



---

# Plan Regional de Competitividad del Quindío

## Comisión Regional



---

---

**Julio César López Espinoza**  
Gobernador del Departamento del Quindío

**Ana María Arango Álvarez**  
Alcaldesa Municipio de Armenia

**Secretaría Técnica**

Rodrigo Estrada Reveiz  
Presidente Cámara de Comercio de Armenia

Javier Ramírez Mejía  
Director Oficina de Planeación Departamental del Quindío

José Ignacio Rojas Sepúlveda  
Secretario de Planeación Municipal de Armenia

Armando Rodríguez Jaramillo  
Asesor Cámara de Comercio de Armenia

**Facilitadores**

Alfonso Londoño Orozco  
Rector Universidad del Quindío

Yenny Velázquez Alzate  
Universidad del Quindío

Juan José Botero Villa  
Universidad del Quindío

**Comunicaciones**

Mauricio Hernández  
Universidad del Quindío



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia





# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Presentación</b>	7
<b>I. El Departamento del Quindío</b>	9
1.1. Escenario nacional y regional	11
1.2. Escenario departamental	13
1.3. Perfil económico y productivo	15
1.4 Matriz DOFA	18
<b>II. La competitividad en el Quindío</b>	25
¿Qué es la Comisión Regional de Competitividad y por qué es importante?	27
El Plan Regional de Competitividad	27
<b>III. ¿A dónde queremos llevar al Quindío?</b>	29
Visión Quindío 2.032	31
i.. Crecimiento e internacionalización de la economía	33
ii. Salto a una plataforma territorial productiva, competitiva y ambientalmente sustentable	34
iii. Formalización y emprendimiento	36
iv. Ciencia, innovación, tecnología y desarrollo	37
v. Política pública para la competitividad	38
vi. Educación y talento humano para la competitividad y la productividad	40
Estrategia Doing Business	42
<b>Conclusiones</b>	47
i. Plan de Acción Victorias Tempranas	53
ii. Plan de Acción Sembrando para el futuro	61
iii. Plan de Acción Imagen	67
<b>Bibliografía</b>	71
<b>Glosario</b>	75
<b>Anexo No. 1:</b> Conformación Comisión Regional de Competitividad	81
<b>Anexo No. 2:</b> Estructura de la Comisión Regional de Competitividad del Quindío .....	89
<b>Anexo No. 3:</b> Balance participativo en la formulación del Plan Regional de Competitividad del Quindío .....	91
<b>Anexo No. 4:</b> Metodología aplicada para la formulación del Plan Regional de Competitividad del Quindío .....	93
<b>Anexo No. 5:</b> Listado de iniciativas de proyecto presentadas en la formulación del Plan Regional de Competitividad del Quindío .....	97
<b>Anexo No. 6:</b> Línea base de indicadores departamentales	105



## Presentación

La dinámica de un mundo integrado por las relaciones económicas internacionales y la necesidad de nuestra nación por incorporarse a los desafíos del crecimiento económico en una realidad competitiva, hace que desde nuestros departamentos se diseñen las estrategias necesarias para generar una transformación productiva que fortalezca la calidad de los productos y servicios ofrecidos hacia un mercado nacional e internacional.

Es así, como el Departamento del Quindío se propone contribuir a la competitividad nacional, desde la competitividad de la región, porque como bien dice Michael Porter es allí donde ella nace. Nuestro objetivo es validar y respaldar el espacio que la Política Nacional de Competitividad ha constituido para el ejercicio mancomunado entre el sector público, privado y la sociedad civil, para que en concertación se establezcan los lineamientos, gestión y seguimiento de la competitividad departamental.

El Plan Regional de Competitividad, orienta a nuestro Departamento hacia una visión competitiva a 2.032, por medio de objetivos estratégicos encaminados a desarrollar nuestra economía con un enfoque hacia mercados internacionales, fortaleciendo igualmente nuestros productos y servicios de comercialización nacional, diseñando los planes y estrategias necesarias para la generación de empresas y empleos en aras de mejorar su calidad y formalización, fundamentados en la innovación y en la educación como pilares de crecimiento continuo. Estos esfuerzos y el mejoramiento continuo de la política pública para la competitividad, pretenden transformar al Departamento del Quindío en el escenario propicio para la inversión nacional y extranjera.

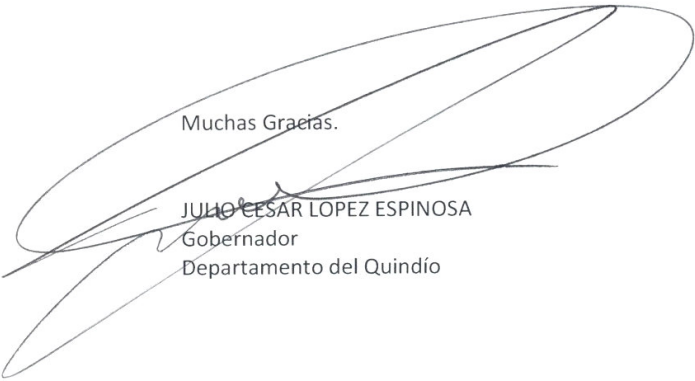
La construcción del presente documento define, en articulación con la Agenda Interna para la productividad y competitividad -donde se precisaron las apuestas competitivas de la región- las iniciativas de proyecto al igual que los proyectos priorizados de gran valor estratégico para el Departamento en aras de lograr su transformación productiva y nivel de impacto social.

Igualmente, constituye una guía decisiva en el camino del desarrollo económico regional, legitimada por la participación y concertación de los diversos actores de nuestro Departamento, fundamentado en el fortalecimiento del *sector empresarial* como fuente de prosperidad y riqueza; en la *academia* como el escenario para el desarrollo de competencias y habilidades en los jóvenes que conlleven a una competitividad articulada con la oferta académica y de cara a las necesidades del sector productivo en el marco de la ciencia y la tecnología; al *sector público*, verdadero facilitador, que apoya decisivamente en sus diversos ámbitos la ejecución de dicho plan creando y mejorando las condiciones específicas del territorio para el desarrollo de la productividad y la competitividad de nuestro Departamento y a la *sociedad civil* actor principal y garante permanente de su cumplimiento y correcto desarrollo.

Por estas razones, el Plan Regional de Competitividad, expresión de tantas diversidades, se convierte hoy en un mecanismo central de nuestra administración y referente necesario de decisiones futuras en la dirección y administración de nuestro Departamento y municipios que lo conforman en especial, en sus planes de desarrollo.

Quiero finalmente expresar mi reconocimiento al rector de la Universidad del Quindío, como actor importante en el liderazgo de este proceso, quien conjuntamente con la Junta Directiva de la Comisión Regional de Competitividad y en coordinación con la Secretaría Técnica representada por la Cámara de Comercio de Armenia, la Oficina de Planeación Departamental y la Secretaria de Planeación Municipal de Armenia, llevaron a buen término su construcción. Así mismo, agradecer a cada uno de los actores participantes en este proceso, especialmente a quienes desde su creatividad y conocimiento de sus sectores y negocios, realizaron las iniciativas de proyecto de transformación productiva departamental y que hoy permiten presentar a toda la comunidad nacional e internacional nuestro Plan Regional de Competitividad del Departamento del Quindío 2.032.

Muchas Gracias.



JULIO CESAR LOPEZ ESPINOSA  
Gobernador  
Departamento del Quindío



---

---

# El Departamento del Quindío

---

---



Plan Regional de Competitividad del Quindío



# I. El Departamento del Quindío

## 1.1. Escenario nacional y regional<sup>(1)</sup>



El Departamento del Quindío hace parte de la región colombiana conocida como «El Eje Cafetero», formado por éste y los departamentos de Caldas y Risaralda; si bien algunos estudios regionales<sup>(2)</sup> incluyen dentro del mismo la zona norte del Valle del Cauca.

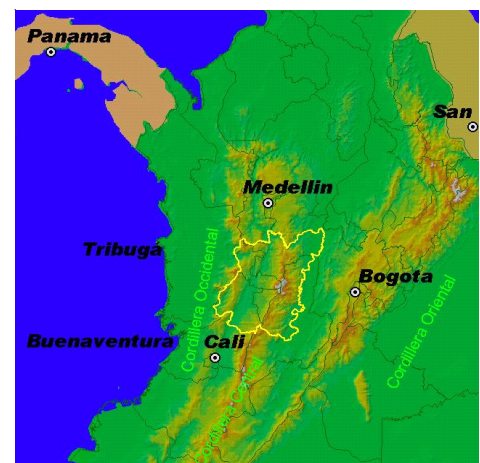
Dicha región está ubicada en la mitad del eje industrial colombiano, denominado el «Triángulo de Oro», ubicado entre Cali, Medellín y Bogotá, el cual cubre el 56% de la población del país, el 76% del producto interno bruto, el 76% de la producción manufacturera, el 76% de la industria de la producción, el 75% del comercio y el 73% del sector servicios del país.

Cuenta con ventajas geo-económicas comparativas y con un fácil acceso a la infraestructura de transporte terrestre, aéreo y marítimo y a la red energética nacional; condiciones que generan ventajas para su entrada privilegiada tanto a los mercados nacionales como a los internacionales y de aquellos a esta región.

### UBICACIÓN ESTRATEGICA DEL QUINDIO

En su interior, se desarrollan proyectos de gran trascendencia para el país como el proyecto hidroeléctrico La Miel, el Puerto multimodal de La Dorada, el aeropuerto internacional de Pereira, el Puerto Seco de La Tebaida, la troncal del Cauca con la Doble Calzada Armenia – Pereira - Manizales, la rehabilitación del ferrocarril de Occidente en 500 km. (Buenaventura – La Felisa) y la construcción del Túnel de La Línea sobre la troncal Bogotá –Buenaventura, entre otros.

La región cafetera presenta ciertas caracterizaciones en las cuales se propone abordar el desarrollo de forma «integral e integrada». En el territorio de influencia del Eje Cafetero, se perciben múltiples y complejas relaciones e impactos de tipo



FUENTE: POT ARMENIA 2.009-2.023. DIAGNOSTICO PRELIMINAR.

<sup>1</sup> Plan de Desarrollo de Armenia 2.008-2.011.

<sup>2</sup> Ecorregión del Eje Cafetero, 2003.

físico-geográfico, socio –cultural y económico, así como en las formas de actuar y enfrentar el desarrollo, que se traducen en elementos constitutivos y definidores de región.

La articulación de especializaciones en las diferentes ciudades que conforman la región, se fundamenta sobre la definición de potencialidades y fortalezas locales<sup>(3)</sup>:

- Manizales como centro educativo y de desarrollo tecnológico.
- Armenia como centro de transformación agroindustrial y de algunos servicios especializados, con énfasis en turismo y salud.
- Pereira como centro industrial y de servicios.
- Cartago como centro de almacenamiento y distribución.
- Estas ciudades fortalecen su competitividad y la de la región generando entre sí acuerdos estratégicos sectoriales, a través de los cuales se potencialicen dichas opciones en un esquema de alta competencia horizontal fruto de las especializaciones funcionales, en el cual la unión regional logre atraer decisiones de política e inversiones del orden nacional e internacional.

En el ámbito regional, la articulación que posee el Eje cafetero, se basa fundamentalmente en su sistema de ciudades, entre capitales y municipios adyacentes que conforma una red que entrelaza flujos y nodos funcionales con características particulares y que se estructuran en el cruce de dinámicas importantes de orden nacional.

En el análisis del escenario regional, se avanzó en la identificación de elementos configuradores o estructurantes del territorio y en la definición inicial de una noción de «región cafetera», entre los que se destacan:

- La red de ciudades, conurbaciones y centros poblados satelitales, liderados por Armenia-Pereira-Cartago – Manizales, con su red vial, sistemas de transporte y comunicaciones.
- La cultura e historia del asentamiento poblacional, con rasgos propios y diferenciales de otras regiones.
- Los sistemas productivos y las vocaciones económicas, con sus especialidades.
- La red de ecosistemas naturales, con su productividad ecosistémica, y generación de bienes y servicios ambientales sobre sus áreas de influencia.

De igual forma, diversos estudios consideran que el sistema interurbano de primer orden integrado por las ciudades de Armenia, Cartago, Manizales y Pereira, permite visualizar con claridad una región de ciudades en el Eje Cafetero (DAP, 2000)<sup>(4)</sup>.

En efecto, son ciudades con dinámicas propias definidas<sup>(5)</sup>, procesos múltiples de conurbación, complementariedad en la prestación de servicios y vocaciones territoriales de sus municipios con gran movilidad de su población en búsqueda de satisfacer sus necesidades tales como empleo, re-

<sup>3</sup> POT ARMENIA 2.009-2.023- DIAGNOSTICO TERRITORIAL VOLUMEN I. 2.008.

<sup>4</sup> Departamento Administrativo de Planeación del Quindío, DAP. Monografía Básica del Departamento. Armenia, 2000.

<sup>5</sup> A pesar de cierta homogeneidad, estas ciudades, han logrado avanzar cada una de ellas en algunas actividades que las diferencian y que pueden llegar a ser elemento potencial en el desarrollo integrado de la ciudad región. Se han señalado las bondades y necesidad de profundizar y consolidar la especialización funcional de las ciudades y sus interrelaciones de complementariedad.

creación, educación, salud, entre otros. Estas dinámicas son en gran medida facilitadas por la alta densidad poblacional, el flujo migratorio entre ellos y la cercanía entre centros poblados»<sup>(6)</sup>.

Las ciudades de Armenia, Pereira, Manizales y Cartago, a pesar de la cierta homogeneidad, han logrado avanzar cada una en actividades que las diferencian y que pueden llegar a ser elemento potencial en el desarrollo integrado de la ciudad-región. Ello plantea la necesidad de profundizar y consolidar la especialización funcional de las ciudades y sus interrelaciones de complementariedad.

La real importancia de esta ciudad- región no radica tanto en el tamaño territorial y poblacional de sus ejes urbanos ni en la distancia que los separa, sino en los aportes que cada una de las ciudades y poblaciones que la conforman pueden brindar para el logro de una adecuada complementariedad resultante de su proximidad funcional en materia de prestación de servicios y vocaciones territoriales de sus municipios.

De ahí que los niveles de cooperación e integración entre los núcleos poblados va a permitir identificar el papel que cada uno de ellos realice en función de su objetivo en la ciudad-región, para de esa manera, lograr un nivel de competencia en línea con los requerimientos de la economía regional, nacional y mundial<sup>(7)</sup>.

Así las cosas, los estudios regionales mencionan que el eje Armenia - Pereira - Cartago - Manizales tiende a convertirse en una zona de principal atracción de la inversión privada en razón del tamaño de su mercado, la localización estratégica en términos del territorio nacional, la dotación de su equipamiento físico y el potencial de sus recursos, para sólo citar algunos factores.

## 1.2. Escenario departamental

El departamento se encuentra localizado en la zona centro occidente del país (flanco occidental de la Cordillera Central)<sup>(8)</sup>.

La superficie del Quindío abarca una extensión de 1.961.830 km<sup>2</sup>, y según el censo Dane 2005, en el Quindío, la población llegó a los 518.691 habitantes.

Su ubicación geográfica hace del Quindío un territorio con importantes ventajas comparativas, entre las que destacan su diversidad climática y el acceso a la infraestructura de transporte terrestre, aéreo y marítimo del occidente colombiano.

Entre las características biofísicas principales del Quindío se encuentran: i) Pertenencia a la cuenca hidrográfica del Río La vieja. Es de resaltar que el sistema hídrico departamental posee cobertura regional, ii) Presenta dos zonas morfológicas claras, una de montaña, correspondiente a la cordillera central, y otra de piedemonte o zona plana, iii) Diversidad de pisos climáticos (desde los 1180 msnm

---

<sup>6</sup> Cf. Op.Cit. DAP, 2000.

<sup>7</sup> Banco de la República (2002) Documentos de trabajo sobre economía regional, Armenia- Pereira. «El Quindío una región para su inversión La Ley Quimbaya». Elaborado Por: Gonzalo Alberto Valencia Barrera, Armenia, enero.

<sup>8</sup> Limita al norte con los departamentos del Valle del Cauca y Risaralda; al sur-occidente con el Valle del Cauca; y al oriente y sur-oriente con el departamento de Tolima.

en La Tebaida, hasta los 4500 msnm en el Parque de los Nevados) y presencia de variados tipos de paisaje.



FUENTE: PLAN DE DESARROLLO 2.008-2.011.

Su capital, Armenia se sitúa a 1.483 metros sobre el nivel del mar y con una temperatura media de 20°C. El municipio cuenta con una extensión total de 121.43 km<sup>2</sup>, siendo 22.53 km<sup>2</sup> su área urbana (19.25%) y 98.90 km<sup>2</sup> (80.75%) la rural. Cuenta en su división política con 10 comunas, 24 veredas y un corregimiento (el Caimo).

El censo 2005 estima como población del municipio de Armenia un total de 272.574 habitantes, de los cuales el 97.23% residen en el casco urbano y el restante 2.77% en el área rural, evidenciando una de las densidades poblacionales más altas del país 2.223 hab. /km<sup>2</sup>.

En los procesos de planificación territorial en el Quindío, se ha identificado la existencia de subregiones definidas por variables geomorfológicas y de funcionalidad en sus dinámicas de asentamiento urbano-rural. Así, se distinguen tres (3) subregiones:

- *Subregión centro* que integra los municipios de la zona «plana», conurbados con la capital y con Armenia como eje.
- *Subregión norte*, los municipios del norte con unas condiciones biofísicas especiales en torno a la potencialidad ambiental hídrica y de biodiversidad.
- *Subregión sur*, que corresponde a los municipios cordilleranos, con «mayor énfasis» en la agroindustria y la agricultura tradicional. Calarcá actúa como eje subregional, y articula las zonas central y cordillerana.

