



**FORTALECIMIENTO DE LAS COMISIONES  
REGIONALES DE COMPETITIVIDAD E  
INNOVACIÓN EN COLOMBIA**  
Componente Comunicaciones

Este documento tiene como objetivo presentar un diagnóstico frente al funcionamiento actual de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación en materia de comunicaciones, y proponer un mecanismo que ayude a mejorarlas entre los diferentes niveles de gobierno.

**JULIANA MARTÍNEZ CUÉLLAR**

Marzo 8 de 2022

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2. METODOLOGÍA DE TRABAJO</b>	<b>4</b>
<b>3. DIAGNÓSTICO</b>	<b>4</b>
A. Marco legal e Institucional del SNCI	4
B. Entrevistas	11
C. Estrategia de comunicaciones y relacionamiento	16
D. Experiencias internacionales	20
E. Conclusiones	20
<b>4. PROPUESTAS</b>	<b>21</b>
A. Mecanismo de comunicaciones entre niveles de gobierno	21
I. Cuadro resumen jornadas de pedagogía	29
II. Cuadro resumen curso en comunicaciones, relacionamiento, participación y liderazgo	30
B. Ruta de comunicaciones	31
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>35</b>
<b>6. ANEXO A. Referencias</b>	<b>37</b>
<b>7. ANEXO B. Detalle funciones Decreto 1651 de 2019</b>	<b>37</b>
<b>8. ANEXO C. Detalle entrevistas</b>	<b>39</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo establecido en el Decreto 1651 de 2019, el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI) es el conjunto de Leyes, políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de competitividad y fue creado a través del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. Los principales objetivos del sistema son fortalecer la competitividad, articular los sistemas que componen el SNCI, y coordinar la elaboración, implementación y seguimiento de la Agenda Nacional de Competitividad e Innovación<sup>1</sup>.

Como parte de este Sistema, el decreto crea las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI) cuyo objetivo principal es coordinar y articular las distintas instancias a nivel departamental y subregional (públicas, privadas y académicas) en el marco del desarrollo e implementación de las de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación.

En el marco del trabajo que se viene desarrollando dentro del SNCI, se han identificado una serie de problemas relacionados con el desempeño de las CRCI. Estos problemas están principalmente asociados con la dificultad para sostener equipos técnicos de trabajo que permitan el cubrimiento y alineación de todos los ejes estratégicos de la competitividad, y se percibe que no existen mecanismos de diálogo directo con los actores en todo el territorio, lo que dificulta la participación efectiva de los actores públicos, privados y de la academia de los municipios en los procesos de gestión.

Puntualmente, se evidencia una falta participación de los actores municipales en las instancias departamentales, desarticulación institucional, y desconocimiento por parte de los actores locales de la oferta institucional que tiene el gobierno nacional, alcances y componentes del (SNCI), así como del papel que juegan las entidades e instancias del orden nacional y territorial responsables de la política.

En este sentido, y para abordar puntualmente la problemática relacionada con los mecanismos de diálogo, se hace necesario disponer de canales eficientes y efectivos de comunicación aprovechando la institucionalidad disponible en cada región, que asegure “subir y bajar” información entre los niveles territoriales. Con esto se busca asegurar una abierta y transparente transferencia de información de políticas e instrumentos (oferta de servicios), que no sea exclusiva para las principales ciudades.

El objetivo de este trabajo de consultoría es presentar recomendaciones para el diseño de un mecanismo que sirva como canal de comunicación entre los niveles de gobierno (nacional, departamental, subregional y municipal) para la gestión del SNCI (*bottom-up* y *top-down*), y una definir una ruta de comunicación entre niveles de gobiernos.

---

<sup>1</sup> Decreto 1651 de 2019

## 2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Con el fin de dar respuesta a los requerimientos planteados por esta consultoría se trabajó principalmente en tres frentes, diagnóstico, análisis y propuestas.

Para efectos de la elaboración del diagnóstico, se realizaron las siguientes actividades:

1. Breve revisión del marco legal e institucional del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI).
2. Revisión del entendimiento que existe con relación a la estrategia general de competitividad y estrategia de comunicaciones a través de entrevistas a algunos actores de las principales entidades a nivel nacional y algunas de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI).
3. Revisión de la estrategia de comunicaciones y relacionamiento a nivel nacional y a su vez a nivel local o articulada con el nivel local a través de la revisión de los diferentes canales de comunicación existentes del sistema y sus contenidos.

## 3. DIAGNÓSTICO

Para complementar el diagnóstico ya establecido en los términos de referencia se realizaron las siguientes actividades:

### A. Marco legal e Institucional del SNCI

El objetivo principal de esta revisión es entender qué es y para qué sirve el SNCI, las funciones de las diferentes instancias del sistema, quiénes participan, y en dónde están incorporadas las actividades de comunicaciones.

De acuerdo a lo establecido en el Decreto 1651 de 2019, el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI) es el conjunto de Leyes, políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de competitividad y fue creado a través del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. Los principales objetivos del sistema son fortalecer la competitividad, articular los sistemas que componen el SNCI, y coordinar la elaboración, implementación y seguimiento de la Agenda Nacional de Competitividad e Innovación<sup>2</sup>.

La coordinación general y secretaría técnica de la Comisión Nacional de Competitividad e Innovación está a cargo del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE) y la coordinación, y articulación al interior de cada departamento<sup>3</sup> con los principales

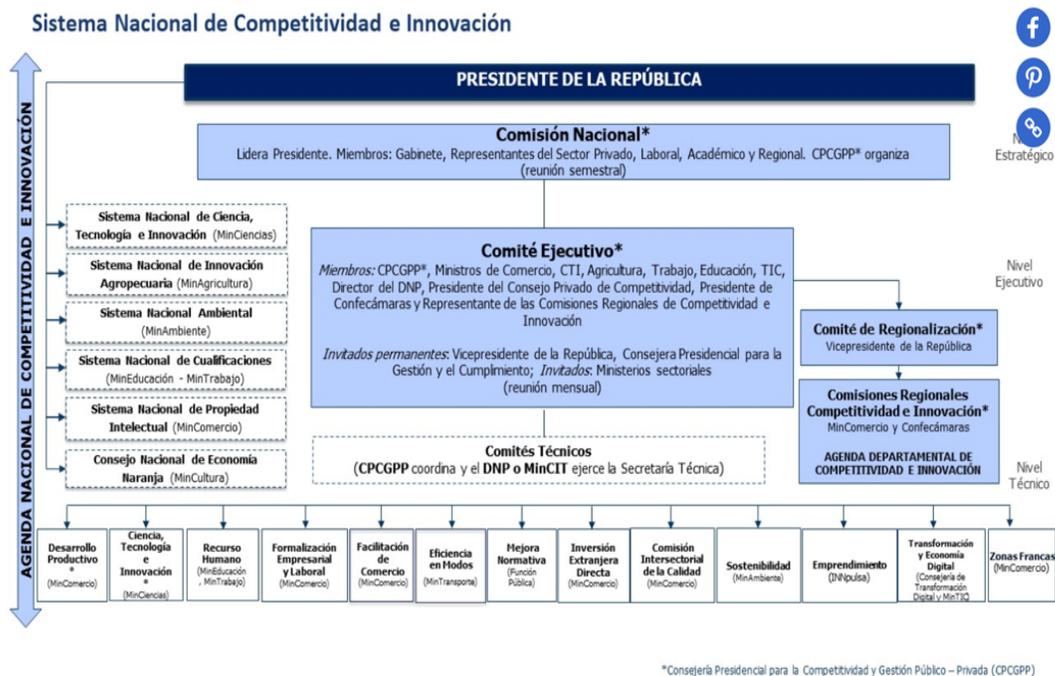
---

<sup>2</sup> Decreto 1651 de 2019

<sup>3</sup> Instancias regionales, departamentales y territoriales de los sistemas que se coordinan en la Comisión Nacional de Competitividad e Innovación.

actores públicos y privados de la región está bajo la responsabilidad de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI)<sup>4</sup>.

## Marco institucional<sup>5</sup>



El SNCI está compuesto por 4 instancias clave en la ruta de comunicaciones: la Comisión Nacional, el Comité Ejecutivo, el Comité de Regionalización y las CRCI.

- **Comisión Nacional de Competitividad e Innovación**

Es la instancia encargada de asesorar al Gobierno Nacional y articular los distintos sistemas, subsistemas e instancias que desarrollan actividades en materia de competitividad e innovación. Hacen parte de la Comisión 37 entidades o instancias dentro de las cuales se encuentra el componente regional: seis (6) Gobernadores que presiden las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (que a su vez hacen parte del Comité de Regionalización), el Presidente Ejecutivo de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras, el Director Ejecutivo de la Federación Nacional de Departamentos, el Director Ejecutivo de la Federación Colombiana de Municipios, y el Director Ejecutivo de la Asociación Colombiana de Ciudades Capitales.

Dentro de las funciones de la Comisión está presentar informes de avance al Presidente de la República y en algunas ocasiones al Consejo de Ministros.

<sup>4</sup> Ley 1450 de 2011

<sup>5</sup> Fuente: página web del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación

- **Comité Ejecutivo**

Es la instancia encargada de coordinar las actividades de las entidades del Gobierno nacional y el sector privado para la definición, concertación, implementación y seguimiento de las acciones de la Agenda Nacional de Competitividad e Innovación. Hacen parte de este Comité 11 instituciones o instancias. Desde el componente regional participan: el presidente Ejecutivo de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras, un (1) representante de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI), el cual es delegado por parte de los seis (6) representantes de las CRCI integrantes del Comité de Regionalización.

El Comité Ejecutivo tiene la facultad de crear comités técnicos los cuales son las instancias técnicas que se encargan de desarrollar un plan de acción detallado para mejorar la competitividad e innovación del país, teniendo como prioridad la implementación y cumplimiento de la Agenda Nacional de Competitividad e Innovación.

Dentro de las funciones establecidas por el Decreto 1651 de 2019 no se encuentra ninguna relacionada con comunicaciones.

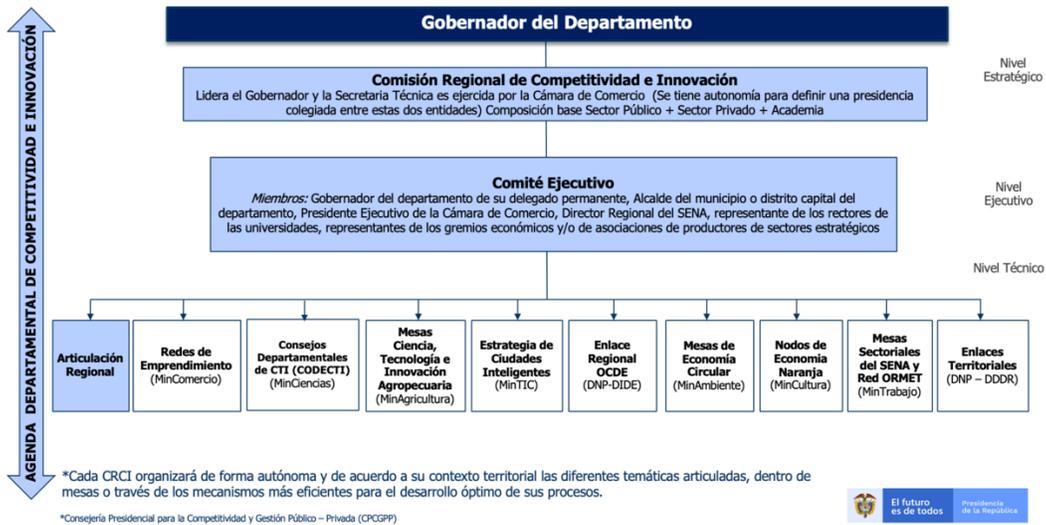
- **Comité de Regionalización**

Es la instancia encargada de la interlocución entre las CRCI con el Comité Ejecutivo del SNCI, para apoyar el diseño, implementación y seguimiento de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación, así como su articulación con la Agenda Nacional de Competitividad e Innovación.

Dentro de los miembros del Comité de Regionalización se encuentran los siguientes actores regionales: Consejería Presidencial para las Regiones (no es propiamente regional, pero si trae este componente a los temas de discusión), la Confederación Colombiana Cámaras de Comercio, la Federación Colombiana Municipios, seis (6) representantes de los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTIS) y seis (6) representantes de las CRCI, elegidos por estas mismas.

Si bien dentro de sus funciones no se encuentran específicamente obligaciones relacionadas con la actividad de comunicaciones ni de estrategia, este comité tiene un rol fundamental al ser el eslabón que debe garantizar la conexión entre el nivel nacional con el nivel territorial a través de las CRCI.

## Articulación Departamental en Competitividad e Innovación



- **Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI)**

Son las instancias encargadas de la coordinación y articulación de las distintas instancias a nivel departamental y subregional que desarrollen actividades dirigidas a fortalecer la competitividad e innovación en los departamentos en el marco del SNCI. Las CRCI están a su vez compuestas por dos instancias, el Comité Ejecutivo y las Secretarías Técnicas.

