos comunes, especialmente en los impactos de los mismos, con el fin de trazar estrategias colaborativas y complementarias, que permitan desarrollar sinergias interdepartamentales y aprovechar mayormente los escasos recursos existentes.

Lo que se propone es: *en primera medida*, avanzar en la apropiación de la estrategia establecida por el PRC en los distintos municipios del departamento, logrando una retroalimentación por parte de los mismos y una consolidación de las estrategias a la luz de las capacidades y los recursos existentes en las subregiones, esto con el fin de identificar claramente la forma en que los municipios se vinculan a la ejecución de los proyectos del PRC. Para esto se requiere la participación activa de las diferentes instituciones que integran la CRC y la voluntad política del gobernador y los alcaldes de los municipios. paralelamente, se propone una revisión detallada de los Planes Regionales construidos en los departamentos del eje cafetero, con el



fin de identificar estrategias y proyectos comunes. Una vez lograda esta identificación, revisar entre los pares institucionales, responsables de la ejecución del PRC en cada uno de los tres departamentos, con el fin de establecer agendas conjuntas de trabajo en pos de lograr impactos regionales desde la ejecución de los proyectos de cada uno de los planes regionales construidos.

Para el caso del PRC de Risaralda, el sentimiento de las mesas de trabajo está dado en cuanto a la necesidad latente de construir regionalmente, buscando capacidades de competencia en el ámbito mundial, y logrando desde la ampliación de las fronteras del sistema, un crecimiento del mercado y de las capacidades, que permita avanzar en las economías de escala y en los aprendizajes y las inteligencias colectivas. Sin embargo, el elemento común siempre estuvo dado por la necesidad primaria de desarrollar inicialmente las estrategias locales, con el fin de fortalecer internamente las capacidades institucionales del territorio, esto con el fin de convertirse en aliado positivo de las alianzas interdepartamentales y en el mediano plazo de las alianzas en las que se pueda avanzar en lo nacional y lo internacional

ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS AL SISTEMA DE COMPETITIVIDAD

Teniendo la estructuración del sistema de gerencia del plan, se requieren una serie de elementos que faciliten y contribuyan al cumplimiento de los objetivos. Entre otros aspectos a tener en cuenta se sugiere una gerencia por proyectos, un sistema de validación de los proyectos, un sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, un sistema de información y apoyo a la gestión y una estrategia transversal de negociación y de comunicaciones.

Gerencia de Proyectos

La estructura del plan regional de competitividad, en su componente táctico es básicamente a nivel de programas y proyectos, lo cual requiere una gerencia enfocada en la consecución de los resultados de los proyectos, para los cuales se debe avanzar en la ingeniería de detalle.

Una vez se tiene la ingeniería de detalle de los proyectos, se requiere una gerencia para su ejecución, para lo cual se sugiere utilizar la metodología de Gerencia de Proyectos, estructurada por el Project Management Institute e internacionalmente conocida por su fuerza conceptual

El modelo estipula una serie de procesos desarrollados desde diferentes áreas del conocimiento, estableciendo claramente responsabilidades y alcances sobre las diferentes fases del proyecto.

Grupo de Procesos Áreas del Conocimiento	Iniciación	Planeación	Ejecución	Control	Cierre
1. Gestión de la Integración		4.1 Desarrollo del plan del proyecto	4.2 Ejecución del Plan de Proyecto	4.3 Control de Cambios Integrado	
2. Gestión del Alcance	5.1 Iniciación	5.2 Planificación del alcance 5.3 Definición del Alcance		5.4 Verificación del Alcance	
3. Gestión de los Tiempos		6.1 Definición de actividades 6.2 Secuenciamiento de las actividades 6.3 Estimación de duración de las Actividades 6.4 Desarrollo del Cronograma		6.5 Control del Cronograma	
4. Gestión de los Costos		7.1 Planificación de Recursos 7.2 Estimación de los costos 7.3 Asignación del presupuesto de los costos		7.4 Control de Costos	
5. Gestión de la Calidad		8.1 Planificación de la calidad	8.2 Aseguramiento de la Calidad	8.3 Control de Calidad	