En cuanto a la configuración urbana del Quindío, se identifican dos escalas territoriales de análisis:

- La primera corresponde a las relaciones de conurbación<sup>(9)</sup> e influencia de Armenia con sus municipios cercanos, conformando un vértice en el Quindío, donde se articulan los municipios de Circasia, Armenia, Montenegro, Calarcá y La Tebaida; y,
- La segunda donde se establecen una serie de relaciones entre los municipios a los márgenes de este vértice, siendo el oriental conformado por los municipios cordilleranos y el occidental por los municipios cercanos al valle del río La Vieja.

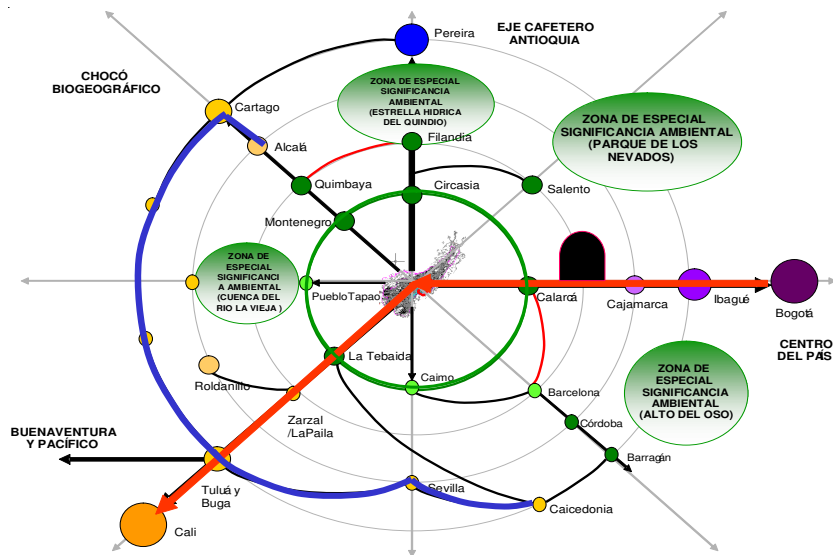
Teniendo en cuenta las características territoriales que posee nuestro escenario intra-departamental, se ha generado un circuito de ciudades (territorio subregional) que se articulan entorno a Armenia como nodo repartidor de servicios y concentrador de población. Así las cosas y dado que los procesos

<sup>9</sup> Entendida como la continuidad física y demográfica que formen o tiendan a formar dos o más centros de población.

de conurbación entre municipios ya poseen una tendencia marcada, resulta fundamental ordenar el territorio bajo una visión urbana sub regional conjunta.

Tal situación lleva a que los municipios deben pensarse de forma integradora, dado que sus problemáticas son comunes y las soluciones se deben plantear de manera concertada y sistémica<sup>(10)</sup>.

En este contexto el Departamento del Quindío con su posición estratégica entre el occidente y centro del país, es una región que jugará un papel fundamental en torno a la conectividad, comunicaciones y valor agregado en el transporte y la logística de carga.



FUENTE: PLAN DE ORDENAMIENTO DE ARMENIA 2.009-2.023. VERSION SIN APROBAR POR EL CONCEJO MUNICIPAL.

La conectividad vial con las ciudades de Manizales, Pereira y Cali, y los nuevos proyectos como el del Túnel de la Línea, acercarán al Departamento y la región cafetera a los centros de consumo del país y a las zonas proveedores de insumos, lo cual permitirá por un lado potenciar sus ventajas comparativas y generar nuevas ventajas competitivas en términos de logística y servicios y por el otro, insertarse paulatinamente en los procesos turísticos de la nación y de la región, como una ciudad receptora y generadora de flujos turísticos<sup>(11)</sup>.

### 1.3 Perfil económico y productivo

El departamento del Quindío ha modificado sustancialmente su estructura económica y productiva en las últimas décadas, como parte de los fenómenos de terciarización de la economía mundial.

En este contexto, la estructura competitiva mundial está en un proceso en transición en el cual economías emergentes avanzan en la generación de valor agregado y en nuevos fenómenos de globalización.

La participación del PIB del Quindío en la década del 80 bordeó en promedio el 1.5% y 2.0%, mientras que en el año 2.005 fue del 0.84%, y este producto Interno bruto del departamento (a precios constantes) en el año 2.005 era prácticamente igual al del año 1.998<sup>(12)</sup>.

<sup>10</sup> La desarticulación existente ha generado problemáticas específicas en materia de ordenamiento territorial, como es el caso de los usos de suelo en los corredores viales, y zonas rurales limítrofes, entre otros.

<sup>11</sup> POT ARMENIA 2.009-2.023- DIAGNOSTICO TERRITORIAL VOLUMEN I. 2.008.

<sup>12</sup> ALVAREZ MARIN MARIO ALBERTO. ELEMENTOS PARA UN ANALISIS DEL MODELO DE DESARROLLO DEL QUINDIO. ABRIL 2.008.

La participación del sector café en el PIB nacional pasó del 5.69% en 1.990 al 3.90% en el 2.005, y en el PIB departamental su peso era del 15.68% en 1.990 y para el 2.005 se ubicó en el 7.01%.

El PIB per capita del año 2.005 era de \$1.276.815 y el del año 1.990 de \$1.235.385, lo cual significa un crecimiento del 3.3% en 15 años; mientras que en el país la tasa fue del 7.94% en igual período<sup>(13)</sup>.

Si bien el sector terciario ha ganado cerca de 10 puntos de participación en el PIB entre 1.990 y el 2.005, al pasar del 56.78% al 67.43%; sin embargo, el comercio, uno de los sectores tradicionalmente estratégicos del departamento perdió importancia en la generación de valor agregado al pasar su participación del 14.16% al 6.47%.

Armenia representa cerca del 52% de la población, y por tanto aproximadamente el 60% de la dinámica económica, productiva y empresarial, y más del 70% del empleo urbano<sup>(14)</sup>, la ciudad presenta una plataforma territorial atractiva y condiciones de inserción a los mercados nacionales y mundiales que explican buena parte de las características competitivas del territorio del Quindío.

A nivel departamental, en el año 1.969, según información del Anuario Estadístico del Quindío de 1.969, la extensión de los cultivos agrícolas ascendió a 88.263 hectáreas con cultivos de café (64.657 has.), plátano y banano (17.069 has.), maíz (2.739 has.), caña de azúcar (1.374 has.), yuca (1.078 has.), frijol (911 has.), cacao (244 has.), arracacha (149 has.), papa (19 has.), arveja (17.9 has.).

En la información del departamento para los últimos años el área agrícola evidencia en café 46.501 has, en plátano y banano 35.965 has., en maíz 1.452 has., en caña panelera 290 has., en yuca 488 has., en frijol 550 has., en cacao 74 has., en arracacha 1.5 has., en papa 26 has., en arveja 12 has. Es decir, se evidencia un cambio en la estructura agrícola del departamento con disminuciones fuertes en café y cultivos de la canasta alimentaria, exceptuando plátano y banano<sup>(15)</sup>.

Entre los años 1.984 y el 2.005 el área agrícola pasó de 73.101 hectáreas a 62.693 hectáreas y el área cafetera disminuyó en igual período de 66.743 has. a 47.225 has. En 11 de los 12 municipios del Quindío el área cafetera disminuyó, especialmente en Armenia 4.082 has., Montenegro 4.660 has., Quimbaya 2.321 has., Calarcá 2.043 has., La Tebaida 1.918 has., Filandia 1.677 has., Circasia 1.517 has.

El área pecuaria para pastos pasó de 50.291 hectáreas a 60.698 has., entre 1.984 y el 2.005, con un incremento significativo para Armenia de 1.490 has., Filandia 1.547 has., Montenegro 1.405 has., Circasia 1.474 has., Calarcá 1.125 has., Quimbaya 1.500 has., y Buenavista 502 has.

El sector primario (agricultura, silvicultura, caza y pesca) participaba con el 33.15% en el año 1.990 en el PIB del Quindío y para el año 2.005 el porcentaje se redujo al 18.86%, lo cual significó que en términos constantes (año base 1.994) las cifras pasaran de \$170.678 (millones de pesos) a \$165.574 (millones de pesos) en el total de la generación de valor agregado del PIB<sup>(16)</sup>.

<sup>13</sup> DANE. CUENTAS REGIONALES DE COLOMBIA 1.990-2.005.

<sup>14</sup> DANE. CENSO 2.006.

<sup>15</sup> ALVAREZ MARIN MARIO ALBERTO. ELEMENTOS PARA UN ANALISIS DEL MODELO DE DESARROLLO DEL QUINDIO. ABRIL 2.008.

<sup>16</sup> ALVAREZ MARIN MARIO ALBERTO. ELEMENTOS PARA UN ANALISIS DEL MODELO DE DESARROLLO DEL QUINDIO. ABRIL 2.008.



Por otra parte, la estructura empresarial del Quindío según información del censo Dane 2.006 refleja aproximadamente 22.000 unidades económicas<sup>(17)</sup>, de las cuales un 95% son microempresas, un 45% no están registradas en la Cámara de Comercio, un 12.57% se dedican a la industria, 49.69% al comercio, 28.77% a los servicios y las restantes a actividades no definidas en el censo.

De las 22.000 unidades económicas 9.610 están dedicadas a «**COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS NO FABRICADOS EN EL QUINDÍO**», según la información del DANE, es decir, a la actividad comercial y 2.823 están dedicadas a «**PRODUCTOS ELABORADOS POR USTED**», es decir, son empresas que realmente le están generando algún tipo de valor agregado al departamento. Aproximadamente 10.489 unidades económicas generan un solo empleo en el Quindío, según el censo DANE.

Si Armenia representa cerca del 52% de la población, aproximadamente el 60% de la dinámica económica, productiva y empresarial, y más del 70% del empleo urbano<sup>(18)</sup>, la ciudad presenta una plataforma de atractividad y de inserción que explica buena parte de las características competitivas del territorio del Quindío.

De otro lado, el fenómeno de la desindustrialización es evidente en el país y en departamentos como el Quindío en el cual su peso en el PIB ha disminuido en las últimas décadas; sin embargo, se reflejan sectores que podrían ser emergentes y que vienen posesionándose en los mercados nacionales e internacionales, y que se ubicarían en la agroindustria y la industria liviana.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta además el número de empresas por sector, los resultados de la encuesta anual manufacturera, los niveles de exportaciones del Quindío, el peso en la generación de empleo y una mapificación de la cadena de agroindustria estos sectores y/o eslabones promisorios serían:

### **1. AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA**

- Procesamiento de plátano y yuca (snacks, parafinada, etc.
- Producción de alimentos a base de café. (galletas, bebidas, vinos, etc.).
- Producción de cafés especiales y de origen.
- Procesamiento de cítricos.

### **2. AGROINDUSTRIA NO ALIMENTARIA**

- Fabricación de muebles.
- Transformación de la guadua.
- Transformación de cuero y productos de marroquinería.

### **3. MANUFACTURA**

- Producción de medias y tejidos similares.
- Producción de artesanía.

En este contexto, podemos afirmar que los escenarios futuros del departamento no solamente son el producto de la dinámica territorial de la ciudad, sino que a su vez generan unas características que incidirían el futuro ordenamiento de la ciudad y por supuesto en su propia estructura productiva.

---

<sup>17</sup> DANE. CENSO 2006

<sup>18</sup> DANE. CENSO 2006

## 1.4. Matriz DOFA

El análisis de la competitividad del departamento del Quindío a través de una matriz DOFA parte de un ejercicio de discusión y evaluación colectiva al interior de cada uno de los equipos de trabajo a partir de los cuales se construye el Plan Regional de Competitividad del Departamento: PRCQ. En dichas mesas, los diversos actores expusieron sus planteamientos los cuales se vieron enriquecidos por las distintas opiniones de sus actores, la diversa procedencia de los mismos -sector público, privado y sociedad civil- y su formación profesional heterogénea, con enfoques culturales diferentes.

Lo anterior, permitió identificar las Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas con las que cuenta el Departamento en cada uno de los objetivos estratégicos del PRCQ: sector exportador, plataforma territorial, formalización y emprendimiento, ciencia, innovación, tecnología y desarrollo, política pública y educación y talento humano para la productividad y competitividad, los cuales se presentan a continuación en un solo esquema, así:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación en torno a macroproyectos de infraestructura, estratégicos a nivel nacional.</li> <li>• Existe una demanda mundial a la cual es posible acceder: nueva y diversificada.</li> <li>• Liberalización progresiva del Comercio Mundial</li> <li>• Utilización de los beneficios arancelarios y extra arancelarios a bienes y servicios locales en los acuerdos internacionales.</li> <li>• Cadena de software como articuladora de todos los sectores de la producción.</li> <li>• Aplicación de la Ley 1014 de 2008, para el desarrollo de la política de emprendimiento en el departamento del Quindío.</li> <li>• Proyecto Quindío Digital, como oportunidad para la comunidad al acceso a banda ancha y apoyo a la educación y la facilidad de negocios.</li> <li>• Procesos de acreditación de Alta Calidad y Certificación de Calidad.</li> <li>• Interés de las entidades de cooperación nacional e internacional en cofinanciar proyectos de investigación</li> <li>• Demanda mundial nueva y creciente a los productos de ciencia innovación y tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alto fraccionamiento del territorio rural que afecta la producción agrícola y la sostenibilidad rural.</li> <li>• El cambio en los usos del suelo sin un ejercicio planificador.</li> <li>• Actuar en función de intereses propios y sin concertación alguna con los demás actores de la región, del país y del mundo.</li> <li>• La gran penetración de nuestros competidores regionales o internacionales a mercados potenciales de nuestros productos y servicios</li> <li>• Una oferta de productos más diversa y barata a nivel mundial.</li> <li>• Cambiantes necesidades y gustos de los clientes.</li> <li>• Difíciles condiciones económicas internacionales.</li> <li>• Cambios en las legislaciones locales o nacionales.</li> <li>• Efecto migratorio y presencia de narcotráfico.</li> <li>• Países similares al nuestro que vienen trabajando con mayor intensidad en investigaciones transversales de los distintos sectores productivos.</li> <li>• Cambiantes condiciones de los mercados de Ciencia y Tecnología.</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su ubicación geográfica estratégica entre las principales ciudades (productores y consumidores) del país.</li> <li>• Diversidad de servicios locales con una buena relación costo-beneficio.</li> <li>• Voluntad de generación de sinergias entre administración departamental y municipal.</li> <li>• Decisión Gubernamental nacional, departamental y municipal- de apoyar las exportaciones locales.</li> <li>• Espíritu emprendedor y capacidad innovadora de la población</li> <li>• Existen productos exportables a los cuales puede sacarse mayor valor agregado.</li> <li>• Los procesos de encadenamientos productivos que se están reflejando en torno a la cadena del café (turismo rural, agroindustria, turismo médico y turismo paisajístico)</li> <li>• Sector Servicios: Salud, Turismo, Software y Logística.</li> <li>• La infraestructura turística rural existente.</li> <li>• Existencia de una Zona Franca con Terminal férreo al mar.</li> <li>• Apuesta a la educación desde los Planes de Desarrollo (Política pública de educación a nivel Departamental y Municipal).</li> <li>• Instituciones Educativas de calidad.</li> <li>• Investigadores, grupos y centros de investigación reconocidos por Colciencias</li> <li>• Existencia de agenda interna para productividad y competitividad del departamento del Quindío y Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación</li> <li>• Creatividad y habilidad en la formulación de proyectos tecnológicos y creación de algunos productos tecnológicos diferenciados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La débil estructura económica y productiva del departamento que refleja un deterioro en el crecimiento del PIB y una baja generación de valor agregado.</li> <li>• Alto nivel de desempleo y subempleo.</li> <li>• Falta de articulación sector público – privado – academia, para concertación, continuidad y aplicabilidad de las políticas.</li> <li>• Baja participación en los mercados internacionales</li> <li>• Problemas de calidad en el producto y servicio ofrecido.</li> <li>• Desarticulación entre la demanda mundial y la oferta exportable por razón de la especialización de los productos.</li> <li>• Una política institucional débil para lograr una integración más eficiente al sistema logístico exportador.</li> <li>• Falta de cultura empresarial para la generación de valor agregado en productos y vocación exportadora.</li> <li>• No se cuenta con incentivos para pasar de la informalidad a la formalidad, ni su control.</li> <li>• Deterioro en la calidad del trabajo (salarios).</li> <li>• Factores económicos y sociales que afectan la cobertura oportuna en el sistema educativo.</li> <li>• Falta de articulación entre los diferentes niveles de la educación y de éste con el sector empresarial y privado.</li> <li>• Bajo nivel de bilingüismo</li> </ul>

La caracterización de la matriz DOFA, nos permite extraer los siguientes análisis sobre la misma:

### Oportunidades

En el Departamento del Quindío, de cara a la competitividad de la región, se destacan las siguientes Oportunidades:

El aprovechamiento de la inversión nacional e internacional en la creación de grandes obras de infraestructura de alto impacto tales como centros especializados de servicio logístico, patio de contenedores y ampliaciones de la Zona Franca del eje Cafetero ubicada en el municipio de La Tebaida, Departamento del Quindío, estratégicos para el desarrollo local y nacional.

Por otra parte, la liberalización progresiva del Comercio Global permite identificar una demanda mundial con beneficios y exenciones arancelarias y extra-arancelarias a los bienes y servicios producidos en nuestra región.