Las CRCI están completamente compuestas por actores regionales tanto públicos como privados y academia, dentro de los cuales se encuentran el Gobernador del Departamento, el Alcalde de la ciudad capital del Departamento, un alcalde delegado por cada una de las subregiones o provincias existentes en Departamento, el Secretario de Planeación Departamental, el Secretario de Desarrollo Económico Departamental (o quien haga sus veces), el Secretario Desarrollo Económico del municipio o distrito capital del Departamento (o quien haga sus veces), el Director Regional del SENA, el Presidente Ejecutivo de cada una de las Cámaras de Comercio con en Departamento, el Director de la Agencia de Promoción e Inversión del Departamento, entre otros.

Estas comisiones tienen un rol significativo en materia de comunicaciones al tener la función de servir como escenario de diálogo y socialización de propuestas de políticas regionales y nacionales dirigidas a fomentar la competitividad e innovación. Asimismo, tienen un rol de liderazgo frente a la elaboración o la actualización de las Agendas Departamentales de competitividad e Innovación, para promover la incorporación de un enfoque subregional.

Sin embargo, ninguna de estas actividades está orientada a construir una estrategia de comunicaciones y relacionamiento que aporte en el cumplimiento de sus funciones. Aunque no es claro su nivel de participación o incidencia, las CRCI tiene participación en todas las principales instancias del SNCI.

Las CRCI sesionan de manera ordinaria (2) veces año y de manera extraordinaria, cuando sea citada por presidente la CRCI o la Secretaría Técnica.

- **Comité Ejecutivo de la CRCI**

El Comité Ejecutivo es la instancia de decisión y articulación de las CRCI para la formulación, concertación, implementación y seguimiento de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.

Composición del Comité Ejecutivo de las CRCI:

- El Gobernador del Departamento, o su delegado.
- El Alcalde del municipio o distrito capital del Departamento, o su delegado.
- El Presidente Ejecutivo la Cámara Comercio con jurisdicción en el municipio o distrito capital del respectivo Departamento.
- El Director Regional del SENA.
- Mínimo (1) representante de los rectores las universidades departamentales o nacionales con sedes regionales en el Departamento, en los casos en que exista la institucionalidad.
- Mínimo dos (2) representantes los gremios económicos o de las asociaciones de productores de estratégicos, designados por el Comité Intergremial o la instancia que haga sus en los casos en que exista tal institucionalidad.

Este Comité debe reunirse trimestralmente de manera ordinaria, y forma extraordinaria cuando así lo considere el presidente del Comité Ejecutivo.

De acuerdo con las funciones listadas en el decreto 1651 de 2019, el componente estrictamente de comunicaciones no está contemplado. Sin embargo, este comité si cuenta con labores importantes en materia de relacionamiento a nivel territorial en las actividades de coordinación, orientación, formulación, concertación, implementación y seguimiento, entre otras.

- **Secretaría Técnica de las CRCI.**

La Secretaría Técnica, como unidad de apoyo de la CRCI, es ejercida por la Cámara de Comercio con jurisdicción en el Municipio o distrito capital del respectivo Departamento. Para ello, dicha cámara de comercio pone a disposición un equipo técnico de base dedicado a las funciones tácticas y de apoyo administrativo de las CRCI. La estructura ese equipo técnico acordada entre Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Confecámaras, y la Cámara de Comercio con jurisdicción en el municipio o distrito capital del respectivo Departamento.

**Funciones de la Secretaría Técnica de las CRCI:**

Las funciones de la Secretaría Técnica son de carácter táctico (orientadas a la gestión e implementación de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación) y de apoyo administrativo (para garantizar funcionamiento operativo de la CRCI):

**Funciones tácticas:**

- Apoyar coordinación de la CRCI del Departamento.
- Apoyar el diseño o actualización de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.
- Apoyar la formulación del plan de trabajo anual de la CRCI orientado a la implementación de los programas, proyectos e iniciativas de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación; así como al fortalecimiento técnico de la CRCI y de su modelo de gobernanza.
- Velar por la coordinación en el proceso formulación y presentación de proyectos de Agenda Departamental de Competitividad e Innovación al interior de la CRCI o de manera articulada con las instancias que están relacionadas con los temas de competitividad e innovación en el Departamento (CODECTI, CUEE, CONSEA, RRE/Consejo MIPYMES, otras).
- Acciones de articulación de recursos y voluntades institucionales, para impulsar la ejecución los programas, proyectos e iniciativas de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.
- Apoyar las acciones de articulación e interlocución entidades públicas y privadas territoriales en materia de competitividad e innovación con la oferta institucional de las entidades del Gobierno Nacional y organizaciones territoriales.
- Apoyar la identificación y gestión de fuentes de apoyo financiero y no financiero para los programas, proyectos e iniciativas priorizados en la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.
- Mantener actualizado e informar al Comité Ejecutivo el reporte de avance del Departamento en los indicadores sub nacionales de competitividad e innovación, y en los indicadores de gestión y de resultado de la CRCI.
- Servir de interlocutora con el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, siguiendo los lineamientos definidos por el Comité Ejecutivo la CRCI.
- Establecer el modelo de gestión y plan de acción que permita hacer seguimiento, análisis y rendición de cuentas sobre los avances en la Agenda Departamental Competitividad e Innovación, y sobre desempeño departamental en los indicadores sub nacionales de competitividad e innovación.

**Funciones de apoyo administrativo:**

- Convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias todas las instancias de las CRCI.
- Preparar la información requerida para correcto funcionamiento la CRCI y su Comité Ejecutivo.
- Diligenciar y custodiar las actas de cada de las instancias de las CRCI.
- Certificar y divulgar los actos administrativos y decisiones de las instancias de las CRCI.
- Custodiar la memoria institucional de la CRCI.
- Apoyar la construcción de los reglamentos la CRCI y del Comité Ejecutivo.

- Verificar, de acuerdo con el reglamento de las CRCI, la representación de los miembros que la componen, y mantener actualizada la información de los actores e instancias que integran CRCI.
- Presentar informes trimestrales de gestión al Comité Ejecutivo de la CRCI, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con copia a Confecámaras y a las instancias que se requieran.
- Apoyar la comunicación y actualización de información en las plataformas de comunicación de las CRCI.
- Comunicar semestralmente al Comité de Regionalización del SNCI las necesidades, oportunidades y avances en la implementación de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación, y su articulación con la Agenda Nacional de Competitividad e Innovación, así como el desempeño en los indicadores sub-nacionales en materia de competitividad.
- Participar en el Encuentro Nacional de las CRCI

Las secretarías técnicas de las CRCI son tal vez la única instancia dentro del sistema que cuentan con tareas puntuales en materia de comunicaciones, el problema es que esta labor está conceptualizada como una actividad aislada y administrativa dentro de las múltiples tareas que se tienen que hacer, más no como un componente estratégico para poder desarrollar e implementar las ADCI y su vez aportar en la ejecución de la Agenda Nacional de Competitividad.

Es importante mencionar que estas instancias cuentan con una responsabilidad significativa en materia de relacionamiento, ya que son los responsables de abrir canales de comunicación con el nivel nacional, con las diferentes entidades públicas y privadas a nivel territorial, con actores interesados en formular y presentar proyectos, además de gestionar fuentes de financiación.

- **Comités Técnicos de las CRCI.**

Con el fin de coordinar la formulación, gestión e implementación de los programas, proyectos e iniciativas de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación, el Comité puede crear Comités Técnicos de trabajo conformados por otros delegados entidades que conforman la CRCI o las otras instancias que están relacionadas con los temas de competitividad e innovación en Departamento, tales como CODECTI, CUEE, CONSEA, RRE/Consejo MIPYMES, así como representantes del sector privado y la academia.

## **Comentarios**

A continuación se presentan los principales hallazgos a partir de la revisión del Decreto 1651 de 2019:

## **Estrategia**

1. En términos generales, a partir de la estructura establecida para el SNCI y las funciones de las diferentes instancias descritas en el Decreto 1651 de 2019, ninguna está llamada a elaborar una estrategia de comunicaciones y relacionamiento que se asegure que exista

un entendimiento común de la política de competitividad del país en los diferentes niveles, y que a su vez acompañe el proceso de elaboración, ejecución y seguimiento de la Agenda Nacional ni las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación. En otras palabras, no existe un doliente del desarrollo de la estrategia ni de velar por su ejecución y seguimiento desde el nivel nacional ni departamental.

### **Funciones e instancias de comunicación**

1. Las labores de reporte y seguimiento en materia de gestión están incluidas, pero estas actividades están principalmente contempladas para ser desarrolladas de abajo para arriba (reportes de gestión), pero no de arriba para abajo.
2. Las secretarías técnicas de las CRCI son la única instancia que tiene funciones de comunicaciones explícitas, pero están orientadas a mantener actualizada la información de los diferentes canales de las CRCI y a subir información al nivel nacional.
3. Se cuenta con participación de diferentes actores regionales, principalmente representantes de las CRCI en cada una de las instancias del SNCI, aunque sus responsabilidades o nivel de incidencia en estos espacios no queda claro a partir del decreto.
4. El Comité de Regionalización tiene la función de garantizar la interlocución entre el Comité Ejecutivo del SNCI y las CRCI, y a su vez, las CRCI deben garantizar espacios de diálogo, socialización y promoción de la articulación de las necesidades departamentales con los actores locales.
5. Las CRCI cuentan con la opción de crear comités técnicos para coordinar la formulación, gestión e implementación de los programas, proyectos e iniciativas de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.

Siendo así las cosas, se puede concluir que no existe formalmente un encargado o encargados de desarrollar y gestionar una estrategia de comunicaciones y relacionamiento en los diferentes niveles del SNCI. Se tienen contempladas algunas labores de comunicaciones y relacionamiento entre los diferentes niveles, pero no parecen estar organizadas de manera estratégica para que la información fluya en ambos sentidos. Sin embargo, hay un aspecto positivo que cabe destacar y es que bajo este panorama institucional y normativo, sí se cuenta con diversos espacios e instancias (o la posibilidad de crearlas) en donde interactúa el nivel territorial con el nivel nacional, los cuales deberían ser aprovechados para el intercambio efectivo de información.

### **B. Entrevistas**

Para efectos de esta actividad se realizaron un total de 11 entrevistas a un grupo de Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (o CRCI) sugeridas por el DNP (5 entrevistas), a funcionarios públicos de la Presidencia de la República (1), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (1), el Departamento Nacional de Planeación (1), y a tres personas adicionales, una del Consejo Privado de Competitividad, una ex funcionaria del DNP experta en temas territoriales y de descentralización, y una funcionaria de la Agencia de Restitución de Tierras.

Para realizar estas entrevistas se utilizó un cuestionario semiestructurado acordado con el DNP<sup>6</sup>.

A continuación se presentan los principales hallazgos de las entrevistas con los secretarios técnicos de las CRCI<sup>7</sup>:

**1. Falta de conocimiento/entendimiento común frente a lo que significa competitividad, la estrategia o política del país, las estrategias a nivel departamental, y sus resultados.**

La falta de claridad frente a los temas de estrategia, política pública y resultados juega un papel trascendental al momento de comunicar porque son la base de los mensajes. Para poder armar una estrategia o tener un plan de comunicaciones básico, lo primero que se requiere es tener claro el concepto que se quiere comunicar, en este caso “competitividad” y que además se maneje un lenguaje común. Frente a este término, existe mucha confusión y se intercambia indiscriminadamente con el concepto de “productividad”.

Asimismo, debe haber un entendimiento común y mínimo de los objetivos de la política o programa por parte de todos actores involucrados, además de sus resultados para poder transmitir los mensajes mínimos (contenido). En ausencia de este conocimiento lo que termina pasando es que se agota rápidamente la comunicación o sencillamente no se hace la labor de comunicar. En este sentido se evidencia una falta de claridad o ausencia en términos de los contenidos que se transmiten desde la Nación al territorio (lineamientos de política, logros y oferta del Estado), y cómo estos deben ser transmitidos a los territorios.

Este problema tiene a su vez dos componentes. El primero está relacionado con el hecho que la información que reciben del nivel nacional no necesariamente está regionalizada lo que lleva a que los contenidos generen poco interés a nivel local y se agoten rápidamente. El segundo componente tiene que ver con la forma en la que se percibe la oferta institucional ya que no se siente que sea del todo relevante ni que realmente esté diseñada para los territorios. Esto no necesariamente quiere decir que haya un problema con la política pública, pero si muestra que hay un problema con los mensajes o la estructura de los mensajes que se le están transmitiendo a las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación.

**2. Falta contar con una línea estratégica en materia de comunicaciones y relacionamiento.**

El segundo paso crucial al momento de realizar cualquier tipo de actividad en comunicaciones y relacionamiento es contar con una estrategia o unos lineamientos claros. Para el caso de las CRCI, se tiene la idea que comunicar es importante, pero no se tiene claro cuáles son los objetivos de comunicar, qué es lo que se tiene que comunicar, ni cómo hacerlo de manera efectiva. En palabras de los secretarios técnicos, “se hace lo que se puede”.

---

<sup>6</sup> Las preguntas y los principales hallazgos se encuentran en el Anexo A.