Grupo de Procesos Áreas del Conocimiento	Iniciación	Planeación	Ejecución	Control	Cierre
6. Gestión de los Recursos humanos		9.1 Planificación de la Organización 9.2 Asignación de Personal	9.3 Desarrollo del Equipo		
7. Gestión de las Comunicaciones		10.1 Planificación de las Comunicaciones	10.2 Distribución de la Información	10.3 Informe de Rendimiento	10.4 Cierre Administrativo
8. Gestión del Riesgos		11.1 Planificación de la Gestión de Riesgos 11.2 Identificación de Riesgos 11.3 Análisis Cualitativos de Riesgos 11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificación de la Respuesta a Riesgos		11.6 Supervisión y Control de Riesgos Cierre	
9. Gestión de las Adquisiciones		12.1 Planificación de las Adquisiciones 12.2 Planificación de la Búsqueda de Proveedores	12.3 Búsqueda de Proveedores 12.4 Selección de Proveedores 12.5 Administración del Contrato		12.6 Cierre del Contrato

Esta metodología aplicada para la gerencia del plan, avanzaría en el cierre de los procesos, focalizando los resultados y ayudando a la obtención de los impactos esperados, estableciendo una institucionalidad para la responsabilidad de ejecución y garantizando la eficiencia de las redes de trabajo en el uso de los recursos, al buscar que cada una de las entidades logre identificar sus fortalezas y de la misma manera se encargue de desarrollar sus capacidades.

Sistema de Validación de Proyectos en la Comisión Regional de Competitividad

Una vez se avance en la formulación técnica de los proyectos, la ingeniería de detalle de los mismos debe garantizar el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el plan regional, para tal fin, el componente técnico de la CRC, establece un proceso de revisión de los proyectos, de modo que cada proponente haga su propuesta ante el comité técnico, donde se le realiza una revisión técnica aportando propositivamente al mejoramiento del diseño del proyecto y se recomienda ante la Comisión Regional, donde los actores del



desarrollo se ponen de acuerdo en la unificación de esfuerzos para sacar adelante la propuesta, siempre en el marco del PRC.

Los elementos que cada uno de los proyectos a desarrollar, además de lo propuesto desde los perfiles de proyectos del plan regional de competitividad son los siguientes:

- Entorno e Infraestructura
- Bienestar Social y Formación Integral
- Educación, Ciencia y Tecnología
- Gestión Empresarial
- Condiciones Económicas y Proyección Internacional
- Sistema Financiero
- Gobierno e Instituciones
- Medio Ambiente

En este sentido, el diseño de los proyectos deberá establecer clara y explícitamente como aporta a los elementos establecidos y desde los mismos que requerimientos se tienen para el éxito del proyecto.

Igualmente, cada una de las instituciones pertenecientes a la Comisión Regional de Competitividad, deberá dar a conocer ante la plenaria la forma como su institución va a contribuir directamente a los resultados del PRC, describiendo claramente y de modo anualizado los resultados que va a arrojar con que recursos y con que proyectos.

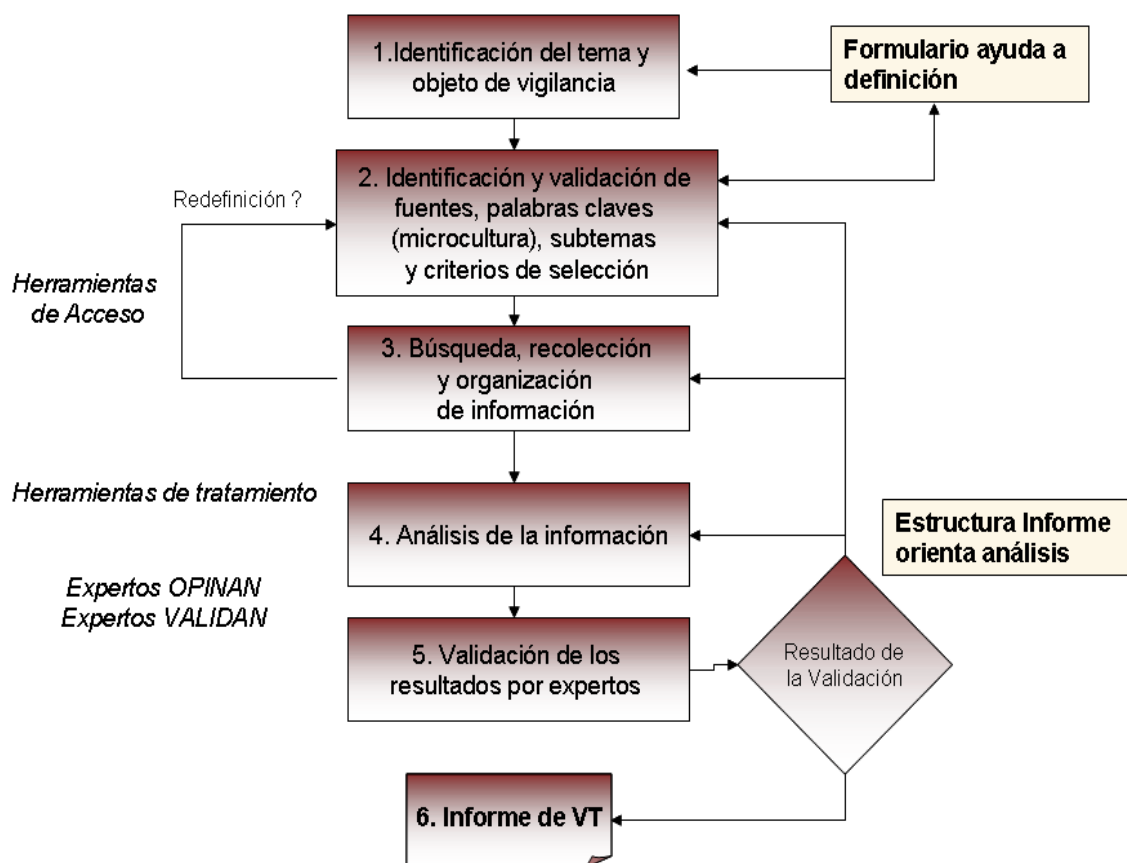
Este proceso, contribuye a evitar la duplicidad de esfuerzos, la optimización de recursos y la consolidación de sinergias institucionales.

Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva

Focalizando la vigilancia en los sectores estratégicos tradicionales y los priorizados y manteniendo revisión sobre los promisorios identificados, los sistemas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva

garantizan en el largo plazo el éxito del PRC, ya que se logra un monitoreo permanente sobre el entorno, evidenciando y anticipando las acciones que se deben incorporar al plan para lograr los impactos planteados.

De la misma manera, los informes resultantes de la vigilancia tecnológica se deben incorporar al manejo de la información desde los sistemas de información y gestión, con el fin de garantizar una adecuada toma de decisiones.





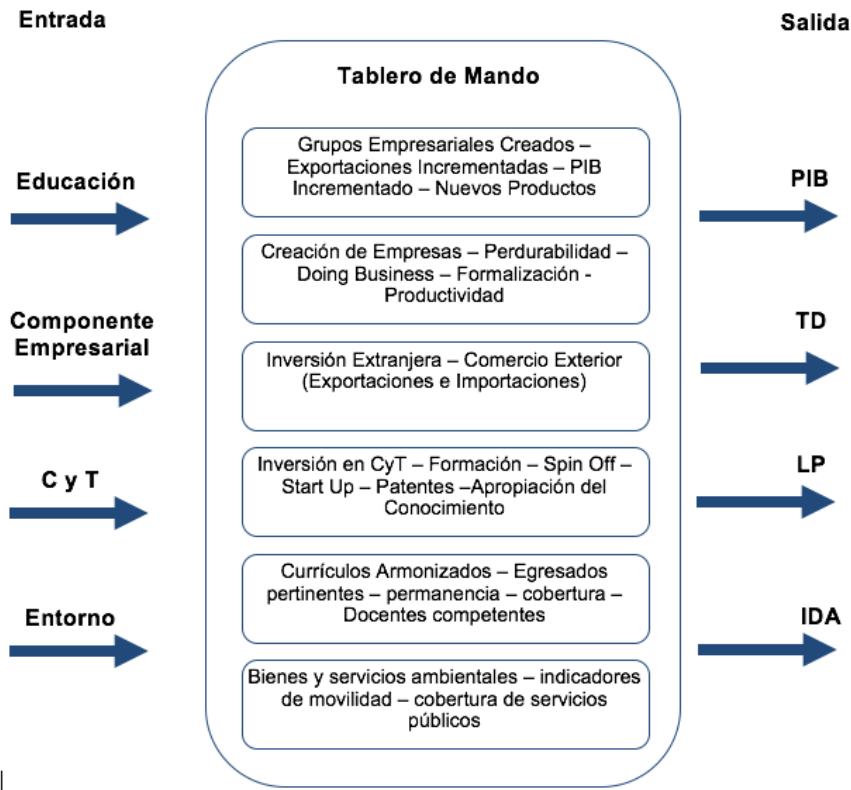
Sistema de Información y Apoyo a la Gestión

Para el éxito de la ejecución del PRC, se hace necesario la implementación de un Sistema de información y apoyo a la Gestión, que desarrolle metodologías de trabajo por resultados, permitiendo, a partir del seguimiento a los objetivos estratégicos con sus estrategias y proyectos, organizar la gestión del plan para incidir con su acción en la gestión de problemáticas y oportunidades que se van presentando en la ejecución de los distintos niveles de gestión del plan.