Así las cosas, la apertura de mercados internacionales posibilita lograr altos niveles de competitividad en el sector servicios, especialmente en logística, turismo, salud y software y en el sector agroforestal con maderables y no maderables, incluidos todos sus derivados al igual que las diversas modalidades de cafés especiales y en el café tradicional a partir de la mejora continua en el proceso de optimización de su calidad en tasa.

El Interés de las entidades de cooperación nacional e internacional en cofinanciar proyectos de investigación, innovación, ciencia y tecnología como elementos esenciales en el desarrollo y consolidación de las cadenas productivas ya planteadas desde la agenda interna para la productividad y competitividad del Departamento, es una oportunidad que puede aprovecharse cada vez más.

Igualmente existe un marco normativo nacional y local que ofrece una amplia gama de posibilidades para mejorar y desarrollar los procesos de emprendimiento; impulsar los productos exportables de la región en cuanto a su financiación, mercadeo y publicidad, etc.; fomento y financiación a la investigación aplicada a los procesos productivos en los cuales puede el departamento ser más competitivo al igual que en el desarrollo del sector educativo y el talento humano de cara a la productividad y competitividad. Algunas de ellas especialmente utilizadas como la Ley 1014 y el Fondo emprender entre otras.

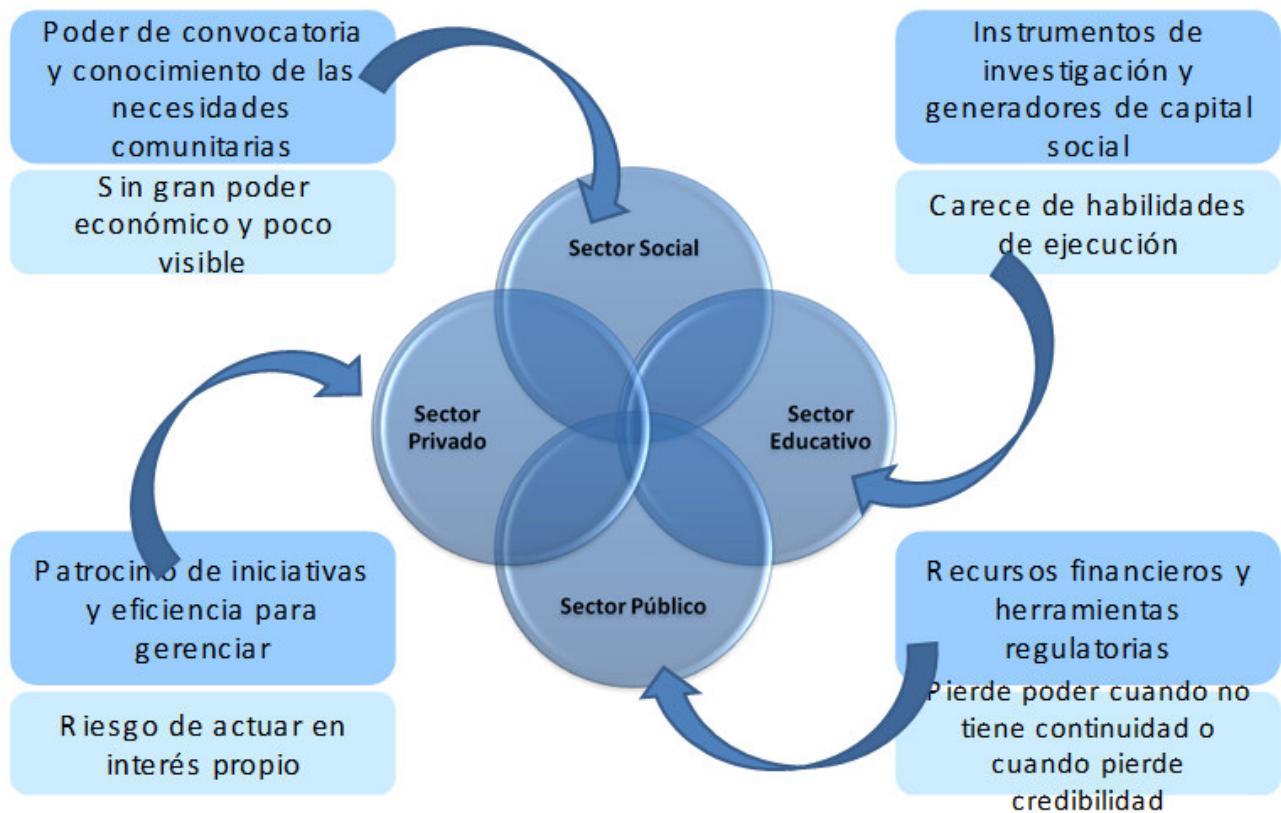
Así mismo existe un avance -aunque tímido- en la certificación de calidad en los procesos productivos y en los productos finales donde el departamento tiene grandes posibilidades de competir en mercados internacionales, todo lo cual hace parte de un cambio en la cultura empresarial del departamento.

### **Amenazas**

La crisis económica mundial que afectará los niveles de crecimiento estimados a futuro para el país y sus regiones, lo cual se traducirá en menos recursos financieros para la ejecución de los proyectos relativos a la competitividad e introduce altos niveles de riesgo e incertidumbre para su iniciación y culminación.

Una de las amenazas más importantes en la construcción y consolidación del PRCQ -comentada en todas las mesas- es que los miembros del sector público, privado, la academia y la sociedad civil actúen en función de intereses propios y sin concertación alguna entre sí, con acciones desarticuladas en la formulación y desarrollo de los proyectos de competitividad; punto crítico que pone de presente los retos del departamento de cara a temas como la asociatividad y por supuesto la misma competitividad de la región.

## Estructura de Funcionamiento



Igualmente, la gran penetración de nuestros competidores regionales o internacionales a mercados potenciales de nuestros productos y servicios con una oferta más diversa y barata a nivel mundial por parte de los mismos y con un claro aprovechamiento de las cambiantes necesidades y gustos de los clientes, particularmente en el sector tecnológico.

Cambios súbitos e inconsultos en las legislaciones locales o nacionales que no permiten diseñar o implementar proyectos en el mediano y largo plazo -al igual que la voluntad política regional- convirtiéndolos en acciones de gobierno corto placistas y no en decisiones de largo plazo que logren optimizar recursos humanos, técnicos y financieros de todos los actores involucrados en el PRCQ.

El trabajo más estructurado y rápido que vienen realizando países similares al nuestro en investigaciones que desarrollan las actividades transversales tales como la Educación en sus diversas modalidades, la Ciencia, Innovación y la Tecnología aplicada a los distintos sectores productivos y competitivos del Departamento.

Efecto migratorio y presencia de grupos al margen de la ley en la región que pueden afectar las difíciles condiciones sociales y económicas del departamento.

### Debilidades

El bajo nivel de políticas concertadas entre Universidad-Estado-Empresa para lograr sinergias que lleven a mejorar los niveles de apropiación y usabilidad de la tecnología a favor del sector productivo

local y a formular y ejecutar proyectos regionales de alto impacto en la competitividad del Departamento.

Lo anterior pone de presente las falencias en la asociatividad local y la poca existencia de una cultura empresarial al igual que la carencia de un pensamiento estratégico y prospectivo en el Departamento del Quindío que incentive la competitividad en el departamento.

Igualmente, el departamento del Quindío cuenta con una débil estructura económica y productiva reflejada en un bajo crecimiento del PIB, niveles importantes de desempleo, subempleo e informalidad laboral.

Como consecuencia de los puntos anteriores hay bajos niveles de especialidad en los productos y servicios ofrecidos al interior del Departamento sin estándares internacionales de calidad para competir a nivel global y en consecuencia con claras dificultades para integrarse de manera sostenida a los mercados mundiales, si bien es cierto que ya se están realizando acciones concretas en este tema.

Así las cosas, la desarticulación entre la demanda mundial y la oferta exportable por las razones anotadas en los productos y servicios, al igual que la falta de cultura empresarial para la generación de valor agregado en los mismos sin mayores ventajas competitivas son factores que dificultan tener un sector exportador dinámico en el departamento, la desarticulación en las cadenas productivas planteadas en la Agenda interna para la productividad y competitividad

Otra de las debilidades importantes es la deficiente Información regional la cual en muchas ocasiones no aparece estandarizada, ni actualizada; dispersa y sin administración lo que no permite su análisis, ni puede ser insumo para la toma de decisiones.

Por otra parte, existe una clara debilidad en la implementación de políticas que mejoren el ordenamiento territorial a través del POT con lo cual se advierte un fraccionamiento de la propiedad rural y un desarrollo urbanístico desordenado en el departamento del Quindío; si bien en este momento se esta formulando el Plan de Ordenamiento Territorial que pretende corregir muchas de las dificultades existentes en esta materia.

Baja inversión en tecnología, investigación, transferencia tecnológica y desarrollo en el marco de los procesos educativos y en aplicaciones a los procesos productivos del Departamento. Lo anterior unido al bajo numero de grupos de investigación en la Universidades y su integración a redes internacionales que aporten al desarrollo social y científico de la región.

Como consecuencia de lo anterior se genera el bajo numero de recurso humano, con formación de alto nivel y una falta del desarrollo de una cultura frente al uso de las TIC's, como elemento de crecimiento de la competitividad de cada uno de los sectores productivos.

### **Fortalezas**

La ubicación geográfica privilegiada en los corredores viales nacionales, con un ramal de transporte férreo que conecta al Departamento del Quindío con el puerto de Buenaventura y un aeropuerto que cuenta con varias rutas de carácter nacional y próximamente de carácter internacional; todo lo

cual facilita el transporte de pasajeros y de mercancía en el concierto nacional y mundial en el marco de una buena relación costo-beneficio en comparación con otras regiones del país.

Diversidad y suficiencia de servicios locales básicos con unos buenos niveles de calidad, cantidad y eficiencia en su prestación.

La implementación actual del proyecto Quindío Digital el cual permitirá mejorar los niveles de conectividad del Departamento con el resto del mundo y utilizarlos en el desarrollo de los procesos productivos de manera que los mismos mejoren nuestra competitividad.

La voluntad de generar sinergias entre la administración departamental y municipal, con una clara decisión Gubernamental –nacional, departamental y municipal- de apoyar las exportaciones locales en coordinación con el sector privado y la sociedad civil del departamento.

La existencia de un gran talento humano y capacidad innovadora de la población para enfrentar los retos que exige el incremento de la productividad y la competitividad en la región.

En desarrollo de lo anterior, la creatividad aplicada a productos como la artesanía incorporando valor agregado a los mismos y gran habilidad en la formulación de proyectos tecnológicos y creación de algunos productos tecnológicos diferenciados.

Productos donde la región -con sus encadenamientos productivos- puede ser muy competitiva ya identificados desde la Agenda Interna para la productividad y competitividad tales como cafés sostenibles, cítricos y frutales, plantas aromáticas y medicinales, plátano y yuca, maderables y no maderables con énfasis en guadua en el sector agroindustrial; marroquinería, artesanías y textiles y en el sector servicios el turismo, el Software y la educación e investigación; y mas recientemente, los servicios logísticos, turismo en salud especializada.

La Zona Franca del Eje Cafetero ubicada en "el triangulo de oro" desde y hacia la cual se conecta al Departamento del Quindío y demás regiones aledañas con los mercados internacionales unido a la disponibilidad de un Terminal férreo hacia el mar.

Existen apuestas a la educación desde los Planes de Desarrollo (Política pública de educación a nivel Departamental y Municipal), con Instituciones Educativas de calidad y algunos Investigadores, grupos y centros de investigación reconocidos por Colciencias.





---

---

# La Competitividad en el Quindío

---

---



Plan Regional de Competitividad del Quindío



## II. La competitividad en el Quindío

### ¿Qué es la Comisión Regional de Competitividad y por qué es importante?

Enmarcada en el Sistema Nacional de Competitividad, la Comisión Regional de Competitividad del Departamento del Quindío fue creada como una forma de organización institucional para fortalecer los espacios de concertación entre los actores públicos, privados y las organizaciones cívicas y sociales del departamento, cuyo propósito es articular las prioridades regionales en materia de productividad y competitividad con las prioridades transversales y sectoriales establecidas por parte de la Comisión Nacional de Competitividad, así como contribuir al acceso a los programas y formulación de políticas en materia de productividad y competitividad, con una visión de futuro y unas estrategias precisas para alcanzarla.

Su constitución e inicio se llevó a cabo, así:

1. Creación de la Comisión Regional de Competitividad del Quindío CRCQ, por medio del Decreto 000351 del 10 de Abril de 2.008 por parte de la Gobernación del Quindío, según lo establecido por el Sistema Nacional de Competitividad.
2. Firma del Acuerdo de Voluntades entre la Comisión Nacional de Competitividad y la Comisión Regional de Competitividad del Quindío, suscrito en la ciudad de Armenia el día 11 de abril de 2.008.
3. Instalación de la Comisión Regional de Competitividad, el día 14 de mayo, con el cual se dió inicio formalmente al ejercicio de sus actividades y en especial a la construcción del Plan Regional de Competitividad del Departamento del Quindío.

En este punto, ciertamente, uno de los principales retos de las Comisiones Regionales de Competitividad será definir la *Estrategia* de sus regiones. Estrategia entendida como la búsqueda de un ambiente de negocios diferenciado que les permita competir con otras regiones del mundo. Para identificar este posicionamiento estratégico regional es necesario preguntarse: (1) qué papel debe jugar la región en la economía nacional y mundial; (2) cuál es el valor(es) único(s) que ofrece la región como alternativa para la localización de negocios y qué elementos del ambiente de los negocios son esenciales para la propuesta de valor regional, y finalmente (3) qué *clusters* tienen que ser profundizados o creados a la luz de los ya identificados en la Agenda Interna para la productividad y competitividad y las condiciones históricas actuales; preguntas a las que el actual Plan Regional de competitividad del Departamento espera contribuir a responder decididamente.

### El Plan Regional de Competitividad

Es el documento que recoge el resultado de un proceso participativo de concertación entre los actores públicos, privados y las organizaciones cívicas y sociales del departamento, el cual establece los lineamientos generales en materia de productividad y competitividad al 2.032 y define los proyectos

específicos que permitirán una transformación productiva regional, complementada con herramientas transversales tales como la educación, la ciencia, innovación, tecnología al igual que lineamiento sobre políticas públicas del Departamento que conduzcan a mejorar la competitividad del Departamento.

Su ámbito de aplicación es precisamente el Departamento del Quindío y su gestión es responsabilidad de quienes integran la Comisión Regional de Competitividad, los cuales cuentan con líneas de gestión ante la Comisión Nacional de Competitividad, órgano asesor del Gobierno nacional y de concertación entre éste, las entidades territoriales y la sociedad civil en temas relacionados con la competitividad y productividad del país y de sus regiones, con el fin de promover el desarrollo económico y mejorar el nivel de vida de la población.

---

---

# ¿A dónde queremos llevar al Quindío?

---

---



Plan Regional de Competitividad del Quindío



### III. ¿A dónde queremos llevar al Quindío?

#### Visión Quindío 2.032

*En el 2.032 el Quindío será un Departamento ambientalmente sostenible y sustentable, equitativo, justo e incluyente socialmente, modelo de integración regional y asociatividad, con un nivel de ingreso medio alto per cápita; y en los cinco primeros lugares de competitividad nacional, basado en el aumento de la diversificación de la productividad agro exportadora, un turismo y otros servicios con alto valor agregado; mediante el desarrollo de competencias educativas, formación laboral, investigación y tecnología avanzada, y en conectividad con el mundo globalizado.*

De dicha visión se desprenden varios aspectos fundamentales, a saber:

*a. Un departamento ambientalmente sostenible y sustentable.* Se enfatiza en la condición ambiental del Departamento, su gran biodiversidad y demás aspectos ecológicos y cuya explotación productiva debe ser económicamente rentable -sostenible- y permanente en el tiempo, es decir sustentable.

*b. Equitativo, justo e incluyente socialmente:* El énfasis en este punto es mejorar las condiciones de vida de la población del Departamento y la forma en que la misma debería lograrse, es decir, a partir de una integración a la sociedad de sus diversos sectores sociales con una equitativa distribución del ingreso y la implementación de una cultura ciudadana que mejore la convivencia armónica entre sus miembros en los diferentes que hacerse sociales, culturales, económicos, políticos y laborales.

*c. Modelo de asociatividad e integración regional.* El desarrollo de los proyectos productivos, exige un esfuerzo mancomunado, concertado y avalado por los diversos actores del Departamento del Quindío, capaces de comprometer los esfuerzos técnicos, humanos y tecnológicos por parte de todos los actores involucrados en la consecución de dichos proyectos de manera que pueda lograrse una verdadera integración regional.

*d. Con un nivel de Ingreso Medio Alto per.- capita.* El Departamento del Quindío contribuye así con la visión Nacional que tiene igual propósito, para lo cual se espera coadyuvar en el paso del PIB per cápita de: \$3.919.958 corrientes medido a 2.005, a un PIB per cápita que se ubica entre los U\$3.256 a los U\$10.065; cifras que comprenden el rango económico de los países que se inscriben en el grupo con ingresos medio alto y dentro de los cuales se encuentran Costa Rica, Venezuela, Panamá y Chile.