<sup>7</sup> No es una muestra representativa de todo el universo de CRCI ni de funcionarios públicos del Gobierno Nacional.

Al no tener una línea clara o una instrucción frente a lo que se podría o debería hacer, la mejor opción es no hacerlo, o hacerlo de manera inadecuada, entre otras cosas porque parecen no ver las implicaciones de tomar este camino. Por el contrario, abrir los canales de comunicación implica más funciones y en algunos casos tener que responder por asuntos que no son de su competencia.

### **3. Falta experiencia para ejercer efectivamente labores de relacionamiento y comunicaciones.**

Frente a este tema se evidencia que los secretarios técnicos de las CRCI no cuentan con las capacidades (lo cual es normal), ni con personal suficiente para trabajar el tema de comunicaciones. Si bien es cierto que las cámaras de comercio deben apoyar el trabajo de las CRCI<sup>8</sup>, se siente que la agenda de las cámaras está por encima del trabajo que deben hacer en el marco de las CRCI y que por esta razón la actividad de comunicaciones y relacionamiento no es prioritaria. Al no existir una persona que esté en capacidad de tener esta dimensión clara y a su vez incorporarla dentro del que hacer de todos los días de las CRCI, se hace casi que imposible que se realice esta tarea de manera sistemática y no como una serie de acciones aisladas.

Adicionalmente se evidencia un problema frente a la heterogeneidad entre los perfiles de los secretarios técnicos de las CRCI que profundiza la problemática del relacionamiento y comunicaciones. Bajo estas circunstancias, y que no hay una definición clara de qué es lo que se debe hacer en esta materia, estas labores pasan a depender de qué tan formado esté o qué carácter tiene la persona, y si tiene algún conocimiento frente a los temas de comunicaciones o no. Por ejemplo, en el caso de Santander es evidente que sabe la importancia de realizar esta labor, pero en el caso de otras comisiones el trabajo de comunicaciones pasa a un cuarto o quinto nivel.

### **4. Hay deficiencias en los canales e instancias de comunicaciones**

Si bien se reconoce que desde el nivel nacional existen diferentes canales, principalmente las páginas web y las redes sociales del SNCI o páginas asociadas a este, realmente no se ven como herramientas que puedan utilizarse para su trabajo del día a día. Consultan las páginas de vez en cuando pero dicen que su contenido no se encuentra actualizado y que está más relacionado con temas de la política pública a nivel país y es un contenido que no resulta de gran interés a nivel regional salvo para ser utilizado en un par de reuniones.

Esto no quiere decir que las páginas web que se administran a nivel nacional no tengan ninguna utilidad para las CRCI, pero lo que sí quiere decir es que en la medida que sienten que es un lenguaje lejano y no hay contenidos diseñados para facilitarles el trabajo del día a día, es un mecanismo que no tiene mucha utilidad para cumplir con sus funciones de relacionamiento y comunicaciones. Tampoco es claro, qué información de ahí deberían estar extrayendo ellos para comunicar al territorio salvo el tema de las convocatorias.

---

<sup>8</sup> Decreto 1651 de 2019

Por otra parte, se reconoce que existen múltiples canales e instancias disponibles para comunicarse con el Gobierno Nacional a través de los diferentes espacios de las cuales hacen parte en el SNCI, además de la comunicación directa que tiene con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Sin embargo, no sienten que la participación en esos espacios o instancias dé resultados sustanciales y que de ahí logren extraer información o contenidos para bajar al nivel territorial.

Acá vuelve a aparecer el tema de relevancia. No es que los mecanismos no estén creados para poder entablar esa comunicación entre las CRCI y el Gobierno Nacional, el tema parece estar más relacionado en cómo se usan efectivamente esos canales y qué tipo de respuestas obtienen. Hay un tema en particular que sale de todas las entrevistas y es que uno de los principales cuellos de botella que se tiene es en la parte de formulación y ejecución de proyectos. En este sentido, los secretarios técnicos dicen no sentirse lo suficientemente apoyados y que a pesar de que se hacen reuniones de manera periódica los temas no se resuelven.

Finalmente, está el tema relacionado con la comunicación y el relacionamiento desde las CRCI hacia los municipios. Es evidente, y confirma el diagnóstico planteado desde el principio en esta consultoría, y es que la información no fluye más allá de las ciudades capitales.

Este es quizás una de las dificultades más grandes que se evidencia en materia de comunicaciones y relacionamiento desde el punto de vista práctico. Las CRCI, o los secretarios técnicos en su efecto, parecen no tener identificados los actores clave dentro del tejido empresarial y de alcaldes, y dicen no tener la capacidad de convocarlos más allá de los ejercicios de planeación (excepto cuando las personas están directamente involucradas con el desarrollo de los proyectos). Cuando uno profundiza en este tema, surgen preocupaciones frente al alcance del trabajo de las CRCI y lo que pueden lograr en la realidad, y como no cuentan con suficiente información actualizada y de interés de los actores, casi que optan por no abrir estos espacios.

Adicionalmente, existe una limitación en términos de recursos ya que para generar una relación efectiva a nivel municipal se debe en la medida de lo posible tener una interacción a nivel personal y no hay quien cubra esos costos.

Finalmente se encuentra que los mecanismos de comunicaciones existen: páginas web, redes sociales, correos electrónicos y mesas de trabajo, en la mayoría de los casos, pero una vez más no se tiene mayor cantidad de contenido que compartir.

Con respecto a este tema de los mecanismos de comunicación, en alguna medida se tiene lo básico y en teoría las CRCI podrían estar haciendo una buena labor de comunicaciones con estas herramientas. El problema realmente está en la falta de contenidos, lo cual está relacionado con todo lo expuesto anteriormente. Al no tener claridad frente a la estrategia de competitividad a nivel departamental ni los avances y logros en su departamento, la capacidad de generar mensajes y contenidos para las páginas web y redes sociales (en el caso que las tienen) es bastante limitada.

Al revisar la información en las páginas web y redes de las CRCI que las tiene, se encuentra que esta no es clara y en muchos casos está incompleta. Temas que deberían estar comunicando como lo es el desarrollo de las ADCI y proyectos puntuales, tampoco son fáciles de encontrar o de entender. Esto además está apalancado en el hecho que no cuentan con personas que sepan de comunicaciones que les ayuden a aprovechar y gerenciar el contenido que tienen de la mejor forma posible. Si bien la cámara de comercio a la cual pertenecen cada una de CRCI tiene como función dar este tipo de apoyo, lo cierto es que actualmente priorizan otras tareas de la cámara y las labores de comunicaciones de las CRCI quedan en un segundo o tercer plano.

En cuanto a las mesas técnicas, aunque los entrevistados no entran en mucho detalle de cómo se desarrolla el trabajo, vuelve a aparecer el tema que como los proyectos se demoran en ejecutar o no son seleccionados, pues realmente no hay mucho con que atraer a las personas para que participen.

#### **5. Se detecta un gran nivel de frustración por parte de los secretarios técnicos de las comisiones.**

Esta frustración está apalancada principalmente por:

- El desgaste que implica mover la agenda/proyectos con las respectivas gobernaciones y con el Gobierno Nacional -dependen de la voluntad política para que los proyectos se puedan ejecutar.
- Se percibe un alto nivel de exigencia frente a una planeación que no termina conduciendo a tener proyectos técnicamente sólidos, ni que sean atractivos para ser financiados.
- La existencia de una institucionalidad, que si bien les responde, no siempre ayuda a resolver problemas de fondo. Por ejemplo en la caso de un empresario/emprendedor en el territorio no es evidente a quien debe acudir si quiere sacar algún producto de su región, si tiene algún problema o requiere algún tipo de asistencia.
- No es fácil transmitir el papel que juegan las CRCI, y ese papel se ve desdibujado también por las necesidades que se tienen de todo tipo en los territorios.
- Hacen parte de la estructura de las cámaras de comercio pero no sienten que hacen parte de un equipo de trabajo, ni que cuenten con el respaldo para ejecutar sus funciones.

A primera vista los problemas expuestos anteriormente no parecieran tener una relación directa con el componente de relacionamiento y comunicaciones, pero generan un gran impacto. Al ser difícil mover las ADCI, avanzar en la ejecución de los proyectos y responder a las dificultades que se tienen en el territorio, automáticamente se genera un impedimento para comunicar ya que sienten que no cuentan con contenido suficiente para transmitir mensajes. En la medida que las CRCI no pueden presentar resultados concretos o responder a las necesidades de los diferentes actores, esto lleva a que no abran los espacios de relacionamiento y comunicación con la frecuencia que sería deseable tanto con el nivel Nacional como sub-nacional.

Asimismo, la dependencia en la voluntad política de la continuidad o no de los proyectos también afecta las comunicaciones. Al saber que no hay certeza frente a la inclusión de un proyecto o no, o si proyectos que ya se había definido que se iban a hacer de repente no se hacen, esto presenta una barrera al momento de comunicar porque a las CRCI les toca poner la cara ante los diferentes actores y esto a su vez afecta su credibilidad.

Por otra parte, el que sientan que los ejercicios de planeación no llevan a proyectos de gran impacto, también va en detrimento de los ejercicios de comunicación ya que sienten que son proyectos que son difíciles de promover y que tal vez no ameritan un despliegue en materia de comunicaciones.

Los Secretarios Técnicos tienen claro que fuera de las capitales departamentales sus funciones no son conocidas a nivel municipal. Esto por un lado responde a que a través de los ejercicios de planeación no hay un despliegue muy amplio y tampoco hay mucha retroalimentación. Por otro, al no contar con al menos una persona que trabaje desde el punto de vista de comunicaciones que ayude a promover las CRCI y sus funciones es muy difícil que externamente esta información se conozca. En la medida que las CRCI sienten que no tienen mucho margen de acción, tampoco va a ser de su interés promover la expectativa de un trabajo que pueden hacer cuando sienten que la realidad es otra.

Finalmente, aunque en la teoría las CRCI cuentan con un andamiaje institucional para su adecuado funcionamiento, lo que sienten los secretarios técnicos es que el listado de funciones expuestas en el decreto 1651 de 2019 recae en ellos como personas y que no tiene la capacidad para cumplir con las expectativas.

### **Entrevistas adicionales**

Frente a las entrevistas que se llevaron a cabo con funcionarios del Gobierno Nacional como personas externas se puede concluir que están de acuerdo con que actualmente el SNCI cuenta con una institucionalidad robusta, pero no se cuenta con unos lineamientos claros frente al tema de comunicaciones y relacionamiento. Sin embargo existe la percepción o la expectativa que las CRCI deberían estar haciendo más de lo que hacen actualmente en comunicaciones y que deberían ser más autónomas.

Aquí se evidencia que existe una brecha significativa frente a lo que desde el gobierno nacional considera que estos actores pueden hacer en el territorio y su nivel de alcance, y los que los secretarios técnicos creen y sienten que pueden hacer.

### **C. Estrategia de comunicaciones y relacionamiento**

Para este punto, complementando los hallazgos de las entrevistas, lo que se hizo fue realizar una búsqueda a través de google relacionada con la palabra competitividad y Colombia. Adicionalmente, se hizo una búsqueda de las cuentas por redes sociales, unas de manera

espontánea y otras por referencia. Los resultados de estas búsquedas se encuentran a continuación:

### **Canales de comunicación existentes a nivel nacional**

- Página web del SNCI (<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci>)
  - Contiene información general sobre el sistema y cómo este opera, sin embargo, no es fácil llegar a la información sobre la política de competitividad (no es la primera página en la que uno aterriza cuando llega por google).
  - Hay información acerca de las diferentes entidades involucradas
  - Se puede descargar la agenda nacional y existen boletines de seguimiento
  - También se puede acceder a una fichas donde se explica como funcionan las diferentes comisiones regionales y cuales son sus apuestas (en unos formatos amigables).
  - Se pueden encontrar los índices de competitividad pero sin mayor relación análisis frente a la política.
  - Hay un botón de prensa dónde aparte de los boletines no hay mayor información.
  - No es claro en dónde se encuentra la información relacionada con las regiones aparte de la información que está en el mapa de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación (ADCI), ni los mecanismos para la alineación, gestión, promoción y financiación de los instrumentos de política pública.
  - Las personas entrevistadas de las CRCI indican que la página está desactualizada y que la información de contacto no es correcta.

Frente a la forma en la cual la página se encuentra montada se ve que está bien diseñada, y es fácil de navegar. En cuanto al contenido, está desarrollado de manera organizada y completa. Sin embargo, es una página muy institucional que está muy orientada a unas audiencias seguramente interesadas en políticas públicas, académicas e inclusive internacionales. Desde el punto de vista de los territorios y las regiones, o inclusive empresarios la página realmente no ofrece una información tan relevante y no es un sitio donde pareciera que se esté actualizando la información constantemente lo cual dificulta el tráfico.

- Cuenta de Twitter ( [@snci\\_colombia](#))
  - Sigue a 138 cuentas
  - Tiene 1.258 seguidores
  - Hay bastante actividad en la cuenta, se ponen mensajes a veces casi a diario, en los días en que hay actividades puntuales se sacan entre tres y 5 mensajes. Sin embargo, es evidente que la cuenta tiene muchos administradores y se enfocan en temas de gestión más no de impacto y no es información necesariamente relevante para las personas que pueden necesitar una guía en región.

