

Evaluación del Programa

COLOMBIA MÁS COMPETITIVA

Informe Final de la Evaluación

2024

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

Evaluación del Programa

COLOMBIA MÁS COMPETITIVA

Informe Final de la Evaluación

2024

Elaborado por:

David Forero

Sandra Oviedo

Rafael Puyana

Sandra Zuluaga

Consultores y asistentes del proyecto:

José Julián Parra

Mariana Villabona

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

Diseño y Diagramación:

Eduard Andrés Barrera

BARAJA GRÁFICA SAS

Fedesarrollo
Primera Edición: Febrero 2024

Derechos reservados.

Fedesarrollo agradece los valiosos comentarios de Daniela Fabel, André Pantzer y Gabriel Cárdenas de SECO, y la colaboración del equipo de SwissContact en la elaboración de esta evaluación.

Contenido

Siglas relevantes 4

Resumen Ejecutivo 5

1. Introducción 7

2. Objetivos y descripción de la metodología 9

3. Caracterización de los beneficiarios del Programa en C+C 11

4. Hallazgos y recomendaciones para el programa C+C 16

4.1. Evaluación del Programa C+C: Top level 17

4.2. Evaluación del nivel macro: Mecanismo de Apoyo a Reformas de Política Pública (Componente 1) 21

4.3. Evaluación del nivel meso: Mecanismo de Apoyo a Reformas Sectoriales (Componente 2.1) 24

4.4. Evaluación del nivel micro: Fondo Competitivo Subnacional (Componente 2.2). 28

4.5 Evaluación de la Red Suiza de Expertos (Swiss Expert Network - SEN) 34

5. Recomendaciones de ajuste para el Programa C+C 37

6. Conclusiones 42

Anexo 1. Metodología de la evaluación 45

Anexo 2. Análisis de Redes del Componente 1 en la Fase I 50

Anexo 3. Resultados de la encuesta sobre los enfoques transversales del Programa C+C 53

Anexo 4. Evaluación de Impacto de los Proyectos de C+C a nivel micro por cadena de valor 58

Referencias bibliográficas 59

Siglas relevantes

APC	*Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia*
CAD	*Comité de Ayuda al Desarrollo (Comité de la OCDE)*
C+C	*Colombia Más Competitiva*
CPC	*Consejo Privado de Competitividad*
CPCGPP	*Consejería Presidencial para la Competitividad y la Gestión Público Privada*
CRCI	*Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación*
DANE	*Departamento Nacional de Estadísticas*
DiD	*Diferencia en Diferencias*
DNP	*Departamento Nacional de Planeación*
EAM	*Encuesta Anual Manufacturera*
EAS	*Encuesta Anual de Servicios*
EMICRON	*Encuesta de Micronegocios*
ES	*Estadísticamente significativo*
IAVH	*Instituto Alexander von Humboldt*
MINCIT	*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*
NES	*No estadísticamente significativo*
OCDE	*Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*
PDET	*Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial*
SECO	*Secretaría de Estado para Asuntos Económicos*
SEN	*Swiss Expert Network*
SNCI	*Sistema Nacional de Competitividad e Innovación*



Resumen Ejecutivo

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

Resumen Ejecutivo

El Programa Colombia más Competitiva (C+C) es un programa bilateral de Suiza y Colombia que busca mejorar la competitividad colombiana mediante el fortalecimiento del sector productivo y la creación de un ambiente favorable para los negocios. Para hacerlo, se enfoca en las cadenas de valor de cacaos especiales, cafés especiales, turismo sostenible, construcción sostenible e ingredientes naturales; de igual forma, tiene intervenciones en niveles macro, meso y micro. Este documento presenta la evaluación de C+C, la cual resulta de un mandato de SECO para documentar los logros del Programa y señalar los principales desafíos y recomendaciones de mejora.

La evaluación encuentra resultados sobresalientes en el frente de relevancia y coherencia, así como un desempeño positivo en la eficiencia del Programa y en su eficacia para lograr resultados. Por otro lado, se encuentran retos por resolver en la gestión operativa de C+C, y oportunidades de mejora en las iniciativas para lograr la sostenibilidad en el tiempo de los impactos alcanzados y en la efectividad del mecanismo del Swiss Expert Network (SEN).

Esta evaluación también realiza una aproximación empírica basada en los registros del Programa y en encuestas cuantitativas a beneficiarios. En ese frente, se resalta que C+C tuvo un efecto en la creación y retención de puestos de trabajo entre 2017 y 2022, pues los aumentos en el empleo de los beneficiarios estudiados superaban aquellos del grupo de control. Así mismo, el apoyo del Programa logró incrementar el volumen y el valor exportado de los beneficiarios frente al grupo de control, sobre todo en los proyectos de cacao especial. También se evidencian impactos positivos en las temáticas transversales del Programa: por ejemplo, se midió un impacto positivo en las métricas de equidad de género en el empleo, y un aumento en los productos financieros desarrollados (en la cadena de cacao especial).

A pesar de estos logros, el Programa C+C tiene retos para lograr una interacción efectiva de los tres niveles de intervención que resulten en impactos sistémicos para la competitividad y para las cadenas de valor del programa. Se deben tomar medidas para comunicar eficazmente sus resultados entre los niveles y con actores externos. A su vez, se presentan dificultades en el sistema de trazabilidad que se realiza a los proyectos una vez son culminados, por lo cual el Programa en ocasiones no puede conocer la sostenibilidad de sus impactos. Se debe tener un mayor foco en las temáticas transversales que SECO ha dado como mandato a C+C, en particular en inclusión financiera, desarrollo de habilidades y cambio climático. Por último, se debe replantear la estrategia y la gestión del SEN para enfocarlo y hacerlo realmente efectivo para la colaboración entre entidades suizas y colombianas.





Introducción

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

1. Introducción

El Programa Colombia más Competitiva (C+C) es un programa bilateral que busca mejorar la competitividad colombiana mediante el fortalecimiento del sector productivo y la creación de un ambiente favorable para los negocios, que permita integrar los productos colombianos en los mercados internacionales, en particular en las cadenas de valor de los Cacaos Especiales, Cafés Especiales, Turismo Sostenible, Construcción Sostenible e Ingredientes Naturales, y con un énfasis transversal en Crecimiento Verde, Equidad de Género e Inclusión Financiera. Es liderado por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) de la Confederación Suiza, el Gobierno Nacional de Colombia y el sector privado, y desde el 2017 ha ejecutado una primera fase (2017-2020), se encuentra en ejecución su segunda fase (2021-2024) y se prevé una tercera fase de cierre (2025-2028).

El Programa C+C ha establecido una estructura con diferentes niveles de intervención: macro-intervenciones que se centran en respaldar reformas críticas de política pública, meso-iniciativas para intervenciones específicas en cadenas de valor, y micro-intervenciones que apoyan unidades productivas y contribuyen a la creación de empleos de calidad. Además, ha recurrido a la Red Suiza de Expertos (SEN) para la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento de las relaciones institucionales entre los actores suizos y colombianos en los tres niveles de intervención. En la Gráfica 1 se ilustra la relación entre los componentes de la estructura del Programa y los niveles de intervención.

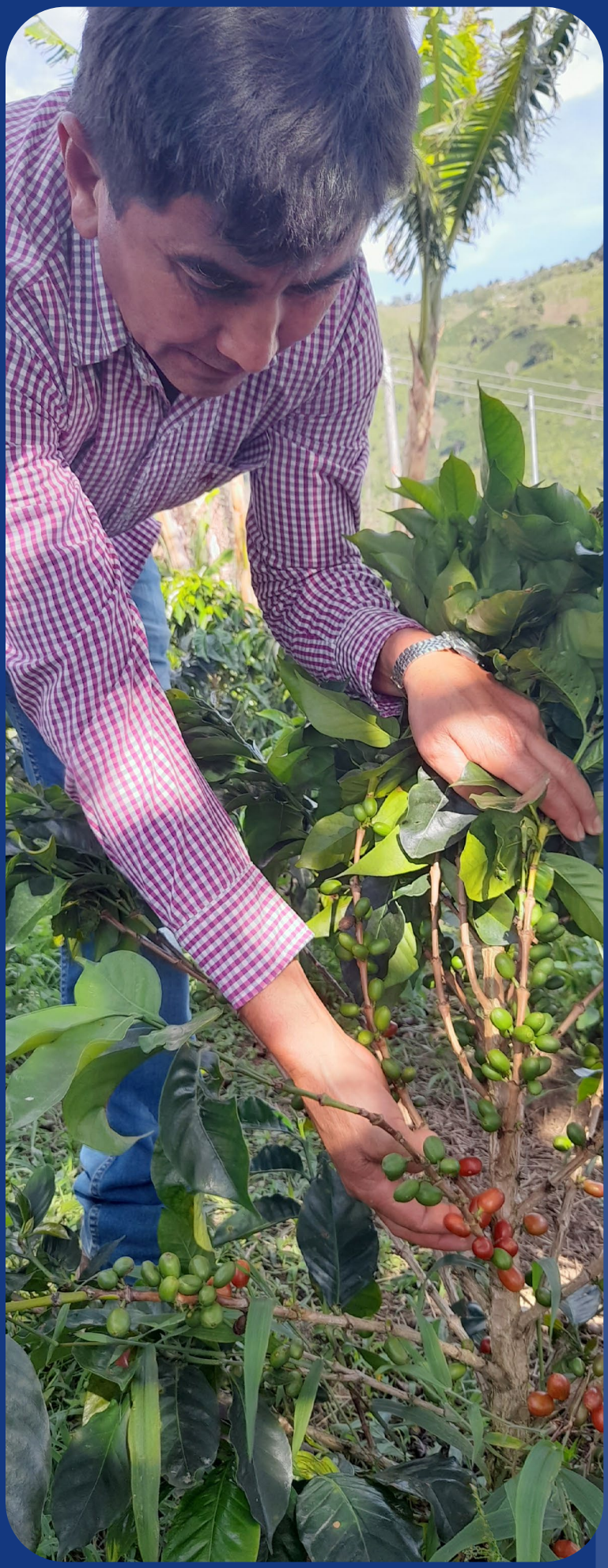
Como conclusión general, el Programa C+C está consolidado como un hito en la cooperación internacional en políticas públicas de competitividad, desarrollo empresarial y desarrollo regional de cadenas de valor por su alcance, su flexibilidad y adaptabilidad a necesidades cambiantes de los beneficiarios y a modificaciones en el entorno institucional multinivel, y por su colaboración cercana con la agenda del Gobierno nacional, el sector privado y las instituciones de las cadenas de valor en el ámbito regional y local.

Por supuesto, este ambicioso conjunto de frentes de trabajo explica que exista un grupo de retos de diseño, eficacia, implementación y sostenibilidad, que deben resolverse para fortalecer su ejecución en el corto plazo. Así mismo, los actores que lideran el Programa C+C tienen la oportunidad de refinar elementos del programa para que en una eventual fase III se logre alcanzar los objetivos de largo plazo que SECO y sus pares colombianos fijaron, y se realice un "phase-out" efectivo.

Gráfica 1. Relación entre la Estructura y los Niveles de Intervención de C+C



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.



Objetivos y descripción de la metodología

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

2. Objetivos y descripción de la metodología

Objetivos: medir y evaluar los logros del Programa C+C en los ámbitos institucional, operativo y de resultados; identificar los desafíos pendientes para la Fase II actualmente en curso; documentar las lecciones aprendidas y realizar una serie de recomendaciones para el diseño de la siguiente fase.

Criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): se utilizan para evaluar la calidad y efectividad de la ayuda al desarrollo (OCDE, 2021) y son:

- **Relevancia y coherencia:** Se refiere a la adecuación de la ayuda al contexto y las necesidades del país receptor. La ayuda debe estar alineada con los objetivos y prioridades de desarrollo del país beneficiario, abordando de manera efectiva los desafíos y problemas que enfrenta.

- **Eficacia:** Se centra en la capacidad de la ayuda para lograr los objetivos a través de resultados concretos y de la generación de impacto en el desarrollo. La ayuda efectiva es aquella que produce cambios positivos y sostenibles en áreas como la reducción de la pobreza, el fortalecimiento de las capacidades locales y la mejora de los indicadores de desarrollo.

- **Eficiencia y gestión:** Hace referencia a la optimización de los recursos utilizados en la implementación de la ayuda. La ayuda eficiente maximiza los resultados obtenidos en relación con los recursos invertidos, minimizando los costos y maximizando el impacto.

- **Sostenibilidad e impacto:** Se refiere a la capacidad de los resultados generados por la ayuda para perdurar en el tiempo y ser sostenibles a largo plazo. La ayuda sostenible implica no solo la continuidad de los resultados logrados, sino también la capacidad del país beneficiario para mantener y ampliar esos resultados, incluso cuando la ayuda externa se haya finalizado.

La metodología de evaluación combina herramientas cualitativas y cuantitativas, que incluyeron, entre otros, la realización de 62 entrevistas semiestructuradas a actores de los diferentes niveles del Programa, 4 visitas de campo a 10 proyectos y beneficiarios del Fondo Competitivo Subnacional, 2 grupos focales, recolección de información primaria a ejecutores de proyectos del Fondo Competitivo sobre los proyectos y beneficiarios, y una evaluación de impacto cuasi experimental con la metodología de diferencias en diferencias (DiD) para realizar inferencias causales sobre el impacto de las intervenciones del Programa C+C, que logra una cobertura del 50% de los beneficiarios micro. La metodología de evaluación se describe se describe en detalle en el **Anexo 1.**

A partir de los hallazgos de la evaluación, cada uno de los criterios del CAD de la OCDE se evalúa de acuerdo con la siguiente escala de calificación: **Altamente satisfactorio (1)**; **Satisfactorio (2)**; **No satisfactorio (3)**; y, **Altamente no satisfactorio (4).**

Al final de cada subsección, se incluye los resultados del análisis de sentimientos de las conversaciones realizadas en las entrevistas semiestructuradas. El análisis de sentimientos utiliza una técnica de lenguaje natural para evaluar el contenido de las conversaciones en cuanto a tendencias a expresar opiniones favorables, desfavorables o neutras frente al Programa C+C, las cuales se agrupan en 4 tipos de valoración: **muy positivos**, **moderadamente positivos**, **moderadamente negativos**, y, **muy negativos**.



Caracterización de los beneficiarios del Programa en C+C

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

3. Caracterización de los beneficiarios del Programa en C+C

Al 2023 el Componente 1 ha tenido 20 iniciativas beneficiadas. De estas, 14 fueron apoyadas en la Fase I y 6 están siendo financiadas en la Fase II. Durante la Fase I, 29 instituciones se beneficiaron de los proyectos, 17 de ellas fueron Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI), y en lo corrido de la Fase II se han beneficiado 7 (Tabla 1).

En el Componente 2 el Programa ha tenido 37 iniciativas beneficiadas, de las cuales 32 fueron producto del esquema de Fondo Competitivo Subnacional de la Fase I y II, y 12 corresponden al Mecanismo de Reformas Sectoriales.

Dentro de las iniciativas del Fondo Competitivo, la Fase I del programa atendió a 1944 beneficiarios individuales dentro de 17 iniciativas o proyectos totales, repartidos en 5 proyectos de la cadena de valor de Cacaos Especiales, 4 de Ingredientes Naturales, 4 de Turismo Natural y 4 de Construcción Sostenible. Para la Fase II se realizó un esfuerzo por expandir el número de beneficiarios desde el proceso de selección que se concretó en un aumento a 3.654, dentro de 16 proyectos totales repartidos en 4 proyectos de la cadena de Cacaos Especiales, 4 de Turismo Sostenible, 3 de Ingredientes Naturales y 5 de Cafés Especiales, la cual fue incluida por primera

Tabla 1. Entidades asociadas al Componente 1 "Mecanismos de apoyo a reformas de política pública" del Programa C+C

Fase	Proponentes	Beneficiarios	
Fase I	• Departamento Nacional de Planeación (DNP) • Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y Competitividad (APC) • Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) • Ministerio de Educación (MEN) Colciencias • Departamento Nacional de Estadística (DANE) • Consejo Privado de Competitividad (CPC)	• Colombia Productiva • Confecámaras • Consejo Privado de Competitividad (CPC) • 17 Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI) • Departamento Nacional de Planeación (DNP) • Departamento Nacional de Estadística (DANE) • Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT)	• Ministerio de Educación Nacional (MEN) • Ministerio de Trabajo (MinTrabajo) • Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Rural (MADR) • Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (APC) • Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MinCiencias) • Función Pública
Fase II	• Confecámaras • Consejo Privado de Competitividad (CPC) • Departamento Nacional de Planeación (DNP) • Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) • Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCTI)	• Bancoldex • Banca de las • Confecámaras Oportunidades • Consejo Privado de Competitividad (CPC) • Departamento Nacional de Planeación (DNP) • Instituciones de Educación Superior (IES) • iNNpulsa Colombia • Invima	• Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Rural (MADR) • Ministerio de Trabajo • UAESP • Sector mineral no metálico • Sector alimentos y bebidas • Gobierno Nacional de Colombi • Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) • Ministerio de Educación Nacional (MEN)

Fuente: elaboración propia a partir de información del Programa C+C y Swisscontact.

vez en el Fondo Competitivo. En esta fase también se creó la mesa de Construcción Sostenible liderada conjuntamente con Camacol, por lo que esta cadena de valor no se incluyó en el Fondo Competitivo.

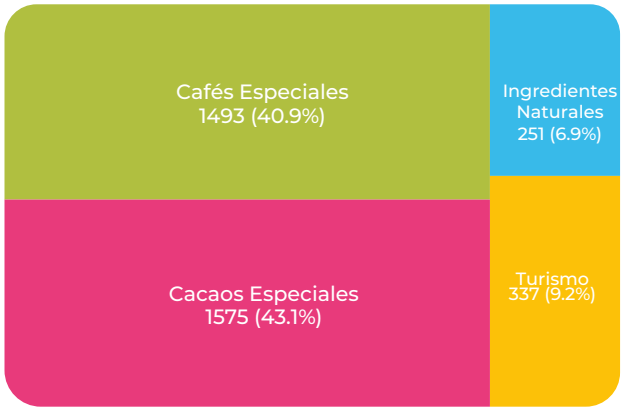
En la Gráfica 2 se presenta para cada fase la contribución por cadena de los beneficiarios individuales, se evidencia que en ambas Fases la cadena con mayor contribución fue la de Cacaos Especiales.

Gráfica 2. Distribución de beneficiarios del Fondo Competitivo por cadena de valor en las Fases I y II del Programa C+C

Panel a. Fase I.



Panel b. Fase II.

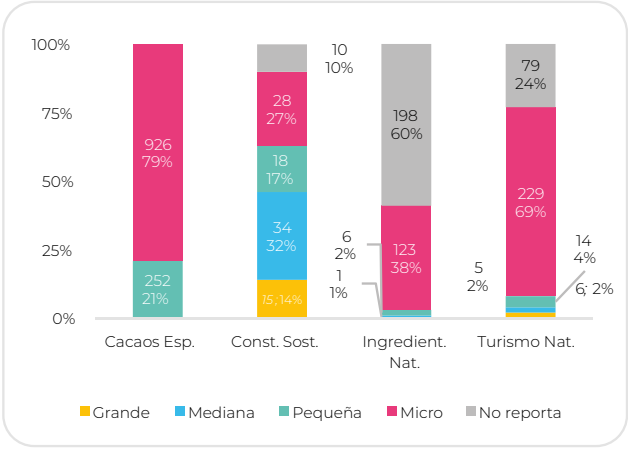


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.

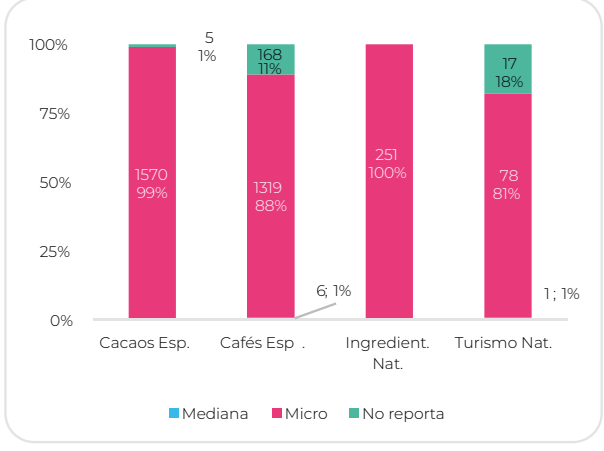
El aumento en el número de beneficiarios en Fase II está acompañado por una mayor homogeneidad en el tipo de beneficiarios, concentrándose en microempresas (que incluyen productores individuales). En cadenas de valor como Construcción Sostenible y Cacaos Especiales, la Fase I mostró participación de un número importante de empresas pequeñas, medianas y grandes, mientras que en la Fase II la participación de medianas es de menos del 1% y no participaron pequeñas o grandes (Gráfica 3).

Gráfica 3.Distribución de beneficiarios de las intervenciones del Fondo Competitivo por cadena de valor y tamaño empresarial en las Fases I y II del Programa

Panel a. Fase I.



Panel b. Fase II.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.