*e. Entre los cinco Departamentos más competitivos del país.* En este aspecto se tomó el escalafón de medición realizado por el Centro de Estudios para América Latina CEPAL, - Serie No 16, Estudios y Perspectivas, denominado: "Escalafón de la competitividad de los Departamentos en Colombia" con autoría de Juan Carlos Ramírez, Horacio Osorio y Rafael Isidro-Parra Peña y en el cual el Departamento del Quindío sufrió un descenso del año 2.000 al 2.004 del puesto octavo al noveno, entre otras razones, porque los indicadores que midieron dicha competitividad tales como: Infraestructura, Finanzas Publicas, Educación, etc. registraron en todos los casos descensos

importantes y en algunos casos verdaderamente significativos. Mejorar nuestra capacidad competitiva, a partir de un ejercicio concertado entre los diversos actores del Departamento en la construcción del PRCQ debe llevarnos al año 2.032 a colocarnos entre los cinco primeros Departamentos más competitivos a nivel Nacional.

*f. Fundamentado en el aumento y diversificación de la productividad exportadora.* Una de las estrategias esenciales para poder alcanzar los propósitos anteriores es la vinculación del sector productivo del Departamento a los mercados internacionales. Para tal efecto, es necesario identificar, seleccionar y promover los productos, bienes y servicios exportables capaces de integrarse al mercado mundial, gracias a su gran poder competitivo producto de la incorporación de un mayor valor agregado a los mismos, la mejora permanente de su relación costo-beneficio y la consecución de nuevos mercados internacionales.

*g. Con una actividad turística y otros servicios de alto valor agregado.* Otra de las estrategias fundamentales en la consecución de los objetivos planteados en la Visión Quindío 2.032 es el desarrollo y promoción, como un sector de clase mundial, de los servicios con que cuenta el Departamento y que pueden llegar a ser altamente competitivos a nivel mundial y entre los cuales están el sector salud, software, turismo y servicios logísticos internacionales.

*h. Desarrollo de competencias, formación laboral, investigación y alta tecnología, en conectividad con el mundo globalizado.* La obtención de los propósitos fijados en la Visión mediante el decidido impulso a los sectores productivos del Departamento será realmente posible en la medida en que dichos procesos estén acompañados del desarrollo de las diversas competencias en el capital humano, técnico y tecnológico que permita incrementar los niveles de productividad y mejorar las condiciones de calidad en sus productos bienes y servicios destinados a los mercados nacionales o mundiales.

Esta visión será desarrollada a través de la transformación productiva de la región, fundamentada en los siguientes objetivos estratégicos:





## i. Crecimiento e internacionalización de la economía

En este objetivo estratégico, se buscó fundamentalmente identificar aquellos sectores existentes o potenciales en el Departamento capaces de integrarse de manera sostenida y competitiva a los mercados mundiales estableciendo estrategias para consolidar una cultura y oferta exportadora y los mecanismos para identificación de mercados potenciales.

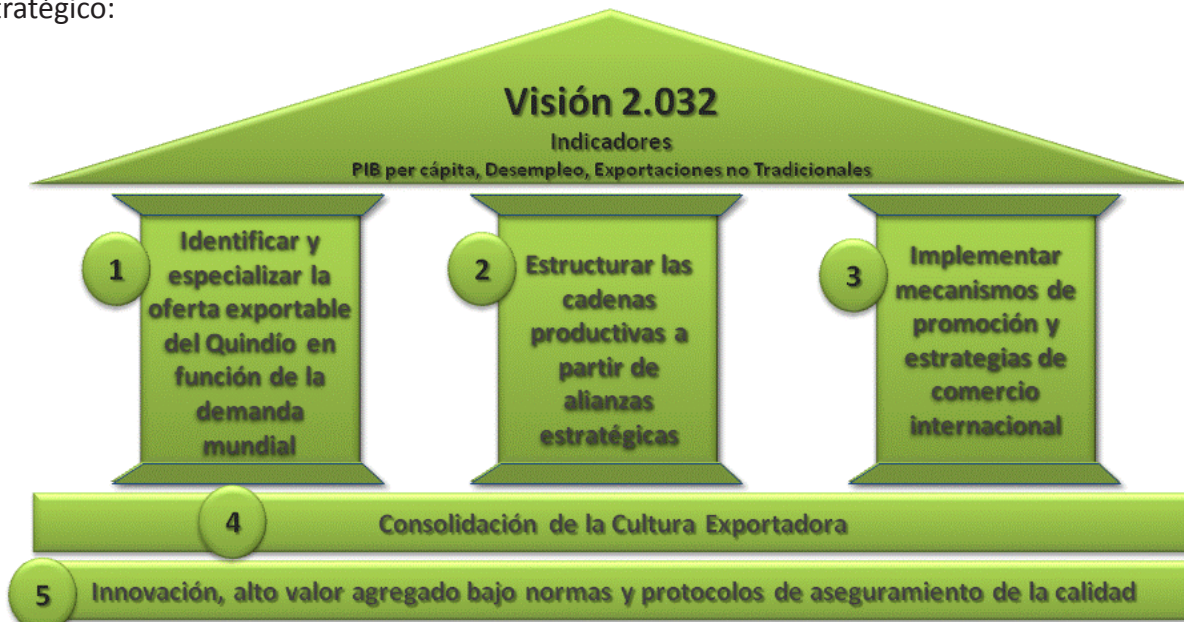
En el marco de este ejercicio colectivo se identificaron –y por ello incorporados en la visión a 2.032– el sector servicios en especial, turismo, software, salud y transporte logístico; en el sector agroforestal, maderables y no maderables con énfasis en guadua y en la agroindustria, cafés especiales.

Todo ello con producción limpia y con la característica de ser sostenible en el largo plazo, de manera que la competitividad de los mismos pueda verse mejorada mediante la aplicación de tecnología y educación especializada a dichos procesos, contribuyendo así, de manera efectiva, a mejorar los indicadores allí escogidos.

Actualmente, el Departamento cuenta con una estructura exportadora que, históricamente, ha sido altamente dependiente de las exportaciones tradicionales, las cuales corresponden a café. A partir de 2004, se han incrementado las exportaciones no tradicionales correspondientes a confecciones, las cuales han sido apalancadas desde el establecimiento de la empresa Printex en el Departamento.

La visión definida para este objetivo estratégico establece que *«en el 2.032 el Quindío tendrá sectores exportadores de bienes y servicios de clase mundial, con énfasis en turismo, salud, servicios logísticos, software, agropecuario y agroindustrial con una producción limpia y sostenible, la incorporación de la educación, ciencia y tecnología en los procesos productivos, contribuyendo así al incremento del empleo, de las exportaciones no tradicionales y del PIB per cápita departamental»*.

Esta visión, será desarrollada por medio de una estrategia fundamentada en la internacionalización de la economía regional buscando impactar indicadores regionales como el PIB per cápita, niveles de desempleo y exportaciones no tradicionales. Las siguientes son las estrategias aplicables a este objetivo estratégico:



Consecuente con el establecimiento del Partenón, los participantes de la mesa de trabajo presentaron iniciativas de proyectos para el logro de las estrategias definidas. Dichas iniciativas se enfocan en las apuestas productivas de sectores que cuentan con las características para ser partícipes del mercado internacional, tales como:

- a. Turismo Médico
- b. Café Sostenible
- c. Curtiembres
- d. La Ruta del Café
- e. Avistamiento de Aves
- f. Zona Franca Tecnológica
- g. Gestión de Mercados Internacionales para Mipymes
- h. Centros de Desarrollo Empresarial y Comercial
- i. Mejoramiento productivo y comercial de las Mipymes del sector agropecuario
- j. Parque de atracciones espaciales
- k. Zona Franca especial de turismo corporativo, ocio y salud.
- l. Parque acuático
- m. Artesanos exportadores
- n. Industrialización de la guadua

## **ii. Salto a una plataforma territorial productiva, competitiva y ambientalmente sustentable**

En este objetivo estratégico, están contemplados aquellos sectores que, si bien no tienen actualmente una presencia exportadora en los mercados mundiales-salvo casos puntuales y en menor escala-, sí contribuyen decididamente a incrementar la productividad del departamento e igualmente los niveles de empleo e ingreso per-capita al interior del mismo.

Para fomentar aún más dicha productividad, la mesa definió como estrategias la incorporación de valor agregado a los productos de la región de manera que puedan obtener ventajas competitivas en relación con sus competidores; consolidando sus cadenas productivas –ya comentada en la Agenda interna para la productividad y la competitividad- a partir de una mejor articulación entre los diversos actores intervinientes: sector público, privado, academia y sociedad civil con la creación de mejores condiciones de inversión que favorezcan la productividad y competitividad de los mismos.

Todo ello, en un marco ambientalmente sustentable y un territorio sujeto a un ordenamiento, en especial al POT: Plan de Ordenamiento Territorial con una Infraestructura necesaria para consolidar el proceso de productividad y mejor competitividad del Departamento en Proyectos como el Túnel de la Línea, las nuevas inversiones en el Aeropuerto Internacional El Edén, la Zona Franca y Puerto Seco de La Tebaida y el Ferrocarril del Oeste, son ejemplo de las ventajas en materia de infraestructura para la competitividad con las que cuenta el Departamento.

Esta apuesta se encuentra encaminada a la consolidación e incremento de la productividad del departamento, a partir de las apuestas locales más competitivas, de manera que su consecución se realice mediante el ejercicio de actividades económicas amigables con los recursos naturales y una plataforma territorial ordenada, en aras de lograr sostenibilidad a las generaciones existentes y

disponibilidad para las futuras.

La visión definida para este objetivo estratégico establece que «en 2.032 el Quindío tendrá el promedio nacional en PIB per cápita, con un territorio caracterizado por una producción con valor agregado, disponibilidad de bienes y servicios ambientales de calidad, adecuada infraestructura y atractivo a la inversión».

Las siguientes son las estrategias aplicables a este objetivo estratégico:



Consecuente con el establecimiento del Partenón, los participantes de la mesa de trabajo presentaron iniciativas de proyectos para el logro de las estrategias definidas, así:

- a. Fortalecimiento de Capacidad comercial y productiva de las Micros
- b. Planta de Residuos Sólidos Urbanos (RSU)
- c. Fabricación y ensamble de paneles solares fotovoltaicos y térmicos
- d. Recuperación de pequeños predios rurales
- e. Mejoramiento productivo y comercial en las micros del sector agroindustrial
- f. Fortalecimiento del sector confecciones
- g. Modelo de ordenamiento y gestión del desarrollo rural
- h. Incremento de siembra de Sweety Orange
- i. Promoción, innovación y desarrollo industrial de la Guadua
- j. Términos de Referencia para la construcción de una Planta de Residuos Sólidos Urbanos (RSU)
- k. Fabricación y ensamble de paneles solares fotovoltaicos y térmicos
- l. Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos
- m. Disminución de fragmentación de ecosistemas de bosque

### iii. Formalización y emprendimiento

Dicho objetivo pretende lograr mejorar las condiciones de empleo, el fomento y formalización del mismo al igual que sus condiciones de calidad en el Departamento.

Para la consolidación de dichas estrategias se busca desarrollar las competencias y habilidades requeridas en el mercado laboral con especial énfasis en los modelos de asociatividad empresarial. Actualmente, el sector empresarial del Departamento se ha caracterizado por la vocación comercial y de servicios, dejando poco desarrollo hacia el sector productivo.

Esta apuesta soporta su estrategia en la transformación de las condiciones de formalización laboral requeridas para la óptima protección de los trabajadores de la región, minimizando la informalidad y contribuyendo a la sostenibilidad del sistema de protección social. Así mismo constituye, como parte fundamental de su estrategia, la cultura emprendedora y el fortalecimiento a los diversos sectores productivos del departamento, los cuales se traducirán en un impacto en indicadores regionales como niveles de empleo, niveles de subempleo, PIB per cápita y creación de nuevas empresas.

La visión definida para este objetivo estratégico establece que *«en 2.032 el Quindío tendrá una de las tres tasas más bajas de desempleo a nivel nacional; su actividad empresarial será caracterizada por la formalidad de las empresas y el trabajo, actitud emprendedora, innovadora y asociativa; y dispondrá de los recursos y fuentes de financiación para proyectos emprendedores y fortalecimiento de empresas»*.

Las siguientes son las estrategias aplicables a este objetivo estratégico:



Consecuente con el establecimiento del Partenón, se presentaron iniciativas de proyectos que pretenden fortalecer y construir centros de innovación y de creación de empresas, así como los instrumentos de financiamiento y acompañamiento para empresas existentes y el desarrollo de planes para emprendedores.

- a. Fortalecimiento de Tenderos
- b. Centro de Desarrollo Empresarial
- c. Fortalecimiento de las Incubadoras y Centros de Desarrollo Empresarial existentes
- d. Formalización Empresarial y Laboral

- e. Programa Empresarial de Innovación para la Guadua (PEIG)
- f. Centro de Desarrollo Empresarial
- g. Cultura de Emprendimiento y Fuentes de Financiación
- h. Centros de Desarrollo Empresarial y Comercial
- i. Tecnoparque Agroindustrial y de la Biodiversidad

#### **iv. Ciencia, innovación, tecnología y desarrollo**

La capacidad de innovación del Quindío esta dada por el desarrollo investigativo desde la academia - en conjunto con el sector productivo-, la cual cuenta con una universidad de carácter público y siete (7) universidades de carácter privado. Actualmente, se cuenta con institutos y centros de investigación implementando estrategias para incrementar la articulación con el sector productivo. Las fortalezas investigativas se centran en optoelectrónica, materiales magnéticos y nanoestructuras, ciencias biomédicas, ingeniería de software, sismología, entre otras.

Con el apoyo del Ministerio de Comunicaciones y en aplicación de la Política de Territorios Digitales, se implementa el proyecto Quindío Región Digital. Este proyecto pretende establecer infraestructura para el libre acceso a banda ancha en Armenia y otros municipios del Departamento, así como dotar centros educativos de carácter público con tecnología para ampliar el acceso a los estudiantes.

Este objetivo estratégico aborda las necesidades del departamento requeridas para el desarrollo e innovación de procesos productivos y la inserción de tecnología en los mismos. Su fundamento se centra en la consolidación de los centros y grupos de investigación y en la formación de un capital humano de alto nivel técnico, académico y profesional.

Igualmente, hace referencia a la disposición de tecnologías de la información y las telecomunicaciones como herramienta para acceso a la información y la interacción Universidad – Empresa – Estado como instrumento de cohesión entre el gasto en ciencia y tecnología y la innovación en procesos productivos de la región.

La visión definida para este objetivo estratégico establece que *«en 2.032 el Quindío estará dentro de los cinco primeros lugares en Ciencia, Tecnología Innovación y Desarrollo, basados en el aumento de sus capacidades generando una región del conocimiento para la productividad y competitividad regional»*.

Las siguientes son las estrategias aplicables a este objetivo estratégico:



Consecuente con el establecimiento del Partenón, se presentaron iniciativas de proyectos que con el propósito de dotar el Departamento de herramientas que incorporen la aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones a los procesos productivos, así como el fortalecimiento de los centros de investigación.

En desarrollo de la estrategia, se presentaron como alternativas de proyectos para su ejecución, los siguientes:

- a. Sistema de Información Regional
- b. Sistema de Información Geográfico Municipal
- c. Centro de Desarrollo Tecnológico de la Guadua, Bambúes y afines
- d. Sistemas Expertos para la Gestión Agropecuaria (SEAGRO)
- e. Observatorio de Ciencia y Tecnología
- f. Bioterio Eje Cafetero
- g. Parque Científico Tecnológico
- h. Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación
- i. Centro de Desarrollo Tecnológico Agroindustrial

## v. Política pública para la competitividad

El componente de políticas públicas en la aplicación de un proceso de transformación productiva para el departamento, tiene un papel fundamental ya que a través de ella se hace explícito el rol de los actores y la institucionalidad pública en los propósitos y cometidos de la competitividad regional. El ejercicio de análisis del diseño y ejecución de políticas públicas en la historia del departamento y la ciudad de Armenia, mostró falencias en su planeación y diseño así como falta de continuidad en la ejecución de las mismas a través de las diferentes administraciones.

En el ejercicio de concertación entre los actores públicos, privados y organizaciones cívicas y sociales del departamento, se concluyó en diseñar y formular la **«Política Pública de Competitividad y Productividad del Departamento del Quindío»**, como resultado fundamental de la Comisión Regional de Competitividad, y en la cual ha de tenerse en cuenta los siguientes parámetros a título indicativo:

1. La política pública es el conjunto de sucesivas respuestas del estado frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas; es el producto de los procesos de toma de decisiones del estado frente a determinados problemas públicos. Estos procesos de toma de decisión implican acciones u omisiones de las instituciones gubernamentales.
2. Son decisiones, acciones, normas y estrategias establecidas por el Estado, las cuales están orientadas a la solución de problemas públicos, es decir aquellos que afectan al colectivo, ya sean problemas sentidos por la sociedad o problemas potenciales aunque aún no sean del conocimiento del colectivo.
3. La anterior definición presenta los siguientes elementos:
  - No es una sola decisión o actuación
  - Responde a decisiones simultáneas o secuenciales
  - Son decisiones del gobierno o régimen político
  - La omisión del gobierno frente a un problema es una toma de posición
  - Responde a los problemas de mayor presión o mayor incidencia
4. El gobierno como entidad administradora de los recursos y proveedora del orden y de la seguridad del conjunto de la sociedad, está obligado a atender y resolver los problemas públicos de la misma y, en consecuencia, a llevar a cabo el proceso de diseño, elaboración, implementación y evaluación de las políticas públicas que sean necesarias para tal fin.
5. Una política pública, implica el establecimiento de una o más estrategias orientadas a la resolución de problemas públicos y/o, a la obtención de mayores niveles de bienestar social, resultantes de procesos de toma de decisiones adoptados a través de la coparticipación de gobierno y sociedad civil, en donde se establecen medios, agentes y fines de las acciones a seguir para la obtención de los objetivos señalados.
6. Los problemas públicos, que por tanto deben ser objeto de atención a través de políticas públicas implican lo siguiente:
  - Aquellos que afectan al colectivo
  - Necesidades no satisfechas
  - Situación no deseable o no aceptable
  - Oportunidades por mejorar
  - Derechos no garantizados
7. La evaluación de políticas públicas, representa poder valorar la política desde su inicio hasta su final permitiendo entonces, que las acciones u omisiones del Estado, que provocan consecuencias positivas o negativas en la sociedad, puedan mitigarse, incrementarse o neutralizarse para resolver el problema que les dio origen.
8. La evaluación de las políticas públicas constituye un medio de control sobre los ejecutantes de programas gubernamentales y tomadores de decisiones públicas.
9. A la luz de un método de evaluación, el desarrollo de las políticas públicas, los programas o los proyectos, pueden ser reprogramados y perfeccionados bajo la vigilancia de la sociedad en general, organizaciones de la sociedad civil, gobierno y población beneficiaria.