### Otros canales encontrados por referencia

Página web Competitivas (<https://competitivas.gov.co>)

- El objetivo de la página es claro pero algunos botones de la página no funcionan adecuadamente (dice que las páginas no existen).
- Acá si se encuentra más fácil la política y la estrategia de competitividad del país, pero aún así no es fácil llegar a ella.
- Se encuentra el directorio de las CRCI pero las mismas personas de las comisiones indican que está desactualizado.
- La información departamental, si bien está completa, es más para una audiencia calificada que esté investigando acerca de los departamentos, no tanto para las personas en región.
- Se delimita una ruta de participación por parte de la ciudadanía la cual establece pasos claros, pero el título habla de apuestas productivas y lo que se encuentra es un proceso de planeación.
- A pesar que los botones existen, no es posible abrir el enlace para poder contactar a las CRCI ni tampoco abrir las agendas, solo salen las tablas con los números de proyectos que hay.



- En la página de fortalecimiento el botón de buenas prácticas no abre y el de cursos si, pero no es muy fácil de leer la información ni es claro cuáles son las fechas de inscripción. Toca meterse a cada uno de los cursos para ver mayor información. Algunos de los vínculos de los cursos no llevan a ningún lado.
- La pestaña de convocatorias funciona, pero el diseño no es muy amigable. Asimismo, es difícil entender a que parte o a que componente de la estrategia de competitividad le están apuntando las convocatorias o para que sirven puntualmente.
- El diseño de la pestaña de clústeres no es fácil de entender y los botones para mirar más información no funcionan.
- El diseño de la página en general no es muy amigable, la letra es muy pequeña y en general es difícil de leer.

Página web Innovamos (<https://www.innovamos.gov.co>)

- En general esta página está más aterrizada a una persona que esté buscando un apoyo puntual.

- El diseño sigue siendo poco llamativo y la oferta parece bastante generalizada.

### **Canales de comunicación existentes a nivel departamental**

- De las comisiones que hemos entrevistado, algunas tienen página web otras no.
- En los casos en que cuentan con la página, se encuentran los objetivos de las comisiones, así como muchos informes y boletines.
- Sin embargo, esta información puede ser poco relevante para un empresario o alguien que esté buscando desarrollar un proyecto.
- Cuando de proyectos se trata, la información es muy incipiente si no inexistente.
- En el caso por ejemplo de la página de la Comisión de Boyacá, los botones para acceder a los planes no funcionan y dice que la página no se actualiza desde julio de 2019.
- En el caso de la página de Santander, la página está mucho mejor montada, tiene un sentido más estratégico. Sin embargo, aún falta bajar más la información para que sea más comprensible.
- A todas les falta el componente participativo, cronogramas de planeación.
- Las cuentas de redes sociales no son fáciles de encontrar.
- La cuenta de Twitter de Santander está bien montada y trata de dirigirse a una audiencia más empresarial.

### **Canales de comunicación existentes a nivel municipal**

- Están las páginas de las alcaldías pero el tema de competitividad no es tan visible dentro de la información que está publicada. Muchos enlaces están desactivados entonces es muy difícil consultar la información. Las páginas también son poco interactivas y no invitan a que el ciudadano se involucre con la información.

### **Mecanismos de participación existentes a nivel municipal**

- Salvo en uno o dos casos reflejados a través de las entrevistas de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación en las cuales se trabaja a través de mesas temáticas, las otras comisiones no cuentan con este mecanismo ya sea porque no lo consideran relevante (caso de Cundinamarca) porque ya existe un andamiaje institucional a través de clúster, o porque no tienen la capacidad ni existe la “voluntad” política para realizarlas.
- En el caso que existen también quedan muy concentrados en capitales y no en los demás municipios principalmente porque no hay una relación con los alcaldes y empresarios y la oferta es poco “personalizada”.

### **En síntesis:**

- Existen múltiples páginas creadas desde el Gobierno Nacional para comunicar a través de ellas los temas relacionados con competitividad. Sin embargo, su contenido parece estar

más enfocado a un tema institucional o para investigación, más que para ser usadas por empresarios o inclusive por las mismas CRCI.

- En cuanto a las redes sociales, también hay mucha actividad pero no se ve de manera articulada. Su contenido está muy relacionado con temas de gestión de informes y eventos, y además tienen muy bajo alcance.
- Las páginas y las redes de las CRCI en el caso en que existen no están muy estructuradas y la información es muy difícil de consultar.
- Los canales de comunicación entre las CRCI, los municipios, y tejido empresarial también son casi inexistentes.

#### **D. Experiencias internacionales**

Frente al tema de experiencias internacionales en materia de comunicaciones y relacionamiento, la verdad es que no existe algo específico para el tema de estrategia de comunicaciones a nivel territorial. Lo cierto es que existe una estructura o esquemas de comunicaciones que uno debe procurar seguir al momento de diseñar una estrategia de comunicaciones tales como los esquemas de Lasswell, Nixon o Scham para entender muy bien cuáles son los objetivos, cual es el mapa de actores, definición de mensajes etc. Pero a la hora de la verdad las estrategias son hechas a la medida ya que se debe tener en cuenta el contexto, el entorno socio cultural y depende mucho de lo que uno quiera lograr.

Si bien es cierto que todas las organizaciones internacionales hoy en día tales como la OCDE, la ONU, el BID entre otros, destacan la importancia de comunicar, de activar los canales de participación ciudadana, de empoderar a la ciudadanía y definen unos pasos estándar a seguir, los mecanismos y estrategias son definidos según el caso y no son ampliamente documentados ni evaluados.

#### **E. Conclusiones**

A partir del levantamiento adicional de información para complementar el diagnóstico del cual parte esta consultoría se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Existe un marco institucional sólido que incorpora actores tanto del nivel nacional como territorial en sus diferentes instancias. El problema no es que los actores regionales no tengan espacios para participar, o que no haya espacios de intercambio entre el territorio y el Gobierno Nacional, si no que el intercambio de información no está siendo efectivo entre niveles de gobierno.
2. El Decreto 1651 de 2019 crea diferentes instancias y como parte de sus funciones contempla algunas actividades de comunicaciones y relacionamiento, particularmente al Comité de Regionalización y a las CRCI, pero ninguno de estos dos componentes está concebido de una manera estratégica, ni se establecen responsables para desarrollar y gestionar estas actividades.

3. Las CRCI aunque en la teoría cuentan con un soporte institucional robusto, en la práctica se muestra que:
  - a. No tienen dominio de los temas relacionados con la estrategia de competitividad del país, de los departamentos, ni tampoco de los resultados.
  - b. Carecen de lineamientos claros en materia de comunicaciones y relacionamiento. Esto se evidencia particularmente en la falta de contenidos y de información.
  - c. No cuentan con las capacidades, el conocimiento, ni con los recursos para desarrollar adecuadamente las labores de comunicaciones.
  - d. Los canales e instancias para comunicarse tanto de abajo para arriba como de arriba para abajo son deficientes.
  - e. Existe una frustración significativa por parte de los secretarios técnicos de las CRCI y una desconfianza con el nivel nacional.
4. Frente a los mecanismos existentes de comunicaciones:
  - a. Existen múltiples páginas creadas desde el Gobierno Nacional para comunicar a través de ellas los temas relacionados con competitividad. Sin embargo, su contenido parece estar más enfocado a un tema institucional o para investigación, más que para ser usadas por empresarios o inclusive por las mismas CRCI.
  - b. En cuanto a las redes sociales, hay mucha actividad pero no se ve de manera articulada. Su contenido está muy relacionado con temas de gestión de informes y eventos, y además tienen muy bajo alcance.
  - c. Las páginas y las redes de las CRCI en el caso en que existen no están muy estructuradas y la información es muy difícil de consultar.
  - d. Los canales de comunicación entre las CRCI, los municipios, y tejido empresarial también son casi inexistentes.

## **4. PROPUESTAS**

A partir de los resultados expuestos anteriormente y lo solicitado por el DNP de enfocarse en un mecanismo práctico para resolver los principales problemas, se propone lo siguiente:

### **A. Mecanismo de comunicaciones entre niveles de gobierno**

Con el fin de garantizar un relacionamiento o comunicación efectiva entre los diferentes niveles de gobierno y que fluya la información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, se propone adoptar un mecanismo de comunicación que se base en las características y dinámicas propias de cada departamento, en la inclusión, y que promueva la participación de los grupos de interés.

#### **Objetivo principal:**

Presentar un mecanismo de comunicaciones que permita que la información relacionada con la gestión del SNCI fluya entre los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional, departamental, municipal).

**Objetivos específicos:**

- Fortalecer el relacionamiento entre el gobierno nacional y los actores locales en materia de competitividad -generar un mayor nivel de confianza.
- Transmitir información estratégica desde el nivel nacional al nivel local, y a su vez recibir información y retroalimentación de los actores locales.
- Fortalecer la capacidad de las CRCI en materia de relacionamiento y comunicaciones.

**Actores responsables de implementar el mecanismo:**

- Delegados del Comité de Regionalización (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DNP)
- Secretarios técnicos de las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación

**Líneas de trabajo (contenidos):**

- Pedagogía de conceptos técnicos, política pública, agendas de competitividad, ofertas del Estado y resultados (a nivel nacional y departamental). Se debe garantizar que haya acuerdo entre los actores sobre cuál va a ser la narrativa y el lenguaje se va a utilizar.
- Capacitaciones en comunicaciones, relacionamiento y participación.

**Formato:**

- Jornadas de pedagogía presenciales
  - Sesión orientada a la transferencia de información a nivel departamental (etapa 1).
  - Sesión orientada a la transferencia de información a nivel municipal (etapa 2).
  - Sesión orientada a la transferencia de información a otros actores estratégicos (etapa 3).

**Resultados esperados:**

- La estrategia y la gestión de Gobierno Nacional son entendidos y adoptados por los actores locales.
- Se fortalecen o se crean las capacidades en comunicaciones, relacionamiento, participación y liderazgo de los secretarios técnicos de las CRCI y sus directos colaboradores.

**Etapas: 3****Etapa 1:**

Entendiendo que el objetivo de estas jornadas no es sólo transferir información si no construir confianza entre las partes, en esta primera etapa se recomienda concentrarse en los 32 departamentos y sus capitales, en los miembros clave de las CRCI, y hacer sesiones por tipo de actor ya que su experiencia y preocupaciones pueden ser diferentes.

**Alcance:**

- 32 capitales de departamento

**Cantidad:**

- 32 jornadas, de 3 sesiones por jornada (actores del sector oficial, actores gremiales y universidades, empresarios y líderes de las comunidades)

**Duración:**

- 1 día y medio
- Sesiones de 2 horas máximo con cada grupo

**Principios:**

- La idea es generar espacios de confianza
- Transmitir información estratégica y relevante
- Oír a los participantes

**Actores clave:****Actores del sector oficial**

- Secretario Privado/persona de confianza del Gobernador
- Secretario Privado/persona de confianza del Alcalde de la ciudad capital
- Secretario de Planeación Departamental
- Secretario de Desarrollo Económico Departamental, o quien haga sus veces
- Secretario Desarrollo Económico del distrito capital del Departamento, o quien haga sus veces.
- Director Regional del SENA
- Secretario técnico de la CRCI

**Actores gremiales y universidades**

- Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio del Departamento
- Director de la Agencia de Promoción e Inversión del Departamento (cuando aplique)
- Representantes de los gremios económicos o de asociaciones de productores de sectores estratégicos
- Representante de Asocapitales
- Dos representantes de los rectores de las universidades departamentales o nacionales con sedes regionales en el Departamento
- Secretario técnico de la CRCI

**Empresarios/productores y líderes de la comunidad**

- Actores definidos con los secretarios técnicos de las CRCI

**Temas**

- Política de competitividad e innovación nacional y Agenda Nacional de Competitividad e Innovación e institucionalidad
- Resultados e impacto de la implementación de la política

- Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación
- Resultados por departamento y por municipios
- Oferta departamental y municipal
- Identificación de necesidades en asistencia técnica

#### **Documentos de apoyo para realizar las jornadas:**

- Video corto (manifiesto de la política de competitividad)
- Guías y documentos técnicos sencillos con orientaciones e información de referencia
- Manual de voceros -mensajes clave por tipo de actor

#### **Metodología**

##### **Primera sesión - Actores del sector oficial**

#### **Responsable de la jornada:**

- Delegados del Comité de Regionalización (excepto miembros de las CRCI)

#### **Agenda:**

- Pedagogía de conceptos técnicos, política pública, Agenda Nacional de Competitividad e Innovación, Agenda Departamental de Competitividad e Innovación (ADCI), ofertas y resultados (a nivel nacional y departamental): 2 horas
  - La primera hora se dedicaría a la presentación por parte de los delegados del Comité de Regionalización.
  - La segunda hora se dedicaría al diálogo con los participantes, oír su aporte frente al cumplimiento de la política y las ADCI, y dificultades con las que se han enfrentado.