En cuanto a la cobertura geográfica de los beneficiarios de los proyectos del Fondo Competitivo, para Cacaos Especiales en la Fase I los beneficiarios se ubican en el nororiente del país, en la región Andina y partes de las regiones Caribe y Orinoquía. Durante la Fase II, se observa un solapamiento con la Fase I en departamentos como Antioquia, Córdoba, Tolima, Bolívar y Santander, donde se da continuidad a tres de los proyectos, acompañado de mayor presencia en el noroccidente del país (Gráfica 4a). Por el contrario, los beneficiarios de la cadena de valor de Ingredientes Naturales pasan de concentrarse en el oriente y nororiente del país, en las regiones Caribe y Pacífico durante la Fase I, al suroriente en las regiones Pacífico y Amazonía en Fase II, aunque manteniendo la presencia en Antioquia (Gráfica 4b).

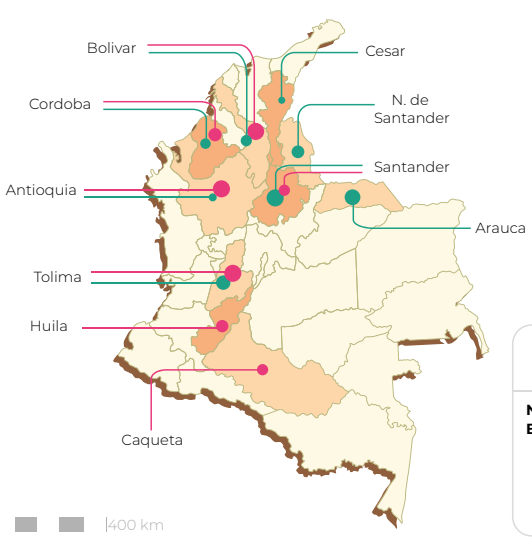
Un cambio similar al observado en la cadena Ingredientes Naturales se dio en Turismo Sostenible. Mientras que en la Fase I se observa una fuerte presencia en el centro del país, en la Fase II se observa una mayor presencia en el norte del país, particularmente en la región Caribe[1], y en el Huila en la Fase II (Gráfica 5a). Adicionalmente, los proyectos de la cadena de valor de Construcción Sostenible, incluida en el Fondo Competitivo del Programa C+C solo en Fase I, son los de mayor cobertura geográfica, abarcando la región Andina y en menor medida la región Caribe (Gráfica 5b).

Finalmente, la cadena Cafés Especiales, fue incluida en el Programa C+C a partir de la Fase II. Los proyectos se concentraron en la región Andina y la región Caribe, con un énfasis en los departamentos de Tolima y el Huila (Gráfica 6).

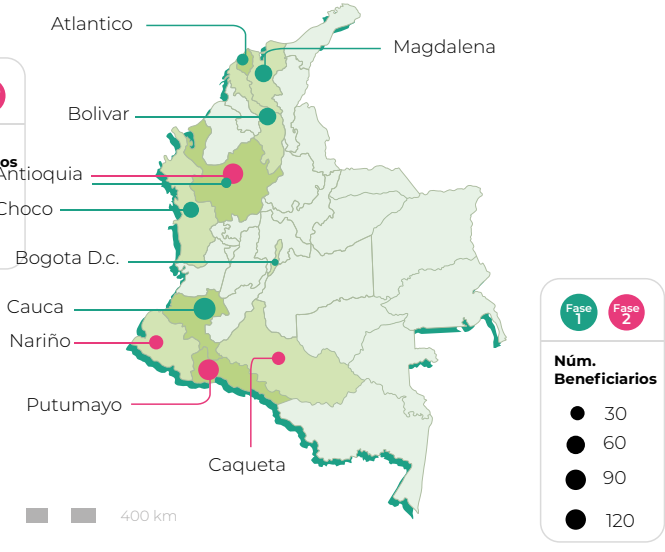
1 En el departamento de Magdalena se da continuidad a un proyecto de Fase I.

Gráfica 4. Distribución geográfica de los beneficiarios del Fondo Competitivo en las Fases I y II del Programa C+C: Cacaos Especiales e Ingredientes Naturales

Panel a. Beneficiarios de Cacaos Especiales

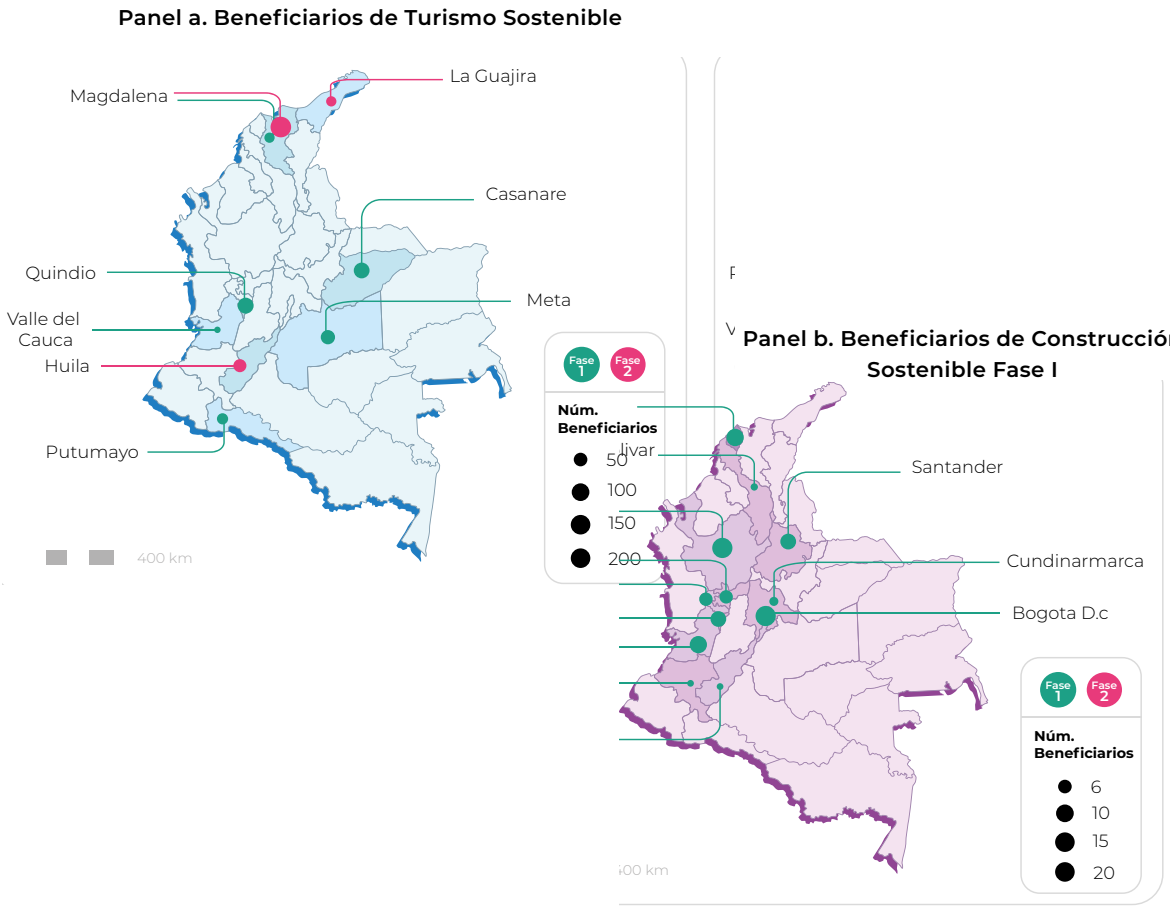


Panel b. Beneficiarios de Ingredientes Naturales

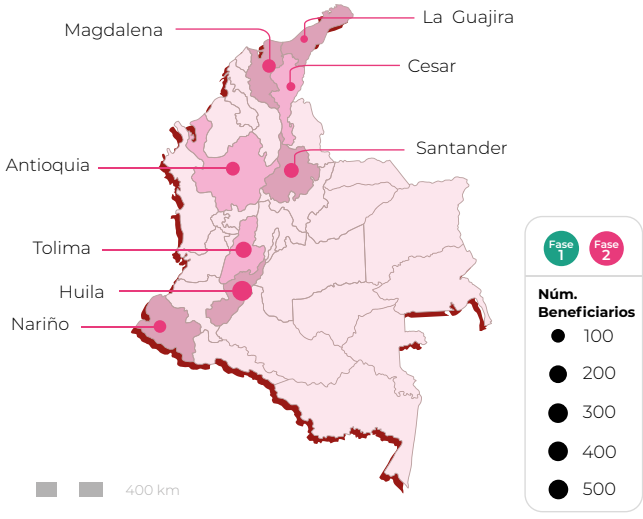


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.

Gráfica 5. Distribución geográfica de los beneficiarios del Fondo Competitivo en las Fases I y II del Programa C+C: Turismo Sostenible y Construcción Sostenible



Gráfica 6. Distribución geográfica de los beneficiarios de del Fondo Competitivo en la Fase II del Programa C+C: Cafés Especiales



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.



Hallazgos y recomendaciones para el Programa C+C

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

4. Hallazgos y recomendaciones para el Programa C+C

En esta sección se presentan los hallazgos y recomendaciones de la evaluación del Programa C+C (top level) y de cada uno de sus niveles (macro, meso, micro y SEN), los cuales se clasificaron en aquellos hallazgos del orden estratégico y aquellos de un carácter más técnico y operativo o de gestión. A cada recomendación se le asigna una prioridad de acuerdo con el impacto esperado de su implementación en el cumplimiento de los objetivos del Programa C+C, así: *** Prioridad alta; ** Prioridad media, y * Prioridad baja.

Desde su diseño y planteamiento de objetivos, el Programa C+C es altamente valorado por todos los actores involucrados por su enfoque basado en la demanda de los actores involucrados. Su sistema de gobernanza cataliza la articulación institucional y sectorial, lo cual permite impulsar la generación de políticas de competitividad e innovación y fortalecer las cadenas de valor sostenibles en Cacaos Especiales, Cafés Especiales, Ingredientes Naturales, Turismo Y Construcción Sostenibles.

El Programa C+C ha sido eficaz en generar resultados directos e indirectos, y aunque se identifican impactos individuales sobresalientes, existe una debilidad para generar sostenibilidad en las iniciativas una vez finalizado el tiempo de ejecución, principalmente por la falta de seguimiento por parte del Programa a los resultados y la posterior escalabilidad de las iniciativas.

4.1. Evaluación del Programa C+C: Top level



Escala de evaluación: Altamente satisfactorio (4); Satisfactorio (3); No satisfactorio (2); y Altamente no satisfactorio (1).

Hallazgos Estratégicos

1.1

Hallazgo

Se observan tensiones entre el objetivo central de competitividad e innovación del Programa C+C, y la inclusión de los denominados enfoques transversales de éste (equidad de género, sostenibilidad ambiental e inclusión financiera). Adicionalmente, el Comité Directivo y los Comités Estratégicos no cuentan con la participación permanente de los actores relacionados con los enfoques transversales **(Relevancia y coherencia).**

Recomendación ***

El Programa C+C debe buscar un equilibrio entre competitividad e innovación y los enfoques transversales, de acuerdo con las capacidades de las diferentes iniciativas. Para ello, puede complementar los mandatos existentes sobre competitividad con un lineamiento desde el Comité Directivo sobre el alcance de los objetivos de los enfoques transversales del Programa C+C, estableciendo líneas de acción en cada uno de los niveles y consolidando métricas de seguimiento.

	Hallazgo	Recomendación	
1.2	Se percibe un trade-off entre las capacidades institucionales propias de las regiones y la cobertura geográfica que surge del enfoque regional "de abajo hacia arriba" que persigue el Programa C+C **(Relevancia y coherencia).**	Atender la heterogeneidad de las capacidades institucionales, diferenciando las iniciativas de regiones que tienen mayor capacidad de generar resultados y sostenerlos, y regiones con menores capacidades y mayor potencial de impacto.	***
1.3	El Programa C+C no cuenta con un mecanismo para medir su impacto agregado, y la falta de articulación entre las iniciativas realizadas en los diferentes niveles del Programa C+C impide medir un impacto global **(Impacto y sostenibilidad).**	Organizar la documentación de las iniciativas financiadas por el Programa C+C en un repositorio bibliográfico, que permita socializar los resultados de manera integral a todos los grupos de interés; explorar la posibilidad de fortalecer estrategias de transferencia de conocimiento; y, diseñar un mecanismo homogéneo para todos los niveles, que permita medir el impacto agregado del Programa C+C, como por ejemplo la realización de una encuesta sintética antes y después de la ejecución de las iniciativas.	***
1.4	Falta realizar seguimiento a los proyectos culminados por el Programa C+C para verificar su impacto más allá del tiempo de ejecución **(Impacto y sostenibilidad).**	Definir mecanismos de seguimiento a iniciativas con potencial de crecimiento, trazabilidad y escalabilidad de sus resultados.	***
1.5	En algunos casos los esfuerzos del Programa C+C se perciben como aislados de los otros programas del financiador, y se evidencia falta de sinergias del Programa C+C con otros cooperantes que actúan dentro de la Agenda de Competitividad e Innovación del país **(Eficiencia y gestión).**	El Programa C+C tiene potencial de complementariedad y sinergias con otras intervenciones del financiador (SECO) y con otros cooperantes, por lo que se debe impulsar las sinergias entre los programas del financiador y con programas de otros cooperantes.	***

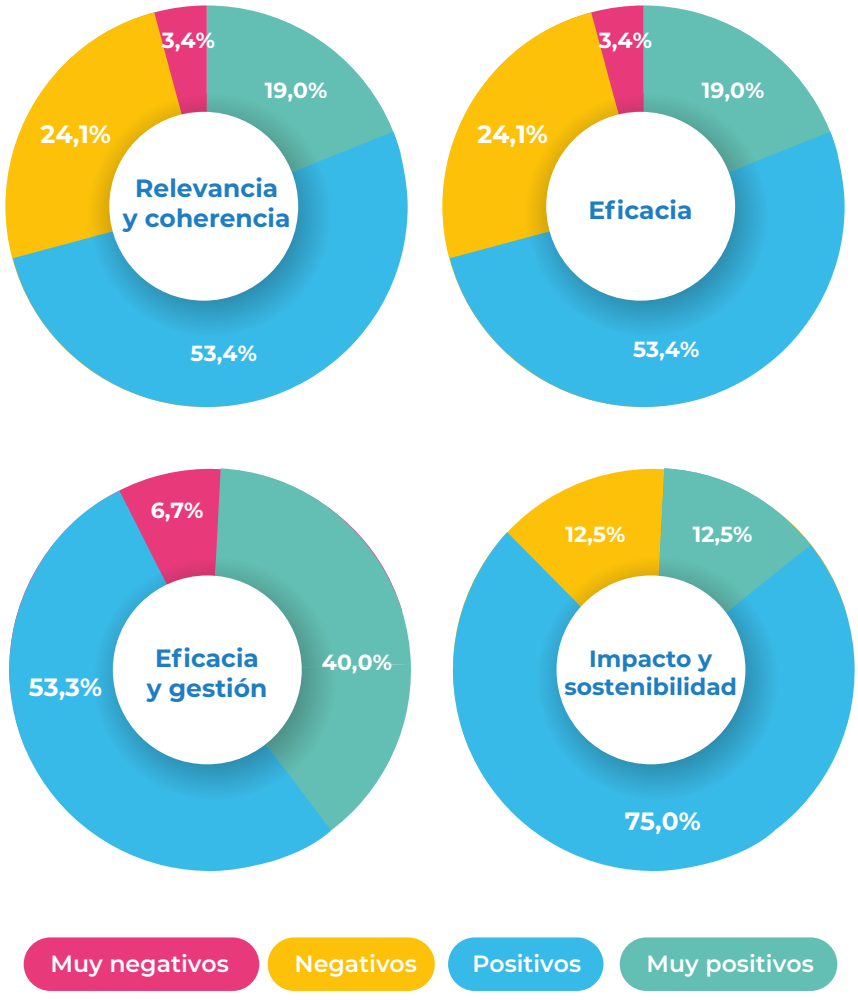
Hallazgos Técnicos y Operativos

	Hallazgo	Recomendación	
1.6	El apoyo técnico del facilitador del Programa C+C, los procesos operativos y sistemas de información se perciben como adecuados. Sin embargo, se evidencian oportunidades de mejora en procesos operativos de cara a mejorar plazos y acortar tiempos previos a la ejecución, especialmente porque el atraso en los cronogramas acorta los plazos de ejecución **(Eficiencia y gestión).**	Alinear las expectativas frente al alcance y resultado de cada una de las instancias de la ruta de procesos, desde el financiador hasta el implementador, los proponentes y evaluadores.	***

	Hallazgo	Recomendación	
1.6	La coordinación para la gestión y el logro de resultados es uno de los aspectos más positivos y destacados del Programa C+C. Sin embargo, se perciben demoras en la ejecución actual respecto a la fase anterior, entre las causas se encuentra la rotación en los actores del Gobierno involucrados con el Programa C+C, falta de retroalimentación entre el financiador y el facilitador, y ausencia de seguimiento a recomendaciones **(Eficiencia y gestión)**.	Alinear expectativas esperadas entre el financiador y el facilitador, y generar espacios de dialogo que faciliten esa alineación, que pueden ser acompañados por instrumentos que faciliten realizar un seguimiento oportuno a las recomendaciones, acciones implementadas y su efectividad, y permitan una adecuada retroalimentación de las partes.	***
1.8	Sobresale un conjunto de iniciativas que fueron resultado directo e indirecto del Programa C+C, y predominan las visiones positivas sobre la eficacia para alcanzar los objetivos, pero falta comunicar y posicionar los resultados con los actores de los Comités Estratégicos y actores externos para evidenciar su sostenibilidad **(Eficacia).**	Realizar recopilaciones periódicas y sistemáticas de resultados de los beneficiarios, mejorar los mecanismos de socialización internos y externos de avances, resultados e impactos, y definir mecanismos de seguimiento a iniciativas una vez se culminan.	***
1.9	El Programa C+C concentra la difusión de resultados al interior de cada nivel y cadena de valor, y descuida actores externos **(Eficacia).**	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación de avances, resultados e impactos del Programa C+C en materia de competitividad, y en la facilitación del dialogo entre actores, que involucre la creación de espacios de difusión articulados con otros cooperantes y actores de los diferentes niveles.	***
1.10	Los diferentes niveles trabajan aisladamente, y desconocen el alcance y objetivos del Programa C+C en todos sus niveles. Al interior de los niveles macro y meso la comunicación interna es efectiva; no obstante, a nivel micro se evidencia falta de interacción entre ejecutores que podría facilitar la generación de sinergias **(Relevancia y coherencia).**	Generar instancias/dinámicas de interacción entre aliados, beneficiarios, lideres u otros actores representantes de los niveles del Programa C+C; diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación del Programa C+C para nuevos miembros de la gobernanza o actores estratégicos en el Gobierno nacional; e, implementar herramientas enfocadas en medir el grado de satisfacción de los actores que interactuaran con el Programa C+C y recibir recomendaciones oportunas.	***



Gráfica 7. Análisis de sentimiento del texto de las conversaciones de todas las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación del Programa C+C



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.

4.2. Evaluación del nivel macro: Mecanismo de Apoyo a Reformas de Política Pública (Componente 1)

Existe una percepción altamente positiva sobre el nivel macro del Programa C+C (Componente 1), por su foco en las demandas del sector público y privado en materia de competitividad e innovación, su flexibilidad para responder a las necesidades de los actores, y el cumplimiento de objetivos que han impulsado la generación de políticas y bienes públicos. Adicionalmente, el Programa C+C ha facilitado la articulación de los actores alrededor de la agenda del SNCI. Sin embargo, es prioritario aumentar la eficiencia en el uso de los recursos para aumentar la usabilidad de los resultados y encontrar aliados regionales privados y de sociedad civil que permitan impulsar la sostenibilidad del Programa C+C en las regiones.

Para mayor detalle de las políticas y bienes públicos que ha apoyado el Programa C+C, en el **Anexo 2** se describen las iniciativas realizadas en la Fase 1 en el nivel macro.



Escala de evaluación: Altamente satisfactorio (4); Satisfactorio (3); No satisfactorio (2); y Altamente no satisfactorio (1).

Hallazgos Estratégicos

2.1

Hallazgo

Se valora la buena coordinación, planeación y la gobernanza del nivel, sin embargo, se evidencia una tensión entre el logro de impacto sostenible y concentrar la generación de capacidades en actores claves del Gobierno nacional, lo que resalta la importancia de replantear el enfoque en demanda de necesidades de entidades de Gobierno que hasta ahora ha tenido el Programa C+C **(Eficacia, impacto y sostenibilidad).**

Recomendación ***

Identificar apuestas estratégicas o mecanismos innovadores para el Programa C+C que se pueden abordar con actores privados generando bienes públicos y que no dependen de los cambios de gobierno cada cuatro años, así como encontrar aliados regionales privados y de sociedad civil que permitan impulsar la sostenibilidad del Programa C+C en las regiones.

2.2

Se evidencia debilidades del nivel macro en articular la política nacional de competitividad e innovación que existía hasta 2022 con la visión y apuestas estratégicas del nuevo Gobierno nacional, responder a las demandas o necesidades de los actores a corto plazo, que no siempre responden a una visión de largo plazo, y adaptarse a las dinámicas de las entidades que lideran la formulación de los proyectos en el nivel macro **(Relevancia y coherencia).**

***

Lograr la articulación entre el Programa C+C y sus objetivos de competitividad e innovación con la visión del nuevo gobierno y en un horizonte de largo plazo. Para lograrlo, se recomienda entablar un canal permanente de comunicación con el MinCIT que actualmente lidera el dialogo nacional y regional del SNCI.