Estos sistemas operan como una red de trabajo donde participan los responsables de los objetivos estratégicos, con sus programas (estrategias) y proyectos, en una red de trabajo que opera bajo un procedimiento de relevamiento de información, validación y luego gestión desde la CRC en su componente tanto técnico como político.

Se busca introducir un manejo político-estratégico intrínseco en la gerencia de cada uno de los objetivos estratégicos, ya que cada acción que exige el cumplimiento de las metas requiere a su vez de condiciones particulares de gobernabilidad, ya que pueden, por su carácter, generar conflictos con algunas organizaciones y grupos de población de la sociedad civil, o con organizaciones de los juegos de poderes del estado y las instituciones, creando condiciones de ingobernabilidad, que ponen en riesgo el cumplimiento de las metas o su cumplimiento a costos muy altos de no mediar la intervención anticipada a los probables conflictos que puedan presentarse. Con estos sistemas se presenta una posibilidad de concretar este enfoque; de programación mediante la inscripción de rutas críticas de acción y definiendo previamente las posibles dificultades y bondades del proceso, con el fin de identificar previamente los requerimientos de gestión.

Como parte del sistema de información y gestión, se consolida el tablero de control del sistema, monitoreando las variables en los distintos niveles, es decir, las resultantes del sistema y las esperadas de cada uno de los objetivos estratégicos:



Estrategia de Comunicación y Negociación

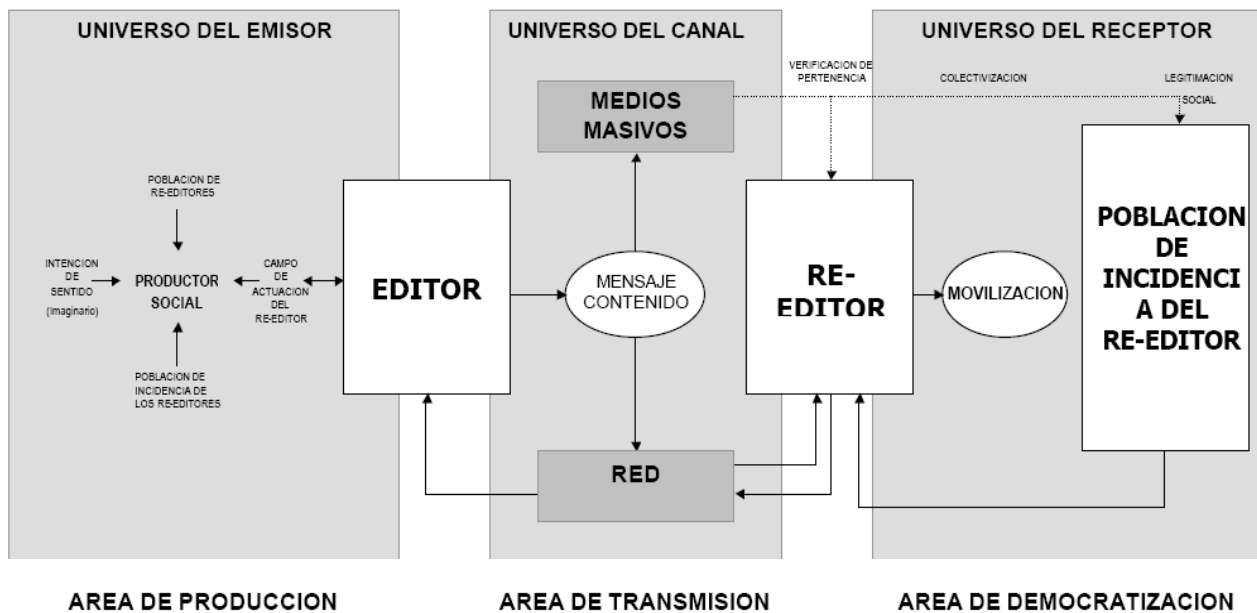
Todo lo anterior, solo se hace sostenible en el tiempo en la medida que se logre un empoderamiento de la sociedad risaraldense en el sentido del plan regional de competitividad, por lo que se hace necesario establecer una estrategia de comunicación que involucre los diferentes espacios de la sociedad, desde las instituciones públicas, pasando por las sociales y las privadas. Involucrando el estado, la empresa y la academia, involucrando la sociedad civil en sus distintas dimensiones, desde los actualmente involucrados hasta los jóvenes y los niños (ciudadanos del futuro).