##### **Segunda sesión - Actores gremiales y universidades**

#### **Responsable de la jornada:**

- Delegados del Comité de Regionalización (excepto miembros de las CRCI)

#### **Agenda:**

- Pedagogía de conceptos técnicos, política pública, Agenda Nacional de Competitividad, Agenda Departamental de Competitividad (ADCI), ofertas y resultados (a nivel nacional y departamental): 2 horas
  - La primera hora se dedicaría a la presentación por parte de los delegados del Comité de Regionalización.

- La segunda hora se dedicaría al diálogo con los participantes, oír su percepción frente al cumplimiento de la política y las ADCI, y las barreras que han identificado para su implementación.

### **Tercera sesión - Empresarios/productores y líderes de la comunidad**

#### **Responsable de la jornada:**

- Delegados del Comité de Regionalización (excepto miembros de las CRCI)

#### **Agenda:**

- Pedagogía de conceptos técnicos, política pública, Agenda Nacional de Competitividad, Agenda Departamental de Competitividad (ADCI), ofertas y resultados (a nivel nacional y departamental): 2 horas
  - La primera hora se dedicaría a la presentación por parte de los delegados del Comité de Regionalización.
  - La segunda hora se dedicaría al diálogo con los participantes, oír su percepción frente al cumplimiento de la política y las ADCI, y las problemáticas con las que se enfrentan en el día a día.

#### **Etapas 2:**

Entendiendo que el objetivo de estas jornadas no es sólo transferir información si no construir confianza entre las partes, en esta segunda etapa se recomienda ampliar el alcance a los municipios estratégicos en materia de competitividad por departamento, y hacer sesiones por tipo de actor ya que su experiencia y preocupaciones pueden ser diferentes.

#### **Alcance:**

- Aproximadamente 40 municipios (escoger los municipios más productivos, al menos uno por departamento fuera de las ciudades capitales).

#### **Cantidad:**

- 32 jornadas, de 2 sesiones por cada jornada (actores del sector oficial, empresarios y líderes de las comunidades)
- Se pueden agrupar municipios por departamento.

#### **Duración:**

- 1 día
- Sesiones de 2 horas máximo con cada grupo
- Visita técnica a un proyecto

#### **Principios:**

- La idea es generar espacios de confianza

- Transmitir información estratégica y relevante
- Oír a los participantes

### **Actores clave:**

#### **Actores del sector oficial**

- Secretario Privado/persona de confianza del Alcalde del municipio
- Secretario de Planeación del municipio o municipios
- Secretario de Desarrollo Económico del municipio, o quien haga sus veces
- Secretario técnico de la CRCI

#### **Empresarios/productores y líderes de la comunidad**

- Actores definidos con los secretarios técnicos de las CRCI

#### **Temas**

- Política de competitividad e innovación nacional y Agenda Nacional de Competitividad e Innovación e institucionalidad (acá es muy importante hacer énfasis en el rol de las CRCI).
- Resultados de la implementación de la política
- Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación
- Resultados por departamento y por municipios
- Oferta departamental y municipal
- Identificación de necesidades en asistencia técnica

#### **Documentos de apoyo para realizar las jornadas:**

- Video corto (manifiesto de la política de competitividad)
- Guías y documentos técnicos sencillos con orientaciones e información de referencia
- Manual de voceros -mensajes clave por tipo de actor

#### **Metodología**

##### **Primera sesión - Actores del sector oficial**

##### **Responsable de la jornada:**

- Delegados del Comité de Regionalización (excepto miembros de las CRCI)

##### **Agenda:**

- Pedagogía de conceptos técnicos, política pública, Agenda Nacional de Competitividad e Innovación, Agenda Departamental de Competitividad e Innovación (ADCI), ofertas y resultados (a nivel nacional y departamental): 2 horas
  - La primera hora se dedicaría a la presentación por parte de los delegados del Comité de Regionalización.

- La segunda hora se dedicaría al diálogo con los participantes, oír su aporte frente al cumplimiento de la política y las ADCI, dificultades con las que se han enfrentado, necesidades puntuales, experiencia con las demás instituciones.

### **Segunda sesión - Empresarios/productores y líderes de la comunidad**

#### **Responsable de la jornada:**

- Delegados del Comité de Regionalización (excepto miembros de las CRCI)

#### **Agenda:**

- Pedagogía de conceptos técnicos, política pública, Agenda Nacional de Competitividad, Agenda Departamental de Competitividad (ADCI), ofertas y resultados (a nivel nacional y departamental): 2 horas
  - La primera hora se dedicaría a la presentación por parte de los delegados del Comité de Regionalización.
  - La segunda hora se dedicaría al diálogo con los participantes, oír su percepción frente al cumplimiento de la política y las ADCI, y las problemáticas con las que se enfrentan en el día a día, necesidades en el territorio, experiencia con las instituciones.

#### **Visita técnica:**

- Se propone que de la mano con los secretarios técnicos se defina algún proyecto para visitar, de tal forma que los delegados del Comité de Regionalización puedan ver de primera mano el desarrollo de alguno de los proyectos y a su vez demostrar interés real en lo que está pasando en terreno.

### **Etapas 3:**

El objetivo de esta tercera etapa es difundir el mensaje con actores estratégicos tanto del nivel nacional como regional que tienen contacto con el territorio y que pueden servir de multiplicadores y validadores.

#### **Cantidad:**

- 8 sesiones

#### **Duración:**

- 1/2 día por sesión (estas se podrían hacer de manera virtual)
- Sesiones de 2 horas máximo con cada grupo

#### **Principios:**

- La idea es generar espacios de confianza

- Transmitir información estratégica y relevante
- Oír a los participantes

#### **Actores clave:**

- Consejo Privado de Competitividad
- Federación Colombiana de Departamentos
- Federación Colombiana de Municipios
- Regiones de Administración y de Planificación (RAP)
- 32 asambleas departamentales (escoger un diputado por departamento)
- Consejos municipales (escoger 2 miembros por municipio)
- Consejos Municipales de Juventud (escoger dos miembros por municipio)
- Medios de comunicación locales (escoger los 2 o 3 medios más relevantes)

#### **Temas**

- Política de competitividad e innovación nacional y Agenda Nacional de Competitividad e Innovación e institucionalidad (acá es muy importante hacer énfasis en el rol de las CRCI).
- Resultados de la implementación de la política
- Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación
- Resultados por departamento y por municipios
- Oferta departamental y municipal

#### **Documentos de apoyo para realizar las jornadas:**

- Video corto (manifiesto de la política de competitividad)
- Guías y documentos técnicos sencillos con orientaciones e información de referencia
- Manual de voceros -mensajes clave por tipo de actor

#### **Metodología (todas las sesiones seguirían la misma metodología)**

#### **Responsable de la sesión:**

- Delegados del Comité de Regionalización (excepto miembros de las CRCI)

#### **Agenda:**

- Pedagogía de conceptos técnicos, política pública, Agenda Nacional de Competitividad e Innovación, Agenda Departamental de Competitividad e Innovación (ADCI), ofertas y resultados (a nivel nacional y departamental): 2 horas
  - La primera hora se dedicaría a la presentación por parte de los delegados del Comité de Regionalización.
  - La segunda hora se dedicaría al diálogo con los participantes, oír su aporte o preocupaciones frente al cumplimiento de la política y las ADCI.

**NOTA:** Es indispensable que todas las jornadas cuenten con el acompañamiento de un relator para documentar las intervenciones de los participantes. Asimismo, se recomienda que este ciclo se repita por lo menos una vez cada 4 años una vez esté culminado el proceso de elaboración de la Agenda Nacional de Competitividad e innovación y las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación.

### I. Cuadro resumen jornadas de pedagogía

Etapa	Alcance	Actores/audiencias	Temas	Metodología
1	32 ciudades capitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector oficial</li> <li>• Gremios/universidades</li> <li>• Empresarios/productores/líderes de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de competitividad e innovación</li> <li>• Resultados + impacto</li> <li>• Oferta</li> <li>• Identificación de asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 día y medio, 32 visitas</li> <li>• 1 sesión por grupo (96 sesiones en total)</li> <li>• Responsable: Comité de Regionalización</li> <li>• Presencial</li> </ul>
2	40 municipios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector oficial</li> <li>• Empresarios/productores/líderes de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de competitividad e innovación</li> <li>• Resultados + impacto</li> <li>• Oferta</li> <li>• Identificación de asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 día y medio, 40 visitas</li> <li>• 1 sesión por grupo (80 sesiones en total)</li> <li>• Visita técnica</li> <li>• Responsable: Comité de Regionalización</li> <li>• Presencial</li> </ul>
3	N.A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CPC</li> <li>• Federación de Departamentos</li> <li>• Federación de Municipios</li> <li>• Asambleas Departamentales</li> <li>• Consejos Municipales</li> <li>• Consejos Municipales de Jóvenes</li> <li>• Medios de Comunicación locales</li> <li>• RAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de competitividad e innovación</li> <li>• Resultados + impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ½ día</li> <li>• 1 sesión por grupo</li> <li>• Puede ser virtual aunque no es lo ideal</li> </ul>

### Curso certificado para los secretarios técnicos de las CRCI

#### Objetivo:

- Fortalecer o se crear las capacidades en comunicaciones, relacionamiento, participación y liderazgo de los secretarios técnicos de las CRCI y sus directos colaboradores.

#### Responsables:

- Delegados del Comité de Regionalización (excepto miembros de las CRCI)
- Experto o agencia de comunicaciones externa contratada por el Gobierno Nacional

### Contenido (módulos):

- Capacitaciones en:
  - Comunicaciones estratégicas
  - Relacionamiento/relaciones públicas
  - Participación<sup>9</sup>
  - Liderazgo<sup>10</sup>

### Participantes:

- Secretarios técnicos de las 32 CRCI
- Colaboradores de los secretarios técnicos.

### Metodología:

- Se propone organizar al menos 8 sesiones, dos por módulo y cada sesión con duración de un día para lograr cubrir cada uno de los temas con algo de profundidad y permitir la participación de los asistentes para que manifiesten todas sus dudas y dificultades.
- La idea es que se hagan dos módulos por mes presenciales y se puedan dejar ejercicios prácticos para ser entregados o presentados virtualmente.
- Al final se entregaría un certificado a las personas que participaron y completaron el curso.

## II. Cuadro resumen curso en comunicaciones, relacionamiento, participación y liderazgo

Alcance	Actores/audiencias	Modulos	Metodología
32 departamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Secretarios técnicos de las CRCI</li><li>• Personal de apoyo de los secretario técnicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicaciones estratégicas</li><li>• Relacionamiento/relaciones públicas</li><li>• Participación</li><li>• Liderazgo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 sesiones presenciales por módulo (8 sesiones en total)</li><li>• 1 módulo por mes</li><li>• Ejercicios prácticos adicionales</li></ul>

<sup>9</sup> Uno de los comentarios que salen de las entrevistas por parte del Gobierno Nacional es que las CRCI no son lo suficientemente autónomas y no tienen iniciativa. Sería importante capacitar a los secretarios técnicos en cómo se debe ver reflejada esa iniciativa y esa participación asertiva en diferentes escenarios.

<sup>10</sup> Frente a la complejidad que se maneja a nivel local y los retos que enfrentan los secretarios técnicos para convocar y dar respuestas a las audiencias, es fundamental darles las herramientas en liderazgo.

## Acciones paralelas

- Actualizar el contenido de la página web del SNCI conforme se vayan realizando las diferentes jornadas, publicar fotos, y conclusiones de las reuniones para visibilizar los aportes de los participantes.
- Adicionalmente se propone crear un canal de participación para actores relevantes a través de las páginas del SNCI y de las redes sociales para que pueda funcionar como un foro en donde se planteen preguntas o propuestas y los actores pueden intercambiar opiniones o experiencias. Es importante tener en cuenta que para que este tipo de canales funcionen tiene que haber una contraparte respondiendo a las preguntas e inquietudes, si no el canal pierde relevancia y credibilidad.
- Desde el DNP se recomienda diseñar una campaña propia sobre el tema para ejecutar en redes sociales. Idealmente el contenido debe estar enfocado en qué es competitividad, cómo va Colombia en ese frente, por qué a la gente le debería importar este tema, cuáles son las metas y resultados de los departamentos y municipios.
- Realizar talleres con los jefes de prensa de al menos los ministerios y elaborar conjuntamente una agenda con las reuniones o eventos donde vaya a haber una amplia participación de Gobernadores y Alcaldes para garantizar que delegados del Gobierno Nacional transmitan al menos los mensajes estratégicos.