2.3	El Programa C+C aspira a la aplicación regional de los resultados, pero no ha definido una cobertura geográfica focalizada. Adicionalmente, se evidencia que se trabaja en zonas geográficas en las que no se tienen capacidades para implementar iniciativas como las que ha desarrollado el Programa C+C en el nivel macro **(Relevancia y coherencia).**	*** Plantear un enfoque regional del Programa C+C de forma intencional desde el nivel macro, basado en variables como factibilidad, impacto potencial, resultados, sostenibilidad.
2.4	Se reconoce que el Programa C+C hace un énfasis explícito en la permanencia de los resultados en el largo plazo. No obstante, hace falta socialización de resultados e intercambio de aprendizajes en los grupos de interés para lograr impacto y sostenibilidad de iniciativas a largo plazo **(Eficiencia y gestión).**	*** Asegurar la implementación de las políticas o la generación de estas trasciende el alcance el Programa C+C. Sin embargo, deben definirse mecanismos de seguimiento a iniciativas con potencial de implementación, y trazabilidad a resultados y escalabilidad.
2.5	Se identifica como acertado el reconocimiento de las brechas de pertinencia en la formación de capital humano como uno de los principales cuellos de botella de la competitividad sectorial en el país. La promoción de la educación dual a través de uno de los componentes del Programa C+C es ciertamente innovadora y una metodología que automáticamente mejora la pertinencia de la oferta educativa. Sin embargo, para que sea una intervención sostenible es necesario materializar el potencial de expansión de la educación dual en Colombia, con el fin de generar una masa crítica de oferta de educación dual que la haga visible como una alternativa viable para la formación de capital humano en sectores estratégicos **(Relevancia, coherencia, impacto y sostenibilidad).**	*** Realizar un mapeo de instituciones de educación superior de alta calidad que estarían interesadas y tendrían la capacidad de implementar programas de educación dual en los territorios, y promover un acompañamiento de instituciones académicas suizas que hayan implementado exitosamente el modelo de educación dual, para lograr expandir esta oferta educativa en regiones y sectores estratégicos (construcción sostenible, tratamiento de aguas residuales, administración de tierras, cacao, turismo, emprendimiento, etc.).

Hallazgos Técnicos y Operativos

	Hallazgo	Recomendación
2.6	Tensión entre competencia y calidad de los proyectos que se cofinancian en el nivel macro. Si bien el mecanismo de selección de proyectos es percibido como transparente, se percibe que algunas propuestas no se presentan con la calidad esperada y, dado el esquema de gobernanza, no hay una competencia entre las organizaciones que pueden presentar propuestas que los incentive a mejorar **(Eficacia).**	** Buscar mecanismos para ampliar propuestas más allá de las que presentan los miembros del Comité Estratégico del Componente 1, y evaluar la conveniencia de vincular actores regionales con un papel activo en el Comité.
2.7	El apoyo técnico del facilitador, así como los procesos operativos y los sistemas de información se perciben como adecuados. Sin embargo, existen demoras en el proceso previo a la ejecución, lo cual está afectando los plazos de implementación de los proyectos **(Eficiencia y gestión).**	** Revisar la ruta de procesos y los cuellos de botella, en particular aquellos identificados en las etapas de presentación, selección de candidatos, otorgamiento del concepto de no objeción, y estructuración.

2.8

Hallazgo

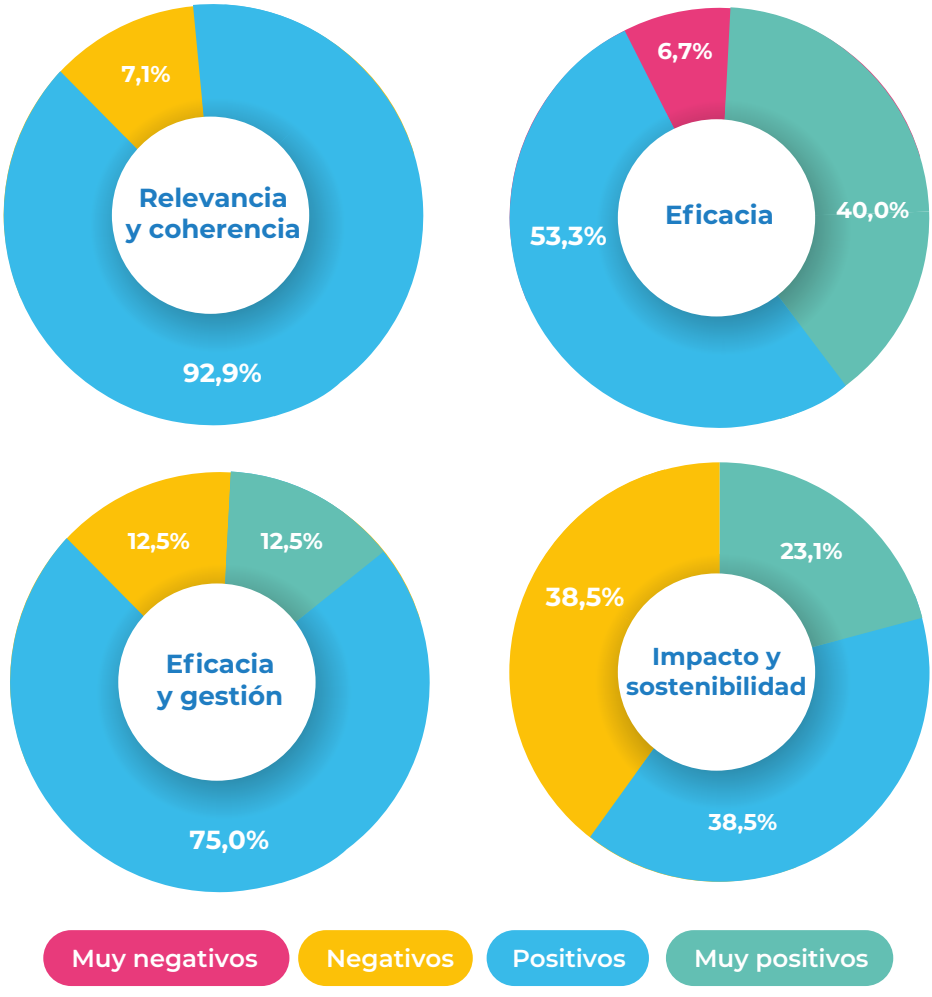
Se evidencia que el Programa C+C ha incidido en el fortalecimiento de la competitividad e innovación del país, y en la articulación institucional. Sin embargo, se cuestiona la sostenibilidad de sus resultados debido a la heterogeneidad de las capacidades institucionales y las restricciones presupuestales de las entidades públicas para la implementación **(Impacto y sostenibilidad).**

Recomendación

***

Mejorar los mecanismos de socialización internos y externos de avances, resultados e impactos, y definir mecanismos de seguimiento a iniciativas una vez se culminan.

Gráfica 8. Análisis de sentimiento del texto de las conversaciones de las entrevistas realizadas al nivel macro en el marco de la evaluación del Programa C+C



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.

4.3. Evaluación del nivel meso: Mecanismo de Apoyo a Reformas Sectoriales (Componente 2.1)

La naturaleza demand driven del Programa C+C en el nivel meso es un activo muy importante y se evidencia como un componente diferenciador frente a otras cooperaciones. El esquema de gobernanza de los Comités Estratégicos ha permitido alinear a actores público-privados alrededor de acciones puntuales que requieren las cadenas de valor sostenibles incluidas en el Programa, pero sus resultados no se irrigan las cadenas y las iniciativas no siempre se están articulando con esfuerzos previos de las cadenas. Así mismo, posteriormente a la finalización de la ejecución de iniciativas del nivel no se realiza seguimiento a resultados e impulso de la agenda, lo que impide medir el impacto de las iniciativas y el Programa C+C en el Componente 2.1.



Escala de evaluación: Altamente satisfactorio (4); Satisfactorio (3); No satisfactorio (2); y Altamente no satisfactorio (1).

Hallazgos Estratégicos

	Hallazgo	Recomendación	
3.1	La efectividad del nivel meso se evidencia en los resultados en términos de productos accionables (generación de capacidades, metodologías y soluciones sectoriales), pero también hay una alta presencia de iniciativas de conocimiento que no necesariamente terminan implementándose, como es el caso de algunas hojas de ruta (Tabla 2) **(Eficacia).**	Se requieren modelos de implementación más concretos para pasar del cocimiento a la acción, y generar estrategias de transferencia y apropiación de conocimiento al interior de las cadenas de valor para su incorporación con el objetivo de mejorar sus resultados y escalabilidad.	***
3.2	Aunque el enfoque en la demanda del nivel meso en las necesidades de las cadenas de valor, ha llevado a apoyar iniciativas que buscan mejorar la competitividad internacional de las cadenas de valor, y garantizar su sostenibilidad en el tiempo, sus resultados no se irrigan a toda la cadena y las iniciativas no siempre se están articulando con esfuerzos previos de las cadenas **(Relevancia y coherencia).**	Para conectar mejor las iniciativas con esfuerzos anteriores de las cadenas de valor, se requiere: ampliar la participación de actores claves y representación de las regiones con vocación de la cadena en los Comités Estratégicos; y, profundizar en mecanismos articuladores, como el enfoque de paisajes sostenibles.	***
3.3	Existe una percepción general de impactos positivos y significativos sobre todas las cadenas de valor sostenibles incluidas, aunque se cuestiona la sostenibilidad en el tiempo de estos resultados dado el nivel de desarrollo de las cadenas, el bajo apoyo de la política pública y la falta de recursos para accionar las iniciativas **(Impacto y sostenibilidad).**	Asegurar la implementación de los insumos para las reformas sectoriales trasciende el alcance el Programa C+C. Sin embargo, deben definirse mecanismos posteriores a la finalización de la ejecución para realizar el seguimiento a resultados e impulso de la agenda, con el objetivo de realizar la trazabilidad al escalamiento de resultados.	***

Tabla 2. Programa C+C: iniciativas de Reformas Sectoriales en el nivel meso

	Cacao Especial	Café Especial	Construcción Sostenible	Ingredientes Naturales	Turismo Sostenible
Fase I	Estrategia nacional para la mitigación del cadmio en el sector cacao (2019)		Catálogo de cualificaciones para el sector de construcción (2020)	Plan de acción para el cierre de brechas de competitividad (2020)	Destinos sostenibles más competitivos más sostenibles *(2019)*
	Patente para remoción del cadmio con nanotecnología (2021a)				
Fase II*	Protocolo de sostenibilidad para el acceso al mercado europeo *(s.f)*	Estrategia de exportación de café tostado para Colombia (2021b)	Mesa Colombo - Suiza de Construcción Sostenible (2021c)	Fortalecimiento del manejo sostenible de la flora silvestre y los productos forestales no maderables (2023)	Destino más Competitivos más Sostenibles Fase II (2021d)
	Integración vertical para la agregación de valor en la cadena del cacao (s.f)	Sistema de gestión para el monitoreo, trazabilidad y control de residuos químicos en Café (2021b)			

Hoja de Ruta · Generación de capacidades · Soluciones sectoriales · Protección a la competencia

*Nota: *Excepto por el proyecto de la cadena de Construcción sostenible, los proyectos del nivel meso en Fase II aún se encuentran en etapa de formulación.*

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.

3.4

Hallazgo

Destaca el impacto positivo de la cobertura regional, aunque se percibe que su éxito depende de capacidades regionales preexistentes en las cadenas de valor. Las brechas de competitividad regional en el país, que superan el alcance del Programa C+C, generan dudas frente al alcance que debe delimitar el Programa en contextos regionales **(Relevancia y coherencia).**

Recomendación

**

Se requiere generación de capacidades en las regiones que permitan aumentar la coherencia entre los objetivos que se buscan, especialmente de sostenibilidad, así como el establecimiento de relaciones de largo plazo con entidades del sector privado suizo.

3.5

En términos de desarrollo de habilidades, el fortalecimiento de la gobernanza del SNCI que permitió el Programa C+C a través de la elaboración del catálogo de cualificaciones para el sector de construcción puede llegar a ser instrumental para fomentar la construcción sostenible en el país. No obstante, éste ha sido un esfuerzo puntual que no se ha replicado para ninguna de las demás cadenas de valor, más allá de dos documentos elaborados en 2017 de análisis de competencias estratégicas para los sectores de turismo y cacao. El no tener estructuradas las necesidades de capital humano de las demás cadenas puede volverse una barrera estructural para la promoción de su competitividad de manera sostenible **(Relevancia, coherencia, impacto y sostenibilidad).**

**

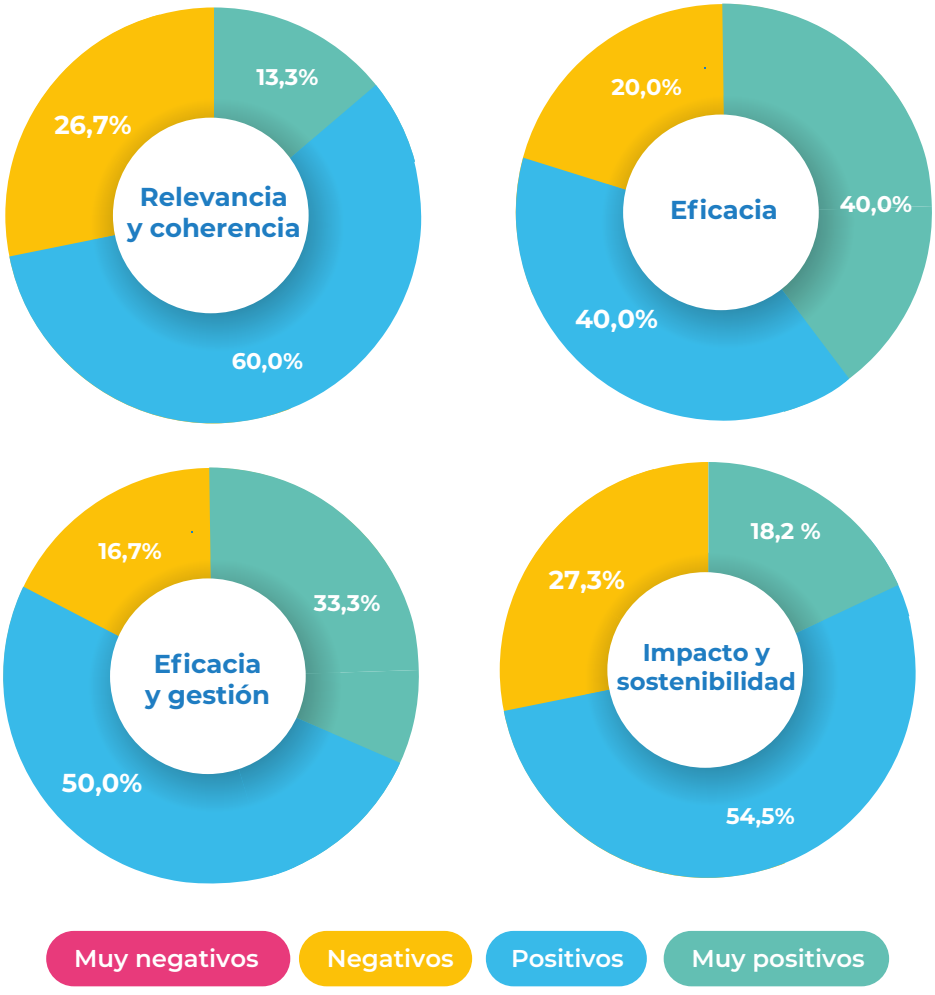
Expandir la construcción de catálogos de cualificaciones a cadenas de valor estratégicas, como cacao, café y turismo, para fomentar la formación de capital humano pertinente y de alta calidad que complemente los esfuerzos de las intervenciones a nivel micro y facilitar alcanzar mejoras sustanciales en competitividad que permitan llegar a mercados internacionales con altos estándares de calidad en los procesos productivos.

Hallazgos Técnicos y Operativos

	Hallazgo	Recomendación	
3.6	La eficiencia y la gestión de los Comités Estratégicos se percibe como positiva por sus integrantes. Sin embargo, se identifica la necesidad de vincular nuevos actores de las regiones para mejorar la probabilidad de continuidad, como la academia y el sector privado **(Eficiencia, gestión e impacto y sostenibilidad).**	Vincular actores de la academia y el sector privado que puedan detonar la articulación con los gobiernos locales, y dar un mayor rol al sector privado con empresas o fundaciones concretas que jalonen desde la demanda, como lo hacen otras iniciativas de cooperación internacional.	***
3.7	Varias de las iniciativas del nivel meso resultan siendo ejecutadas por el facilitador del Programa, lo cual puede reducir la calidad y el alcance en ausencia de una mayor competencia **(Eficiencia y gestión).**	Definir un mecanismo de selección competitivo en el nivel meso para asegurar que actores privados calificados con experticia o representatividad en las cadenas beneficiadas, sean ejecutores, sin ampliar el tiempo del proceso operativo.	**
3.8	Se percibe como positiva la comunicación interna, la gobernanza y los mecanismos de toma de decisiones en el nivel meso. Sin embargo, falta relacionamiento con los otros niveles del Programa C+C **(Eficiencia y gestión).**	Promover la comunicación entre niveles del Programa C+C, para lograr una mejor articulación con el nivel macro, e irrigar iniciativas en el nivel micro.	**



Gráfica 9. Análisis de sentimiento del texto de las conversaciones de las entrevistas realizadas al nivel meso en el marco de la evaluación del Programa C+C



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.

4.4. Evaluación del nivel micro: Fondo Competitivo Subnacional (Componente 2.2).

Mediante el Fondo Competitivo Subnacional el Programa C+C ha logrado realizar iniciativas que atienden las necesidades de las cadenas de valor de Cacaos Especiales, Cafés Especiales, Ingredientes Naturales Y Turismo Sostenible (antes Turismo de Naturaleza) tanto de los ejecutores, como de los beneficiarios en territorio. Es de resaltar que 45 % de estos últimos se encuentran localizados en municipios PDET[2]. Con este enfoque el Programa C+C ha logrado resultados e impactos positivos en indicadores comerciales y sociales, tales como exportaciones, ventas, generación de empleo y participación de la mujer en roles de liderazgo. Por ejemplo, las exportaciones de cacao en las cadenas del Programa tuvieron un incremento cuatro veces superior al del promedio nacional entre 2017 y 2021 (Gráfica 10.a).

Los logros mencionados pueden profundizarse y escalarse si se busca una mayor articulación con los actores presentes en el territorio, se propende por un mejor balance entre eficiencia y calidad en los procesos de selección de iniciativas, se segmentan los criterios de evaluación de acuerdo con las capacidades de los proponentes en cada cadena de valor, y si se ajustan los términos de las convocatorias al nivel de desarrollo y características de las cadenas y territorios beneficiarios. Adicionalmente, es necesario una mayor articulación entre las metas comerciales y las de los enfoques transversales, que se perciben como demasiado ambiciosas. Finalmente, la visibilización y cuantificación de los impactos del Programa C+C en cadenas de valor y territorios depende de contar con sistemas de información estandarizados, en lo que se ha avanzado de forma importante durante la Fase II.



Escala de evaluación: Altamente satisfactorio (4); Satisfactorio (3); No satisfactorio (2); y Altamente no satisfactorio (1).

En el **Anexo 3** se presenta en detalle de los resultados de los proyectos del Fondo Competitivo en los enfoques transversales (sostenibilidad ambiental, inclusión financiera y equidad de género), de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas a ejecutores. De forma complementaria, en el **Anexo 4** se presentan los coeficientes de la evaluación de impacto en sus unidades originales para facilitar la comparación con futuras evaluaciones.

2 Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) son un instrumento especial de planificación y gestión, para municipios con alta incidencia de violencia y rezagos en indicadores sociales e institucionales como consecuencia del conflicto armado.

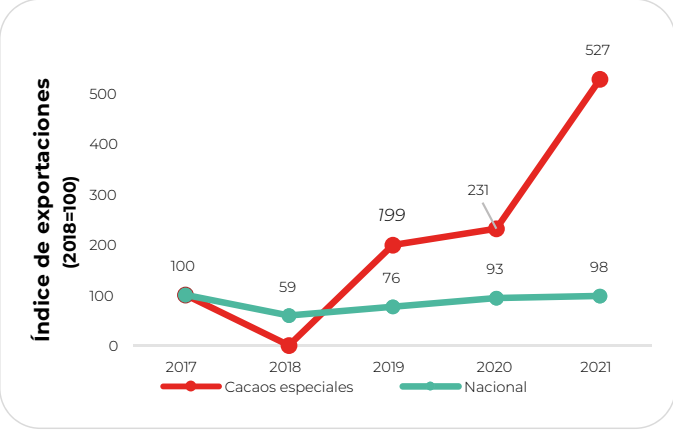
Hallazgos Estratégicos

	Hallazgo	Recomendación	
4.1	Las intervenciones del Fondo Competitivo son muy valoradas, en particular por su enfoque en comercialización y demanda. La Fase I del Programa C+C evidenció un buen desempeño de las exportaciones en las cadenas de valor de cacaos especiales y turismo de naturaleza, y en la preparación de empresas para la internacionalización en todas las cadenas de valor (Gráfica 10) **(Relevancia, coherencia y eficacia).**	Para potencializar las de metas de internacionalización del Fondo Competitivo se recomienda priorizar como criterios de evaluación de proponentes, la inclusión de gestiones asociadas con la obtención de certificaciones de requisitos fitosanitarios y posicionamiento efectivo en el mercado internacional.	**

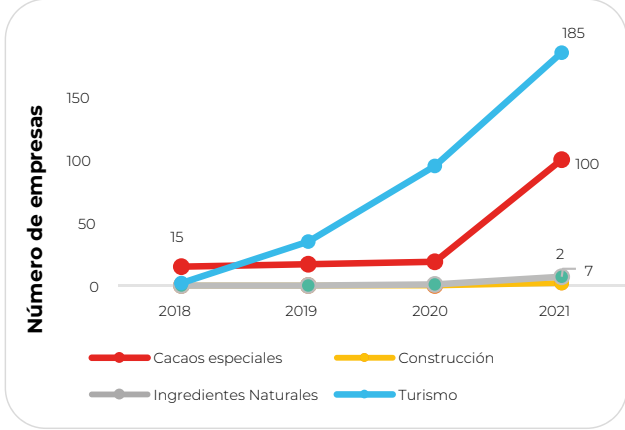
Gráfica 10. Fondo Competitivo del Programa C+C: Resultados en exportaciones e internacionalización de la fase I

Nota. El crecimiento de las exportaciones en la cadena de valor de Cacaos Especiales superó casi cuatro veces el crecimiento el crecimiento de las exportaciones de cacao a nivel nacional entre 2017 y 2021 (panel a). Los proyectos de la cadena de valor de Turismo de Naturaleza lograron preparar el mayor número de empresas para operar en mercados internacionales, resultado congruente con las metas definidas para este indicador (panel b).