**10.** La construcción de la agenda pública incluye no solo la identificación y selección del problema sino también su definición, debido a que los problemas públicos son construcciones sociales que reflejan concepciones específicas de la realidad.

**11.** Participación en la construcción de la agenda pública

- Quiénes participan es un factor importante y decisivo
- El control formal de la agenda permanece en manos de las autoridades
- Deben participar todos los actores sociales que estén involucrados o afectados por el problema
- Por lo general la participación tiende a inclinarse a favor de algunos grupos y cuestiones, con exclusión de otras agrupaciones y asuntos, debido a que existen grupos e intereses mejor organizados y con más recursos que otros.

**12.** La implementación de la política implica gestión financiera, presupuestaria y de recursos físicos y humanos.

**13.** La evaluación de la política implica aplicar metodologías de evaluación, experimentales y quasi experimentales; hacer seguimiento de los resultados e impactos de la política.

**14.** En la aplicación de políticas públicas, los procesos de toma de decisiones son de particular relevancia. Implican seleccionar entre diferentes políticas aquellas que se ajusten mejor a los objetivos buscados, con base en criterios definidos.

**15.** La selección, requiere de evaluar las distintas alternativas existentes en relación con sus resultados previstos o ante la alternativa de no llevar a cabo acción alguna, de tal manera que sea posible elegir la mejor o más aceptable de las alternativas existentes

El documento resultante del Plan Regional de Competitividad pretende ser elevado a Ordenanza del Departamento y ser acogido por Acuerdo en la ciudad de Armenia y demás municipios del departamento.

Esta iniciativa se encuentra estructurada dentro del plan de acción de la Comisión Regional de Competitividad para el año 2.009, la cual contará con la participación de los municipios, Concejos y Alcaldías. El documento será fundamentado en los resultados del presente Plan, en su visión, objetivos, estrategias y apuestas priorizadas en él.

## **vi. Educación y talento humano para la competitividad y la productividad**

La educación constituye sin duda uno de los pilares centrales en el logro de la competitividad. Su impacto en los tres objetivos estratégicos del PRCQ es muy importante pues la mejora del sector productivo del departamento será posible cuando ella se vea acompañada de mejores habilidades, competencias y conocimientos aplicados al mismo.

El sector educativo del Departamento, cuenta con instituciones de carácter público y privado que ofrecen formación en todos los niveles. La estructura de la oferta académica se esta incorporando a los requerimientos del sector productivo desde la actualización de los proyectos educativos



institucionales y contenidos académicos.

Actualmente, se adelantan estrategias entre el sector educativo y empresarial para la implementación del proyecto de bilingüismo departamental, como respuesta a los requerimientos de la internacionalización y de sectores como el turismo.

La apuesta para la educación y el talento humano se encamina hacia la formación de las personas del departamento con las habilidades, destrezas y conocimiento necesario para ser individuos competitivos y por tanto elementos fundamentales para la competitividad de las empresas y de la región.

La visión definida para este objetivo estratégico establece que *«En 2.032 el Quindío tendrá una de las tres tasas más altas de cobertura en educación a nivel nacional, caracterizada por elevados niveles de calidad, pertinencia de sus contenidos; con fundamento en el desarrollo del sentido humano con responsabilidad social, educación por competencias, internacionalización e investigación»*

Se establece como fundamento el acceso a la educación y que las características de ésta sean la calidad, amplia cobertura, pertinente a los procesos de desarrollo regional, enfocados a la construcción de la cultura ciudadana y el desarrollo de la responsabilidad social. Igualmente, se define como elemento estratégico el desarrollo de competencias en TIC y bilingüismo.

Las siguientes son las estrategias aplicables a este objetivo estratégico:



Consecuente con el establecimiento del Partenón, se presentaron iniciativas de proyectos que pretenden contribuir al bilingüismo como necesidad identificada por el sector productivo y educativo, así como al conocimiento de culturas internacionales, incrementar la cobertura del sistema, desarrollar competencias básicas y en TIC y proyectos que recuperen el tejido social regional.

En desarrollo de la estrategia, se presentaron como alternativas de proyectos para su ejecución, los siguientes:

- a. Bilingüismo
- b. Internacionalización Cultural y Movilidad Académica
- c. Fortalecimiento en doctorados y maestrías para docentes
- d. Competencias Matemáticas

- e. Modelo de Lectura
- f. Gestión de la Primera Infancia
- g. Formación de Docentes para competencias en TIC y matemáticas
- h. Desarrollo de competencias para el Sector Empresarial
- i. Programa de Educación con énfasis en la formación en valores y orientación familiar
- j. Intervención psicosocial en familias vulnerables
- k. Intervención sobre maltrato infantil y la violencia intrafamiliar

## Estrategia Doing Business

En el presente Plan se hace una referencia al Doing Business el cual consiste en un Informe adelantado por el Banco Mundial que mide la forma en la cual las regulaciones gubernamentales fomentan la actividad empresarial o la restringen.

Dicho informe incluyó 12 ciudades-dentro de las cuales no estuvo la ciudad de Armenia si bien en el año 2009 entrará en la muestra- los cuales pueden ser comparados entre sí y con otras economías mundiales a partir de los siguientes áreas: apertura de una empresa, registro de la propiedad, pago de impuestos, comercio exterior y cumplimiento de contratos.

En concordancia con lo anterior, la ciudad de Armenia ha emprendido a través de la Cámara de Comercio y en coordinación con otros actores de la región tanto del sector público, privado y la sociedad civil, una serie de estrategias tendientes a mejorar cada vez mas en las áreas anteriormente referidas, haciendo más competitiva nuestra región, las cuales se describen a continuación:

### 1. Apertura de empresas

En este punto cabe destacar como estrategia de cara a la mejora de la competitividad la evolución obtenida en este tema, así:

- En primer término resultó decisivo la creación e implementación de la política de supresión de trámites para apertura de empresas surtida a nivel nacional a través de las diferentes normas que incentivaron a las entidades públicas a racionalizar procesos.

- En desarrollo de lo anterior, en la Ciudad de Armenia y desde el año 2000, la Cámara de Comercio de Armenia y la Alcaldía de Armenia suscribieron un convenio cuyo objeto era objeto lograr que en una *ventanilla única* se llevaran a cabo los trámites necesarios para legalizar o formalizar una empresa de acuerdo con lo establecido en la Ley 232 de 1995.

- La integración de estos trámites (seis) en una sola ventanilla y sin costo por el servicio prestado, permitió mejorar la percepción del empresario para constituir su empresa para abrir y operar formalmente una empresa y así mismo poder realizar dichos trámites por parte del Centro Nueva Empresa, con avances importantes para la competitividad de la región en términos de eficiencia económica y administrativa y en especial de un clima adecuado para la inversión nacional y extranjera.

- Ya en el año 2.006 en la ciudad de Armenia se logró la implementación del Modelo Centro de

Atención Empresarial CAE, gracias a los recursos provenientes de Confecamaras y la Embajada de Holanda; lo cual redujo sustancialmente el desarrollo de los trámites, pasos, contactos, requisitos exigidos, documentos requeridos para la formalización de la empresa, conceptos previos y tiempo global de constitución de la empresa o sociedad, a dos días hábiles para las personas naturales y a tres días hábiles para las personas jurídicas.

- Lo anterior fue acompañado por una verdadera transformación legal, pues por parte de la Alcaldía se reconoce el Centro de Atención Empresarial CAE de la Cámara de Comercio de Armenia, como única instancia para crear y formalizar empresas en la Capital Quindiana, se eliminan tres trámites para creación de empresas relacionados con el cobro y emisión de los certificados de uso de suelo, sanitario y de seguridad, se integran los trámites de Matrícula en Industria y Comercio así como la notificación de apertura de empresa al Departamento Administrativo de Planeación Municipal a través del CAE. (Decreto 100 18-12-2007)

- *Por otra parte*, actualmente se realiza la gestión de disminución de la estampilla Prohospital, la cual se genera al momento de la inscripción de las Personas jurídicas, sucursales y agencias ante la Cámara de Comercio y cuyo proyecto de Ordenanza se encuentra en curso de aprobación por parte de la Asamblea Departamental, lográndose la disminución de su tarifa, que sumada ésta con la Tarifa del Impuesto de Registro, Armenia quedaría en una posición competitiva, respecto a las principales ciudades del Eje cafetero y otras ciudades del país en cuanto al costo de legalización de este tipo de empresas.

- La implementación de la Ciencia y la Tecnología como elemento fundamental de la competitividad, en el proceso de la apertura de empresas ha sido decisivo. En efecto, El CAE de la Cámara de Comercio de Armenia se integra al Portal Nacional de Creación de Empresas [www.crearempresa.com.co](http://www.crearempresa.com.co), a través del cual se pueden hacer consultas en línea de tipos de empresas, nombre de empresa, marca, costos de legalización y próximamente del uso de suelo. Igualmente se pueden hacer trámites como: Inscripción en el Registro Único Tributario RUT ante la DIAN, diligenciamiento de minutas virtuales en convenio con la Notaría Primera de Armenia, diligenciamiento de los formularios de registro único empresarial y matrícula de establecimientos de comercio ante la Cámara de Comercio, así como del formulario para inscripción ante el departamento administrativo de Hacienda Municipal, división de Industria y comercio del municipio de Armenia. Si el Empresario lo desea, puede acceder al diligenciamiento del formulario de Registro único de Proponentes.

- Lo anterior significa un avance decisivo para la competitividad de la región en la apertura de una empresa en términos de eficiencia económica: vía costos de transacción y administrativa: tiempos de ejecución, en un ejercicio coordinado entre el sector público y privado, con clara introducción de la ciencia y la tecnología a los procesos de apertura de empresas; aspectos que permiten finalmente la creación de un clima adecuado para la inversión nacional y extranjera.

## **2. Registro de la propiedad**

En este punto del Doing Business se ha encontrado que ciertamente en la ciudad de Armenia hay un procedimiento claro y preciso en términos de pasos y de tarifas para todo aquel que lleve a cabo dicho trámite. Dicha claridad introduce nuevos elementos de competitividad a la hora de las decisiones

de inversión nacional y extranjera en nuestra región.

En efecto, en la ciudad de Armenia, el registro de la propiedad se lleva a cabo a través de las notarías, quienes en virtud de la figura del depósito, que es regulada en el estatuto notarial, prestan el servicio de ventanilla única dado que a través de ellas se llevan a cabo los trámites ante la oficina de Registro de Instrumentos Públicos y tesorería departamental para el pago del impuesto de registro y estampillas. Cabe anotar que este servicio es sin costo adicional para el empresario y que éste a su vez accede de manera voluntaria.

En cuanto al costo del registro de la propiedad, se parte de tarifas nacionales, tales como: el valor notarial, el 0.5% del costo de la propiedad para la matrícula en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos, el 1% para el pago del Impuesto de registro ante la Gobernación del Quindío, así como el estampilla prohospita (0.5%) y estampilla prodesarrollo (0.2%). Posteriormente, el empresario debe acudir ante la Cámara de Comercio para el registro de la escritura pública, donde los costos obedecen igualmente a tarifas nacionales.

### **3. Pago de impuestos**

En relación con este punto, en el 2008 la Cámara de Comercio conjuntamente con el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, estudiaron la modificación al Estatuto Tributario Municipal, el cual, conjuntamente con las modificaciones al POT, próximas a entrar al Concejo de Armenia, serán las principales herramientas normativas para mejorar la competitividad de la ciudad.

El nuevo Estatuto Tributario debe ser mirado no solo como un instrumento de recuperación y consolidación de las finanzas municipales, sino que también se debe concebir como un medio para incentivar a empresarios e inversionistas locales, nacionales e internacionales, para que vean en Armenia una ciudad competitiva y hagan sus negocios en ella generando empleo, única estrategia válida para mejorar y sostener el bienestar de la población.

### **4. Comercio Exterior**

En este punto, nuestra región ha logrado avances importantes de cara a la competitividad. En efecto, a partir del 4 de noviembre de 2008, la DIAN en Armenia, es DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Esta ampliación de la cobertura de los servicios ofrecidos por la DIAN, trae ventajas significativas para los empresarios importadores y exportadores del Quindío, dado que anteriormente, se debía acudir a la ciudad de Pereira, para gestionar estos trámites.

A partir de esta fecha, los empresarios que deseen importar, cuentan con los siguientes servicios:

- Un punto de atención de la DIAN en zona franca
- Presentación de declaraciones de Importaciones
- Agotamiento de la vía gubernativa
- Depósito permanente en Armenia
- Inspección en sitio, no hay desplazamiento del empresario a otras ciudades.

Igualmente, mención especial merece los avances importantes de la Zona Franca del Eje cafetero S.A

la cual constituye un foco principal de competitividad regional en el concierto nacional e internacional dada su ubicación, posicionamiento y demás ventajas competitivas y comparativas que la ubican como una de las herramientas más promisorias de la competitividad local.

## **5. Cumplimiento de contratos**

En este punto merece destacarse el fortalecimiento de las estrategias para incrementar el uso de los Centros de Conciliación y Arbitraje, con el fin de descongestionar los juzgados de la ciudad por vía de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, como son la conciliación y el arbitraje los cuales constituyen mecanismos de solución de diferencias a través de los cuales se dirimen las diferencias de una manera ágil y eficaz.



---

---

# Conclusiones

---

---







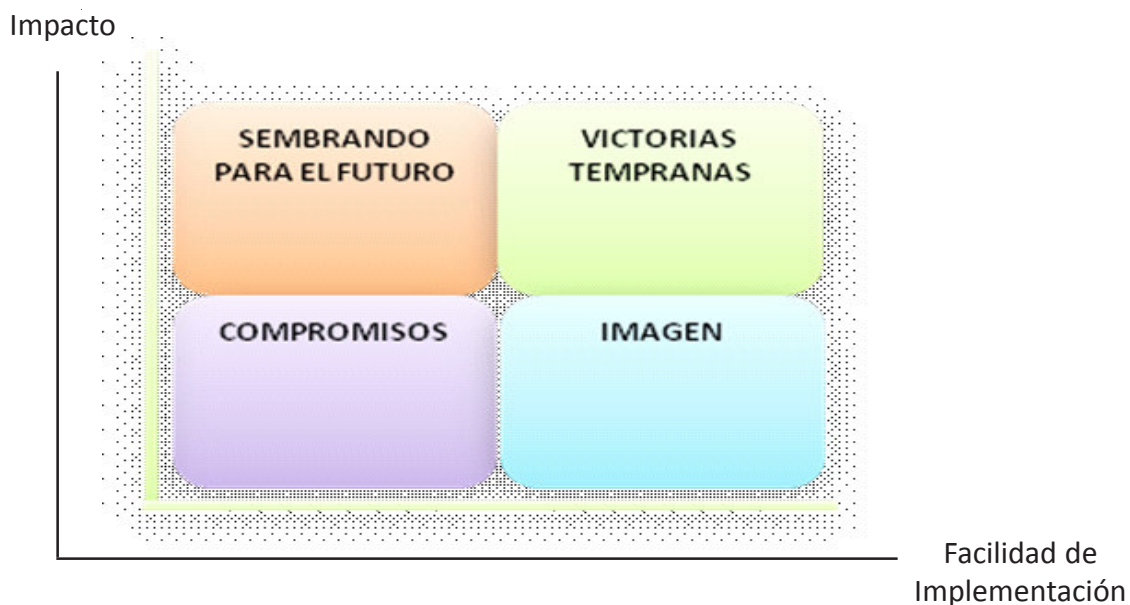
## Conclusiones

La participación de los actores públicos, privados y organizaciones cívicas y sociales del departamento en un ejercicio de concertación, construyeron la Visión del Quindío a 2.032 en el marco de la competitividad y la productividad, lo cual complementaron con objetivos estratégicos.

Esta construcción participativa concluyó con la presentación de proyectos de transformación productiva de la región en materia de productividad y competitividad. De acuerdo a la metodología implementada (Anexo No. 2), se presentaron en total 51 proyectos de los cuales se priorizaron 17.

Los proyectos priorizados, se encuentran distribuidos de acuerdo a las características que desde el impacto y la facilidad de implementación fueron formulados; esto determina un horizonte de tiempo definido por: i) Victorias tempranas, correspondiente a proyectos de alto impacto y fácil implementación, ii) sembrando para el futuro, correspondiente a proyectos de alto impacto y difícil implementación y, iii) imagen, correspondiente a proyectos de impacto medio y fácil implementación.