## B. Ruta de comunicaciones

Entendiendo la definición de una ruta para identificar los procedimientos para informar, como la ruta para identificar los protocolos de comunicación entre los diferentes niveles de Gobierno a continuación se presentan las siguientes consideraciones:

- Con el propósito de lograr una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de gobierno y con actores externos es importante establecer protocolos de comunicación que sean conocidos, validados y adoptados por todos los involucrados.
- Debe haber claridad frente a quién emite el mensaje, cuáles son las audiencias, cuáles son los mensajes o contenidos y por qué canales van a ser transmitidos.
- En este caso en particular, teniendo cuenta los hallazgos de las entrevistas, se recomienda primero definir y aplicar los protocolos de comunicación interna del SNCI debido al nivel de confusión y desconocimiento que existe, y luego si definir y aplicar los protocolos de comunicación externa.
- Características del protocolo:
  - *Compresible*: El protocolo debe ser fácil de entender.
  - *Debe ser para todos*: Debe estar elaborado de tal forma que no sólo los comunicadores lo entiendan y lo puedan aplicar (especialmente teniendo en cuenta la debilidad que se tiene en las CRCI).
  - *Tiene que ser flexible*: Aunque en un protocolo se establecen los procedimientos a seguir, el proceso de comunicaciones debe poder adaptarse fácilmente de acuerdo con la coyuntura o un cambio en las circunstancias.

## PASOS PARA CONSTRUIR EL PROTOCOLO

1. Definir cuál es el objetivo de abrir o establecer la comunicación entre los diferentes niveles de gobierno. En este caso puntual se entiende que el objetivo es poder transmitir información relacionada con la oferta o servicios del Estado al nivel municipal en materia de competitividad, y a su vez facilitar la transmisión de información de los municipios hacia el nivel nacional.
2. Asignar responsables dentro del SNCI de comunicaciones. De acuerdo como están establecidas las funciones en el decreto 1651 de 2019, las dos instancias que en principio deberían tener esta responsabilidad son el Comité de Regionalización como líder del proceso y las CRCI como gestores del proceso a nivel departamental y municipal. Más específicamente los secretarios técnicos que son quienes en la práctica hacen esta labor.
3. Definir cuál va a ser el alcance de la comunicación. Bajo este contexto, el proceso inicia con la línea general planteada por el Comité Nacional y luego la regionalización y producción de esa línea de mensaje elaborada por el Comité de Regionalización para permear a todos los municipios del país a través de la gestión de las CRCI. Sin embargo, hay que evaluar que tan efectivo es llegar en un principio al 100% de los municipios.
4. Definir quiénes van a ser los voceros de las CRCI. Si bien no todos pueden ser voceros principales, todos los miembros de las CRCI deberían estar en una posición para poder hablar acerca de las líneas centrales.
5. Definir los mínimos con los que deben cumplir los voceros principales del CRCI al momento de transferir los mensajes (todos los secretarios técnicos de las CRCI deberían hacer parte de este listado). Lo ideal es que cuenten con unos mensajes acordados y coordinados previamente al interior del Comité de Regionalización (guion). Deben no sólo transmitir los mensajes si no estar dispuestos a oír a sus interlocutores. Se debe acordar el lenguaje y el tono. Además, deben poder responder de manera oportuna a los diferentes requerimientos de información.
6. Definir los procedimientos de interlocución que va a haber entre cada uno de los niveles del SNCI. Es clave saber cuáles son las instancias del sistema que deberían intervenir en el protocolo de comunicaciones y quién tiene el poder de tomar decisiones.
  - a. *Top-down:*
    1. El Comité Ejecutivo debe dar la línea general frente a la narrativa de competitividad.
    2. El Comité de Regionalización debe regionalizar los mensajes<sup>11</sup> y producir un paquete de piezas mínimas para poder entregar a las CRCI, incluyendo el manual de voceros.
    3. Además, debe designar a una persona que se encargue de coordinar las acciones en comunicaciones que se hagan desde el comité y supervisar

---

<sup>11</sup> Para esta elaboración de mensajes es clave utilizar los hallazgos de las jornadas de pedagogía donde los actores del nivel territorial deberían manifestar cuáles son las necesidades de información que tienen y dar su aporte frente a cuáles consideran que son los mejores canales y los formatos.

las acciones a nivel departamental y municipal (hacerle seguimiento a lo que se está haciendo y cómo se está haciendo).

4. Asimismo, el Comité de Regionalización deberá enviar de manera periódica mensajes clave a todos los miembros de las CRCI y a las asociaciones de Departamentos y Municipios para que todos los actores tengan la información mínima y actualizada y puedan cumplir con la labor de multiplicadores del mensaje.
5. Luego este comité, o la persona que se asigne, debe coordinar la transmisión de esta información a los secretarios técnicos de las CRCI<sup>12</sup>, a través de reuniones presenciales y enviar mensajes prioritarios en tiempo real a través de aplicaciones como Slack (cuando la comunicación sea más fluida). Estas reuniones se pueden hacer por grupo de departamentos de acuerdo con la región y se deberían hacer bimensualmente. La información debe ser transmitida en un lenguaje adecuado y a través de formatos llamativos para bajar al territorio a través de correos electrónicos, posts de redes sociales y para whatsapp. La idea es que la transferencia de contenidos sea casi automática.
6. Los secretarios técnicos de las CRCI deben identificar los actores para los cuales es relevante o pertinente la gestión y la oferta y transmitir la información a nivel departamental y municipal<sup>13</sup> (alcaldes, empresarios, gremios, líderes comunitarios<sup>14</sup>). La información se transmitirá a través de reuniones presenciales en los casos que sea posible o a través de reuniones virtuales si no hay más opciones<sup>15</sup>. Pero siempre buscando tener un contacto directo con los actores para fortalecer la relación. Estas reuniones se deben hacer de manera periódica dependiendo de la oferta disponible y la información e instrucciones que reciban del Comité de Regionalización.
7. Es fundamental que los secretarios técnicos hagan una labor de relacionamiento con medios de comunicación locales y que por lo menos dos veces al año realicen talleres presenciales para comunicar las acciones que están llevando a cabo en el marco del SNCI y ojalá cuenten con las historias o la presencia de personas que se hayan beneficiado.

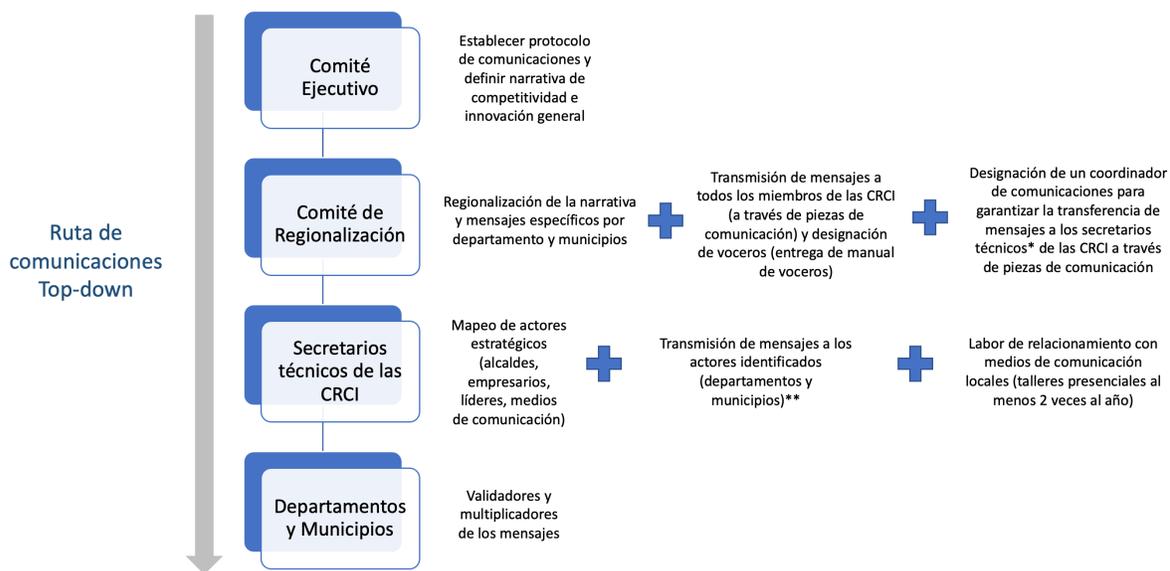
---

<sup>12</sup> Si bien es cierto que hoy en día hay 6 delegados de las CRCI dentro del Comité de Regionalización, es importante establecer una relación directa con los 32 secretarios técnicos dado que ellos son los responsables de establecer la comunicación con el nivel local y se necesita garantizar que todos tengan los elementos para desarrollar esta tarea. Asimismo, la heterogeneidad entre perfiles de los secretarios técnicos es significativa y seguramente los 6 delegados son las personas que son más estructuradas o se pueden expresar mejor, dejando a un lado aquellos secretarios que necesitan más apoyo, lo cual vuelve la brecha más amplia entre las CRCI.

<sup>13</sup> En un principio no debe ser una lista interminable de personas, si no actores que sean estratégicos.

<sup>14</sup> Puede que los líderes comunitarios no sean personas que vayan a acceder directamente a la oferta, pero tenerlos como aliados y conocedores del tema pueda ayudar a otras personas se sientan más tranquilas al momento de usar los servicios que ofrece el Estado.

<sup>15</sup> Se recomienda que en un principio haya acompañamiento de la persona delegada por el Comité de Regionalización de tal manera que apoye a los secretarios técnicos y manden una señal de respaldo por parte del Gobierno Nacional.



\* Se deben hacer reuniones en la medida de lo posible presenciales y de manera bimensual

\*\* Estas reuniones se deben hacer de manera periódica dependiendo de la oferta disponible y la información e instrucciones que reciban del Comité de Regionalización

8. Las CRCI deberán evaluar si vale la pena y tienen los recursos para aplicar un plan de medios para garantizar mayor alcance. Este plan de medios puede incluir pauta en redes sociales segmentada, cuñas radiales, o perifoneo para la convocatoria a las reuniones. En algunos casos se pueden publicar documentos (muy cortos y en un lenguaje sencillo) explicando la oferta y enviarla directamente a empresarios a través de correo electrónico o SMS o colgar documentos y piezas en las carteleras de las alcaldías para que sea más visible.

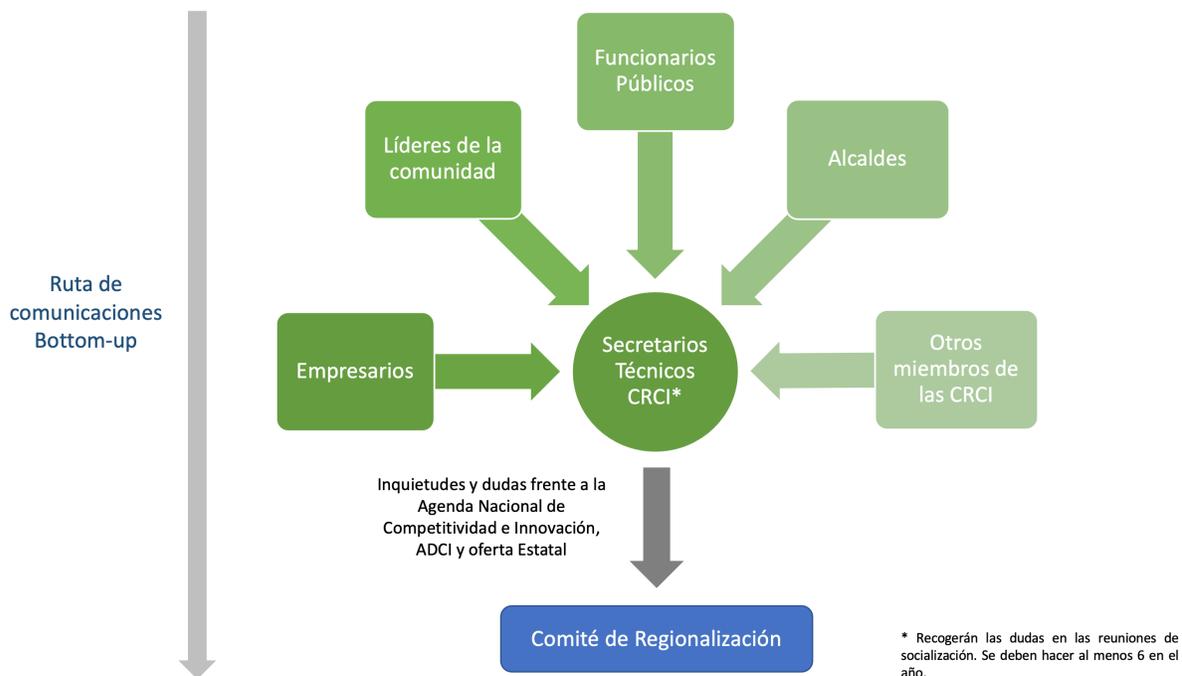
*b. Bottom-up:*

1. Los secretarios técnicos de las CRCI, a través de las reuniones que organicen a nivel departamental y municipal para socializar la oferta del Estado<sup>16</sup>, reunirán información acerca de las inquietudes que existen a nivel territorial relacionadas con las ADCI y con la oferta Estatal.
2. Asimismo, se deberá abrir un canal de participación a través de las páginas de las Cámaras de Comercio para fomentar la participación de actores relevantes, y otro canal con los funcionarios públicos pertenecientes a las CRCI, este podría ser a través de Slack.
3. Todas estas inquietudes serán consolidadas por los secretarios técnicos de las CRCI y serán presentadas al Comité de Regionalización en las reuniones bimensuales<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Para que esto funcione es indispensable que cuenten con la información y con contenidos. En un principio es de esperar que dependan totalmente del Comité de Regionalización para producir esa información mientras aprenden a como hacerlo.