Panel a. Exportaciones de Cacaos Especiales (año base 2018.)



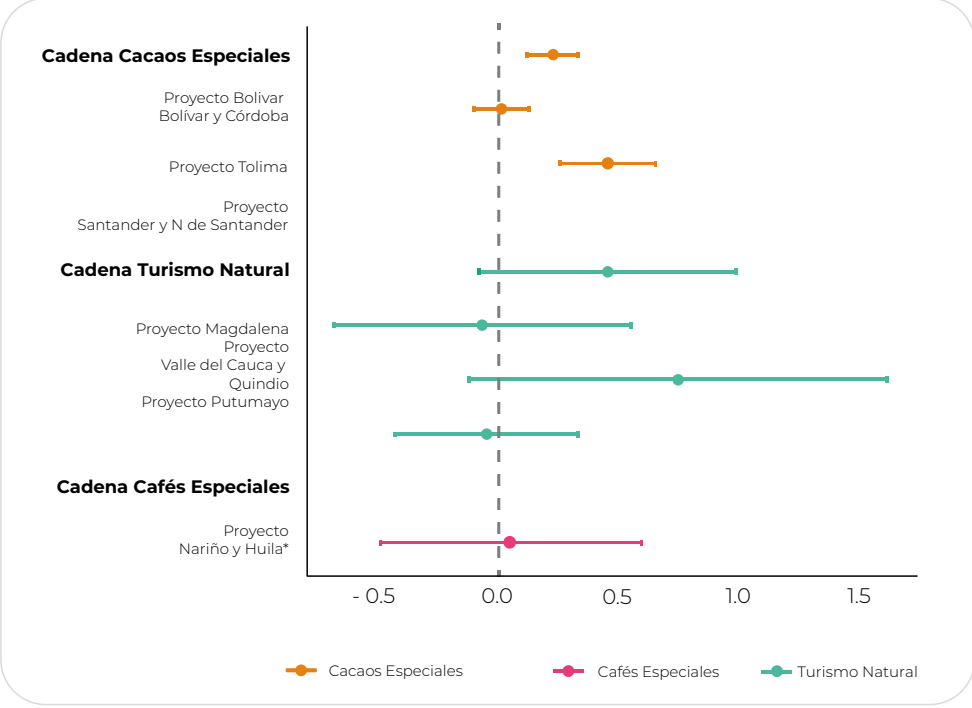
Panel b. Empresas capacitadas para internacionalización por cadena de valor



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.

	Hallazgo	Recomendación	
4.2	De acuerdo con la evaluación de impacto del Fondo Competitivo los proyectos considerados en la evaluación para la Fase I y Fase II lograron aumentar el empleo total de sus beneficiarios cuando desde su diseño se contemplaron objetivos específicos que incentivaron la demanda de mano de obra, como la construcción de nueva infraestructura o incrementos en la producción. Este es el caso de los proyectos de cacaos especiales en Tolima y los Santanderes, y del proyecto de Turismo Natural en Valle del Cauca y Quindío, que presentaron incrementos en empleos totales cercanos al 0,5% (Gráfica 11) **(Impacto y sostenibilidad).**	Incluir metas específicas desde el diseño de los proyectos que estén asociadas al impacto que se desea generar, y sean acordes con el tiempo de ejecución, el perfil de los ejecutores y las condiciones regionales de los beneficiarios.	**
4.3	De acuerdo con la evaluación de impacto del Fondo Competitivo los proyectos de Cafés Especiales, Turismo Natural y Cacaos Especiales considerados en la evaluación lograron incrementar las ventas de sus beneficiarios (Gráfica 12); sin embargo, la calidad de los datos no permite atribuir el efecto al Programa C+C. Por otro lado, la evaluación muestra que se incrementó la participación de las mujeres en roles de liderazgo **(Impacto y sostenibilidad).**	Estandarizar el formato de entrega de los anexos de los marcos lógicos para que incluyan información de línea base y seguimiento acerca de los beneficiarios individuales o generar otro mecanismo que permita recopilar de forma periódica esta información. La plataforma de seguimiento para la Fase II es un gran acierto y ha dado un paso en la dirección correcta para ello.	***

Gráfica 11. Fondo Competitivo del Programa C+C: Evaluación de impacto de proyectos en empleos totales

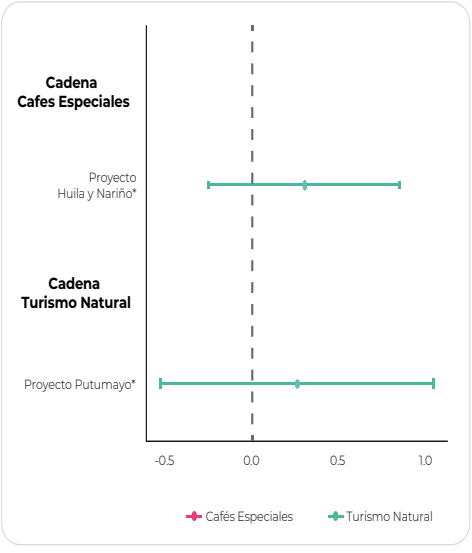


*Nota. El impacto alcanzado se presenta como un porcentaje de la línea base del grupo de beneficiarios y se representa como un punto en la gráfica. Sobre el eje horizontal se puede leer la magnitud del impacto. Cuando las líneas horizontales a la izquierda y a la derecha del punto que representa el impacto no incluyen la línea punteada, se puede afirmar que el impacto es estadísticamente significativo. La estimación del impacto a nivel de proyecto se efectuó con el estimador de DiD ordinario con errores clúster a nivel de departamento. La estimación de los impactos a nivel de cadena de valor se llevó a cabo mediante el estimador Doblemente Robusto (Sant'Anna & Zhao, 2020), con los departamentos como controles. Los empleos totales no incluyen jornaleros debido a la dificultad para medirlos. *Generado a partir de una encuesta estratificada con un error de medición del 20 %.*

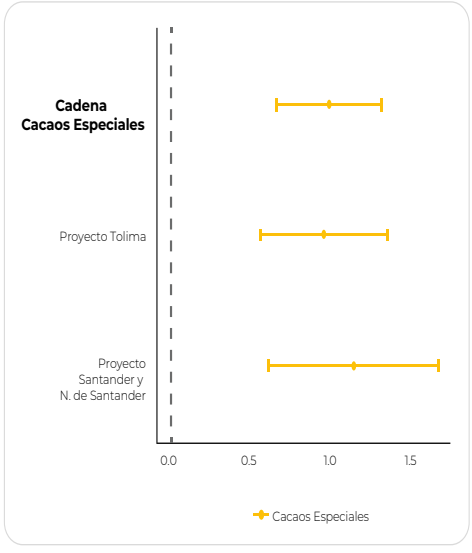
Fuente: *Elaboración propia con datos de Swisscontact, la encuesta a ejecutores y la Encuesta de Micronegocios (EMICRON) del DANE.*

Gráfica 12. Fondo Competitivo del Programa C+C: Evaluación de impacto de proyectos en ventas

Panel a. Cafes Especiales y Turismo de Naturaleza



Panel b. Cacaos Especiales



Nota. La estimación del impacto a nivel de proyecto se efectuó con el estimador de DID ordinario con errores clúster a nivel de departamento. La estimación de los impactos a nivel de cadena de valor se llevó a cabo mediante el estimador Doblemente Robusto (Sant'Anna & Zhao, 2020), con los departamentos como controles.

Fuente: Elaboración propia con datos de Swisscontact, la encuesta a ejecutores de Fedesarrollo y EMICRON del DANE.

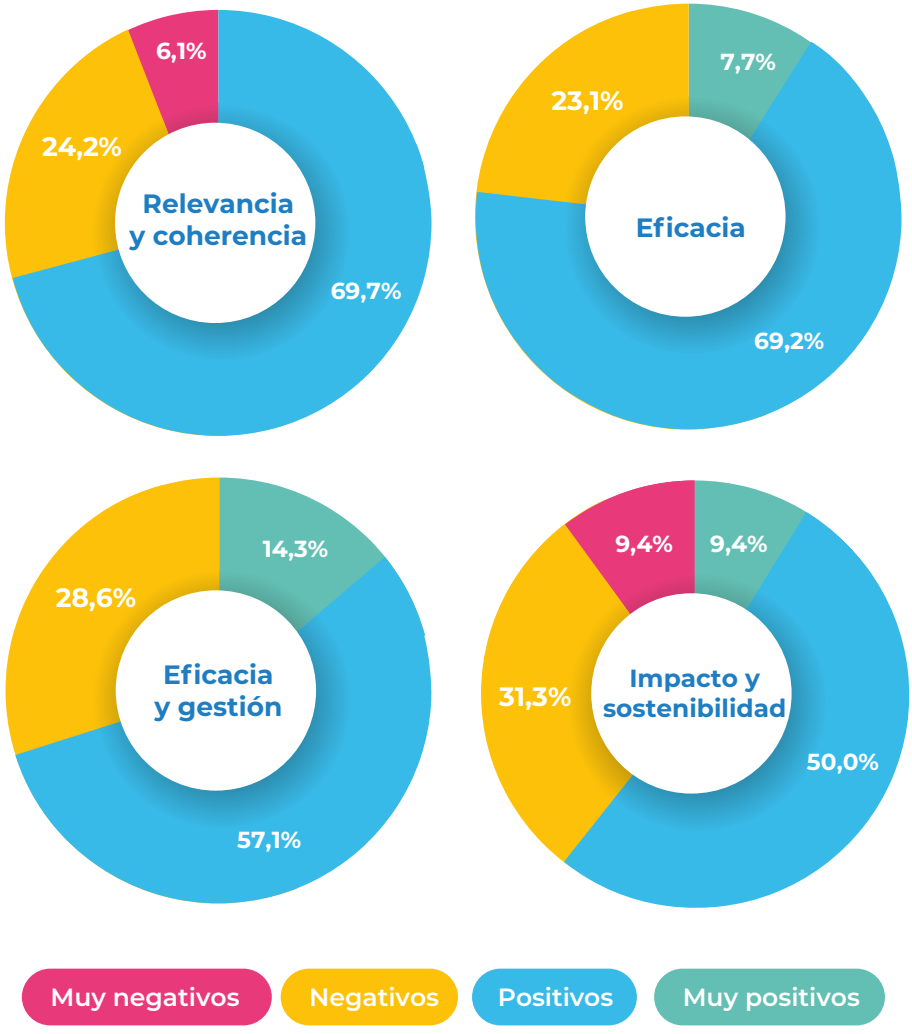
	Hallazgo	Recomendación	
4.4	Algunos actores perciben que existen deficiencias en la articulación del Fondo Competitivo entre los líderes de los proyectos y con agentes externos, como gobiernos locales, otras iniciativas del financiador (SECO) u otras cooperaciones presentes en el territorio, e incluso se desconocen las políticas regionales sectoriales. Esto produce desgaste en los beneficiarios del Programa C+C, y representa un costo de oportunidad para la formación de las sinergias y la transferencia de conocimiento **(Relevancia y coherencia, eficacia, eficiencia y gestión).**	Generar espacios de interacción con otras iniciativas del financiador, gobiernos locales, otros cooperantes, que permitan articularse adecuadamente con otros esfuerzos que se realizan en las regiones o en las cadenas de valor; explorar la posibilidad de que instituciones a nivel regional pueden proponer proyectos articulados con esfuerzos previos; e, implementar reuniones periódicas entre ejecutores del Fondo Competitivo durante la ejecución del proyecto para impulsar la generación de sinergias.	***
4.5	Se percibe que la cobertura geográfica ha sido adecuada, y la inclusión de regiones PDET ha permitido impactos sociales resaltados por los beneficiarios. Pero la distribución regional no ha sido una característica del diseño del Programa C+C sino una consecuencia fortuita de la ubicación de las cadenas de valor y de los proyectos seleccionados en el Fondo Competitivo **(Relevancia y coherencia).**	Realizar una focalización deliberada de la cobertura geográfica del Programa C+C a nivel micro, para poder potencializar la eficacia de sus intervenciones.	***
4.6	Un factor clave para la sostenibilidad de los resultados es el perfil del ejecutor y su enfoque hacia la comercialización y exportación. La percepción generalizada es que la sostenibilidad de los resultados una vez finalizado el proyecto depende del perfil del ejecutor en cuanto a su relacionamiento con todos los actores de la cadena de valor, incluido una conexión con empresas que jalonen a los beneficiarios desde la demanda **(Impacto y sostenibilidad).**	Involucrar a Pymes y empresas grandes en los proyectos y buscar perfiles de ejecutores que cuenten con buena capacidad para la articulación de actores, y con potencial de exportación.	***
4.7	Se evidencian tensiones entre el cumplimiento de metas de mercado y de las temáticas transversales, sumado a que se percibe demasiada exigencia en los enfoques transversales en contraposición al nivel de desarrollo de las cadenas de valor. Adicionalmente, los actores reconocen que el cumplimiento las metas transversales depende de factores que trascienden el alcance del ejecutor, como aspectos culturales arraigados en los beneficiarios **(Relevancia y coherencia, eficacia).**	Articular el alcance en las metas de mercado (exportación y comercialización, etc.) y las de los enfoques transversales con el plazo de ejecución de los proyectos, las capacidades regionales, el nivel de maduración de las iniciativas y los beneficiarios.	***

Hallazgos Técnicos y Operativos

	Hallazgo	Recomendación	
4.8	Algunos actores perciben que los criterios de evaluación del Fondo Competitivo no son comunicados de forma efectiva desde el inicio del proceso y dada la gran heterogeneidad de proponentes (niveles de maduración, experiencia exportadora, beneficiarios en zonas PDET) los resultados de la evaluación no siempre sopesan el perfil del proponente. Falta retroalimentación adecuada a ejecutores que presentaron incumplimiento de actividades y a iniciativas que no resultaron seleccionadas **(Relevancia y coherencia, eficiencia y gestión).**	Definir para cada etapa del proceso rúbricas de evaluación desde el comienzo de la convocatoria, que se comuniquen de forma detallada y oportuna a los proponentes y proyectos no elegidos. Se recomienda segmentar los criterios de evaluación de acuerdo con las capacidades de los proponentes en cada cadena de valor, y considerar en los términos de las convocatorias el nivel de desarrollo y características de las cadenas y territorios beneficiarios.	***
4.9	La extensión del proceso de selección de proyectos desde la expresión de interés hasta la adjudicación de recursos, reduce el tiempo de ejecución y según la percepción de los ejecutores impacta de forma negativa el logro de objetivos **(Eficiencia y gestión).**	Hacer más eficientes los procesos previos a la adjudicación de recursos, manteniendo buenos estándares de calidad y control sobre resultados e impactos, para dejar más tiempo a la ejecución de los proyectos y el cumplimiento de las metas objetivo. Se recomienda, privilegiar la presencialidad en la etapa de estructuración conjunta.	**
4.10	La realización de convocatorias del Fondo Competitivo no abiertas al público, que tienen como objetivo ejecutar saldos de recursos y convocan a un grupo de proponentes no seleccionados previamente, son percibidas como poco transparentes. Dado que este tipo mecanismos implica la reducción de recursos financieros y menores tiempos de ejecución frente a otras convocatorias, los proponentes deben realizar ajustes a los alcances y objetivos a los proyectos presentados originalmente, los cuales van en detrimento de la eficacia de las propuestas **(Eficiencia y gestión).**	Implementar mecanismos abreviados que permitan la ejecución de saldos de recursos entre cadenas de valor, sin restar transparencia a la convocatoria e impactar el alcance y objetivos de las iniciativas.	**
4.10	La existencia de factores culturales hace que la labor de los ejecutores para el cumplimiento de los enfoques transversales requiera de gran dedicación, en términos de recursos y tiempo. De acuerdo con la encuesta realizada a ejecutores estos perciben que los mayores avances se evidencian en la adopción de prácticas sostenibles, como la disposición adecuada de residuos y la economía circular, mientras que en equidad de género se resaltan resultados frente a empleabilidad y liderazgo femenino. Por el contrario, no se percibe resultados importantes frente a la temática de inclusión financiera. Sin embargo, evaluar la percepción de los resultados de los enfoques transversales, particularmente de inclusión financiera, es prematuro dado que se incluyeron de forma rigurosa a partir de la Fase II **(Eficacia, impacto y sostenibilidad)**.[3]	Buscar mecanismos de acompañamiento permanente a los ejecutores para el cumplimiento de metas en los enfoques transversales, con personal especializado en equidad de género, inclusión financiera, y paisajes sostenibles, que permitan llegar a resultados concretos. Se deben enfocar los esfuerzos en superar los imaginarios de los beneficiarios sobre los riesgos del sistema financiero para incentivar el acceso a productos financieros e incentivar la inclusión de la mujer en el mercado laboral, reforzar temáticas asociadas con equidad de género y comunidad LGBTI, así como el relevo generacional (inclusión de jóvenes) para la sostenibilidad a largo plazo de las cadenas de valor.	***

3 Los resultados de la encuesta realizada a ejecutores se presentan en detalle en el Anexo 3.

Gráfica 13. Análisis de sentimiento del texto de las conversaciones de las entrevistas realizadas al nivel micro en el marco de la evaluación del Programa C+C



Fuente: Elaboración propia a partir de insumos de entrevistas (procesamiento en NVIVO).

4.5. Evaluación de la Red Suiza de Expertos (Swiss Expert Network - SEN)



El SEN no ha logrado consolidar su objetivo principal de conectar de manera sostenible a instituciones suizas y colombianas, con algunas contadas excepciones. La conexión entre instituciones colombianas y suizas no está sistematizada y carece de liderazgo, al mismo tiempo que los actores no ven guías, directorios de expertos o espacios conjuntos que busquen la interacción de forma deliberada, y no según la demanda. Se requiere fortalecer la administración del SEN y crear una estrategia que permita incrementar la demanda en temas estratégicos para el Programa C+C y generar sinergias a largo plazo.



Escala de evaluación: Altamente satisfactorio (4); Satisfactorio (3); No satisfactorio (2); y Altamente no satisfactorio (1).