Estos escenarios en los cuales se identificaron cada una de las iniciativas de proyecto, corresponden a su ubicación en la matriz de priorización en la cual se encuentran cuatro cuadrantes, así:



Las iniciativas de proyectos presentadas fueron 51<sup>(19)</sup>, de los cuales se priorizaron por la Comisión Regional de Competitividad 17; estos fueron:

<sup>19</sup> La tabla de descripción de las iniciativas de proyecto totales, hacen parte del Anexo No. 4

Objetivo Estratégico	No.	Proyecto	Líder de Iniciativa
Crecimiento e Internacionalización de la Economía	1	<b>Café Sostenible:</b> Réplica del modelo piloto aplicado por Arábicas S.A. en el Municipio de Génova, para aplicación a nivel regional. Este modelo contempla la asociatividad, inclusión de procesos de producción limpia y responsable con los recursos naturales y responsabilidad social; encaminados a mercados internacionales de alta sofisticación de producto y reconocidos por precios altos. Se pretende llegar a Denominación de Origen.	Arábicas S.A.
	2	<b>Turismo – Médico:</b> Construcción de infraestructura y dotación de un edificio de servicios complementarios médico – hospedaje, en el cual se incluye quirófano y todo el equipamiento para atención médica pos-operatoria y para hospedaje del paciente y sus acompañantes. Incluye el monitoreo permanente (equipos y personal médico) de cada paciente en la habitación. Su ubicación debe ser cercana al complejo médico de la ciudad de Armenia.	Export Health
	3	<b>Turismo – Avistamiento de Aves:</b> Diseño e implementación de rutas especializadas para conocimiento de especies de la región. Turismo técnico, no masivo, requiere infraestructura, capacitación y bilingüismo.	COTELCO Corporación Autónoma Regional del Quindío
	4	<b>Zona Franca Tecnológica:</b> Creación de una zona franca para el desarrollo de empresas tecnológicas en actividades como desarrollo de software, body shopping, offshoring, overnigh. Así mismo, contara con plataforma de inteligencia de mercados con inteligencia artificial, centro de investigación, semilleros de investigación y se enfocara en desarrollo tecnológico para apuestas productivas regionales y centro virtual de negocios	Cámara de Comercio de Armenia Parquesoft Quindío Gobernación del Quindío

<b>Salto a una Plataforma Territorial Competitiva, Productiva y Ambientalmente Sustentable</b>	5	<b>Términos de Referencia para la construcción de una Planta de Residuos Sólidos Urbanos (RSU):</b> Realizar los estudios pertinentes para diseñar los términos de referencia para construir una Planta de Residuos Sólidos Urbanos, Industriales, Hospitalarios, Comerciales y de Cosecha, para producción de reciclaje tecnificado, energía eléctrica y etanol de segunda generación (que no proviene de tierras ni productos alimenticios). Elaboración de estudios para términos de referencia.	ONG Proambientales
	6	<b>Fabricación y ensamble de paneles solares fotovoltaicos y térmicos:</b> Gestión para atracción de inversión extranjera para la construcción de una empresa para fabricación y ensamble de paneles solares en de	Proambientales
	7	<b>Incremento de siembra de Swetty Orange:</b> Incrementar en 2.000 las hectáreas sembradas en la variedad de naranja Swetty Orange.	Meals de Colombia S.A.
<b>Formalización y Emprendimiento</b>	8	<b>Centro de Desarrollo Empresarial:</b> Creación de un Centro de Desarrollo Empresarial Regional, por medio de una alianza estratégica entre CDEAM, INCUBAR, Banco Agrario, Universidades, Gobernación y Alcaldía. Este Centro dinamizará la incubación de empresas, asesoría, consultoría, capacitación, financiación, acompañamiento, consecución de inversión extranjera.	Escuela de Administración y Mercadotecnia
	9	<b>Fortalecimiento de las Incubadoras y Centros de Desarrollo Empresarial existentes:</b> Fortalecer las estructuras de incubación de empresas y de desarrollo empresarial existentes en el Departamento, para afianzar la incorporación de tecnología, procesos de acompañamiento y asesoría, cultura de la asociatividad, emprendimiento y formalización del empleo, fuentes de financiación para nuevas empresas y en consecuencia, generación de empleo formal.	Escuela de Administración y Mercadotecnia
	10	<b>Cultura de Emprendimiento y Fuentes de Financiación:</b> Implementación de programa de cultura del emprendimiento, la asociatividad, fortalecimiento de la productividad agrícola y pecuaria, asesoramiento para acceso a fuentes de financiación, procesos de calidad y buenas prácticas.	Gobernación del Quindío – SDERA
	11	<b>Programa Empresarial de Innovación para :</b> Fortalecimiento de la productividad de la cadena de la guadua por medio de innovación de procesos productivos y formación por competencias laborales.	SENA

<b>Ciencia, Innovación, Tecnología y Desarrollo</b>	12	<b>Sistema de Información Regional (en ejecución):</b> Plataforma tecnológica que integra la información de la región. Se incorporan componentes como información geográfica y delimitación, actividades económicas, inventario de recursos naturales, mapificación de los municipios (12) en áreas urbanas y rurales (predios), incorporación de los sistemas de servicios públicos domiciliarios, ubicación de centros educativos, deportivos, religiosos entre otros. Facilitará la recolección de datos y análisis de información regional y sectorial, y será soporte para servicios no solo de procesos de gobierno en línea, sino también de procesos productivos, económicos, sociales y académicos.	Universidad del Quindío Gobernación del Quindío IGAC CRQ
	13	<b>Bioterio Eje Cafetero:</b> Construcción de infraestructura especializado para la experimentación animal y formación de alto nivel (maestrías y doctorados).	Universidad del Quindío
	14	<b>Centro de Desarrollo Tecnológico de , Bambúes y Asociados:</b> Creación de un centro de investigación aplicada en la línea guadua, bambú y asociados, para ejecución de proyectos de investigación, incorporación de tecnología a los procesos productivos, protocolos de certificación de procesos productivos y construcción de la plataforma tecnológica para administración de información, todo en articulación con la existente cadena productiva de la guadua.	Universidad del Quindío
	15	<b>Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación:</b> Centro Tecnológico para impulsar la industria del software, el conocimiento y la tecnología, en las líneas software, hardware, electrónica y procesos mecánicos y automatización.	Cámara de Comercio de Armenia
<b>Educación y talento humano para la competitividad y la productividad</b>	16	<b>Internacionalización Cultural y Movilidad Académica:</b> Diseño e implementación de un programa para el conocimiento de culturas de diferentes países (económica, histórica y social) por medio de la toma de los espacios públicos del Departamento y los espacios académicos con exposiciones de arte, conferencias, muestras gastronómicas entre otras. Así mismo, generar las alianzas necesarias para incrementar la movilidad académica de nuestros docentes y estudiantes al exterior y de los pares internacionales a nuestras instituciones educativas, como estrategia de internacionalización cultural y multilingüismo.	Universidad del Quindío
	17	<b>Bilingüismo:</b> Implementación de un programa para formar los actores académicos y empresariales del Departamento en bilingüismo, no exclusivo del inglés, para llegar a una región bilingüe específicamente en el sistema educativo.	ONG Empresarios por la Educación

A continuación, se presentan los planes de acción por horizonte de tiempo.

## i. Planes de Acción Victorias Tempranas

### VICTORIAS TEMPRANAS

PROYECTOS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Turismo – Médico

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** Incremento de siembra de Sweet Orange

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** Fortalecimiento de las Incubadoras y Centros de Desarrollo Empresarial existentes, Centro de Desarrollo Empresarial.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:** Bioterio Eje Cafetero, Centro de Desarrollo Tecnológico de la Guadua, Bambúes y Asociados.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:** Internacionalización Cultural y Movilidad Académica

CATEGORIA PRIORIZACIÓN: VICTORIA TEMPRANA															
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 :CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA															
Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponible	Año 2009				2010	Entregable	2011	Entregable	2012	Entregable		
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV								
2. Estructurar las cadenas productivas a partir de alianzas estratégicas	2. Turismo – Médico	Export Health		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos	Establecer alianzas estratégicas entre los actores del Cluster de Salud.	Informe de alianzas efectivas en la cadena.	Incentivar la implementación de sistemas de gestión de calidad en los consultorios médicos y odontológicos y la acreditación de los centros especializados de salud vinculadas al cluster.	Plan de vinculación a implementación de normas técnicas de calidad en el sector salud perteneciente al cluster.	Creación de una infraestructura hotelera hospitalaria de corta estancia dentro del complejo medico de Armenia.	Proyecto de infraestructura y dotación de centr hotelero hospitalario de cor estancia.		
										Mejorar el conocimiento del cliente interno regional	Informe sobre estudio de análisis del cliente interno regional.	Asegurar el cumplimiento de normas de calidad en los hoteles vinculados al cluster.	Plan de implementación de normas técnicas de calidad en el sector hotelero perteneciente al cluster.	Implementar un call center	Propuesta unificad de call center para turismo regional y turismo médico
												Promocionar el cluster de salud y turismo a través de medios televisivos	Plan de promoción y publicidad	Promocionar el cluster de salud y turismo a través de medios televisivos regionales de	Plan de promociór publicidad
												Mejoramiento de la competencia laboral. Capacitaciones	Plan de capacitación en servicios de salud.	Mejoramiento de la competencia laboral. Capacitaciones	Plan de capacitaci en servicios de salud.
								Desarrollar un plan de mercadeo basado en investigación de mercados a nivel internacional.	Informe investigación de mercado.	Desarrollar un plan de mercadeo basado en investigación de mercados a nivel internacional.	Plan de mercadeo formulado.				

**CATEGORIA PRIORIZACIÓN: VICTORIA TEMPRANA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: SALTO A UNA PLATAFORMA COMPETITIVA, PRODUCTIVA Y AMBIENTALMENTE SUSTENTABLE**

Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponible	METAS Año 2009				METAS 2010	METAS 2011	METAS 2012
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV			
3. Cadenas productivas articuladas entre sector privado, público y civil	1. Incremento de siembra de Sweety Orange	Secretario de agricultura, Gobernación del Quindío.		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	siembra 400 hectáreas de naranja Variedad Sweety	siembra 400 hectáreas de naranja Variedad Sweety	siembra 400 hectáreas de naranja Variedad Sweety	siembra 400 hectáreas de naranja Variedad Sweety

CATEGORIA PRIORIZACIÓN: VICTORIA TEMPRANA							
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: FORMALIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO							
Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponible	Año 2009			
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
1. Mejoramiento de la capacidad de las empresas y sectores	2. Fortalecimiento de las Incubadoras y Centros de Desarrollo Empresarial existentes	Luz Elvira Londoño		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos
3. Fortalecimiento de fuentes de financiación para la generación y consolidación de empresas	1. Centro de Desarrollo Empresarial	Luz Elvira Londoño		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos



METAS				
2010	2011	2019	2020	2032
100% Red de incubadoras implementada.	100% de bases de datos desarrolladas e implementadas para toma de decisiones.	Empresas atendidas para el fortalecimiento de sus áreas funcionales. 7800	Empresas atendidas para el fortalecimiento de sus áreas funcionales. 900	Empresas atendidas para el fortalecimiento de sus áreas funcionales. 14600
100% Personal contratado.	100% Empresas atendidas para el fortalecimiento de sus áreas funcionales. 700	Planes de negocios desarrollados 8500 100%	Planes de negocios desarrollados 980	Planes de negocios desarrollados 15800
100% equipos implementados en Incubadoras y Centros de desarrollo.	100% Acompañamiento a Planes de negocios formulados 1390	empresas nuevas formalizadas 1800.	100% empresas nuevas formalizadas 210.	100% empresas nuevas formalizadas 2500.
100% contratación desarrollo base de datos	100% empresas nuevas formalizadas y/o en proceso de formalización 200. 100% de proyecto formulado para la consecución de recursos de sostenimiento	Gestión de proyecto para consecución de recursos.		
100% Montaje y puesta en marcha de Centro de desarrollo de Empresarial, para la financiación y apoyo a la creación de empresa.	100% empresas grandes, medianas y pequeñas existentes atendidas para fortalecimiento 20.	100% empresas grandes, medianas y pequeñas existentes atendidas para fortalecimiento 100.	100% empresas grandes, medianas y pequeñas existentes atendidas para fortalecimiento 10.	100% empresas grandes, medianas y pequeñas existentes atendidas para fortalecimiento 300.
		100% empresas nuevas consolidadas 80	100% empresas nuevas consolidadas 5	100% empresas nuevas consolidadas 250
		100% empresas nuevas financiadas 80	100% empresas nuevas financiadas 5	100% empresas nuevas financiadas 250



CATEGORIA PRIORIZACIÓN: VICTORIA TEMPRANA									
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: CIENCIA, INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y DESARROLLO									
Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponible	Año 2009				2010	2011
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV		
3. Alianzas UEE para incrementar la competitividad a partir de Investigación Básica Aplicada y humana.	1. Bioterio Eje Cafetero	Vicerrectoría de Investigaciones Universidad del Quindío		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos	Bioetereo Construido	7 Trabajos de Grado form
									3 Empleos Dire
									3 Universidades ha de p
4. Generar condiciones de apropiación cultural para el desarrollo científico, tecnológico e innovador	2. Centro de Desarrollo Tecnológico de la Guadua, Bambúes y Asociados	SECRETARIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA GUADUA		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos	10 proyectos de investigación en proceso	
								Una plataforma tecnológica para el almacenaje y rápida búsqueda de la base de datos	
								3 Estudios en proceso o culminados para reducir la brecha tecnológica en la cadena de valor	
								5 protocolos de certificación de procesos o de productos en la cadena de valor.	

CATEGORIA PRIORIZACIÓN: VICTORIA TEMPRANA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. EDUCACIÓN Y TALENTO HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponibl	Año 2009				2010		2011	2012
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV				
4. Internacionalización, bilingüismo y uso de las TIC	5401. Internacionalización Cultural y Movilidad Académica	Diana Carolina Puerto Universidad Del Quindío						Toma de espacios públicos por medio de intervenciones culturales	20.000 personas cubiertas por el programa de cultura	20.000 personas cubiertas por el programa de cultura	20.000 personas cubiertas por el programa de cultura
				50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos	Programas de inmersión para bilingüismo	Firma de convenios	50 personas en inmersión	80 personas en inmersión
								Movilidad en pasantías internacionales	Gestión de convenios de pasantías	15 pasantías internacionales	15 pasantías internacionales
								Programa de formación en el método de disertación francés.	Gestión de convenio con embajada Francesa	10 docentes formados	10 docentes formados



## ii. Plan de Acción Sembrando para el Futuro

### SEMBRANDO PARA EL FUTURO

PROYECTOS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Cafés Sostenibles

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:** Centro de Desarrollo  
Tecnológico e Innovación

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:** Bilingüismo



CATEGORIA PRIORIZACIÓN: SEMBRANDO FUTURO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 :CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA						
METAS 2013	METAS 2014	METAS 2015	METAS 2016	METAS 2017	METAS 2018	METAS 2019
Consolidar cultura de conservación y fortalecimiento ambiental, Avance 35%	Consolidar cultura de conservación y fortalecimiento ambiental, Avance 50%	Consolidar cultura de conservación y fortalecimiento ambiental, Avance 65%	Consolidar cultura de conservación y fortalecimiento ambiental, Avance 80%	Consolidar cultura de conservación y fortalecimiento ambiental, Avance 90%	Consolidar cultura de conservación y fortalecimiento ambiental, Avance 95%	Consolidar cultura de conservación y fortalecimiento ambiental, 100%
Formación especializada en producción, transformación, comercialización y mercados financieros del café, para los actores del encadenamiento. Avance 45%	Formación especializada en producción, transformación, comercialización y mercados financieros del café, para los actores del encadenamiento. Avance 55%	Formación especializada en producción, transformación, comercialización y mercados financieros del café, para los actores del encadenamiento. Avance 65%	Formación especializada en producción, transformación, comercialización y mercados financieros del café, para los actores del encadenamiento. Avance 75%	Formación especializada en producción, transformación, comercialización y mercados financieros del café, para los actores del encadenamiento. Avance 85%	Formación especializada en producción, transformación, comercialización y mercados financieros del café, para los actores del encadenamiento. Avance 95%	Formación especializada en producción, transformación, comercialización y mercados financieros del café, para los actores del encadenamiento. 100%
Aseguramiento de la calidad; seguimiento del programa; sistematización de la trazabilidad y la transparencia, Avance 70%	Aseguramiento de la calidad; seguimiento del programa; sistematización de la trazabilidad y la transparencia, Avance 75%	Aseguramiento de la calidad; seguimiento del programa; sistematización de la trazabilidad y la transparencia, Avance 80%	Aseguramiento de la calidad; seguimiento del programa; sistematización de la trazabilidad y la transparencia, Avance 85%	Aseguramiento de la calidad; seguimiento del programa; sistematización de la trazabilidad y la transparencia, Avance 90%	Aseguramiento de la calidad; seguimiento del programa; sistematización de la trazabilidad y la transparencia, Avance 95%	Aseguramiento de la calidad; seguimiento del programa; sistematización de la trazabilidad y la transparencia, 100%
Asistencia técnica y comercial para Implementar sistemas de cadena de custodia, Avance 40%	Asistencia técnica y comercial para Implementar sistemas de cadena de custodia, Avance 50%	Asistencia técnica y comercial para Implementar sistemas de cadena de custodia, Avance 60%	Asistencia técnica y comercial para Implementar sistemas de cadena de custodia, Avance 70%	Asistencia técnica y comercial para Implementar sistemas de cadena de custodia, Avance 80%	Asistencia técnica y comercial para Implementar sistemas de cadena de custodia, Avance 90%	Asistencia técnica y comercial para Implementar sistemas de cadena de custodia, 100%
	Modelo de gestión social, ambiental, económico y financiero para la exportación de café sostenible, Avance 20%	Modelo de gestión social, ambiental, económico y financiero para la exportación de café sostenible, Avance 40%	Modelo de gestión social, ambiental, económico y financiero para la exportación de café sostenible, Avance 60%	Modelo de gestión social, ambiental, económico y financiero para la exportación de café sostenible, Avance 80%	Modelo de gestión social, ambiental, económico y financiero para la exportación de café sostenible, Avance 90%	Modelo de gestión social, ambiental, económico y financiero para la exportación de café sostenible, 100%

