



SECTOR  
COMERCIO,  
INDUSTRIA Y  
TURISMO

# Marco estratégico 2019 - 2022





**José Manuel Restrepo Abondano**  
Ministro de Comercio Industria y Turismo

**Laura Isabel Valdivieso Jiménez**  
Viceministra de Comercio Exterior

**Jesús Saúl Pineda Hoyos**  
Viceministro de Desarrollo Empresarial

**Julián Guerrero Orozco**  
Viceministro de Turismo

**Juan Carlos Rondón Avendaño**  
Secretario General

**Manuela Miranda Castrillón**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación Sectorial

Bogotá D.C. – Colombia  
2019



## Directivos Entidades del Sector Comercio, Industria y Turismo

### ARTESANÍAS DE COLOMBIA

**Ana María Fries**

Gerente General

### BANCÓLDEX

**Javier Díaz Fajardo**

Presidente

### COLOMBIA PRODUCTIVA

**Camilo Fernández de Soto**

Gerente General

### FIDUCÓLDEX

**Andrés Raúl Guzman**

Presidente

### FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS

**Juan Carlos Durán**

Presidente

### FONTUR

**Raquel Garavito**

Presidente

### INNPULSA

**Ignacio Gaitán Villegas**

Gerente General

### INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGÍA

**Edwin Arvey Cristancho Pinilla**

Director General

### JUNTA CENTRAL DE CONTADORES

**José Orlando Ramírez Zuluaga**

Director General

### PROCOLOMBIA

**Flavia Santoro Trujillo**

Presidenta

### SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

**Andrés Barreto González**

Superintendente

### SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

**Juan Pablo Liévano Vegalara**

Superintendente



## TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	2
1. ANTECEDENTES.....	3
2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA .....	7
2.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS .....	7
2.2. Tratados de Libre Comercio y Mercados Estratégicos .....	8
2.3. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad”.....	8
3. DIAGNÓSTICO .....	10
3.1. Entorno competitivo .....	10
3.2. Productividad e innovación.....	14
3.3. Inversión .....	17
3.4. Emprendimiento y Formalización.....	18
3.5. Nuevas Fuentes de Crecimiento .....	19
3.6. Fortalecimiento Institucional.....	26
4. CONTEXTO ESTRATEGICO .....	28
4.1. Contexto Externo.....	28
4.2. Contexto Interno .....	31
5. PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL.....	38
5.1. Iniciativas Estratégicas 2019 - 2022.....	39
5.2. Metas 2019 – 2022.....	44



## PRESENTACIÓN

De acuerdo con el Decreto 210 de 2003 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene por objetivo: *Formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.*

En este marco, el Ministerio lidera la política de desarrollo productivo, la cual se concentra en resolver problemas estructurales de las empresas para aumentar la productividad y diversificar la canasta de bienes y servicios hacia productos más sofisticados y de alto valor agregado. Así mismo, formula la política de comercio exterior y de administración de relaciones y acuerdos comerciales, con especial asistencia a las empresas en materia de exportaciones e importaciones. Finalmente, acuerda, ejecuta y evalúa la política turística para mejorar la competitividad y sostenibilidad de los productos y destinos turísticos.

Bajo estas premisas, es de vital importancia contar con un instrumento de planeación que sirva como hoja de ruta y condense el contexto, el direccionamiento y los lineamientos estratégicos, y permita proyectar el quehacer del sector, enmarcado en una visión de largo plazo que desagrega las acciones que se deben adelantar en un horizonte de tiempo de cuatro (4) años, en concordancia con las metas planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 *Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad*, respondiendo así, a los retos establecidos por el Gobierno y a las necesidades del ciudadano.

Así, el Marco Estratégico se constituye en una herramienta que guía el cumplimiento de los objetivos estratégicos del sector y contribuye a alcanzar la visión de la Entidad, a través de la implementación de las iniciativas propuestas y el monitoreo al avance y cumplimiento de las mismas.



## 1. ANTECEDENTES

Mediante la Ley 7 de 1991 se creó el Ministerio de Comercio Exterior, que tenía como objetivo la coordinación institucional en torno a la política de comercio internacional y el apoyo al sector privado para el desarrollo de la economía en la nueva dinámica de internacionalización, buscando generar confianza entre los exportadores frente a las posibles barreras o restricciones que los nuevos mercados les impondrían, alejándose del divorcio en el que se encontraban el sector público y el privado al iniciar la apertura económica.

En este marco uno de los principales objetivos de este Ministerio fue velar por la eliminación de barreras al comercio internacional para que así los exportadores colombianos lograran entrar y posicionarse de forma exitosa en otros mercados, garantizando de esta forma el crecimiento económico y la generación de empleo.

Estructuralmente el Ministerio surgió con tres grandes direcciones. (i) Dirección General de Programación, Coordinación y Política de Comercio Exterior, encargada de los estudios de evaluación de las economías donde podrían entrar los productos colombianos y el análisis de temas arancelarios; (ii) Dirección General de Desarrollo del Intercambio Comercial, que gestionaba el acceso de los productos colombianos a los mercados mundiales; y, (iii) Dirección General de Negociaciones, encargada de las negociaciones comerciales y de la integración económica. Como soporte para el desarrollo de la labor de estas dependencias se constituyó un grupo de apoyo estadístico especializado en comercio exterior y el observatorio de la economía mundial, que recopilaba información proveniente de las naciones u organizaciones con las que Colombia tenía intercambio comercial (ALADI, G3, Grupo Andino, JUNAC y la CEE).