Hallazgos Estratégicos

	Hallazgo	Recomendación	
5.1	La experiencia de aprovechamiento del mecanismo evidencia que, con contadas excepciones que se indican en la Tabla 1, no se ha generado una colaboración de largo plazo entre instituciones suizas y colombianas. Sin embargo, las entidades colombianas en todos los niveles están interesadas en trabajar con expertos suizos **(Impacto y sostenibilidad).**	Delimitar mapeo de actores, temas estratégicos a trabajar, esquemas de financiación, estrategias de comunicación y facilitar el proceso de acceso al mecanismo SEN para garantizar un mayor aprovechamiento del mismo.	***
5.2	Se requiere fortalecer la administración del SEN en el Programa C+C. Aunque existe una asignación de tiempo y tareas distribuidas entre los funcionarios en Suiza y en Colombia de la entidad facilitadora se avanza a ritmo lento **(Eficiencia y gestión).**	Diseñar e implementar una estrategia que permita incrementar la demanda en temas estratégicos para el Programa C+C y generar sinergias a largo plazo. Para la definición de la estrategia deberán revisarse a la luz de los objetivos del Programa C+C: la asignación presupuestal del mecanismo, y de una persona de dedicación exclusiva (o actividad principal) para la gestión de los temas relacionados con el SEN.	***

Hallazgos Técnicos y Operativos

	Hallazgo	Recomendación	
5.3	Los actores que han accedido al SEN reconocen que el mecanismo responde satisfactoriamente a las demandas de los beneficiarios, sin embargo, la interacción de los beneficiarios del programa con el SEN es baja, y ha estado motivada por experiencias previas de los actores interesados con entidades suizas o por búsquedas autónomas de los interesados en entidades/consultores que puedan realizar las asesorías **(Relevancia y coherencia).**	Identificar desde la formulación de las iniciativas en los diferentes niveles del Programa C+C las categorías de necesidades que son compartidas por varias cadenas y que pueden ser acompañadas por el SEN.	***
5.4	Aunque se reconoce el potencial del SEN en desarrollo de habilidades, innovación y transferencia de tecnología, fortalecimiento de cadenas de valor, mercadeo, requerimientos técnicos y regulatorios del mercado europeo, entre otros, su uso es bajo por la falta de definición de una ruta estandarizada para el acceso al SEN **(Relevancia y coherencia).**	Crear una plataforma o catálogo para que la identificación de expertos y servicios facilite el uso del SEN, en un principio para los temas estratégicos y más recurrentes en los que han solicitado apoyo los beneficiarios del Programa.	***
5.5	Las pocas asistencias que se han dado se perciben por sus beneficiarios como exitosas. En la Fase I del Programa C+C la cooperación estaba enfocada en el cumplimiento de demandas puntuales sobre asesorías de carácter técnico, en contraste en la Fase II el mecanismo incluyó temáticas antes no trabajadas, como la digitalización (Tabla 3). Dado la ausencia de seguimiento a los resultados de las iniciativas, no es posible evaluar el impacto de estas **(Eficacia).**	Realizar un mapeo de las demandas más frecuentes en los diferentes niveles y la oferta de instituciones suizas que permita articular las iniciativas estratégicas para el Programa C+C de forma más eficaz.	**
5.6	Comunicación externa insuficiente sobre el potencial que el SEN tiene para atender las necesidades de competitividad e innovación, por ejemplo, los actores externos al Programa C+C no conocen que se puede acceder al SEN por mecanismos diferentes a los proyectos ejecutados en los diferentes niveles. Adicionalmente, dado que el SEN ha respondido a las demandas específicas de iniciativas en el marco del Programa C+C, no se ha realizado una socialización amplia de C+C con entidades en Suiza **(Eficiencia y gestión).**	Generar una herramienta de socialización que facilite articular el mecanismo con las demandas de los actores y la oferta de servicios de los expertos suizos.	**

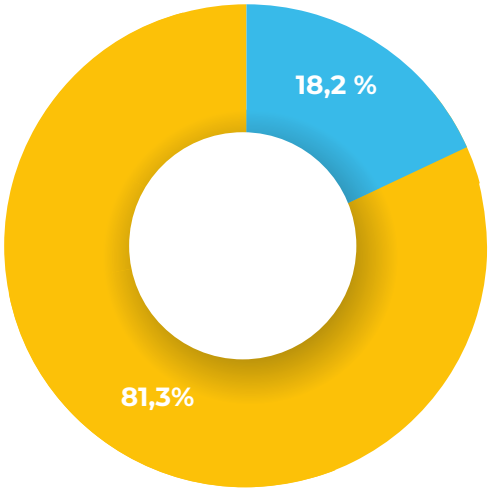
Tabla 3. Programa C+C: Asistencias técnicas realizadas por el SEN

Componente		Proyecto	Objetivo asistencia técnica SEN
Reformas de Política Pública de Competitividad		Tele migración y servicios habilitados digitalmente para exportar (2021)	Oportunidades de telemigración para Colombia y algunas barreras para la misma
Reformas Sectoriales	**Cacao Especial**	Cacaos especiales de Antioquia y Cesar: capacidades y servicios tecnológicos para incrementar la competitividad CAESCA (2018)	Revisión de sistemas de producción en Antioquia y Cesar y la construcción de estrategia de mercado para los proyectos asociados
		Remoción de cadmio en cacao - solución nanotecnológica (2020)	Desarrollo de estrategias bio -nanotecnológicas para la disminución de cadmio en grano de cacao fino de aroma colombiano
	Cafés Especiales	Construcción de la agenda comercial de la Feria World Coffe 2023	
	Construcción Sostenible	Construcción sostenible y economía circular para dinamizar la cadena de valor de construcción de Santander (2018)	Análisis de Ciclo de Vida (ACV) y el diseño de testeo, laboratorio de construcción sostenible
	Turismo Sostenible	Destinos + Competitivos + Sostenibles (2019)	Placemaking, desarrollo de productos desde la demanda, e intercambio de conocimientos en gestión de destino

Asistencia técnica | Generación de capacidades | Acompañamiento logístico

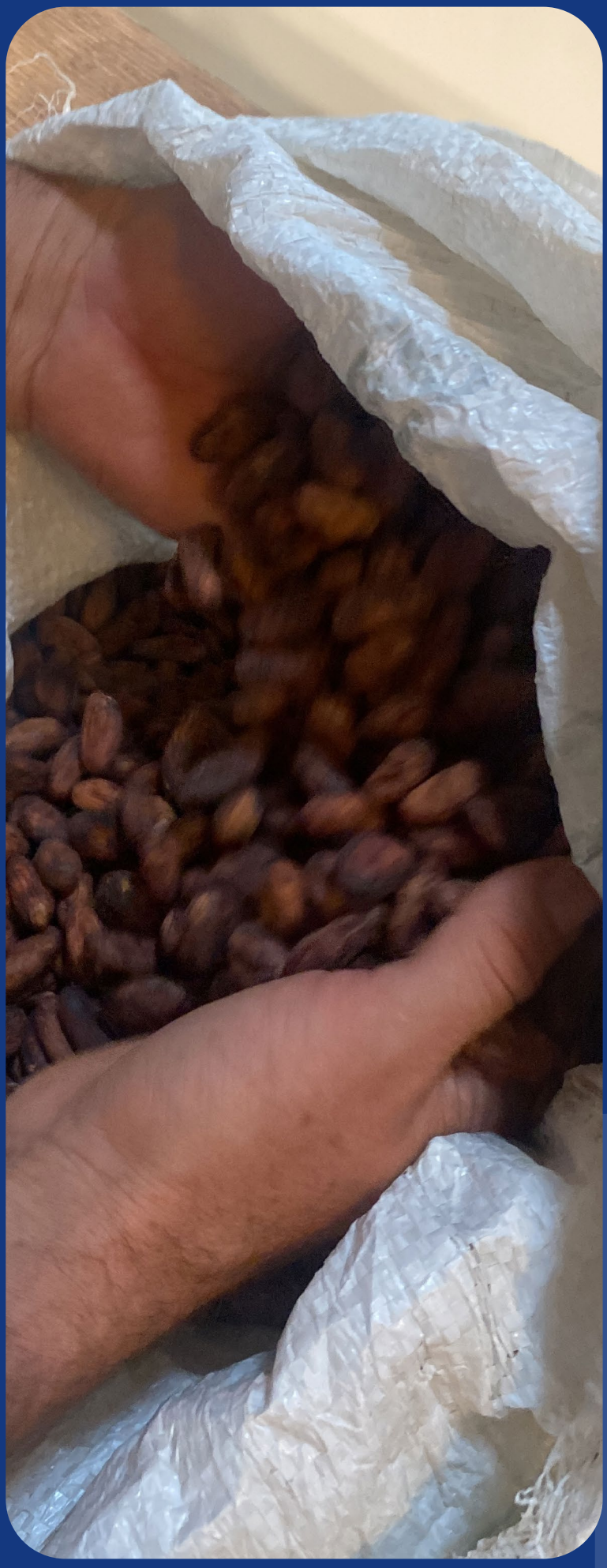
Fuente: Elaboración propia a partir de información del Programa C+C.

Gráfica 14. Análisis de sentimiento del texto de las conversaciones de todas las entrevistas respecto al conocimiento del SEN



Muy negativos | Negativos | Positivos | Muy positivos

Fuente: Elaboración propia a partir de insumos de entrevistas (procesamiento en NVIVO).



Recomendaciones de ajuste para el Programa C+C

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

5. Recomendaciones de ajuste para el Programa C+C

A. Top level

Generar instancias de interacción entre los niveles del Programa C+C. SECO y Swisscontact pueden conformar grupos de trabajo que involucren actores de los tres niveles para lograr una mayor sincronía en las iniciativas que se presentan al Mecanismo de Reformas de Política y a los Comités Estratégicos de las Cadenas, así como las convocatorias del Fondo Concursable Subnacional. Estos grupos de trabajo podrían, por ejemplo, diseñar objetivos alrededor de las temáticas transversales que tengan implicaciones en dos o tres niveles, y servir como una especie de gobernanza inicial de esos temas que son estratégicos para SECO.

Dar los primeros pasos para construir un enfoque regional del Programa C+C de forma intencional. Uno de los grupos de trabajo conjunto entre niveles podría tener el propósito de nominar los departamentos y subregiones de Colombia que pueden cumplir los objetivos simultáneos de lograr resultados en exportaciones y desarrollo del sector privado bajo el enfoque de Swissness/Trade, al mismo tiempo que son zonas relevantes para otros programas de cooperación de Suiza, por ejemplo en derechos humanos. Sin embargo, debe notarse que este ejercicio de enfoque regional tiene el riesgo de crear un trade-off entre avances en competitividad y avances en el ámbito social.

Focalizar las iniciativas del Programa C+C para el tiempo restante de la Fase II. Los retos de alineación y de avance resultantes del cambio de gobierno implican que la escogencia de iniciativas a ejecutarse 2024 debe ser estratégica. Algunas sugerencias sobre cómo hacerlo se incluyen en las secciones del Nivel macro y meso (ver abajo).

Invertir en construir el conocimiento necesario para un diseño efectivo de la eventual Fase III. Se sugiere adelantar una estrategia de creación de conocimiento que tenga, al menos, dos elementos:

- Adelantar un estudio independiente que identifique en detalle los elementos que explican el éxito que tuvieron los productos del nivel macro que lograron una mayor incidencia en políticas públicas. Las primeras hipótesis apuntan a que el éxito en el Mecanismo de Reformas de Política se explica porque productos como la Revisión de Pares de la OCDE, el insumo para la Metodología ArCO y el Fortalecimiento de Capacidades de las CRCI se integraron a esfuerzos que ya estaban en marcha, y no pretendían crear un frente nuevo de trabajo. Sin embargo, esto debe ser objeto del estudio mencionado. [4]
- Organizar la documentación de las iniciativas financiadas por el Programa C+C en un repositorio bibliográfico, que permita a todos los grupos de interés acceder al conocimiento que se genera (incluyendo entregables intermedios y finales).
- Utilizar las bases de datos proveídas con la presente evaluación y los indicadores de la plataforma de seguimiento de la Fase II para realizar una evaluación de impacto del Fondo Concursable Subnacional de manera ágil y oportuna. Se sugiere utilizar la metodología de diferencias en diferencias para que sus resultados sean comparables con los obtenidos en este documento.

Implementar herramientas de rápido despliegue (encuestas en línea, estudios de satisfacción) enfocadas en medir el grado de satisfacción de los actores que interactuaran con el Programa C+C en los diferentes niveles. Este tipo de herramientas puede ayudar a detectar oportunamente ajustes que deben realizarse y recibir recomendaciones accionables.

Llevar a cabo una estrategia de posicionamiento externo y de comunicación integral de C+C. En línea con los esfuerzos recientes que han comenzado a adelantar desde SECO y Swisscontact, se propone diseñar una estrategia de comunicación que tenga mecanismos de socialización internos y externos de avances, resultados e impactos:

- Esta estrategia se puede nutrir del esfuerzo de seguimiento a iniciativas descrito en la anterior recomendación.
- La estrategia debería buscar también mejorar la comunicación transversal entre los niveles/componentes del Programa.

Diseñar una estrategia de socialización del Programa C+C cuando se dan cambios en los representantes del Gobierno nacional al Comité Directivo. En línea con la estrategia de posicionamiento y comunicación, es fundamental que se reiteren los esfuerzos de socialización hacia actores del Gobierno nacional que pueden ayudar a movilizar las iniciativas que aún tienen tiempo para ejecutarse durante 2024.

Monitorear de cerca los tiempos de los procesos para asegurar su cumplimiento oportuno, y alinear las expectativas frente al alcance y resultado de cada una de las instancias de esa ruta. Esto puede

4 La información que se presenta en el Anexo 2 puede servir como insumo.

llevarse a cabo con dos espacios de diálogo en el que los participantes puedan tener claridad sobre las expectativas temporales, uno para el financiador y el facilitador nacional, y otro entre el facilitador, los proponentes y los evaluadores.

B. Nivel macro "Apoyo a políticas públicas"

Focalizar las iniciativas del Mecanismo de Apoyo a Reformas de Política Pública para el tiempo restante de la Fase II. Se sugiere concentrar las iniciativas de actores del Gobierno nacional en proyectos de temáticas transversales como cambio climático, inclusión financiera y equidad de género; y concentrar las iniciativas de actores privados en proyectos que den continuidad a la Agenda Nacional de Competitividad, que se enmarquen en la Hoja de Ruta del Programa C+C 2020-2024 o que construyan capacidades institucionales. Esto ayudaría a lograr la articulación entre el Programa C+C y sus objetivos de competitividad e innovación con la visión del nuevo Gobierno, al tiempo que salvaguarda la continuidad de las iniciativas a largo plazo.

Involucrar como invitados al Comité Directivo o al Comité Estratégico del Componente 1 a los rectores de la política pública de las temáticas transversales. Esto implica invitar a participar al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (sostenibilidad ambiental), al Ministerio de Hacienda / Superintendencia Financiera (inclusión financiera) y al Ministerio de Igualdad (equidad de género).

Identificar apuestas estratégicas del Programa C+C que se pueden abordar con actores privados que no dependen de los cambios de gobierno. La identificación de estas iniciativas se puede realizar en conjunto con representantes del sector privado durante 2024 para informar las prioridades a seguir en una eventual Fase III del Programa.

Implementar un piloto para recibir propuestas más allá de las que presentan los miembros del Comité Estratégico del Componente 1. Por ejemplo, se sugiere que se puedan presentar proyectos de parte de actores nacionales o incluso regionales, que cuenten con un padrinazgo de parte de uno de los miembros del Comité. En este caso, una idea promisoria es solicitar al sector privado del nivel nacional (CPC, Confecámaras, ANDI, ACOPI, entre otros) que atraigan a actores privados y no gubernamentales regionales (como los miembros de Red Pro) para presentar propuestas de nivel macro.

Definir un mecanismo de seguimiento a iniciativas con potencial de crecimiento o implementación. Se recomienda utilizar los resultados de la presente evaluación para realizar sesiones de trabajo con los Comités del SNCI de forma que se realice trazabilidad a los productos del Mecanismo de Apoyo a Reformas y su escalabilidad o implementación.

C. Nivel meso "Reformas sectoriales"

Focalizar las iniciativas del Componente 2 para el tiempo restante de la Fase II. Para ello, se sugiere diseñar un esquema de seguimiento a los proyectos o las metodologías de trabajo actuales con el fin de identificar candidatos a ser escalados en una eventual Fase III. Estos candidatos pueden recibir acompañamiento de consultorías especializadas para incrementar la eficacia de sus intervenciones, identificar hitos que se pueden cumplir en el mediano plazo y realizar monitoreo a los indicadores de seguimiento.

Ampliar la participación de actores claves y representación de las regiones con vocación productiva en los Comités Estratégicos de las cadenas. Por ejemplo, vincular actores de la academia y el sector privado, que puedan detonar la articulación con los gobiernos locales. Esto podría reducir la probabilidad de que los proyectos estén desconectados de esfuerzos anteriores o complementarios, los cuales pueden ser importantes para mejorar la sostenibilidad de los resultados.

Definir una gobernanza para la implementación de las reformas sectoriales, de forma que se pase del conocimiento a la acción. Se recomienda definir una instancia objetivo a la que SECO, Swisscontact y el DNP pueden realizar advocacy – por ejemplo, mesas sectoriales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para Cacao Especial o Cafés Especiales, o el Consejo Superior de Turismo para turismo sostenible–, con el fin de que esos espacios abran su agenda a C+C para socializar los resultados obtenidos en los productos del nivel meso, hacer trazabilidad y seguimiento, e impulsar su incorporación o implementación al interior de las cadenas de valor.

D. Nivel micro "Cadenas de valor"

Contratar una consultoría para entender la mejor manera de apoyar a los proponentes del Fondo Concursable en la preparación de propuestas que sean viables financieramente. Por ejemplo, es posible que los proponentes requieran capacitaciones sobre estructuración de propuestas "banqueables", o que se pueda definir un grupo de ejemplos de proyectos que tengan cierre financiero y participación privada, como ejemplo de buenas prácticas para los proponentes.

Realizar una segmentación de los criterios de evaluación de acuerdo con las capacidades de los proponentes en cada cadena de valor. Esto permitiría que las convocatorias del Fondo Concursable Subnacional se moldeen a las diferentes realidades que tienen las cadenas de valor (por ejemplo, amplias capacidades productivas en Cafés Especiales versus capacidades muy incipientes en Ingredientes Naturales).

Implementar reuniones periódicas entre ejecutores del Fondo Competitivo Subnacional durante la ejecución del proyecto. Ello incentivaría el aprendizaje cruzado, la recepción de retroalimentación y la atención a cuellos de botella en los procesos internos. Así mismo, esas reuniones podrían involucrar en algunos casos a actores del nivel regional para aunar esfuerzos y generar iniciativas complementarias que den sostenibilidad.

Realizar seguimiento a nivel de departamentos y subregiones de los indicadores en los beneficiarios. Este monitoreo puede ser la base para lograr la focalización de la cobertura geográfica del Programa C+C que se describe en las recomendaciones del Top Level.

Ajustar las metas de exportación y comercialización al 2024 de manera progresiva acorde con el plazo de los proyectos y el nivel de maduración de las iniciativas. Eso permitiría alinear las expectativas de los proyectos de acuerdo con su capacidad de lograr resultados.

Robustecer el conocimiento sobre acceso a mercados del Programa C+C. Esta es una de las grandes fortalezas del Programa, y el reto se encuentra en continuar invirtiendo recursos en el mejor capital humano para mantenerse a la vanguardia en los requisitos fitosanitarios para la exportación de productos agrícolas y la adquisición de certificaciones. Un posible foco de mayor experticia puede ser el reto de trazabilidad para el Pacto Verde Europeo.

Acompañar el trabajo de la cadena de valor de turismo sostenible con más conocimiento sobre el posicionamiento de Colombia. Para fortalecer los resultados en proyectos de turismo – por ejemplo, en los de paisajes sostenibles – C+C podría realizar una consultoría sobre cómo posicionar esos productos turísticos nuevos ante agencias y consumidores internacionales.

Definir o delinear más claramente las reglas en cada etapa del proceso desde el comienzo de la convocatoria, y comunicarlas adecuadamente a los interesados. Esto puede incluir un mecanismo que permita la ejecución de saldos de recursos entre cadenas de valor, sin restar transparencia a la convocatoria e impactar el alcance y objetivos de las iniciativas.

Impulsar las sinergias con programas de otros cooperantes en territorio en preparación a la Fase III, sobre todo en la dinámica de pagos por resultados. SECO podría trabajar durante 2024 en conjunto con otros programas y oficinas de cooperación que han utilizado pagos por resultados para aumentar las contrapartidas locales – como por ejemplo la Cooperación de Canadá y sus programas de apoyo a agricultura con pagos basados en lograr metas de cofinanciación externa – con el fin de identificar cuáles elementos del Programa C+C pueden incluir ese mismo esquema en una eventual Fase III.

Estandarizar el formato de entrega de información de parte de los implementadores y ejecutores sobre sus beneficiarios en preparación a la evaluación de la Fase II. Este proceso debe incluir la solicitud sobre líneas base a aquellos ejecutores de la Fase II que no las hayan proporcionado.

Realizar seguimiento acerca de los beneficiarios individuales. Se debería impulsar a los ejecutores a realizar seguimiento desagregado sobre sus beneficiarios (y no solo agregado a nivel de proyecto), usando la plataforma de C+C para recopilar de forma periódica esta información. Por ejemplo, esto sería fundamental para obtener indicadores de empleo desagregados a nivel de beneficiarios, para más periodos de tiempo, aumentando así la precisión y la cobertura de la evaluación que se realice a la Fase II.

E. SEN "Swiss Expert Network"

El facilitador nacional debería asignar a una persona con dedicación exclusiva para los temas asociados al SEN. Esta capacidad interna en el facilitador permitiría avanzar en una estrategia más activa e intencional para darle dinámica al SEN.

El facilitador nacional podría dar un primer paso en la creación de una plataforma para la identificación de expertos y servicios para el SEN. Se sugiere actualizar el mapeo de oferta de conocimiento en suiza, y publicar un documento o sección en la página web en la que se resalte cómo esa oferta se relaciona con la demanda de necesidades actuales en Colombia. Así mismo puede identificar las instituciones suizas con el mayor potencial de prestar asistencia en el marco del SEN, y compartir con ellas este mapeo.

El facilitador nacional podría organizar en el primer trimestre de 2024 una "rueda de asistencia técnica" entre Suiza y Colombia. Este evento puede traer a expertos suizos en las temáticas identificadas en el estudio de mapeo, y convocar a las instituciones colombianas del orden nacional y regional con el fin de promover conexiones y socializar oportunidades.