CATEGORIA PRIORIZACIÓN: SEMBRANDO PARA EL FUTURO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: CIENCIA, INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y DESARROLLO								
Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponible	METAS Año 2009				M
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV	
4. Generar condiciones de apropiación cultural para el desarrollo científico, tecnológico e innovador	3. Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación	Cámara de Comercio de Armenia		Centro de desarrollo tecnológico en el Quindío	11 productos innovadores y tecnológicos	Generación de 150 empleos directos.	11 productos innovadores y tecnológicos	Generación de empleos: 12 libros: Una plataforma inteligente de mercado: 2 patentes autor y propiedad: 22 derechos de otra forma de propiedad: 5 semillas investigadas con las universidades de la región



CATEGORIA PRIORIZACIÓN: SEMBRANDO PARA EL FUTURO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. EDUCACIÓN Y TALENTO HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponible	Año 2009				2010	2011	2012
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV			
4. Internacionalización, bilingüismo y uso de las TIC	2- Bilingüismo	Empresarios por la Educación		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos	Política departamental y municipales para la ejecución del programa de Bilinguismo	Plan de capacitación en bilingüismo diseñado 100%	Plan de capacitación en bilingüismo implementado en el 20% de las instituciones
								Desarrollar una plataforma tecnológica y física para el acceso de la comunidad a la formación e interacción bilingüe.	Proyecto de infraestructura y dotación tecnológica para acceso a la formación e interacción bilingüe formulado.	Implementación del Proyecto en 10%
								Crear el compromiso en las Instituciones públicas y privadas con el bilinguismo y biculturalismo en el departamento	Plan cultural y de comunicaciones para impulsar el bilingüismo y biculturalismo formulado.	Implementación del Proyecto en 30%
								Revisión de normas y procedimientos laborales, institucionales y de contratación de personal docente en el 50% de las Instituciones involucradas	Revisión de normas y procedimientos laborales, institucionales y de contratación de personal docente en el 100% de las Instituciones involucradas	
								Diseño del plan de bilinguismo para el sector empresarial del Quindío	Ejecución del 20% del plan de bilingüismo para el sector empresarial	Ejecución del 40% del plan de bilingüismo para el sector empresarial



2013	2014	2015	2032
Plan de capacitación en bilingüismo implementado en el 40% de las instituciones	Plan de capacitación en bilingüismo implementado en el 70% de las instituciones	Plan de capacitación en bilingüismo implementado en el 100% de las instituciones	Contar con personal idoneo para adelantar los programas de Bilinguismo. (mínimo 1920 docentes y coordinadores bilingües para el departamento en nivel C1)
Implementación del Proyecto en 20%	Implementación del Proyecto en 30%	Implementación del Proyecto en 40%	Implementación del 100% del proyecto. Contar con una plataforma tecnológica y física necesaria para que el 100% de la comunidad tenga acceso a la formación y a la interacción bilingüe.
Implementación del Proyecto en 50%	Implementación del Proyecto en 80%	Implementación del Proyecto en 100%	100% de las Instituciones públicas y privadas impulsando el bilingüismo y biculturalismo en el departamento
Ejecución del 60% del plan de bilingüismo para el sector empresarial	Ejecución del 80% del plan de bilingüismo para el sector empresarial	Ejecución del 100% del plan de bilingüismo para el sector empresarial	Convertir el Bilingüismo como herramienta para que el 100% de las Empresas del Quindío puedan acceder a los mercados internacionales.

### iii. Plan de Acción Imagen

#### IMAGEN

PROYECTOS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Turismo - Avistamiento de aves, Zona franca Tecnológica

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** Términos de Referencia para la construcción de una Planta de Residuos Sólidos Urbanos (RSU), Fabricación y ensamble de paneles solares fotovoltaicos y térmicos.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** Cultura de Emprendimiento y Fuentes de Financiación

CATEGORIA PRIORIZACIÓN: IMAGEN									
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 :CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA									
Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponible	METAS Año 2009				METAS 2010	METAS 2011
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV		
1. Identificar y especializar la oferta exportable del Quindío en función de la demanda mundial	1104. Turismo – Avistamiento de Aves	Corporación Autónoma Regional del Quindío-		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	política de aviturismo del departamento	20 guías certificados y 25 en proceso de certificación.	Ejecución del proyecto de construcción de la infraestructura para aviturismo en el Departamento del Quindío
									Generación 330 empleos directos
	1105. Programa de Innovación y Tecnología para el Quindío	Cámara de Comercio de Armenia		Gestión de Recursos	Gestión de Recursos	Aprobación transformación parquesoft a parque tecnológico.	Inicio de investigación desarrollo de inteligencia Artificial. Creación de 50 empresas de base tecnológica.	Implementación Tecnoparque. Creación de 50 empresas de base tecnológica.	Creación de 50 empresas de base tecnológica.
									Zona franca Tecnológica creada

CATEGORIA PRIORIZACIÓN: IMAGEN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 : SALTO A UNA PLATAFORMA TERRITORIAL COMPETITIVA, PRODUCTIVA Y AMBIENTAL SUSTENTABLE

Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponible	Año 2009				2010	
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV		
5. Territorio Ambientalmente Sostenible y Sustentable	2501. Términos de Referencia para la construcción de una Planta de Residuos Sólidos Urbanos (RSU)	Ingeniero Carlos Alonson López		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos	100% de los Términos de Referencia elaborados.	100% aclar
								Licitación pública presentada y contratista seleccionado	Inicio const parte
	2502. Fabricación y ensamble de paneles solares fotovoltaicos y térmicos	Ingeniero Carlos Alonson López		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos	100% de los Estudios de mercados nacional e internacional elaborados, así como las tecnologías seleccionadas.	Cuatr nacio selecc 4 prir ciuda
								Instalaciones adecuadas y en operación	Un d extra selecc suran



CATEGORIA PRIORIZACIÓN: IMAGEN									
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: FORMALIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO									
Estrategia	Proyecto	Líder	Ppto Disponible	METAS Año 2009				METAS 2010	MET
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV		
3. Fortalecimiento de fuentes de financiación para la generación y consolidación de empresas	2- Cultura de Emprendimiento y Fuentes de Financiación	Carlos Alberto Gómez Chacon		50% proyecto formulado	100% proyecto formulado	Gestión de Recursos	Gestión de Recursos	Convenio interinstitucional firmado	Realizar un plan de investigación, de procesos en la fortalecimiento e
								Fortalecimiento de 15 nuevas asociaciones en los diferentes sectores productivos prominentes en el departamento.	Implementación promover un pro estandarización c orientados a la ca y su comercializa
								Fortalecimiento de 350 proyectos empresariales	Fortalecimiento empresariales
								Generación de 600 nuevos empleos.	Generación de 12 Estudio de explor comercial de los j Quindianos con a competitividad. Fortalecimiento c medianas empre: funcionales y ger componentes de tecnológica y eco

---

---

# Bibliografía

---

---







## Bibliografía

Consejo Nacional de Política Económica y Social (2008) «Política Nacional de Competitividad y Productividad Documento Conpes 3527». CONPES. Colombia.

Consejo Nacional de Política Económica y Social (2008) «Política Nacional de Logística Documento Conpes 3547». CONPES. Colombia.

Hausmann, R. y B. Klinger (2007) «Achieving Export-led Growth in Colombia». Center for International Development, Kennedy School of Government. Harvard University.

Banco Mundial (2007) «Informe Doing Business 2008». Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional. Washington.

Banco de la República, «Informe de Coyuntura Económica Quindío 2007». Banco de la República y Departamento Nacional de Estadística. Colombia.

Consejo Privado de Competitividad (2007) «Informe Nacional de Competitividad», Consejo Privado de Competitividad, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación «Plan de Desarrollo 2006 – 2010 Estado comunitario: desarrollo para todos». DNP. Colombia.

Departamento Nacional de Planeación «Visión Colombia II Centenario: 2019». DNP. Colombia.

Departamento Nacional de Planeación «Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, Documento Regional Quindío». DNP. Colombia.

Congreso de la República de Colombia «Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento». Colombia.

Ministerio de Educación Nacional «Plan Decenal de Educación 2006 – 2016 Pacto Social por la Educación». MEN. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional «Programa Nacional de Bilingüismo 2004 – 2019». MEN. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional «Plan Sectorial 2006 – 2010 Revolución Educativa». MEN. Colombia.

Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, «Plan Estratégico 2007 – 2010». SENA. Colombia.

Departamento Administrativo de Planeación «Plan de Gestión Ambiental Regional PGAR 2003 – 2012». Departamento del Quindío. Colombia.

Sociedad de Mejoras Públicas de Armenia «Plan Estratégico Quindío 2020». Sociedad de Mejoras Públicas de Armenia. Quindío, Colombia.

Cámara de Comercio de Armenia «Escenario Tributario y de Competitividad Regional 2008». Quindío, Colombia.

Instituto Colombiano de Fomento para la Educación Superior «Informe PISA 2006». ICFES. Colombia. Departamento del Quindío (2007), «Agenda de Ciencia y Tecnología del Departamento del Quindío». COLCIENCIAS, Gobernación del Quindío y Universidad del Quindío. Colombia.

Departamento del Quindío (2008), «Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011». Gobernación del Quindío. Colombia.

Alcaldía de Armenia (2008), «Plan de Desarrollo Armenia, ciudad de oportunidades 2008 – 2011». Quindío, Colombia.

Alta Consejería para la Competitividad y las Regiones (2008), Bogotá, Colombia. <http://www.snc.gov.co>

Departamento Nacional de Planeación «Sistema de Indicadores de la Competitividad Regional SICOMPITO», Bogotá, Colombia. <http://sicompito.dnp.gov.co>

---

---

# Glosario

---

---





## Glosario

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CNC	Comisión Nacional de Competitividad
SNC	Sistema Nacional de Competitividad
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
CPC	Consejo Privado de Competitividad
CTI	Ciencia, tecnología e innovación
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FED	Foro Económico Mundial
IED	Inversión extranjera directa
MCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
MYPIMES	Micro, pequeña y mediana empresa
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PIB	Producto Interno Bruto El valor total de la producción de bienes y servicios finales en el país, valorada a precios de mercado de un año base.
PYMES	Pequeña y mediana empresa
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
TLC	Tratado de Libre Comercio
ICER	Informe de Coyuntura Económica Regional



---

---

# Anexos

---

---







## Anexo No. 1. Conformación Comisión Regional de Competitividad

De acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 000351 del 10 de Abril de 2.008 emanado de la Gobernación del Departamento del Quindío, los miembros de la Comisión Regional de Competitividad, son:

- 1 El Gobernador (a) del Departamento del Quindío o su delegado quien la presidirá.
- 2 Alcalde del Municipio de Armenia o su delegado.
- 3 El Director (a) del Departamento Administrativo de Planeación Departamental quien ejercerá la Secretaría Técnica mixta de manera conjunta con la Cámara de Comercio y Planeación Municipal.
- 4 El Director (a) del Departamento Administrativo de Planeación Municipal quien ejercerá la Secretaría Técnica mixta de manera conjunta con la Cámara de Comercio y el Departamento Administrativo de Planeación Departamental.
- 5 El Presidente (a) de la Asamblea Departamental del Quindío.
- 6 Un Representante de los alcaldes de los municipios distinto al de la capital. Por un periodo de dos años prorrogables.
- 7 El Presidente del Concejo Municipal de Armenia.
- 8 El Director Regional del SENA.
- 9 El Director de la Corporación Autónoma Regional del Quindío (CRQ) o su delegado.
- 10 El Director de la Cámara de Comercio de Armenia, quien ejercerá la Secretaría Técnica mixta, de manera conjunta con el Departamento administrativo de Planeación Departamental y Municipal.
- 11 El Presidente del Consejo de Ciencia y Tecnología.
- 12 Un Representante de los Rectores de las Universidades.
- 13 Siete empresarios representantes cada uno de los sectores estratégicos: turismo, agroindustria, comercio, industria, salud, construcción y servicios.
- 14 Tres Representantes de los Centros de Desarrollo Tecnológico, por un periodo de dos años prorrogables.
- 15 Un Representante de Incubar Empresas
- 16 Un Representante del CARCE
- 17 Un Representante de ACOPI
- 18 Un Representante del Comité Ínter gremial y Empresarial
- 19 El Director Ejecutivo del Comité Departamental de Cafeteros o su delegado.
- 20 Dos Representante de las ONGs que lideren procesos de competitividad y productividad. Por un periodo de dos años prorrogables.
- 21 Dos Representantes del Consejo territorial de Planeación Departamental.
- 22 Un representante de los Consejos de Planeación Territoriales Municipales.

Como se advierte, la conformación de la Comisión proviene de miembros pertenecientes al sector público, privado y la sociedad civil.

Por otra parte, la conformación de las mesas y equipos de trabajo se hizo en función de cada uno de los objetivos del Plan Regional de Competitividad del Departamento, así:

**Objetivo estratégico No. 1:** Crecimiento e internacionalización de la economía regional.

Mesa No. 1 _		CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA REGIONAL
Entidad	Cargo	Nombre
CAMARA DE COMERCIO DE ARMENIA	Presidente Ejecutivo	RODRIGO ESTRADA REVEIZ
CARCE	Presidente	NUBIA MOTTA CAMARGO
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL QUINDIO	Director Ejecutivo	OSCAR JARAMILLO GARCIA
ONG – FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL QUINDIO	Director Ejecutivo	LUIS FERNANDO VELASQUEZ E.
TURISMO - COTELCO REGIONAL QUINDIO	Presidenta	GLORIA INES GOMEZ ALZATE
COMERCIO - ANDINAUTOS	Gerente	LUIS CARLOS GALINDO
SERVICIOS - SERVIGENERALES ESP	Gerente	ALVARO MORENO URREA
SALUD – FUNDACIÓN ALEJANDRO LONDOÑO	Director	JOSE FERNANDO MONTES SALAZAR
AGROINDUSTRIAL – PRODUCTOS MELISSA	Gerente	HECTOR URIBE MORENO
ONG -ACTUAR FAMIEMPRESAS	Directora Proyecto BID Guadua	LUZ AMARIS GIRALDO O.
AGROINDUSTRIA – AGROINDUSTRIALES MIASA	Gerente	ALVARO ARIAS YOUNG
MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO	Directora Regional	AMPARO ARIAS
INDUSTRIA - MACARSSI	Gerente	LUIS FERNANDO ROJAS
Dirección Administrativa de Planeación Departamental DAP	Contratista	MARIA TERESA MONTAÑA
AGROINDUSTRIA - ARABICAS S.A	Miembro Junta Directiva	ALVARO TOBON JARAMILLO

**Objetivo estratégico No. 2:** Plataforma territorial, productiva, competitiva y ambientalmente sustentable.

Mesa No. 2 _		PLATAFORMA AMBIENTAL Y TERRITORIAL COMPETITIVA Y SOSTENIBLE.
Entidad	Cargo	Nombre
CORPORACION REGIONAL DEL QUINDIO CRQ	Profesional Departamento de Planeación	ORLANDO MARTINEZ
INSTITUTO GEOGRAFICO AGUSTIN CODAZZI	Directora	GLORIA INES ARITIZABAL
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL QUINDIO	Director Ejecutivo	OSCAR JARAMILLO GARCIA
CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL	Consejero	NESTOR JAIME OCAMPO GIRALDO
PROAMBIENTALES INGENIERIA	Gerente	CARLOS ALONSO LOPEZ S.
CONSTRUCCIÓN – CONSTRUCTORA CAMU S.A	Gerente	CLARA LUZ GIRALDO JARAMILLO
SECRETARIA DE PLANEACION MUNICIPAL ARMENIA	Contratista	ALVARO PEDRAZA
MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO	Directora Regional	AMPARO ARIAS
ONG – ECOCALIDAD	Directora	NOELIA MEJIA GALLON
AGROINDUSTRIA – MEALS DE COLOMBIA S.A	Gerente Agroindust.	ALBERTO MONTOYA FAYAD
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO RURAL Y AMBIENTAL	Director Área Ambiental	FERNÁN CASTAÑO
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO ARMENIA	Secretaría de Desarrollo	MARTA CECILIA GOMEZ BOTERO
ONG – LONJA DE PROPIEDAD RAIZ	Presidente Junta Directiva	JAVIER OSORIO JARAMILLO

**Objetivo estratégico No. 3:** Formalización para el emprendimiento.

Mesa No. 3 _		FORMALIZACION Y EMPRENDERISMO
Entidad	Cargo	Nombre
SECRETARÍA DEL INTERIOR Y DESARROLLO SOCIAL DEPARTAMENTAL	Directora	MARIA NELLY APONTE
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE ARMENIA	Secretaria de Desarrollo Económico	MARTA CECILIA GÓMEZ BOTERO
SENA	Director Regional	GUSTAVO CHACÓN CARDONA
BANCO AGRARIO	Gerente	SILVIA LISET ARBELÁEZ
CAMARA DE COMERCIO	Asesor	CARLOS GUARNIZO
COMFENALCO	Director	JULIAN SALAZAR
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO, RURAL Y AMBIENTAL	Profesional	CRISTINA MONTES
FENALCO	Director	GUILLERMO JARAMILLO ARCILA
INCUBAR QUINDÍO	Directora	LUZ ESTELA SÁNCHEZ LARA
ACOPI	Directora Ejecutiva	ANA MARGARITA HERNANDEZ
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA DEL QUINDIO. EAM	Vicerrector	HEYNER GÓMEZ