<sup>17</sup> Para esta actividad es posible que se requiera en un principio asesoría en metodologías por parte del Comité de Regionalización para que la presentación por parte de los secretarios técnicos sea efectiva.

4. El Comité de Regionalización a su vez deberá evaluar estas necesidades de información de tal forma que se puedan generar contenidos adicionales para dar respuesta a las inquietudes o generar nueva información para bajar nuevamente a los secretarios técnicos.



## 5. CONCLUSIONES

1. Existe un marco institucional sólido que incorpora actores tanto del nivel nacional como territorial en sus diferentes instancias. El problema no es que los actores regionales no tengan espacios para participar, o que no haya espacios de intercambio entre el territorio y el Gobierno Nacional, si no que el intercambio de información no está siendo efectivo entre niveles de gobierno.
2. El Decreto 1651 de 2019 crea diferentes instancias y como parte de sus funciones contempla algunas actividades de comunicaciones y relacionamiento, particularmente al Comité de Regionalización y a las CRCI, pero ninguno de estos dos componentes está concebido de una manera estratégica, ni se establecen responsables para desarrollar y gestionar estas actividades.
3. Las CRCI aunque en la teoría cuentan con un soporte institucional robusto, en la práctica se muestra que:
  - a. No tienen dominio de los temas relacionados con la estrategia de competitividad del país, de los Departamentos, de los Municipios, ni tampoco de los resultados.

- b. Carecen de lineamientos claros en materia de comunicaciones y relacionamiento. Esto se evidencia particularmente en la falta de contenidos y de información (esta es la parte más crítica de todas).
  - c. No cuentan con las capacidades, el conocimiento, ni con los recursos para desarrollar adecuadamente las labores de comunicaciones.
  - d. Los canales e instancias para comunicarse tanto de abajo para arriba como de arriba para abajo, aunque existen, son deficientes.
  - e. Existe una frustración significativa por parte de los secretarios técnicos de las CRCI y una desconfianza con el nivel nacional.
4. Frente a los mecanismos existentes de comunicaciones:
- a. Existen múltiples páginas creadas desde el Gobierno Nacional para comunicar a través de ellas los temas relacionados con competitividad. Sin embargo, su contenido parece estar más enfocado a un tema institucional o para investigación, más que para ser usadas por empresarios o inclusive por las mismas CRCI.
  - b. En cuanto a las redes sociales, hay mucha actividad pero no se ve de manera articulada. Su contenido está muy relacionado con temas de gestión de informes y eventos, y además tienen muy bajo alcance.
  - c. Las páginas y las redes de las CRCI en el caso en que existen no están muy estructuradas y la información es muy difícil de consultar.
  - d. Los canales de comunicación entre las CRCI, los municipios, y tejido empresarial también son casi inexistentes.
5. Con el propósito de dar respuesta a estas problemáticas se plantean dos propuestas.
- a. La primera es un mecanismo que busca dar respuesta en el corto y mediano plazo a los problemas encontrados a través de las entrevistas a los secretarios técnicos de las CRCI y servir como punto de partida para una solución de más largo plazo. En términos generales se plantea un esquema de jornadas de pedagogía para ser desarrolladas en tres etapas con diferentes tipos de actores, y se busca principalmente transmitir información estratégica del SNCI y a su vez capacitar a los secretarios técnicos de las CRCI en comunicaciones, relacionamiento y participación. La idea es que estas jornadas se repitan cada cuatro años.
  - b. La segunda propuesta es un protocolo de comunicaciones top-down y Bottom-up, que explica en detalle cómo debería funcionar el flujo de la información dentro del SNCI, poniendo al Comité de Regionalización y a los secretarios técnicos de las CRCI como actores centrales en el desarrollo de esta alternativa siguiendo la línea establecida por el decreto 1651 de 2019 y por la institucionalidad ya existente.
6. A la fecha realmente lo que se hace en comunicaciones es muy precario tanto desde el nivel nacional a lo territorial, como desde el nivel territorial al nacional. En este sentido, la recomendación es empezar por la aplicación de los principios básicos de comunicaciones, proveer a los secretarios técnicos de las CRCI de información y contenidos, y capacitarlos para que adquieran metodología. Después de un tiempo evaluar si funciona o no y ver si es necesario diseñar métodos más innovadores.

## 6. ANEXO A. Referencias

### Revisión de documentos, páginas y redes sociales

- Página web del SNCI (<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci>)
- Página web Competitivas (<https://competitivas.gov.co>)
- Página web Innovamos (<https://www.innovamos.gov.co>)
- Estrategia para la coordinación y seguimiento de las comisiones regionales de competitividad, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018.
- CONPES 3527 Política Nacional de Competitividad y productividad, 2008.
- CONPES 3668 Informe de Seguimiento a la Política Nacional de Competitividad y Productividad. 2010
- Metodología de Articulación ARCO, DNP, 2021
- Páginas web de las CRCIs de Tolima, Boyacá y Santander.

## 7. ANEXO B. Detalle funciones Decreto 1651 de 2019

Funciones detalladas SNCI – Decreto 1651 de 2019

### Comité de Regionalización

Dentro de sus funciones específicas se encuentran:

- Promover la **alineación y articulación** de la oferta de los distintos instrumentos de política pública que desarrollan las entidades del Gobierno nacional y territoriales en el marco del SNCI.
- Apoyar la **coordinación y articulación** de las actividades y acciones en materia de competitividad e innovación entre las entidades del nivel nacional y regional.
- **Liderar la articulación** de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación con la Agenda Nacional de Competitividad e Innovación por medio de los Comités Técnicos del SNCI.
- Apoyar la **coordinación y hacer seguimiento** a los planes de acción de los programas, proyectos e iniciativas previstos en las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación.
- **Informar** al Comité Ejecutivo periódicamente los avances en la implementación de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación.
- **Atender los lineamientos y recomendaciones** del Comité Ejecutivo.
- **Promover el diseño de estrategias diferenciales de intervención para los diferentes departamentos o regiones**, de conformidad con los niveles de desarrollo de las mismas o análisis de brechas.

## **Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI)**

En términos generales cumplen con las siguientes funciones:

- Servir en escenario de diálogo y socialización de propuestas de políticas regionales y nacionales dirigidas a fomentar la competitividad e innovación.
- Liderar la elaboración o la actualización de las Agendas Departamentales de competitividad e Innovación, promoviendo la incorporación de un enfoque subregional.
- Coordinar a las distintas instancias, así como a las entidades públicas y privadas del departamento, alrededor de la formulación e implementación de los programas, proyectos e iniciativas definidas en las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación.
- Promover la articulación de los proyectos, programas e iniciativas de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación con el Plan Nacional de Desarrollo, La Agenda Nacional de Competitividad e Innovación, Planes de Desarrollo Territorial, los Planes y Acuerdos Estratégicos Departamentales en Ciencia, Tecnología e Innovación (PAED), el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario (PECTIA) y demás planes o agendas sectoriales y subregionales para la competitividad y la innovación.
- Definir las instancias a nivel departamental que se articulan para la formulación, implementación y seguimiento de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación en el marco del SNCI.
- Servir de escenario para el diálogo y análisis acerca del desempeño del departamento en los indicadores subnacionales en materia de competitividad e innovación; así como para la socialización de los avances de la Agenda Departamental de competitividad e Innovación.
- Promover la articulación de las necesidades departamentales en materia de competitividad e innovación con la oferta de instrumentos del Gobierno nacional y entidades y organizaciones territoriales para estos fines.
- Promover la concurrencia de la visión regional con las herramientas de planificación del departamento, así como su actualización cuando sea requerido.
- Las demás que se definan en el marco del SNCI.

## **Comité Ejecutivo de las CRCI**

Dentro de sus funciones están:

- Coordinar el funcionamiento y gestión de CRCI del Departamento.
- Direccionar la formulación y gestionar la implementación de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación, así como brindar soluciones a los distintos inconvenientes que surjan en dicho proceso.
- Aprobar y hacer seguimiento a un plan anual de trabajo para gestión e implementación de los programas, proyectos e iniciativas definidas en las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación.
- Aprobar un informe gestión y resultado semestral con el avance de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación, cual será presentado por la Secretaría Técnica.

- Realizar seguimiento al desempeño del Departamento en los indicadores sub nacionales en materia de competitividad e innovación.
- Articular e integrar las temáticas, programas, proyectos e iniciativas la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación con los instrumentos de planificación territorial, tales como planes de desarrollo municipal, distrital, departamental y subregional, otros, para dar cumplimiento al artículo 4 de la Ley 1253 de 2008.
- Orientar la articulación e interlocución de las entidades públicas y privadas territoriales en materia competitividad e innovación con oferta institucional de entidades del Gobierno nacional y las organizaciones territoriales.
- Hacer seguimiento a la gestión de los Comités Técnicos y las distintas instancias del Departamento, alrededor de la formulación e implementación los programas, proyectos e iniciativas definidas en las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación.
- Identificar y gestionar fuentes de apoyo financiero y no financiero para los programas, proyectos e iniciativas priorizados en la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.
- Definir y concertar proyectos que puedan postularse ante fondos y programas Gobierno nacional, regional y de cooperación internacional contribuyan a la implementación de la Agenda Departamental de Competitividad e Innovación.
- Recomendar y orientar análisis las propuestas políticas regionales y nacionales dirigidas a fomentar la competitividad e innovación.
- Establecer el plazo de actualización de los programas, proyectos e iniciativas de las Agendas Departamentales Competitividad e Innovación.
- Definir los recursos orientados a la sostenibilidad la CRCI, así como el mecanismo para su administración.
- Aprobar el presupuesto definido para el funcionamiento de la CRCI.

## **8. ANEXO C. Detalle entrevistas**

### **Entrevistas**

#### Secretarios técnicos de las siguientes Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación

Las entrevistas realizadas a los secretarios de las CRCIs se hicieron bajo el esquema de un cuestionario semiestructurado para guiar la conversación, y las comisiones específicas fueron por sugerencia del DNP.

- Tolima
- Boyacá
- Cundinamarca
- Santander
- Casanare

#### Funcionarios del Gobierno Nacional

- DNP
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Presidencia de la República

### Otros

- Consejo Privado de Competitividad
- Experta en política territorial y descentralización
- Experta en comunicaciones de la Unidad de Restitución de Tierras

### **Entrevistas Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación**

Es importante resaltar que las respuestas a estas preguntas aquí están expuestas casi que de manera literal razón por la cual pueden sonar muy duras. El análisis a estas respuestas se encuentra en el informe.

### **Componente de Estrategia**

- *Desde su perspectiva y en sus propias palabras, ¿cómo describiría usted la agenda/política de competitividad del país?*
  - En términos generales ninguno de los entrevistados pudo responder esta pregunta de manera clara y contundente. Mencionan términos como competitividad y productividad, pero no logran aterrizar en lineamientos de política. En el caso de Santander y Cundinamarca hicieron mención de los pilares o ejes de la política, pero aún así no pareciera haber mayor comprensión o apropiación de una estrategia o narrativa.
  - Resaltan los esfuerzos por parte del Gobierno Nacional por articular los diferentes actores, sobretodo a nivel nacional como parte de las tareas del SNCI y resaltan la existencia de diferentes escenarios de participación.
  - Sin embargo, cuestionan fuertemente la efectividad de estos espacios para lograr resolver problemas de fondo, y la relación entre Nación y territorio se ve muy desarticulada. Esto se manifiesta particularmente cuando hay visitas a los Departamentos o Municipios donde llegan múltiples funcionarios sin tener clara la agenda de competitividad, y sin saber cuales son las agendas sectoriales que maneja cada ministerio.
  - Asimismo, a veces se siente que se utiliza esa institucionalidad como un vehículo logístico más que como una institución, es decir que la relación con entidades del Gobierno Nacional se da en las ocasiones en las que se requiere organizar eventos en los departamentos, pero se deja de un lado el trabajo que se requiere sacar adelante en el día a día.