F. Temáticas transversales

Fortalecer al equipo del facilitador del Programa C+C en los enfoques transversales, y el acompañamiento a los ejecutores en estos temas. Aunque el Programa ya cuenta con personal experto, se debe invertir en contar con mayor talento para enfocarse en los retos enormes a los que se enfrentan los ejecutores, en particular se propone que estos pongan foco en:

- Trabajar de forma cercana con Asobancaria, representantes de los principales bancos y asociaciones de instituciones financieras (incluyendo aquellas de Fintech) para hacer seguimiento al nuevo proyecto de mecanismos alternativos de financiación, y para incentivar a los bancos a proponer soluciones y productos.
- Superar los imaginarios que existen entre productores de las cadenas de valor sobre los riesgos del sistema financiero para incentivar el acceso a productos financieros.
- Superar barreras culturales sobre el rol de la mujer en el ámbito productivo, promover el relevo generacional, y contrarrestar prácticas tendientes excluir a mujeres y miembros de la comunidad LGBTI.

Hacer énfasis en la importancia del cambio climático como foco del trabajo de sostenibilidad ambiental. Esto implica que el acompañamiento del personal de C+C y los indicadores de seguimiento se concentren en acciones para reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), y en menor medida en la implementación de buenas prácticas ambientales. Por ejemplo, se debería organizar un workshop para enfocar el trabajo del personal de SC y de los actuales implementadores.

En el caso de equidad de género, refinar los indicadores para capturar el cambio del rol de la mujer al interior de las unidades productivas o empresas. Debido al tipo de unidades productivas que son beneficiarias de los proyectos, el director o gerente de la unidad productiva es a menudo el jefe del hogar por lo que el indicador de sexo del propietario no logra capturar los cambios en las dinámicas de género.





Conclusiones

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

6. Conclusiones



El Programa C+C ha tenido tres grandes fortalezas que lo han marcado como un hito en la cooperación internacional del desarrollo económico. La primera es que ha buscado ser sistémico, al incorporar acciones de niveles de política pública, reformas sectoriales e intervenciones micro para las cadenas. La segunda es que ha estado marcado por la demanda, específicamente la demanda de necesidades de los actores del Gobierno nacional y de las cadenas de valor, lo que ha llevado a una mayor flexibilidad y adaptación a cambios en las necesidades de los beneficiarios con respecto a otras iniciativas de cooperación. La tercera es que ha sido guiado por un objetivo último que es la internacionalización de cadenas de valor y de empresas colombianas, como parte de una estrategia de relacionamiento bilateral entre Colombia y Suiza.

Entre los hallazgos de la evaluación, resalta que el Programa C+C:

- **El nivel macro** demuestra ser especialmente valioso por su enfoque en la demanda de prioridades del SNCI y por la incidencia sistémica que tuvieron productos como la Revisión de Pares de la OCDE, el insumo para la Metodología ArCO o el Fortalecimiento de las capacidades de las CRCI. Pero este nivel enfrenta retos incipientes derivados del cambio de Gobierno y la necesidad de empoderar a entidades que garanticen su sostenibilidad en el tiempo.

- **En el nivel meso** se observan diferentes grados de articulación entre la gobernanza y las políticas sectoriales frente a la visión compartida de cada cadena de valor. En algunos casos se ven oportunidades de mejora en lograr pasar del conocimiento y las hojas de ruta a la acción, aunque las decisiones de implementación usualmente no dependen de la gobernanza del Programa.

- **En las intervenciones micro,** realizadas en el marco del Fondo Competitivo Subnacional, la evidencia muestra un impacto positivo sobre las variables de exportaciones (sobre todo en Cacaos Especiales), de empleo (sobre todo en Cacaos Especiales y Turismo Sostenible) y participación de las mujeres (de forma transversal). Pero se evidencian desafíos en cuanto a lograr una mejor segmentación por nivel de desarrollo de las cadenas y maduración de los ejecutores resultados en las temáticas transversales.

- **En SEN** tiene un potencial alto y es valorado por los actores que lo han utilizado, quienes manifiestan haber logrado resultados claros de la colaboración con expertos suizos, pero la sostenibilidad en el tiempo de esas relaciones es incierta y se requiere reformar el funcionamiento del esquema para aumentar su conocimiento entre los actores, mejorar la manera de asignarse y promover una búsqueda activa de colaboraciones bilaterales.

Hacia el futuro, el Programa C+C puede implementar una serie de ajustes estratégicos y operativos (como los descritos en esta evaluación) que le permitan cerrar su implementación de forma exitosa y dejar construidas capacidades locales en los sectores público y privado, al tiempo que se mantiene la sostenibilidad en el tiempo de los resultados obtenidos.



Anexos

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

Anexo 1. Metodología de la evaluación

La evaluación del Programa C+C implementa una metodología que combina herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo, y la revisión documental de la información generada por el Programa.

1. Componente cualitativo

El componente cualitativo se conforma de entrevistas semiestructuradas realizadas en modalidad virtual o presencial, la realización de grupos focales y una encuesta online.

Los hallazgos de las conversaciones en las entrevistas, las visitas a campo y los grupos focales, se organizaron por criterios de evaluación en una matriz de respuestas de acuerdo con las dimensiones analíticas y las preguntas de investigación, y se analizaron factores como el consenso, la pertinencia y la relevancia de los temas abordados en las conversaciones. De esta forma, la distribución y número de participantes en las herramientas cualitativas no se basó en la representatividad estadística, sino en la búsqueda de suficiencia comparativa de los hallazgos de las conversaciones.

Entrevistas semiestructuradas

De acuerdo con los criterios y dimensiones de la evaluación, para la realización de las entrevistas se definieron 26 preguntas base de investigación. Según el perfil de los actores a entrevistar se elaboraron 9 guías de entrevistas en las que se seleccionaron las preguntas de investigación pertinentes al perfil, y de acuerdo con los objetivos de la conversación en algunos casos se adaptaron y complementaron con otras preguntas. Los actores se clasificaron según su asociación con el Programa C+C en los siguientes perfiles:

- **Financiadores:** Actores en el rol de financiador del Programa C+C (SECO).
- **Facilitadores:** Actores en el rol de facilitador del Programa C+C (SwissContact), incluido el Swiss Expert Network (SEN).
- **Nivel macro:** Actores del sector público y privado que hacen parte del Comité Directivo del Programa C+C o de su Componente 1 (Mecanismo de Reforma de Políticas Públicas de Competitividad).
- **Nivel meso:** Actores asociados al Mecanismo de Reformas Sectoriales del Componente 2 del Programa C+C (Mecanismos de Apoyo a Cadenas de Valor Sostenibles), ya sea por su participación en los Comité Estratégicos de las cadenas de valor o por su rol de ejecutores de proyectos del mecanismo de reformas.
- **Nivel micro:** Actores asociados al Fondo Competitivo Subnacional, los cuales se clasificaron a su vez en tres tipos de actores: i) ejecutores o aliados de proyectos cofinanciados por el Programa; ii) beneficiarios de proyectos cofinanciados; y, iii) proponentes que surtieron la etapa de estructuración conjunta de propuesta de proyectos en la Fase II, pero cuyos proyectos no fueron seleccionados para ser cofinanciados por parte del Programa.
- **Expertos temáticos:** Expertos asociados a los enfoques transversales que incorporó el Programa C+C en la Fase II o pretende incorporar en la siguiente fase, a saber: equidad de género, innovación digital, inclusión financiera y paisajes sostenibles.

En el marco de la evaluación, entre el 8 de agosto y el 20 de noviembre de 2023, se realizaron un total de 62 entrevistas, de las cuales 32 fueron en la modalidad virtual y 30 presenciales en visitas a campo (Tabla 4).

Adicional al análisis de factores como el consenso, la pertinencia y la relevancia de los temas abordados en las entrevistas, se realizó un análisis de sentimientos para evaluar el contenido de las entrevistas en cuanto a tendencias a expresar opiniones favorables, desfavorables o neutras frente al Programa C+C, las cuales fueron agrupadas en 4 tipos de valoración: muy positivos, moderadamente positivos, moderadamente negativos, y, muy negativos.[5]

5. Para realizar el análisis se utilizó la función de análisis de sentimientos del programa NVIVO y el modelo VADER (Valence Aware Dictionary for Sentiment Reasoning) propuesto por Hutto y Gilbert (2014), y para procesar el texto se utilizó el diccionario del idioma español “es_core_news_sm”. Se realizó un conteo de las respuestas clasificadas en cada valoración, que permitió conocer en porcentaje las opiniones sobre los criterios de la evaluación en cada uno de los niveles, y para obtener la perspectiva general del Programa C+C se agregaron los niveles. Adicionalmente, para la evaluación del SEN se analizó el contenido de las entrevistas de todos los actores con relación al conocimiento del mecanismo.

Tabla 4. Evaluación Programa C+C: Entrevistas semiestructuradas realizadas en modalidad virtual y presencial

Perfil	Actor	Número entrevistas*
Financiadores	SECO	3
Facilitadores	Programa C+C (SwissContact) Swiss Expert Network (SEN)	5
Nivel Macro	Departamento Nacional de Planeación (DNP)**	8
	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT)	
	Presidencia de la República**	
	Consejo Privado de competitividad (CPC)	
	Confecámaras	
Nivel Meso	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Agrosavia) Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia (Asoexport) Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) Federación Nacional de Cafeteros (FNC) Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt ProColombia Viceministerio de Turismo (MinCIT)	8
Nivel Micro	Ejecutores y Aliados	13
	Beneficiarios	18
	Proyectos no cofinanciados con estructuración conjunta (Fase II)	3
Expertos Temáticos	Desarrollo Digital (Alto Consejero TIC de Bogotá) Equidad de Género Inclusión Financiera (Fundación Capital) Paisajes Sostenibles (South Pole)	4
	Total entrevistas	62

*Nota: *No incluye las invitaciones a entrevistas no aceptadas por parte de los actores: 4 en el nivel macro, 3 en el meso, 1 a ejecutores del nivel micro y 3 a proyectos no cofinanciados en el nivel micro. **Incluye entrevistas realizadas a exfuncionarios asociados al Programa C+C.*

Fuente: Elaboración propia.

Visitas de campo

Las visitas de campo tenían como objetivo conocer de primera mano algunos de los proyectos cofinanciados por el Fondo Competitivo Subnacional del Programa C+C, así como realizar entrevistas semiestructuradas presenciales a ejecutores, aliados y beneficiarios del nivel micro de las cadenas de valor sostenible que aborda el Programa, y la realización un grupo focal. Las visitas a campo se realizaron a proyectos en cuatro departamentos (Tabla 5).[6]

En las visitas a campo se realizaron 30 entrevistas semiestructuradas, de las cuales 12 fueron a ejecutores y aliados de proyectos del Fondo Competitivo Subnacional,[7] y 18 a beneficiarios de los proyectos, incluidos productores, Asociaciones De Productores, Agencias y Operadores Turísticos, y una entrevista al nivel meso de la cadena de Construcción Sostenible (ver Tabla 4).

6 En el Huila las entrevistas se realizaron en Pitalito y fincas cafeteras de la zona rural, en el departamento de Santander en Bucaramanga y Girón, en el departamento del Magdalena en Santa Marta y Ciénaga, y en Antioquia en Medellín y Santa Fé de Antioquia

7 Adicional a las entrevistas realizadas en las visitas de campo también se realizaron entrevistas virtuales a 2 ejecutores de proyectos de la Cadena de Ingredientes Naturales, para un total de 14 entrevistas a ejecutores y aliados en el nivel micro (ver Tabla 1).

Tabla 5. Visitas a campo: cadenas de valor sostenible

Cadena de valor	Huila	Santander	Magdalena	Antioquia*
Cacaos Especiales		X		
Café Especial	X		X	X
Construcción Sostenible		X		X
Ingredientes Naturales				X
Turismo Sostenible	X		X	

Fuente: Elaboración propia.

Grupos focales

Se realizaron dos grupos focales. El primero con los cuatro Especialistas de las Cadenas de la entidad facilitadora, su objetivo fue indagar sobre su percepción de la relevancia del Programa C+C, la operación del Fondo Competitivo Subnacional, los enfoques transversales incluidos en las convocatorias en la Fase II, los factores que su juicio favorecen la sostenibilidad de los resultados, y recomendaciones para la siguiente fase.

El segundo grupo focal se llevó a cabo en la visita de campo a Antioquia con 7 beneficiarios de un proyecto de la Cadena de Cafés Especiales de la Fase II del Fondo Competitivo Subnacional. Éste tuvo como objetivo indagar sobre su percepción de la relevancia del Programa C+C, los resultados esperados por los beneficiarios y su sostenibilidad, y el conocimiento de los beneficiarios sobre la entidad cofinanciadora

Encuesta online

Para indagar sobre los impactos de los enfoques transversales, se realizó una encuesta online a los ejecutores de los 33 proyectos cofinanciados por el Fondo Competitivo Subnacional de ambas Fases del Programa entre el 9 de octubre y el 14 de noviembre de 2023. Dado que la tasa de respuesta cobija al 54,6% de los proyectos, se debe tener en cuenta que: i) los resultados cuantificables no son extrapolables al Fondo Competitivo y cada una de las cadenas de valor, si no que dan cuenta únicamente de ejecutores que diligenciaron la encuesta; y, ii) las respuestas a preguntas abiertas se utilizan como insumo para la identificación de hallazgos, retos y recomendaciones. Los resultados de la encuesta se presentan en detalle en el **Anexo 3.**

2. Componente cuantitativo

El análisis cuantitativo se circunscribe a los proyectos del Fondo Competitivo Subnacional debido a la riqueza en datos sobre los beneficiarios, y está conformado por dos componentes: la evaluación de impacto y la evaluación de resultados. La evaluación de impacto busca identificar el efecto del proyecto sobre variables de desempeño económico de los beneficiarios, aislándolo de otros factores que hayan podido afectarlos. Por otra parte, la evaluación de resultados se refiere al análisis de tendencias observadas en indicadores objetivo del proyecto, que pueden ser comparados con indicadores auxiliares para contextualizar su interpretación.

Bases de datos del programa C+C

Para el análisis se tomaron las bases de datos del facilitador. Particularmente se revisaron los Marcos Lógicos de los niveles del Programa C+C y la base de caracterización de beneficiarios en ambas fases. Adicionalmente, se realizó un levantamiento de información primaria a partir de una encuesta realizada a los ejecutores de los proyectos del Fondo Competitivo en la que se indago sobre información de los beneficiarios antes y después de la intervención. Dicha información permitió alcanzar la cobertura de información que se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Resumen de características de los beneficiarios del Fondo Competitivo

Fuente de información	Nivel de agregación	Indicadores	Cobertura de beneficiarios individuales
Caracterización de los beneficiarios en línea base	Beneficiario individual	Tamaño, tipo y ubicación de los beneficiarios individuales	100 %
Anexos a los Marcos Lógicos de los proyectos	Beneficiario individual/Proyecto	Empleo, ventas, exportaciones de los beneficiarios individuales	20 %
Encuestas a ejecutores	Beneficiario individual	Empleo, ventas, exportaciones y costos de los beneficiarios individuales	36 %
Marco Lógico del Programa	Programa/Proyecto	Indicadores de seguimiento del programa	100 %
Marcos Lógicos de los proyectos	Proyecto	Indicadores de seguimiento de los proyectos	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Programa C+C y Swisscontact.

Encuesta a beneficiarios, grupo de control y modelo de diferencias-en-diferencias

El nivel de agregación y la disponibilidad temporal de los indicadores de las fuentes del Programa C+C determinan el tipo de evaluación que se puede realizar en cada caso. Puesto que en la evaluación de resultados se busca analizar las tendencias y correlaciones de los indicadores, la agregación del indicador puede ser a nivel de proyecto o del Programa, siempre y cuando se encuentre disponible durante al menos dos periodos de tiempo para la misma unidad de análisis. En contraste, la evaluación de impacto se efectúa mediante la aplicación de técnicas que buscan comparar los resultados obtenidos por el grupo de beneficiarios con los resultados obtenidos por un grupo de individuos que no hicieron parte del proyecto y que son razonablemente similares a los primeros, conocidos como grupo control. En este caso, se empleará la metodología de Diferencia en Diferencias (DiD) en la cual el impacto se calcula como la diferencia entre los cambios antes y después del proyecto para el grupo de beneficiarios y los cambios antes y después del proyecto para el grupo de individuos que no fueron beneficiarios. Esto requiere contar con los indicadores de interés como mínimo para dos periodos diferentes - al inicio y durante o al final del programa- tanto para el grupo de beneficiarios como para el grupo de control, y con un nivel de desagregación de los indicadores inferior al nivel para el cual se quiere calcular el impacto. [8]

8 Si se busca calcular el efecto a nivel de proyecto se debe contar con los indicadores a nivel de beneficiario. Esto permite no solo estimar el efecto de interés sino también realizar pruebas de significancia estadística, es decir, discutir si la magnitud observada es distinguible del azar o no.

La similitud entre el grupo de beneficiarios y el grupo de control es fundamental para asegurar que el impacto calculado es atribuible a la intervención. En la metodología DiD los dos grupos son similares cuando, en ausencia de la intervención, la evolución del indicador de interés es la misma en el grupo de beneficiarios y en el grupo de control, sin importar sus niveles iniciales. Para garantizar el cumplimiento de esta condición, el grupo de control debe parecerse al grupo de beneficiarios en su sector económico y el departamento o región en donde se ubican.

Las fuentes de información descritas anteriormente permiten la construcción de grupo tratamiento para la evaluación de impacto e informan la construcción del grupo de control. En la Tabla 7 se presentan algunas características generales de los beneficiarios de los proyectos del Fondo Competitivo.

Esto indica que el grupo de control se debe construir a partir de fuentes de información sobre empresas de diferentes tamaños y que operen en los sectores económicos relevantes. Para este propósito se emplearon las encuestas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) sobre demografía empresarial como la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), la Encuesta Anual de Servicios (EAS) y la Encuesta de Micronegocios (EMICRON). Estas encuestas recopilan información sobre el desempeño económico de las empresas y unidades productivas con representatividad nacional y por departamentos para un amplio espectro de sectores económicos y tamaños.

Tabla 7. Resumen de características de los beneficiarios del Fondo Competitivo.

Fase	Número de beneficiarios	Beneficiarios por cadena de valor	Tipo de beneficiario (%)	Tamaño de los beneficiarios (%)
Fase I	1944	Cacaos Especiales (61%) Ingredientes Naturales (17%) Turismo (17 %) Construcción Sostenible (5%)	Empresa (13%) Productor agrícola (67%) Recolectores o guías turísticos (10%)	Micro (79%) Pequeña (18%) Mediana (2%) Grande (1%)
Fase II	3654	Cacaos Especiales (41%) Ingredientes Naturales (7%) Turismo (9%) Cafés Especiales (43%)	Empresa (7%) Productor agrícola (93%)	Micro (99%) Medianas (1%)

Nota: el tamaño de los beneficiarios se midió hasta 2019 en Colombia por el número de trabajadores y el tamaño de activos como indica la Ley 590 del 2000. Así una empresa micro es aquella que tiene hasta 9 empleados y activos hasta por 500 SMMLV.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Programa C+C y Swisscontact.

Construcción del grupo de control

En la Tabla 8 se presenta un resumen de las encuestas del DANE de acuerdo con su representatividad por ubicación geográfica, sector económico y tamaño. Como se presenta allí, la EMICRON es apropiada para representar microempresas en varios sectores económicos, mientras que la EAS y EAM son relevantes para sectores económicos más específicos y para empresas de tamaño mediano y grande.

Tabla 8. Representatividad de las encuestas del DANE.

Encuesta	Representatividad geográfica	Representatividad por sector económico	Representatividad por tamaño	Años disponibles
EMICRON	Nacional, 24 departamentos y ciudades principales	Secciones A -J, L, N, P y S del CIIU*	Microempresas	2019 -2022
EAS	Censal	Divisiones 52, 53, 55, 56, 58,60 -63,69 -72,74, 77 -82, 86, 87, 92 y 93 del CIIU	Micro, medianas y grandes empresas según sector económico	2006-2020
EAM	Censal	Sección C del CIIU	Medianas y grandes empresas	1992 -2020

Fuente: Elaboración propia con base a datos del DANE

3. Revisión documental y análisis de redes

Como insumo para las metodologías cualitativas y cuantitativas se realizó una revisión documental de la información asociada al Programa C+C, que incluyó, entre otros documentos, Manuales Operativos, Planes Anuales de Operación, Reglamentos de los Comités, Documentos de Proyectos de Políticas Públicas y Sectoriales, factsheets de proyectos del Fondo Competitivo Subnacional, y bases de datos del facilitador.

En particular, por medio de la metodología de redes, con el objetivo de identificar el impacto de los resultados del Componente 1, Mecanismo de Reforma de Políticas Públicas de Competitividad, se indagó sobre el uso de las recomendaciones del Programa C+C en políticas o bienes públicos.[9] Adicionalmente, con el interés de evidenciar qué instituciones actuaron, en el marco del Programa, como dinamizadoras en la promoción de la competitividad e innovación a nivel nacional, se elaboró una red de las interacciones entre ejecutores, proponentes y beneficiarios.[10]

9 La revisión documental en el programa NVIVO permitió encontrar coincidencias textuales y puntos en común entre documentos de política y resultados del programa, así como citaciones directas al programa o alguno de sus proyectos. La relación entre documentos se representó en un gráfico de red, cuyos nodos son proyectos del Programa C+C y documentos de política que crecen en tamaño siempre que tengan una conexión a otro nodo diferente

10 Las bases de datos del facilitador fueron relevantes para comprender y graficar en una red las interacciones entre instituciones ejecutoras, proponentes o beneficiarias en el desarrollo de cada uno de los proyectos. Se midió la relevancia de cada actor a partir de la centralidad de cada institución, entendiendo un agente como más central siempre que tenga mayor cantidad de nodos directamente conectados a él.