## Objetivo estratégico No. 4: Ciencia, tecnología, innovación y desarrollo.

Mesa No. 4 _		CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACION Y DESARROLLO
Entidad	Cargo	Nombre
ACOPI Risaralda-Quindío	Directora Ejecutiva	ANA MARGARITA HERNÁNDEZ
SENA	Director Regional	GUSTAVO CHACÓN CARDONA
INCUBAR	Directora	LUZ ESTELA SANCHEZ
CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO – PARQUESOFT	Director	JAVIER MEJIA
ONG – CÁMARA JUNIOR	Miembro Júnior	ALEJANDRO ZAPATA
UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO – SECRETARÍA TÉCNICA CODESIT	Vicerrectora de Investigaciones	PATRICIA LANDAZURY
CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO - QUINDÍO DIGITAL	Director	HECTOR EMIRO DIAZ V.
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA DEL QUINDIO EAM	Directora de Investigaciones	ISABEL CRISTINA LONDOÑO
EMPRESARIO – SUMSET	Gerente	JOSE A. ARISTIZABAL
UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	Director de Investigaciones Universidad Gran Colombia	MARIO ALBERTO ALVAREZ
Dirección Administrativa de Planeación Departamental D. A.P	Asesor	GERMAN GONZALEZ
EMPRESARIO - PARQUESOFT	Gerente	JUAN CARLOS GAMBOA

## Objetivo estratégico No. 5: Política Pública para la competitividad.

Mesa No. 5 _		POLÍTICA PÚBLICA (LOCAL) PARA LA COMPETITIVIDAD.	
Entidad	Cargo	Nombre	
CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL	Consejero	LUIS ORLANDO LOPEZ LOPEZ	
CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL	Presidenta	BEATRIZ HELENA BOTERO GOMEZ	
CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL	Consejero	JORGE TULIO GALVIS	
SOCIEDAD DE ECONOMISTAS DEL QUINDÍO	Presidente	JOSÉ SANTOS HERNÁNDEZ	
ALCALDÍA DE CALARCÁ	Alcalde	CARLOS ENRIQUE LOPEZ MURILLO	
SECRETARÍA DEDESARROLLO ECONÓMICO DE ARMENIA	Secretaria de Desarrollo Económico	MARTA CECILIA GOMEZ BOTERO	
ASAMBLEA DEPARTAMENTAL	Diputado	LUIS ALBERTO RINCON	
DIRECCION ADMINISTRATIVA DE PLANEACION DEPARTAMENTAL	Director	DAIRO ENRIQUE VALDERRAMA	
SECRETARÍA DE PLANEACION MUNICIPAL ARMENIA	Secretario Planeación Municipal	EDDIE POLANIA RODRÍGUEZ	
CÁMARA DE COMERCIO	Asesor	ARMANDO RODRIGUEZ	
COMITÉ INTERGREMIAL	Director	GUILLERMO JARAMILLO ARCILA	
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO, RURAL Y AMBIENTAL	Director Área Agropecuaria Empresarial	JORGE IVAN TOBÓN	
CONCEJO MUNICIPAL	Concejal	SANDRA MILENA GÓMEZ	

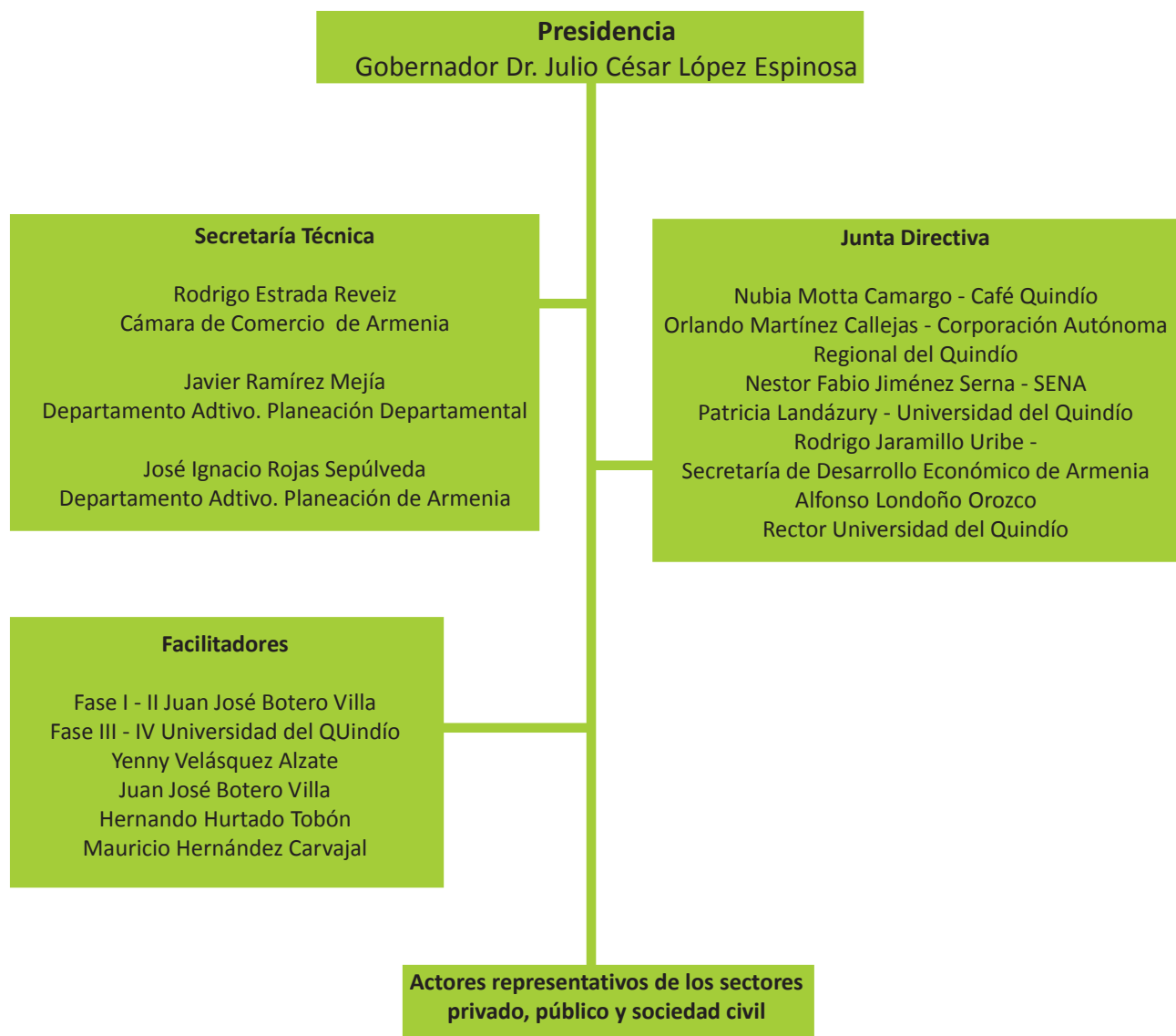
**Objetivo estratégico No. 6:** Educación y talento humano para la productividad y la competitividad.

Mesa No. 6 _		EDUCACIÓN Y TALENTO HUMANO PARA COMPETITIVIDAD
Entidad	Cargo	Nombre
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTECNIA DEL QUINDIO EAM	Rector	FRANCISCO JAIRO RAMIREZ CONCHA
SENA	Director Regional	GUSTAVO CHACON CARDONA
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL QUINDÍO	Directora de Desarrollo e Innovaciones	GUADALUPE SALAZAR
UNIVERSIDAD DEL QUINDIO – RECTOR	Rector	ALFONSO LONDOÑO OROZCO
ONG - EMPRESARIOS POR	Directora	NELLY MARQUEZ
CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL	Presidente	BEATRIZ HELENA BOTERO GÓMEZ
GIMNASIO INGLES	Rector	JAIME A. URAZÁN P.
SE SERETARÍA DE EDUCACIÓN DE ARMENIA	Secretario de Educación Municipal	JAIME ALZATE
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL	Secretaria de Educación Departamental	VICTORIA EUGENIA LONDOÑO
UNIVERSIDAD EMPRESARIAL	Decano Facultad de Administración	JULIO ERNESTO CAMARGO
UNIVERSIDAD GRAN COLOMBIA	Decano Facultad de Arquitectura	JUAN CARLOS OLIVÁRES





## Anexo No. 2. Estructura de la Comisión Regional de Competitividad del Quindío





### Anexo No. 3. Balance participativo en la formulación del Plan Regional de Competitividad del Quindío

La participación de las organizaciones en la formulación del Plan Regional de Competitividad, por cada uno de los objetivos estratégicos, la tipología de las organizaciones y el número de reuniones realizadas, se presentan a continuación:

No.	Objetivo Estratégico	No. Organizaciones	Participación Privados y Sociedad Civil	Participación sector Público	Reuniones realizadas
1	Crecimiento e internacionalización de la economía	10	80%	20%	14
2	Salto a una plataforma productiva y competitiva, ambientalmente sustentable	13	54%	46%	13
3	Formalización y emprendimiento	11	56%	44%	10
4	Ciencia, innovación, tecnología y desarrollo	11	73%	27%	10
5	Política pública	14	43%	57%	6
6	Educación y talento humano para la competitividad y la productividad	13	69%	31%	11
<b>Total</b>		<b>72</b>	<b>62,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>64</b>



## Anexo No. 4. Metodología aplicada para la formulación del Plan Regional de Competitividad del Quindío

La Comisión Regional de Competitividad del Quindío contó con el documento denominado: Guía Metodológica del Plan Regional de Competitividad del Departamento del Quindío, la cual fue una herramienta elaborada por los facilitadores del mismo con el fin de precisar en forma detallada el procedimiento global del Plan en mención y los procesos a desarrollar en cada una de sus fases de construcción.

En este sentido, dicha Guía identifica seis fases a desarrollar y al interior de cada una de ellas precisa el objetivo general de la misma y el procedimiento metodológico para lograr la consecución de los productos solicitados por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo MCIT en cada una de ellas, a partir de un análisis detenido de la realidad Departamental y de sus propias particularidades como región.

En desarrollo de lo anterior, la Guía detalló cada una de las fases, expresados de manera detallada y en forma didáctica –con sus respectivos formatos - con el fin de lograr la mayor comprensión posible por parte de sus Usuarios y culminar de manera exitosa la construcción del Plan Regional de Competitividad del Departamento del Quindío PRCQ.

La aplicación metodológica por parte de los facilitadores y en coordinación con la Secretaría Técnica, fue ejecutada de acuerdo a los planteamientos iniciales establecidos así:

**i. Fase 1:** Definición del Punto de Partida

Productos: Acuerdo de voluntades

Visión Quindío y Objetivos Estratégicos 2.032

**ii. Fase 2:** Estructuración de los Equipos de Trabajo

Productos: Equipos conformados y formalizados de acuerdo a cada uno de los objetivos estratégicos y la elección del líder.

**iii. Fase 3:** Identificación de la Visión, Estrategias e Iniciativas de Proyectos en el Objetivo Estratégico

Productos: Partenón identificando sus componentes: Visión, Objetivos estratégicos y Objetivos Transversales.

Listado de todas las iniciativas de proyecto en cada una de las estrategias formuladas por los equipos de trabajo.

Fichas de cada una de las iniciativas de proyecto.

**iv. Fase 4:** Priorización de Iniciativas de Proyectos

Productos: Matriz de valoración de impacto y facilidad de implementación.

Listado de proyectos seleccionados por cada uno de los objetivos estratégicos.

**v. Fase 5:** Elaboración Planes de Trabajo

Productos: Proyectos por horizonte de tiempo

Planes de acción por objetivo estratégico

Tablero de control de seguimiento y evaluación de cada objetivo estratégico

**vi. Fase 6: Socialización de la Información**

Productos: Página web

Boletines digitales

Talleres de socialización

Publicación documento Plan Regional de Competitividad del Quindío

El modelo metodológico establecido por los facilitadores y acordado con la Secretaria Técnica, previó la minimización de la subjetividad en la priorización de las iniciativas de proyectos, para lo cual en la fase 4, implementó en coordinación con el Grupo de Investigación Estadística de la Universidad del Quindío, la siguiente metodología:

El Modelo de Valoración de Iniciativas de Proyectos, que se presentaron dentro del Plan Regional de Competitividad en el Departamento del Quindío, se apoya en dos variables: el impacto de la iniciativa de proyecto y su posibilidad de implementación, que por razones prácticas llamaremos Factibilidad consientes de que este término tiene otras implicaciones mas profundas. Cada una de las dos variables mencionadas, son el resumen de un conjunto de indicadores discutidos y acordados en reuniones de las mesas temáticas. Así, para la variable posibilidades de implementación (Factibilidad) se acordó que todas las iniciativas de proyectos serían valoradas en tres indicadores:

- Personal requerido para la implementación del proyecto
- Tiempo de ejecución de la implementación
- Inversión requerida para la implementación

Para definir los indicadores que miden el impacto fue necesario previamente clasificar los proyectos en tres grupos: los que tienen relación con la producción, los que se refieren a temas de ciencia y tecnología y las iniciativas de educación. Se determinan entonces indicadores de impacto para cada grupo de proyectos en la siguiente forma:

Para cada uno de los grupos se consideraron los siguientes indicadores:

**i. Indicadores de impacto para iniciativas de producción**

- a. Incremento en los ingresos anuales
- b. Empleo generado anualmente
- c. Creación anual de Empresa

**ii. Indicadores de impacto para iniciativas de ciencia y tecnología**

- a. Nuevos doctores y magísteres
- b. Grupos de Investigación
- c. Proyectos de investigación

**iii. Indicadores de impacto para iniciativas de ciencia y tecnología**

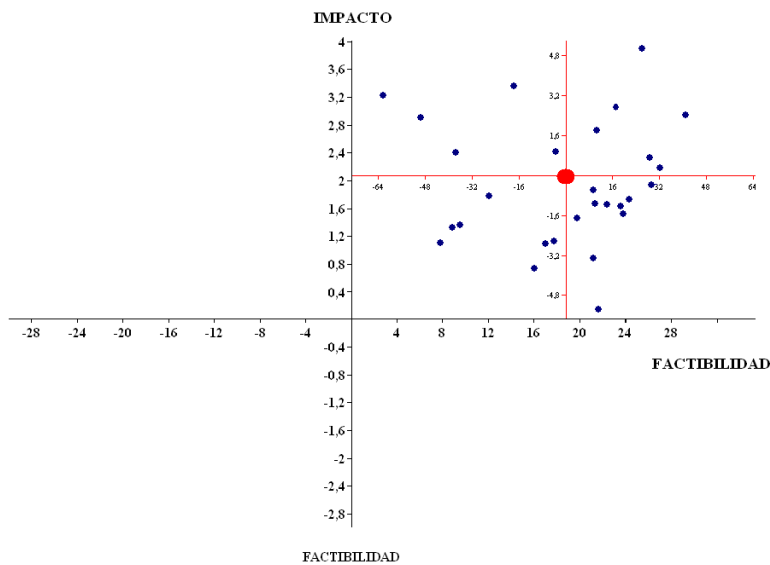
- a. Cobertura

La reunión de los indicadores para formar las variables que expresan las posibilidades de implementación (Factibilidad) y las que miden el impacto en cada uno de los grupos, se hace a través

de una combinación lineal en cada caso, donde los ponderadores de cada combinación se obtienen por un método de Análisis Multivariante conocido como las Componentes Principales.

Una vez obtenidos los ponderadores se calcula para cada proyecto el impacto y su posibilidad de implementación (Factibilidad) y este par de valores se ubica en un plano cartesiano que tiene como eje horizontal las posibilidades de implementación y en el eje vertical se ubica el impacto. Una translación del origen de este sistema al punto que corresponde al promedio de las variables en el conjunto de las iniciativas presentadas a evaluación, permite su clasificación en cuatro grupos según el cuadrante, de este nuevo sistema trasladado, donde quede ubicado el proyecto. Los proyectos que se ubican en el cuadrante I se consideran de alto impacto y alta posibilidad de implementación, los del cuadrante II tienen alto impacto pero baja posibilidad de implementación, en el cuadrante III quedan los proyectos de bajo impacto y baja posibilidad de implementación y en el cuadrante IV estarían los estarían los proyectos de alta posibilidad de implementación pero bajo impacto. En la Figura 1 se hace una ilustración de la forma cómo podría aparecer el resultado de una clasificación de proyectos con este mecanismo, así:

Figura 1.



Algunos detalles adicionales para tener en cuenta en la aplicación de esta metodología son los siguientes:

- Para efectos del cálculo de los ponderadores por el método de las Componentes Principales, es necesario hacer una transformación de los indicadores de tal forma que los mayores valores correspondan a las situaciones óptimas. Con los indicadores así transformados es que se calculan los valores de las variables de posibilidades de implementación (factibilidad) e impacto en cada proyecto y se hace la clasificación del conjunto de iniciativas presentadas a evaluación.
- El método permite una clasificación de los proyectos en cuatro categorías pero no establece, dentro de cada categoría, una ordenación de los proyectos que en ocasiones puede ser deseable. En caso de ser necesaria esta ordenación o (priorización) lo que se recomienda (fue lo que se aplicó en el Departamento del Quindío) es hacerla a partir de la variable impacto.

## Diagrama de flujo de la Metodología aplicada