- Mencionan también que las iniciativas son muchas, los temas son muy amplios, “la competitividad es todo y nada”.
- *En términos generales ¿Cómo describiría la política de competitividad de su departamento?*
  - Las respuestas a esta pregunta, salvo en el caso de Santander y Cundinamarca, fue bastante vaga y confusa. Se habla de manera muy desordenada de las diferentes herramientas de planeación, pero no se tiene claro a que le está apuntando los departamentos en materia de competitividad.
  - Se menciona mucho la falta de capacidad técnica en el territorio para poder estructurar proyectos concretos y la dificultad para aplicar a las fuentes de financiación a las que tiene acceso.
- *Desde su experiencia o por lo que conoce:*
  1. *¿Cuáles instrumentos de planeación fueron utilizados para la construcción de esta política departamental? (si no sale espontáneamente, preguntar por el Plan Regional de Competitividad y Agenda de Competitividad ADCI)*
    - a. En términos generales todos reconocen los diferentes instrumentos de planeación y manifiestan haberlos “diligenciado” de manera participativa.
    - b. Sin embargo, reconocen la dificultad de construir estos planes de manera adecuada ya sea por:
      - i. La dificultad de coordinarse con los Gobernadores de turno
      - ii. La politización de las agendas que no necesariamente responden a criterios técnicos
      - iii. La dificultad de llegar a los territorios (alcaldes y tejido empresarial) y por la falta de capacidades y recursos por parte de las comisiones.
      - iv. Los tiempos de respuesta del Gobierno Nacional.
    - c. Sin embargo, por la respuesta dada en este punto, no pareciera que estos instrumentos de política estén moldeando las agendas de los departamentos.
    - d. En el caso de Santander y Cundinamarca, quienes muestran tener la mayor capacidad de planear y estructurar estrategias claras, reconocen claramente los diferentes instrumentos, pero de alguna manera tienen una estrategia propia frente al tema de competitividad.
  2. *¿Sabe si el Plan Regional de Competitividad se encuentra actualizado? (en caso que no esté actualizado, ¿por qué no?)*
    - a. En ninguno de los casos el Plan Regional de Competitividad se encuentra actualizado. Si bien se menciona el tema de la falta de recursos (humanos y financieros) para hacerlo, tal vez lo que más llama la atención son temas como:
      - i. El cuestionamiento frente a la utilidad real de esos planes.
      - ii. El hecho que no cuentan con recursos para ejecutarlos los hace poco relevantes.

- iii. A veces se da una priorización a nivel nacional que no corresponde con lo territorial.
  - iv. Como no son construidos de manera realmente participativa, no hay unos dolientes claros que le hagan el seguimiento que se requiere.
  - v. Son muchos planes a los que toca hacer y al final no se ve el impacto de todos esos ejercicios.
3. *¿El PRC o iniciativas de las ADCI quedó incorporado dentro del Plan Departamental de Desarrollo (PDD)?*
- a. En este caso la mayoría respondieron que no realmente. Si dicen hacer un esfuerzo porque el Gobernador de turno acoja las sugerencias, pero esto no pasa automáticamente. No se acogen todas las recomendaciones en materia de competitividad ya que el Gobernador cuando se posesiona de alguna manera ya tiene un plan de gobierno que no necesariamente incorpora lo que se ha trabajado previamente.

### **Componente de Institucionalidad**

1. *¿Cómo están conformados dentro de la comisión?*
- a. En términos las comisiones dicen trabajar en grupos muy pequeños en el territorio, 2 o 3 personas incluyendo al secretario técnico de la comisión. En el caso de Casanare es una sola persona que además cumple con otras funciones que se le dan a través de la Cámara de Comercio.
  - b. Este grupo tiene una muy alta dependencia en las Cámaras de Comercio donde todos se encuentran albergados.
  - c. No es igual para todas las comisiones, pero si salen comentarios relacionados con la falta de recursos y personas para ejercer sus labores, les toca funcionar a punta de “apoyos” que les dan las cámaras de comercio, dependen de la voluntad política de la gobernación y cuentan con muy poco apoyo técnico para estructurar planes y proyectos.
  - d. También se hace evidente que efectivamente hacen una gestión por sacar proyectos adelante pero no parece ser de una manera muy articulada u organizada que responda a un plan o una estrategia. Parecieran trabajar con las uñas y da la sensación que su gestión depende mucho de las conexiones que tenga y hasta de su personalidad.
  - e. Asimismo, mencionan no tener lineamientos claros en cuanto a los cambios que se van produciendo (ej. Requisitos para presentar proyectos de regalías).
  - f. Se menciona que, a nivel municipal, la gente realmente no sabe que hacen las CRCI.

### **Componente de Comunicaciones**

*¿Cómo funciona la comisión en materia de comunicaciones? Es decir,*

- a. *¿Tiene algún conocimiento o sabe si hay una estrategia de comunicaciones en materia de competitividad a nivel nacional? ¿está articulada con el nivel local?*
- i. Para esta pregunta la respuesta fue contundente por parte de todos los actores. No consideran que exista una estrategia de comunicaciones a nivel nacional, o por lo menos no la conocen y ellos tampoco cuentan con una estrategia a nivel local. Hay un par que dicen haberla tenido en algún momento.
  - ii. Realizan acciones aisladas en la medida que vayan organizando mesas, o haya eventos o convocatorias, pero al no tener un norte claro, estas acciones no responden a un plan más amplio y estratégico y tampoco se mide su impacto.
- b. *¿Cuentan con alguna persona que apoye el tema de relacionamiento y comunicaciones?*
- i. El trabajo de relacionamiento lo hacen los mismos secretarios técnicos con el fin de sacar adelante algunas iniciativas, pero de nuevo esto no responde a una estrategia clara.
  - ii. Frente al tema de comunicaciones, en la mayoría de los casos cuentan con pasantes de universidades locales que les ayudan a colgar cosas en las páginas web y redes sociales (cuando las hay), pero no es un apoyo calificado ni sistemático.
  - iii. En el caso de Cundinamarca contaban con una agencia de comunicaciones, pero ya no cuentan con este servicio.
- c. *¿Con quién coordinan el tema de comunicaciones a nivel nacional?*
- i. El tema de comunicaciones no está propiamente coordinado con ninguna instancia del nivel nacional ya que no hay una estrategia ni un lineamiento claro frente a lo que se debe o no hacer.
  - ii. Cuando hay eventos que involucran a personas del Gobierno Nacional se anuncian por los canales disponibles como redes sociales o e-mails, pero no hay una estrategia de seguimiento.
  - iii. Las convocatorias y otras ofertas del Estado normalmente las bajan de la página Innovamos pero no es que se sienten a analizar el portafolio principalmente porque sienten que aunque es útil, las convocatorias no están diseñadas para cada territorio y no necesariamente atiende las necesidades que tienen en el día a día los empresarios.
  - iv. Se resalta la labor que hace el Ministerio de Comercio a través de un grupo de funcionarias que siempre atienden los requerimientos, pero a veces sienten que más allá de buenas voluntades eso no se ve reflejado en recursos para las regiones.
- d. *¿Con quién coordinan el tema de comunicaciones en los diferentes municipios del Departamento?*
- i. Salvo Santander que manifiesta estar haciendo un esfuerzo consiente de trabajar más allá que con las ciudades capitales, ninguna de las comisiones tiene mayor relación con los municipios de los departamentos.

- ii. Por un lado, manifiestan la complejidad de trabajar con actores como los alcaldes y llegar a puntos de acuerdo de carácter técnico que no es el fuerte de estos mandatarios.
- iii. Por otro lado, es difícil abrir esos espacios donde existe una tremenda desconfianza en el nivel departamental y nacional.
- iv. También consideran que participar en esos espacios no es realmente relevante porque no se llegan con soluciones de fondo a los problemas que tienen.
- v. Aquí hay un tema que hay que tener en cuenta y es que a nivel territorial difícilmente se hace una distinción entre los diferentes niveles de Gobierno. Por las particularidades de algunos municipios y porque sus necesidades básicas no están cubiertas, la gente no se enfoca en agendas individuales entonces discutir agendas de competitividad cuando hay otras necesidades más apremiantes se vuelve muy complejo.

*e. ¿Qué mensajes se manejan con el nivel nacional?*

- i. En términos concretos no sienten que exista una línea clara de mensaje con el Gobierno Nacional por parte de las comisiones y departamentos, ni tampoco una línea desde el Gobierno hacía ellos. Normalmente hay un contacto sobretodo cuando se van a hacer eventos en el territorio.
- ii. Si existen las instancias, pero no es muy claro cual es el resultado de su participación en ellas.
- iii. La relación está muy basada en seguimiento a proyectos, sienten que se les pide que llenen un montón de información y matrices, pero que en la práctica no saben donde desencadena esa labor.

*f. ¿Qué mensajes con el nivel municipal?*

- i. A nivel municipal tampoco hay una línea de mensaje, excepto tal vez en el caso de Santander y en el caso de Cundinamarca, pero tampoco lo hacen de manera muy consciente. Hacen como las labores del día a día sin saber si eso conduce o no a cumplir con una estrategia o unos objetivos.

*g. ¿Cómo se producen los diferentes mensajes y contenidos que se transmiten a la población a nivel local o a los alcaldes?*

- i. Cundinamarca en este momento no tiene ningún tipo de comunicación más allá de un micro sitio en la página de la Cámara de Comercio de Bogotá y no tiene forma de producir contenidos salvo que se los pida al equipo de comunicaciones de la Cámara.
- ii. En el caso de las otras, tratan de ser un poco más activos, pero tampoco tiene capacidad de producir contenidos que llamen la atención o que sean oportunos. Normalmente se hace a través del equipo o persona de comunicaciones de la Cámara de Comercio.

*h. ¿Cómo se financia esa producción y transmisión de los mensajes?*

- i. Con recursos de las Cámaras de Comercio y no son exclusivos ni recurrentes para el tema de competitividad.
- i. *¿Cuáles son los medios más consumidos o utilizados (desde su perspectiva) por la gente en su región?*
  - i. Se habla de internet y redes sociales
- j. *¿Existen barreras en la comunicación entre el nivel nacional, departamental y el municipal? ¿Cómo describiría estas barreras? ¿Qué impacto tienen estas barreras en el desarrollo de las agendas de competitividad?*
  - i. Las barreras no están propiamente relacionadas con la falta de instancias porque si sienten que existen los mecanismos desde lo departamental hacia lo nacional, el tema es más relacionado con la falta de sentido o direccionamiento en comunicaciones y la falta de relevancia frente a la información u oferta que se les da, y el no impacto de las solicitudes que se hacen desde el nivel departamental.
  - ii. Frente al tema municipal el tema es más complejo porque se siente que no hay una contraparte técnica para hablar, no hay una oferta que se ajuste a los municipios, y el manejo de los alcaldes es bien complejo.
- k. *¿Cuáles son los mecanismos que tiene el nivel nacional para comunicar las acciones que el SNCI desarrolla o promueve?*
  - i. Más allá de las páginas web no ven que haya más mecanismos.
- l. *Si existe dichos mecanismos, ¿considera qué son efectivos para informar a nivel subregional y municipal?*
  - i. Se quejan que las páginas a nivel nacional están desactualizadas y de nuevo la información es poco relevante.

### **Entrevistas con funcionarios del gobierno Nacional**

Estas entrevistas giraron más en torno al tema de la política de competitividad y la estrategia de comunicaciones. En este sentido, si bien se reconoce que hay una política de competitividad, se habla mucho del sistema y se es muy franco frente a la no existencia de una estrategia de comunicaciones ni relacionamiento.

Se habla de la existencia de los diferentes espacios, pero también se reconoce que al ser espacios con un alto nivel de convocatoria, son espacios que pueden ser poco efectivos y donde no se logra discutir a fondo las necesidades de las regiones.

También se manifiesta una dificultad para hacer que las CRCI sean realmente efectivas porque se siente deberían caminar más solas y que por el contrario necesitan mucho empuje por parte del Gobierno Nacional.

Cuando se habla de las expectativas que se tienen frente a las CRCI se mencionan temas como:

- Una buena articulación con el Gobierno Nacional y canales de comunicaciones definidos.
- Que hagan la gestión para la implementación de las agendas, que involucren más a los privados, y que gestionen los proyectos que se encuentran en el marco de las agendas departamentales y Planes Regionales de Competitividad.
- Que propongan nuevas iniciativas, abran nuevos frentes de trabajo, promuevan nuevos apoyos.
- Que conozcan mejor el entorno empresarial.

### **Entrevistas externos**

En términos generales no se siente que haya una agenda clara. Hay muchas iniciativas pero no es claro a que le está apuntando el país ni las regiones. Con el tiempo se le han ido colgando cosas y temas que no están bien desarrollados a nivel nacional y que asimismo son muy difíciles de bajar a las regiones.

Sienten que el Gobierno ha logrado un gran avance en términos de articulación de entidades y actores a través del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, pero de nuevo, al hacer parte tanta gente del sistema, tantos niveles y tantos temas, muchas veces se diluyen las discusiones y no se logran avances concretos.

También se considera que el enfoque ha estado principalmente en gestión, y no es claro cual ha sido el impacto de todo el esfuerzo.

Se resalta la participación de actores de alto nivel como líderes gremiales, pero esto a su vez parece ir en detrimento de la participación y la relevancia que tienen los actores regionales en estas instancias.

Asimismo se menciona la falta de capacidad técnica en el territorio a todo nivel lo que hace muy difícil que la comunicación fluya y que a nivel territorial se den los resultados que se espera a Nivel Nacional. También se menciona alta disparidad que existe entre las CRCI, es un eslabón muy necesario pero que no está sólido. Cumplen con algunas tareas pero no de manera sistemática.

Desde el punto de vista privado, no creen que los resultados sean evidentes, el SNCI se ha convertido más en una plataforma sector público pero en donde los privados no están viendo soluciones. En las instancias de alto nivel, no se ve que haya decisiones de presupuesto que ayuden a impulsar el tema de competitividad.