Anexo 2. Análisis de Redes del Componente 1 en la Fase I

La Evaluación de Pares de la Política de Desarrollo Productivo (o 'Revisión de pares de la OCDE') (2019), realizada en el marco del Programa C+C, generó las directrices para impulsar iniciativas que mejoraran la competitividad e innovación del país. Adicionalmente, fue insumo en la construcción de las bases del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 (2019), la Política Nacional de Emprendimiento (Documento CONPES 4011, 2020) y otros proyectos del propio C+C.

Acogiendo la recomendación de la revisión de pares, Presidencia propuso al Programa C+C realizar la Definición de roles y responsabilidades de las entidades del Gobierno Nacional en transferencia de conocimiento, tecnología, innovación y emprendimiento (2018), de la cual surgió la Metodología de Articulación para la Competitividad (Metodología ArCO), elaborada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en 2021. La Metodología ArCO se utilizó como herramienta para encontrar la duplicidad de la oferta de instrumentos para impulsar la competitividad y fue incluida en la reestructuración del SNCI (Decreto 1651 de 2019, 2019), y posteriormente fue insumo para la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031 (Documento CONPES 4069, 2021), la Política Nacional de Emprendimiento (Documento CONPES 4011, 2020) y la construcción del Portal Innovamos.[11]

La estructuración del SNCI motivó el proyecto Simplificación de Instancias de Competitividad en Innovación (2020) que realizó el Programa C+C, en el cual se propusieron nuevos ajustes organizacionales para el SNCI; recomendaciones que fueron acogidas explícitamente en el Decreto 1517 de 2021, al suprimir y modificar las Comisiones intersectoriales del SNCI (Función Pública , 2021).

A nivel macro el impacto regional más significativo del Programa C+C lo tiene el proyecto de Fortalecimiento de capacidades de las CRCI (2018) en la que se definió una metodología para la elaboración de las Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación (ADCI), y se acompañó la elaboración de 9 nuevas hojas de ruta de ADCI y el acompañamiento a 8 existentes. En los Decretos reglamentos de las CRCI se encuentran coincidencias de las propuestas realizadas por el Programa C+C, sobre todo en sectores a priorizar y actores relevantes.[12] Además, el fortalecimiento de las CRCI permitió que en 2020 la Política Nacional de Emprendimiento (Documento CONPES 4011, 2020) integrara las Redes Regionales de Emprendimiento a las CRCI.

El Programa C+C continuó fortaleciendo la competitividad de las ADCI con la financiación del proyecto Cierre de brechas departamentales del CRCIs (2020) que respondió a las necesidades de fortalecimiento técnico para la ejecución e implementación de las hojas de ruta planteadas, así como a su articulación con el nivel nacional.

Por otra parte, destacan dos casos de éxito de bienes públicos apoyados por el Programa C+C. La Gobernanza del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) (2020), que fue insumo para el Decreto 1649 que reglamentó el MNC (2019), y los proyectos de Unificación de Censos Empresariales (2019) y Fortalecimiento de la información empresarial - Censo Económico (2020), permitiendo al DANE ejecutar el Censo Económico de Colombia 2022, para el sector de construcción.

Los proyectos Instrumento de medición del emprendimiento en el país (2020) y Análisis de los obstáculos a la inversión privada en I+D (2020) han tenido un impacto más limitado. No se encontró evidencia sobre el uso de los instrumentos generados por el primer proyecto en políticas o la creación de un Observatorio Nacional de Emprendimiento, y el segundo no cumplió la totalidad de los objetivos propuestos.

A continuación, en la Tabla 9 se resumen los proyectos del Componente 1 que realizó el Programa C+C en la fase 1. En esta se presenta el nombre del proyecto, sus objetivos, los documentos de política en los que se utilizó como fuente o insumo, y los proyectos de propio Programa C+C que motivó o en los que fue insumo.

De acuerdo con la evaluación del Programa se evidencia la capacidad de éste para impulsar la interacción entre actores proponentes y actores externos en el nivel macro. Durante la fase I fue el Gobierno nacional quien jalonó las interacciones con múltiples insti-

11 El Portal Innovamos corresponde a una 'Ventanilla Única' de la oferta de instrumentos de competitividad del país. Sin embargo, la Política Nacional de Ciencia y Tecnología (Documento CONPES 4069, 2021), afirma que para 2021 no había cumplido su función en el ecosistema.

12 CRCI de Amazonas (Decreto 0141 de 2020), Caquetá (Decreto 000650 de 2020), Córdoba (Decreto 000332 de 2020), Guainía (Decreto 254 de 2020), Guaviare (Decreto 90 de 2021), Putumayo (Decreto 215 de 2020), Tolima (Decreto 9748 de 2020), Vichada (Decreto 165 de 2020), y Vaupés (Decreto 0256 de 2020).

Tabla 9. Interacciones de proyectos de Políticas Públicas de la Fase I del Programa C+C con documentos de política

Proyecto Programa C+C	Objetivo del Proyecto Programa C+C	Documentos de política en los que se utilizó como fuente o insumo	Proyectos del Programa C+C que motivó o en los que fue insumo
Evaluación de pares de la política de desarrollo productivo (2019) Propuesto: DNP Ejecutado: OCDE	Evaluación de pares sobre la formulación e implementación de la Política de Desarrollo Productivo (PDP), basada en los avances de la PDP, con el objetivo de tener un marco de referencia en la identificación de políticas viables y cambios estructurales para la mejora de la productividad nacional.	• Bases Plan Nacional de Desarrollo 2018 -2022 • Ley 2069 de 2020. Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia • Decreto 1651 de 2019. Estructuración del SNCI • Documento CONPES 4011 de 2020. Política Nacional de Emprendimiento	• Definición de roles y responsabilidades de entidades del gobierno nacional en transferencia de conocimiento y tecnología, innovación y emprendimiento(2018) Propuesto: DNP Ejecutado: OCDE • Agendas Integradas de Competitividad Ciencia Tecnología e Innovación CCTI en Comisiones Regionales de Competitividad CRCI Propuesto: MinCIT Ejecutado: Confecámaras • Productividad agropecuaria en Colombia: desafíos y oportunidades (2020) Propuesto: CPC Ejecutado: Fedesarrollo • Metodología de Prospectiva Aplicada a la Política de Desarrollo Productivo de Colombia (2021) Propuesto: DNP Ejecutado: Consorcio Prospektiker, Oportunidad estratégica y Technolopolis Group
Definición de roles y responsabilidades de entidades del gobierno nacional en transferencia de conocimiento y tecnología, (Metodología de Articulación para la Competitividad ArCO) (2018) Propuesto: DNP Ejecutado: OCDE	Definir institucionalidad del Gobierno nacional para coordinar acciones que permitan la efectiva transferencia de conocimiento y tecnología, innovación y emprendimiento.	• Bases Plan Nacional de Desarrollo 2018 -2022. • Decreto 1651 de 2019. Estructuración del SNCI • Documento CONPES 4011 de 2020. Política Nacional de Emprendimiento • Documento CONPES 4069 de 2021. Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022 -2031	• Fortalecimiento de capacidades de las Comisiones Regionales de Competitividad (CRI) (2018) Propuesto: MinCIT Ejecutado: Confecámaras • Contribución a la funcionalidad del portal único de Ciencia, Tecnología e Innovación (Portal innovamos) (2020) Propuesto: DNP Ejecutado: DASIGNO • Análisis de obstáculos a la inversión privada en I+D (2020) Propuesto: APC, DNP, COLCIENCIAS y MinCIT Ejecutado: CPC - Universidad del Rosario • Fortalecimiento del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) (2020) Propuesto: DNP Ejecutado: DASIGNO • Simplificación de Instancias de Competitividad en Innovación (2020) Propuesto: APC Ejecutado: Universidad de los Andes
Fortalecimiento de capacidades de las Comisiones Regionales de Competitividad (CRI)	Mejoramiento de las capacidades de articulación, liderazgo, planeación y gestión de las CRCI para poner en marcha planes y proyectos prioritarios	• Bases Plan Nacional de Desarrollo 2018 -2022. • Decreto 1651 de 2019. Reglamentación SNCI • CRCI de Amazonas (Decreto 0141 de 2020), Caquetá (Decreto 000650 de 2020), Córdoba (Decreto 000332	
(Agendas Integradas de Competitividad Ciencia Tecnología e Innovación CCTI en las CRI) (2018) Propuesto: MinCIT Ejecutado: Confecámaras	para la región, bajo una visión propia y concertada de competitividad, orientada al logro de su sostenibilidad y posicionamiento.	de 2020), Guainía (Decreto 254 de 2020), Guaviare (Decreto 90 de 2021), Putumayo (Decreto 215 de 2020), Tolima (Decreto 9748 de 2020), Vichada (Decreto 165 de 2020), y Vaupés (Decreto 0256 de 2020). • Documento CONPES 4011 de 2020. Política Nacional de Emprendimiento	
Contribución a la funcionalidad del portal único de Ciencia, Tecnología e Innovación (Portal innovamos) (2020) Propuesto: DNP Ejecutado: DASIGNO	Consolidar los instrumentos de competitividad, tecnología e innovación el portal innovamos para que esta ejerza la función de ser "Ventanilla única" de la oferta de instrumentos.	• Decreto 1651 de 2019. Estructuración del SNCI • Documento CONPES 4069 de 2021. Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022 -2031	
Fortalecimiento del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) (2020) Propuesto: DNP Ejecutado: DASIGNO	Estructurar una propuesta que consolide la institucionalidad y gobernanza del MNC.	• Decreto 1949 de 2021. Por el cual se adopta y reglamenta el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC). • Documento CONPES 4069 de 2021. Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022 -2031	
Simplificación de Instancias de Competitividad en Innovación (2020) Propuesto: APC Ejecutado: Universidad de los Andes	Optimizar los sistemas, comisiones intersectoriales, comités y otras instancias existentes relacionadas con competitividad e innovación, para mejorar la articulación y coordinación del Gobierno nacional en el SNCI.	• Decreto 1517 de 2021. Por medio del cual se suprime un sistema administrativo y se modifican y suprimen unas comisiones intersectoriales en materia de competitividad e innovación, y se dictan otras disposiciones.	
Productividad del Sector Agropecuario (2020) Propuesto: CPC Ejecutado: Fedesarrollo	Generar un diagnóstico de la productividad del Sector Agropecuario y recomendaciones de política pública y sostenibles en el largo plazo, que se articulen al SNCI	• Documento CONPES 4069 de 2021. Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación • Documento CONPES 4098 de 2022. Política para impulsar la Competitividad Agropecuaria	
Metodología de Prospectiva Aplicada a la Política de Desarrollo Productivo de Colombia (2021) Propuesto: DNP Ejecutado: Consorcio Prospektiker , Oportunidad estratégica y Technolopolis Group	Incorporar una metodología prospectiva en un piloto aplicado a la Política de Desarrollo Productivo, para contribuir a la transformación de la realidad productiva del país.	• Decreto 1893 de 2021. Por el cual se modifica la estructura del DNP	

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Programa C+C y fuentes relacionadas.

tuciones, en contraste en la Fase II el sector privado a tomado el rol de articulador.

En la Tabla 10 se muestra la centralidad institucional que corresponde a las interacciones de las instituciones asociadas al Programa.[13] En el panel a se evidencia la centralidad del Gobierno nacional en la Fase I, liderado por el DNP, para proponer proyectos y generar conexiones con ejecutores. Así mismo, se muestra el rol pivotal que tuvo Presidencia (CPCGPP) para abanderar proyectos cuyos beneficiarios eran actores públicos y privados del SNCI. En contraste, durante la Fase II el sector privado, representado por el CPC y Confecámaras, concentra la mayor cantidad de interacciones.

Finalmente, a partir de la medición de la centralidad intermedia se identifica el rol del sector público, encabezado por el DNP, para actuar cómo intermediador entre diversas instituciones. Sin embargo, para la Fase II éste ha perdido dinamismo en sus interacciones. Lo anterior contrasta con la estabilidad del sector privado, en dónde el CPC continúa actuando como un intermediador, aunque con menor capacidad de articulación que el sector público respecto a su rol en el Programa C+C.

13 La centralidad en una red es entendida cómo la cantidad de relaciones que tiene un nodo, en este caso una institución con otros nodos diferentes. Cuántas más relaciones directas, más central es el nodo dentro de la red.

Tabla 10. Interacciones en el Mecanismo de Reformas de Políticas Públicas de Competitividad (Componente 1) del Programa C+C

Panel a. Cantidad de interacciones con instituciones diferentes.

Fase	Entidad	Número de vecinos
Fase I	DNP	18
	MINCIT	11
	APC	10
	CPC	9
	Universidad de los Andes	6
Fase II	Camacol	5
	CPC	7
	Confecámaras	5
	DNP	4
	Swisscontact	2
	MEN	2

Panel b. Grado de centralidad intermedia *

Fase	Entidad	Número de vecinos
Fase I	DNP	0.482
	CPC	0.271
	MINCIT	0.191
	APC	0.156
	Universidad del Rosario	0.058
	Fedesarrollo	0.058
Fase II	CPC	0.212
	DNP	0.091
	Confecámaras	0.046
	DNP	0.482
	CPC	0.271

Siglas: APC (Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional), DNP (Departamento Nacional de Planeación), DANE (Departamento Nacional de Estadística), IES (Instituciones de Educación Superior), MADR (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural), MEN (Ministerio de Educación Nacional), MINCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), MinCiencias (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación), SNCTI (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación).

La centralidad intermedia mide qué tan importante es un actor como un puente entre diferentes conexiones. Esto es, cuántas veces un actor diferente necesita pasar por cierto nodo para alcanzar a otro actor. Toma valores entre 0 y 1.

Fuente: Elaboración propia partir de datos del Programa C+C y Swisscontact.

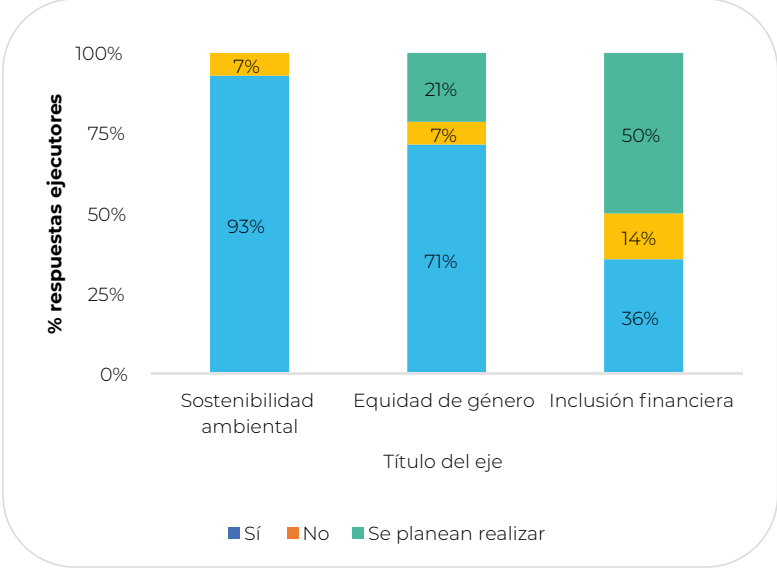
Anexo 3. Resultados de la encuesta sobre los enfoques transversales del Programa C+C

A continuación, se presentan los resultados más importantes de la encuesta online a ejecutores de los proyectos cofinanciados por el Fondo Competitivo Subnacional en ambas Fases del Programa C+C. Cabe aclarar que dado que la tasa de respuesta cobija al 54,6% de los proyectos, que representan al 72% del total de beneficiarios. Por lo anterior, se debe tener en cuenta que los resultados cuantificables no son extrapolables al Fondo Competitivo y cada una de las cadenas de valor, si no que dan cuenta únicamente de ejecutores que diligenciaron la encuesta. Descripción general del diligenciamiento y las características de los ejecutores que la diligenciaron:

- La encuesta presentó un porcentaje de finalización de 94,1% para los ejecutores que la diligenciaron.
- De los ejecutores que respondieron la encuesta 81,4% ha realizado un solo proyecto y el 17,6% dos (para estos casos el análisis de las respuestas se realiza a nivel de ejecutor y no de proyecto).
- De los proyectos para los cuales se diligenció la encuesta, 65% se encuentra en ejecución (Fase II) y el restante 35% finalizados (Fase I).
- Por cadenas de valor, 35% de los proyectos corresponden a turismo sostenible/naturaleza, 35% a cacao especial, 24% a café especial y 6% a ingredientes naturales.

El 68 % de los ejecutores encuestados afirman que en sus proyectos no se han llevado a cabo actividades relacionadas al enfoque de Inclusión Financiera, pero se planean realizar. Esto contrasta con los otros enfoques, para los que se reporta mayor ejecución de actividades (Gráfica 15).

Gráfica 15. Realización de capacitaciones a beneficiarios en temáticas transversales



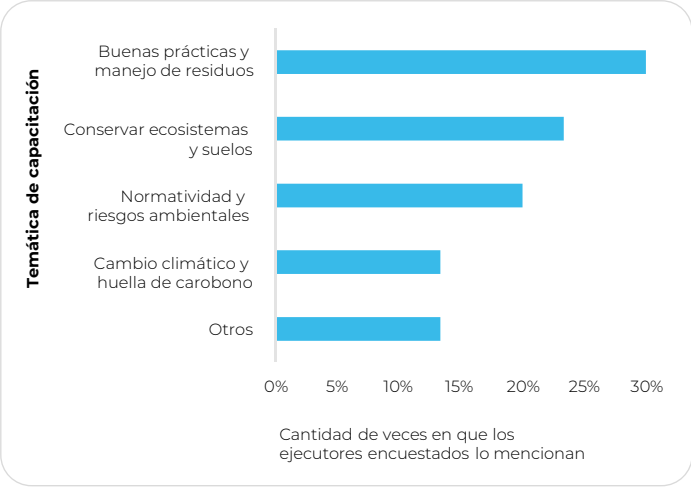
Pregunta: "En el marco del(los) Proyecto(s) se han realizado o se considera realizar capacitaciones a los beneficiaros en las siguientes temáticas (...)".

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta a ejecutores.

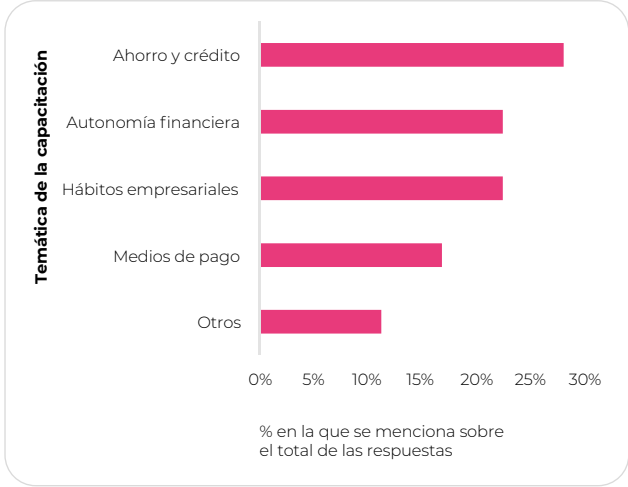
En la Gráfica 16 se observa que los ejecutores resaltan en las capacitaciones sobre sostenibilidad ambiental temáticas como "cambio climático", "buenas prácticas", "manejo de residuos", "conservar ecosistemas" entre otros (panel a). En las capacitaciones sobre inclusión financiera destacan las temáticas de "ahorro", "crédito", "autonomía financiera" y "hábitos empresariales", entre otras (panel b). Finalmente, en las capacitaciones sobre equidad de género destacan las temáticas de "rol de género", "empoderamiento económico", "empoderamiento y liderazgo" (panel c).

Gráfica 16. Temáticas abordadas con mayor frecuencia en las capacitaciones de los enfoques transversales por parte de los ejecutores

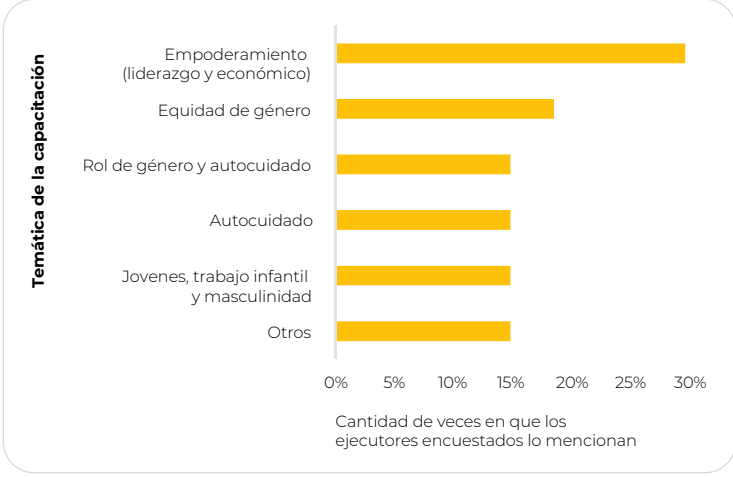
Panel a. Sostenibilidad ambiental



Panel b. Inclusión Financiera



Panel c. Equidad de genero



Pregunta: En términos generales, indique que temáticas han abordado o planean abordan en las capacitaciones de inclusión financiera (si no sabe o no aplica por favor indíquelo).