En términos generales, se debe desarrollar un proceso de comunicación que involucre a toda la sociedad canalizando el mensaje de diferentes maneras según sea el receptor del mismo, pero siempre manteniendo el sentido original claro en el proceso.

De otro lado, se debe avanzar en la sociedad risaraldense en consolidar procesos de negociación en los que gane toda la sociedad, como un conjunto, es decir, romper con los criterios de negociación de ganadores sobre vencedores y lograr negociaciones gana-gana, donde el beneficiado es el bienestar del departamento.

Esto solo se puede lograr con una comunidad empoderada y conocedora del proceso, de modo que la sociedad se vincule y sea partícipe de la construcción del mismo, buscando un desarrollo económico, social y sostenible, de todos y para todos.

El modelo macrointencional es solo una muestra de cómo se plantea desde lo conceptual la estrategia de comunicaciones para la democratización del constructor colectivo.



Lograr desarrollos de este tipo contribuye al éxito en la ejecución del plan regional de competitividad, ya que consolida "aliados" para la futura implementación y sostenibilidad.

4. RECOMENDACIONES SOBRE POLÍTICAS TRANSVERSALES

El papel de las Políticas Públicas Transversales, tales como la estabilidad macroeconómica, la construcción de instituciones sólidas, la profundización de la apertura comercial y el fomento de la innovación y la educación, han sido la piedra angular de la transformación productiva en países tales como los denominados «Tigres Asiáticos» (Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán), y algunos desarrollados (Australia, Irlanda, Finlandia y Suecia), los cuales a comienzos de 1960 presentaban condiciones iniciales similares a las de América Latina en cuanto a su Ingreso per cápita, dotaciones factoriales, tasas de urbanización e indicadores de desarrollo humano²⁵. Dichos países han logrado llevar a cabo una transformación productiva exitosa que ha redundado en el bienestar general de sus ciudadanos. Es importante plantear el aporte del estado a través de la implementación de unas POLÍTICAS TRANSVERSALES sobre la cual se construya la verdadera estrategia productiva del país la cual deberá ser siempre acorde con las características específicas y las necesidades propias de cada economía²⁶.

No es fortuito que la mayoría de los países reconocidos como altamente competitivos, implementaran políticas transversales que contribuyeron a aumentar la rentabilidad de las inversiones, la productividad y el nivel de formalización de la economía. Es difícil encontrar un caso exitoso que no haya implicado la aplicación de políticas sostenidas de mejoramiento de la infraestructura, de profundización del stock financiero, de mejoras en la educación y de impulso a la innovación. Tal es el caso de países como Irlanda, Corea o Chile, quienes tienen algunos elementos en común: han sido exitosos en el desarrollo de sectores de clase mundial, es decir, en sectores en los cuales se logran niveles de calidad y de eficiencia comparables a las mejores prácticas a nivel mundial. A pesar de la diversidad de los regímenes y de las políticas comerciales, en todos los casos el criterio que ha guiado el desarrollo productivo ha sido la capacidad de competir en el mercado mundial. Por esta razón han aumentado sustancialmente su grado de exposición al resto del mundo²⁷.

²⁵ En algunos casos, las condiciones iniciales de los países de AL fueron superiores frente a las de algunos países del grupo en comparación

²⁶ Resumen del Reporte de economía y desarrollo (RED) de 2006 publicado por la Corporación Andina de Fomento (CAF, www.caf.com)

²⁷ Tomado del documento "El Milagro Colombiano" por Hernando José Gómez presidente del Consejo Privado de la Competitividad

A continuación, se relacionan las políticas que se requieren como componente fundamental para el desarrollo de las condiciones propicias necesarias y se establece el objetivo estratégico que busca impactar de acuerdo a la política competitiva trazada para el departamento de Risaralda y evidenciada en el Partenón de competitividad.