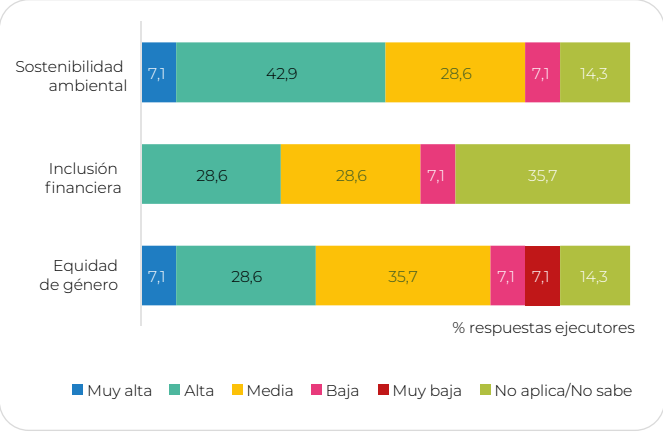
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta a ejecutores.

Las capacitaciones con mayor nivel de asistencia son sostenibilidad ambiental, seguida de equidad de género (panel a, Gráfica 17). Entre las razones más comunes para no asistir destacan como más comunes la distancia al lugar de las capacitaciones, y la falta de tiempo por parte de los beneficiarios (panel b, Gráfica 17).

Los ejecutores consideran que diferentes tipos de prácticas sostenibles han tenido una adopción media alta entre las que destacan ligeramente la disposición adecuada de residuos y el reciclaje (panel a, Gráfica 18). Los ejecutores también consideran que la energía solar ha sido la de mayor adopción, seguida de la de biocombustibles (panel b, Gráfica 18).

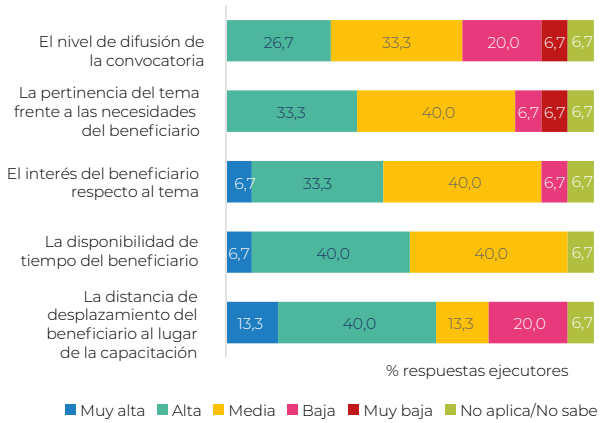
Gráfica 17. Asistencia de los beneficiarios a las capacitaciones de los enfoques transversales y factores que inciden

Panel a. Nivel de asistencia de los beneficiarios a las capacitaciones



Pregunta: Indique el nivel de asistencia de los beneficiarios a dichas capacitaciones

Panel b. Factores que inciden en la asistencia de los beneficiarios a las capacitaciones

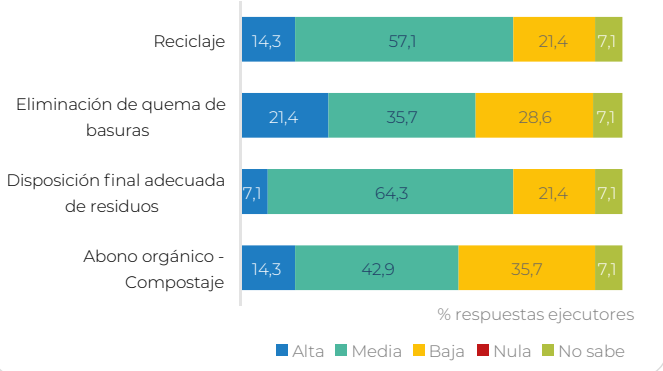


Pregunta: Señale la incidencia de los factores en la asistencia de los beneficiarios a las capacitaciones de sostenibilidad ambiental, inclusión financiera y equidad de género

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta a ejecutores.

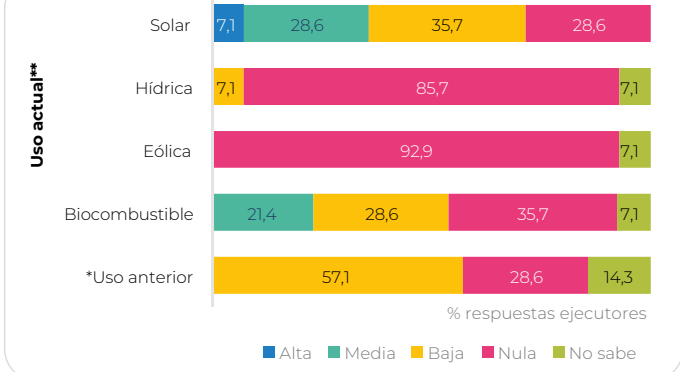
Gráfica 18. Percepción de los ejecutores respecto a prácticas de sostenibilidad ambiental implementadas por beneficiarios en el marco del Programa C+C

Panel a. Nivel de adopción de prácticas de sostenibilidad ambiental



Pregunta: Incentivados por el(los) Proyecto(s), ¿qué proporción de beneficiarios realiza actualmente prácticas para mejorar el manejo de residuos (sólidos, oleosos, entre otros)?

Panel b. Nivel de adopción de fuentes de energía renovable



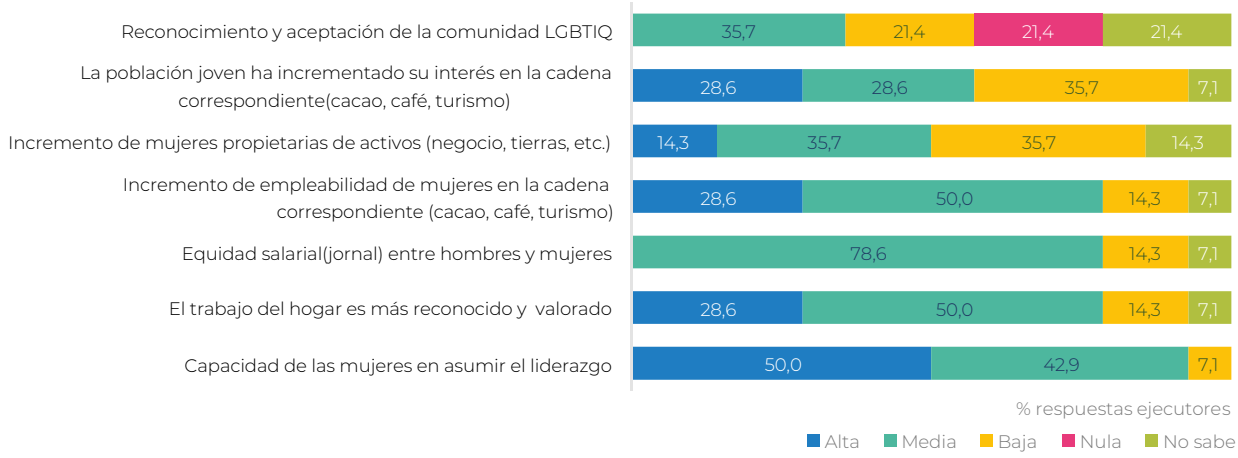
*Preguntas: *¿Qué proporción de beneficiarios utilizaban fuentes de energías renovables antes de vincularse a el(los) Proyecto(s)? ** En el marco del(los) Proyecto(s), ¿qué proporción de beneficiarios han empezado a utilizar fuentes de energía renovables?*

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta a ejecutores.

Según los ejecutores, el aporte más relevante del Programa C+C en equidad de género ha sido potenciar el liderazgo femenino y el reconocimiento a las labores de cuidado (Gráfica 19).

En cuanto al uso de productos financieros, los ejecutores destacan un acceso bajo o nulo a todos los productos, con algunas excepciones en microcréditos, créditos de consumo y créditos rotativos (Gráfica 20).

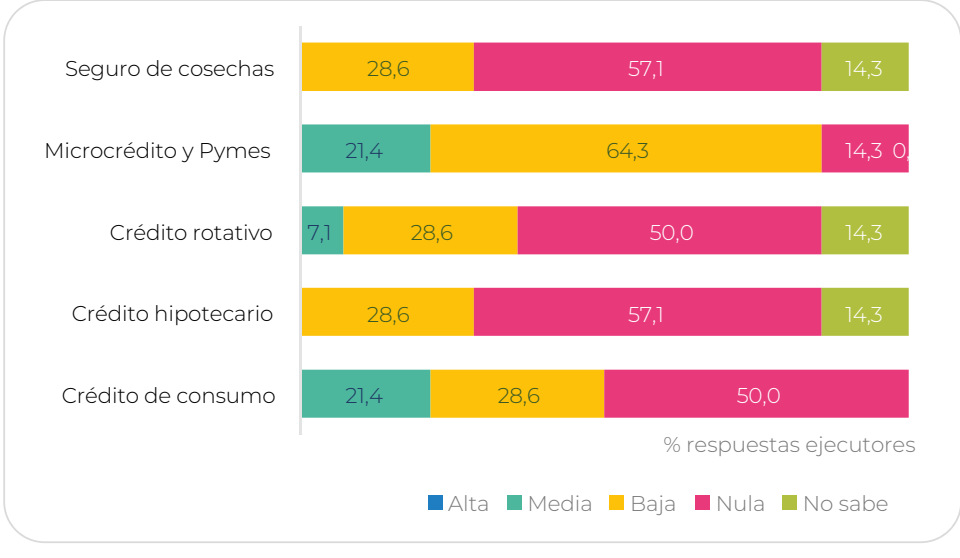
Gráfica 19. Percepción de los ejecutores respecto a la influencia del Programa C+C en las conductas de los beneficiarios en materia de equidad de genero



Pregunta: En qué medida considera que el(los) Proyecto(s) ha influido en las siguientes conductas de los beneficiarios en materia de equidad de género.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta a ejecutores.

Gráfica 20. Percepción de los ejecutores respecto al uso de productos financieros incentivados por Programa C+C



Pregunta: Incentivados por el(los) Proyecto(s), ¿qué proporción de beneficiarios ha accedido a los siguientes productos financieros?

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta a ejecutores.

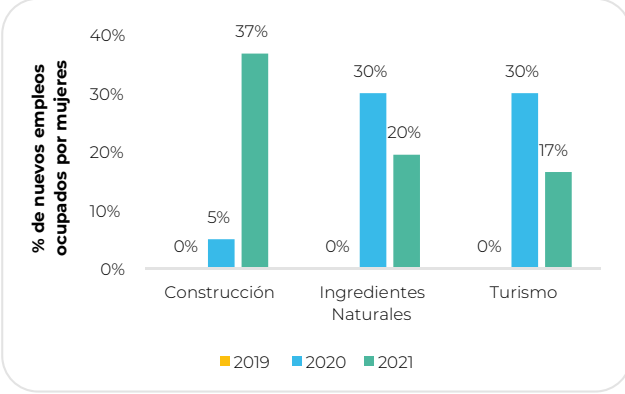
El cumplimiento de las metas de cada enfoque transversal durante la Fase I fue heterogéneo entre las cadenas de valor. Las iniciativas de la cadena de valor de Construcción Sostenible resaltaron en adopción de prácticas sostenibles, aunque se observaron avances en todas las cadenas (panel a, Gráfica 21). Por su parte, en la participación de la mujer en nuevos empleos, resaltaron las iniciativas de Ingredientes Naturales dentro de las tres cadenas de valor que reportaron avances (panel b, Gráfica 21), y en el acceso a productos financieros resaltaron los proyectos de la cadena de valor de cacaos especiales (panel c, Gráfica 21).

Gráfica 21. Resultados en adopción de prácticas sostenibles, participación de mujeres en empleos creados y acceso a productos financieros.

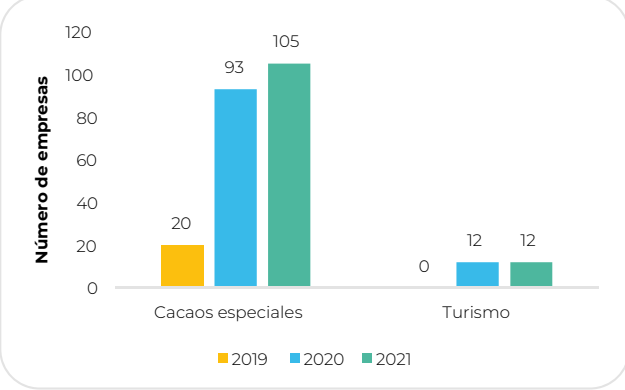
Panel a. Empresas queimplementan prácticas de sostenibilidad por cadena de valor.



Panel b. Participación de mujeres en nuevos empleos por cadena de valor.



Panel c. Número de empresas que acceden a productos financieros por cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Swisscontact.

Anexo 4. Evaluación de Impacto de los Proyectos de C+C a nivel micro por cadena de valor

Tabla 11. Coeficientes de impacto sin estandarizar, método de Diferencias en Diferencias (DiD)

	Cadena de valor/ proyecto	Empleo total	Ventas	Participación de la mujer
	Cacaos Especiales	0.38*** (0.09)		0.26*** (0.04)
	Turismo de Naturaleza	1.02 (0.61)		
	Cafés Especiales			
Cacaos Especiales	Tolima	0.69*** (0.15)		0.22*** (0.05)
	Santander y Norte de Santander	0.98*** (0.16)		0.29*** (0.07)
	Antioquia, Bolívar y Córdoba	0.03 (0.09)		
Turismo de Naturaleza	Magdalena	0.46 (2.27)		
	Valle del Cauca y Quindío	1.13* (0.67)		
	Putumayo	0.06 (0.26)	21298368 (32588188)	
Cafés Especiales	Nariño y Huila	0.23 (1.07)	11798334 (10955760)	

Nota: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Especificación: $y_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 Tratado_i + \alpha_2 1[t = 2021] + \tau\, Tratado_0 * 1[t = 2021] + \varepsilon_{it}$
Errores estándar: clúster a nivel de departamento y proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas

Baldwin, R., Cárdenas, J., & Fernández, C. (2021). Telemigration and digitally enabled service exports. Opportunities for Colombia. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/06/Telemigration-and-digitally-enabled-service-exports.pdf

Camacol Cámara Colombiana de la construcción. (2020). Catálogo de cualificaciones para el secotr de construcción. Camacol.

Colombia más Competitiva. (2018). Cacaos especiales de Antioquia y Cesar Caesca. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/06/Destino-Putumayo-1.pdf

Colombia más Competitiva. (2018). Construcción sostenible y economía circular para dinamizar la cadena de valor de construcción de Santander. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/07/CONSTRUCCIO%CC%81N-ECONOMIA-CIRCULAR.pdf

Colombia más Competitiva. (2018). Definición de roles y responsabilidades de entidades del Gobierno en TCT, innovación y emprendimiento. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/08/Roles-y-responsabilidades-en-tecnologia-innovacion-y-emprendimiento.pdf

Colombia más Competitiva. (2018). Definición de roles y responsabilidades de las entidades del Gobierno Nacional en transferencia de conocimiento, tecnología, innovación [Factsheet]. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/08/Roles-y-responsabilidades-en-tecnologia-innovacion-y-emprendimiento.pdf

Colombia más Competitiva. (2018). Fortalecimiento de capacidades de las CRCI [Factsheet]. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/07/Fortalecimiento-de-capacidades-de-las-CRCI.pdf

Colombia más Competitiva. (17 de noviembre de 2019). Iniciativa Destinos + Competitivos + Sostenibles [Factsheet]. Obtenido de Colombia más Competitiva: https://www.colombiamascompetitiva.com/iniciativa-destinos-competitivos-sostenibles-2/

Colombia más Competitiva. (2019). Unificación de censos empresariales [Factsheet]. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2023/05/Unificacion-de-censos.pdf

Colombia más Competitiva. (2020). Análisis de obstáculos a la inversion privada en I+D. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/08/Analisis-de-obstaculos.pdf

Colombia más Competitiva. (2020). Cierre de brechas de competitividad regional [Factsheet]. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/07/Cierre-de-brechas-de-competitividad-regional-1.pdf

Colombia más Competitiva. (2020). Fortalecimiento de la información empresarial - Censo Económico. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2023/05/Censo-Economico.pdf

Colombia más Competitiva. (2020). Funcionalidad del Portal innovamos.gov.co. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/08/innovamos.gov_.co_.pdf

Colombia más Competitiva. (2020). Gobernanza Marco Nacional de Cualificaciones [Factsheet]. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/09/Marco-Cualificaciones.pdf

Colombia más Competitiva. (2020). Instrumentos de medición del emprendimiento [Factsheet]. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/09/Medicio%CC%81n-emprendimiento.pdf

Colombia más Competitiva. (2020). Resumen ejecutivo: construcción del Plan de Acción para el cierre de brechas de competitividad para el cierre3 de brechas en la cadena de ingredientes naturales para uso cosmético. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2022/09/Baja-Resumen-Ejecutivo-2020.pdf

Colombia más Competitiva. (2020). Simplificación de Instancias de Competitividad en Innovación [Factsheet]. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2023/05/Simplificacion-de-instancias.pdf

Colombia más Competitiva. (2021a). Informe de cierre Fase I 2017-2020.

Colombia más Competitiva. (2021b). Nota de concepto de mecanismo de financiamiento de reformas de política secotrial 2.2. Café especial.

Colombia más Competitiva. (2021c). Nota de concepto del mecanismo de Financiamiento de reformas de política Sectorial 2.2. Construcción Sostenible.

Colombia más Competitiva. (2021d). Nota de Concepto del Mecanismo de Financiamiento de Reformas de Política Sectorial 2.2. Iniciativa Destinos Turísticos más Competitivos más Sostenibles.

Colombia más Competitiva. (2023). Nota de Concepto de Mecanismos de Financiamiento de Reforas de Política Sectorial 2.2. [C2.2_004_INGREDEINTES_2023].

Colombia más Competitiva. (s.f). Nota de concepto del mecanismo de financimiento de reformas de política sectorial 2.2. Herramientas para el crecimiento de cacao sostenible.

Colombia más Competitiva y Swisscontact. (2019). Gestiona tú destino. La iniciativa D+C+S Cómo implementar un proceso de gestión de destinos. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2022/09/SC_Publ-1_La-iniciativa-DCS-DIGITAL.pdf

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarollo 2018-2022. Pacto por la equidad, pacto por Colombia. Bogotá, Colombia: DNP.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2020). Política Nacional de Empendimiento [Documento CONPES 4011]. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2021). Guia metodológica. Para la aplicación de prospectiva a la formulación de polítcias públicas en Colombia. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2022/01/SC-Guia-metodologica-prospectiva-LIBRO-DIGITAL-110121.pdf

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2021). Metodología de Articulación para la Competitividad, ArCo. Obtenido de DNP: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Metodologia-de-Articulacion-para-la-Competitividad-ArCo.pdf

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2021). Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031 [Documento CONPES 4069]. Obtenido de DNP: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4069.pdf

Fedesarrollo, Colombia más Competitiva, Consejo Privado de Competitividad. (2020). Una hoja de ruta para el aumento de la productividad agropecuaria de Colombia: Desafíos y Oportunidades. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/05/prod_agro_RESUMEN_EJECUTIVO-1.pdf

Función Pública . (25 de Noviembre de 2021). Decreto 1517 de 2021. Obtenido de Suprime un sistema administrativo y se modifican y suprimen unas comisiones intersectoriales en materia de competitividad e innovación, y se dictan otras disposiciones.: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=173786#:~:text=Suprime%20un%20sistema%20administrativo%20y,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.

Función Pública. (1 de Septiembre de 2019). Decreto 1651 de 2019.

Función Pública. (25 de Octubre de 2019). Decreto 1949 de 2019. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=101212

Gómez, J. (2017). Caracterización y análisis de la competitividad de la cadena de ingredientes naturales para el sector cosmético y costméticos naturales. Bogotá: Fundación Swisscontact Colombia.

Jimenez, N. (2017). Caracterización y análisis de competitividad del sector de turismo de naturaleza en Colombia. Bogotá: Fundación Swisscontact Colombia.

OCDE/UN/UNIDO. (2019). Production Transformation Policy Review of Colombia. Obtenido de https://doi.org/10.1787/9789264312289-en.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo - OCDE. (2021). Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización. Obtenido de https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf

Orjuela, N. (2017). Mapeo y análisis de la competitividad de la cadena de valor del sector de construcción sostenible colombiano. Bogotá: Fundación Swisscontact Colombia.

Osma , J. F., Flórez, S., Rodríguez, C. M., & Olarte, H. H. (2019). Desarrollo de estrategias bio-nanotecnológicas para la disminución de cadmio en grano de cacao fino de aroma colombiano. Casa Luker

Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., & C., R. (2017). strategias país para la oferta de cacaos especiales -Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. Bogotá: Fundación Swisscontact Colombia.

Sant'Anna, P. H., & Zhao, J. (2020). Doubly robust difference-in-differences estimators. Journal of Econometrics, 101-122.

Van de Rakt, H., & Niño, J. (2019). Value Chain Analysis Final Sector Results – Specialty Coffees in Colombia. Bogotá: FAO.

Velásquez, D. (2020). Caracterización del mercado de exportación de café especial en Colombia: segmentación, tamaño y elasticidad. [Doctoral dissertation, Universidad EAFIT].

Elaborado por:
David Forero
Sandra Oviedo
Rafael Puyana
Sandra Zuluaga

Consultores y asistentes del proyecto:
José Julián Parra
Mariana Villabona