POLÍTICA	En qué impactará la competitividad del departamento la aplicación de la política?	OBJETIVO ESTRATEGICO IMPACTADO POR LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA						
		O.E. No. 1	O.E. No. 2	O.E. No. 3	O.E. No. 4	O.E. No. 5	O.E. No. 6	Transv.
Estabilidad Macroeconómica	La economía colombiana está creciendo en los últimos trimestres a las tasas más elevadas de los últimos treinta años lo cual en parte se debe a la estabilidad macroeconómica del país presentando un importante desempeño de la inversión, cuyo crecimiento es el más alto desde 1993. Sin embargo, se deben fomentar políticas que apoyen de forma continua esta estabilidad generando con esto un apalancamiento positivo para la competitividad del departamento.							
Profundización de la apertura económica y comercial	Risaralda no es ajena a la necesidad de generar políticas de apertura que dinamicen el comercio y permitan la inclusión de nuevos mercados. Las oportunidades que trae consigo la apertura del aparato productivo generan uno de los más grandes retos en materia de competitividad. Lo anterior requiere de un arduo trabajo y una verdadera sinergia desde lo público y lo privado.							
Apoyo a los proyectos ambientales	Risaralda por ser un departamento en un 90% rural y con una clara vocación agrícola y medio ambiental, requiere de políticas que fomenten los proyectos ambientales. Lo anterior es complejo considerando que algunos comentaristas han citado la preocupación por la competitividad como la principal razón para posponer las políticas ambientales y diversos estudios indican que las políticas ambientales han tenido escaso efecto en el comercio y la competitividad. Este es un punto controvertido que requiere de un pronunciamiento estatal al respecto por medio de una política claramente establecida .							
Política fiscal	Reconociendo que a partir de 2002 se ha hecho un importante esfuerzo por reducir el déficit fiscal, reduciendo la deuda pública lo que ha llevado a que se logren y se consoliden importantes superávits primarios, en materia de política fiscal, aún el reto es grande y la economía del departamento no es ajena a ello.							

POLÍTICA	En qué impactará la competitividad del departamento la aplicación de la política?	OBJETIVO ESTRATEGICO IMPACTADO POR LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA						
		O.E. No. 1	O.E. No. 2	O.E. No. 3	O.E. No. 4	O.E. No. 5	O.E. No. 6	Transv.
Profundización financiera	Aun cuando desde 2005, la profundización financiera se ha incrementado en nuestro país, y al menos el 29.2% de la población tiene acceso al menos a un producto financiero, la dinámica creciente del departamento exige una presencia con mayor dinámica del sector financiero para hacerlo más competitivo sobre todo en los que respecta al acompañamiento para los emprendedores y las Mipymes.							
Política de acompañamiento a la agroindustria (Agro Ingreso Seguro - AIS)	La Agroindustria además de ser una de las apuestas estratégicas del departamento (y considerando que el componente rural del departamento es del 90% aproximadamente), también se constituye en el sector mas sensible a los procesos y esquemas de integración económica que implica la apertura de fronteras para el intercambio comercial inherentes a las economías competitivas. Lo anterior requiere de una política clara (como es el caso de AID) que permita a los productores, no sólo asumir este proceso de transición que demanda transformaciones profundas, sino también sacar el máximo provecho del presente escenario de intercambio comercial internacional[1].							
Estimulo a la innovación, a la educación y a las destrezas laborales	La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (1990) se muestra rotundo al afirmar que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar y que las empresas consiguen ventajas competitivas mediante la innovación. También es igualmente explícito Chesnais cuando manifiesta que la actividad innovadora constituye efectivamente, junto con el capital humano, uno de los principales factores que determinan las ventajas competitivas de las economías industriales avanzadas. De igual manera, para el desarrollo de los proyectos estratégicos del Plan Regional de Competitividad es requisito de acompañamiento de la I +D. Además, es muy importante promover la acumulación de capital humano adecuado a las realidades y potencialidades productivas de la economía.							

POLÍTICA	En qué impactará la competitividad del departamento la aplicación de la política?	OBJETIVO ESTRATEGICO IMPACTADO POR LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA						
		O.E. No. 1	O.E. No. 2	O.E. No. 3	O.E. No. 4	O.E. No. 5	O.E. No. 6	Transv.
Política educativa	Enmarcada en la visión 2019, se definió la política para la competitividad de Colombia que toma la educación como estrategia transversal para el logro de las metas trazadas. Por lo anterior, se viene adelantando acciones para fomentar un sistema educativo pertinente, en el cual la formación del recurso humano responde a las necesidades demandadas por los sectores productivos estratégicos para el país para formar el capital humano del sector productivo en Colombia. Los aumentos en la productividad, al igual que en la innovación, dependen en buena medida de las destrezas y conocimientos que los trabajadores adquieren, las cuales son básicamente el resultado del nivel de educación y capacitación de los individuos. Lo anterior se hace evidente cuando notamos que la política educativa de los países exitosos ha estado orientada, a elevar los índices de calidad en todos los niveles educativos y en el fomento a la educación técnica y superior en áreas donde existen mayores ventajas comparativas y potencial exportador. Los proyectos definidos como estructurantes para el departamento requieren de una comunidad con las competencias mínimas.							
Inversión en infraestructura, servicios logísticos y TICS	La infraestructura es, quizás, la variable que explica en mayor grado el rezago de Colombia en competitividad. En efecto, diferentes indicadores muestran que la infraestructura en Colombia se encuentra incluso por debajo del promedio de los países latinoamericanos, los cuales, a su vez, están rezagados con respecto a los países emergentes que han logrado insertarse exitosamente en la economía global. Por lo anterior, es inminente la necesidad de establecer políticas que promuevan e incentiven una infraestructura adecuada para la competitividad.							
Condiciones favorables para la inversión extranjera	El resultado de la política de Seguridad Democrática, el crecimiento económico y la firma de contratos de estabilidad jurídica entre otras son las causas de que el mundo haya vuelto a “creer en Colombia”. Aunque el incremento de inversión extranjera en los últimos trimestres ha sido relevante, no se puede desconocer que en nuestro país los salarios hacen competitiva la producción doméstica, pero las contribuciones a la seguridad social y las cargas parafiscales operan en sentido contrario y los impuestos son elevados, entre otras condiciones poco atractivas para la inversión extranjera. Lo anterior nos permite analizar la capacidad							

POLÍTICA	En qué impactará la competitividad del departamento la aplicación de la política?	OBJETIVO ESTRATEGICO IMPACTADO POR LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA						
		O.E. No. 1	O.E. No. 2	O.E. No. 3	O.E. No. 4	O.E. No. 5	O.E. No. 6	Transv.
	que tiene Colombia para atraer inversión extranjera directa, identifican oportunidades y obstáculos y proponen medidas para aumentarla. Sin embargo, el reto continúa siendo relevante.							
Apoyo a la simplificación de trámites para la creación de empresa	Aunque se ha avanzado principalmente por la implementación del programa de simplificación de trámites para la creación de empresa impulsado por Confecámaras a través de los Centros de Atención Empresarial, el reto aún es importante en materia de apoyo a la simplificación de tramites para la creación de empresa							
Reestructuración de los costos no salariales y las cargas parafiscales	El peso de los costos no salariales a cargo del empleador representa casi el 30% del salario distribuido entre contribuciones a la seguridad social y cargas parafiscales. Lo anterior desincentivan la creación de empleo formal y afectan negativamente la competitividad. A lo anterior se debe agregar que la alta carga de impuestos y aportes parafiscales sobre las empresas es un factor que induce a la informalidad.							
Reducción de la informalidad laboral y aceleración del tránsito hacia la formalidad empresarial	La baja productividad del trabajo es generalizada entre las diferentes actividades productivas, pero está principalmente localizada en el sector informal. La informalidad afecta el bienestar general, la capacidad de crecimiento del sector formal y la generación de empleo de calidad. Por tal motivo, si se quiere aumentar la productividad promedio de nuestra economía, es indispensable ejecutar acciones para movilizar el mayor número de trabajadores informales hacia							

POLÍTICA	En qué impactará la competitividad del departamento la aplicación de la política?	OBJETIVO ESTRATEGICO IMPACTADO POR LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA						
		O.E. No. 1	O.E. No. 2	O.E. No. 3	O.E. No. 4	O.E. No. 5	O.E. No. 6	Transv.
Disminución de la pobreza extrema	La disminución de once puntos en el nivel de pobreza en el país entre junio de 2002 y junio de 2006 –pasó del 56 al 45 por ciento–, habla muy bien de la política económica del Gobierno lo mismo que la disminución de 4 puntos en el índice GINI, que mide la desigualdad del ingreso. Sin embargo, un 45% de pobres continua ciento un porcentaje bastante alarmante para la competitividad. Es claro que una mayor competitividad significa un aumento de la productividad, lo cual lleva a mayores salarios para los trabajadores, y a un aumento general de los ingresos de la población [3] además, la promoción y preservación de mercados competitivos se constituye en un instrumento eficaz para la reducción de la pobreza.							
Política de Infancia y adolescencia	Es natural que no se pueda hablar de competitividad cuando nos encontramos en una sociedad que no respeta los derechos de la juventud que se constituye en su futuro y su presente. Por lo anterior, es fundamental apropiarse de la Política Publica de Infancia y adolescencia que busca promover el reconocimiento de los niños, niñas y adolescente como sujetos de derechos, asegurar la garantía y las condiciones para el ejercicio de sus derechos, prevenir las amenazas, vulneraciones y violaciones de sus derechos y garantizar el restablecimiento de los mismos, en una política pública centrada en su protección integral.							
Sinergias y políticas de transparencia	La Sinergia y la transparencia entendida como la articulación de actores y el incremento en la confianza, es fundamental para lograr un trabajo en equipo. De igual manera, el acceso a información confiable y los controles internos y externos, se traducen en variables de confiabilidad, transparencia, competitividad para el país. Es por esto que el Gobierno nacional debe generar políticas transversales que fomenten las condiciones necesarias para política de sinergia y transparencia							

POLÍTICA	En qué impactará la competitividad del departamento la aplicación de la política?	OBJETIVO ESTRATEGICO IMPACTADO POR LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA						
		O.E. No. 1	O.E. No. 2	O.E. No. 3	O.E. No. 4	O.E. No. 5	O.E. No. 6	Transv.
Política de Competitividad	Por medio del decreto 2828 de agosto 23 de 2006 y el CONPES 3439 se dieron las directrices para dar orden al Sistema Nacional de Competitividad – SNC-, lo cual sin duda se constituye en un importante paso para coordinar los esfuerzos relacionados con la competitividad y la productividad en nuestro país reconociéndolo como un conjunto de todos los actores públicos, privados y de la sociedad civil que afectan la competitividad del país y como conjunto de reglas de juego que rigen las interacciones entre todos ellos. Dicha política es fundamental toda vez que se convierte en el articulador de iniciativas y en el espacio de concertación de las decisiones económicas del departamento.							
Seguridad democrática	Los avances en materia de devolución de la confianza, reactivación de la economía, aumento de la inversión y aumento del crecimiento, facilitan la internacionalización de la economía y apalancan en crecimiento competitivo del departamento y se facilite realmente el proceso de internacionalización de la economía.							

5. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROCESO

- Se logra el fortalecimiento de la masa crítica en torno al tema de la competitividad.
- Se evidencia un incremento del nivel conceptual de la discusión.
- Se logra un aumento del número de actores e instituciones comprometidas en el proceso de construcción del plan (particularmente los profesionales especializados).
- Los actores reconocen la necesidad de profundizar en los análisis, ya que se tiene información deficiente en líneas de base, indicadores, presupuestos. Es decir, el Departamento no está sobre diagnosticado como se aseguraba en algunos espacios.
- En el primer trimestre del año 2009 se debe avanzar en la ingeniería de detalle del Plan Regional de Competitividad.
- A pesar de las dificultades en la ingeniería de detalle del Plan, lo concerniente al nivel estratégico está validado por las instituciones participantes.



- Es necesario que la alta dirección se involucre mayormente en la discusión y en la construcción de estos procesos, lo que incluye movilización de recursos (financieros y humanos)
- El PRC se convierte en una herramienta de articulación de voluntades de los actores alrededor de proyectos establecidos para lograr el desarrollo del departamento.
- Se requiere de la articulación del departamento con el nivel regional por cuanto se deben establecer los mecanismos para enlazar los proyectos como región
- Es de vital importancia para el éxito en el desarrollo del plan, la fuerza de la CRC como ente articulador de la institucionalidad del departamento en torno a los temas del desarrollo.
- La relación Universidad – Empresa – Estado se convierte en elemento fundamental del desarrollo en los diferentes niveles (Estratégico, Táctico y Operativo).
- El presente plan deberá servir de alineamiento estratégico para los diferentes municipios del departamento, logrando unificación de esfuerzos en torno al desarrollo del territorio.