Posteriormente, con la Ley 790 de 2002 se fusionó el Ministerio de Comercio Exterior con el Ministerio de Desarrollo Económico, antes Ministerio de Fomento, el cual en un proceso de administrativa adelantado en 1968 cambió su denominación y definió sus funciones (Decreto 2974 de 1968). Así, el Ministerio de Desarrollo Económico era el encargado de la política, planes y programas de desarrollo económico y social, así como el apoyo al gobierno en la formulación de las políticas de comercio exterior, de industria, turismo, comercio interno, vivienda y desarrollo urbano, en materia de precios, cambiaria, monetaria y arancelaria, la tributaria, y aquellas relativas a la industria de transformación de minerales.

A través del Decreto 210 de 2003 se estableció la estructura orgánica del Ministerio, organizado en dos Viceministerios de Comercio Exterior y de Desarrollo Empresarial. Posteriormente, con el Decreto 2785 de 2006 se modificó la estructura del Ministerio creando el Viceministerio de Turismo, cuyo propósito es conducir y coordinar el proceso de formulación y seguimiento de las políticas en materia desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio interno y el turismo.



Es así, como la razón de ser del MINCIT está cimentada en tres Viceministerios: Desarrollo Empresarial, Comercio Exterior y Turismo, como se visualiza en la siguiente gráfica:



Por otra parte, el sector Comercio, Industria y Turismo agrupa las siguientes entidades, entre adscritas, vinculadas y patrimonios autónomos, quienes desde su accionar contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos, como se describe a continuación:

Entidades Adscritas:



**SUPERINTENDENCIA  
DE SOCIEDADES**

Ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, y otras facultades que le señala la ley.



**Industria y Comercio  
SUPERINTENDENCIA**

Vela por el buen funcionamiento de los mercados a través de la vigilancia y protección de la libre competencia económica, de los derechos de los consumidores y de la propiedad industrial



**INM**  
Instituto Nacional  
de Metrología  
de Colombia

Coordina la metrología científica e industrial, desarrollando actividades de ciencia, tecnología e innovación, asegurar la trazabilidad al Sistema Internacional de unidades (SI)



Organismo de normalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información



UNIDAD  
ADMINISTRATIVA  
ESPECIAL  
**JUNTA CENTRAL  
DE CONTADORES**



Rector de la profesión de Contaduría pública, y del registro, inspección y vigilancia de los Contadores Públicos y entidades de servicios propios de la ciencia contable



Entidades Vinculadas:



Busca facilitar el acceso al crédito de las PYMES por medio del otorgamiento de garantías



Establecimiento de crédito que ejerce como banco de segundo piso, fomenta las exportaciones, apoya la productividad y la competitividad con énfasis en las Mipymes



Fiducia que apoya al sector empresarial en el crecimiento de sus negocios por medio de Fondos de Inversión Colectiva



Su objetivo principal es incrementar la participación de los artesanos en el sector productivo a nivel nacional

Patrimonios Autónomos:

A través de éstos se llevan a la práctica muchas de las políticas y programas diseñados por el MINCIT:



El fondo nacional del turismo propende por el mejoramiento de la competitividad y la promoción turística de Colombia.



Promueve la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energéticas del país, el turismo y la imagen del país a nivel internacional.



Promueve y gestiona el crecimiento empresarial teniendo como ejes principales el emprendimiento, la innovación y la productividad.



Ayuda a las empresas a producir más con mejor calidad y valor agregado, para lograr mayor productividad competitividad.

Finalmente, cabe señalar la existencia de Consejos Superiores y organismos asesores en materia de política para el apoyo a la actividad y el desarrollo del comercio exterior y la actividad empresarial. Entre ellos, se mencionan: el Consejo Superior de Comercio Exterior que se ocupa de fijar las pautas para el manejo del sector externo, la Comisión Mixta de Comercio Exterior, en la cual participaban entidades privadas, buscando siempre la transparencia en la toma de decisiones que tienen incidencia directa en el desarrollo del sector privado, el Consejo Superior de Micro Empresa y el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, encargados de promover el desarrollo integral de las micro,



pequeñas y medianas empresas para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y el Consejo Superior de Turismo, con la función de coordinar los entes estatales, para adoptar y liderar programas y proyectos en armonía con la política turística formulada por el MINCIT.



## 2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

El sector Comercio, Industria y Turismo fundamenta su accionar principalmente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los compromisos establecidos en los tratados de comercio internacional y los lineamientos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad”.

### 2.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), hacen parte de un acuerdo con 17 objetivos adoptados a nivel mundial para la implementación de medidas tendientes a poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida de manera sostenible, para las generaciones futuras. Colombia, ha plasmado la adhesión a este compromiso global a través del Conpes 3918 que otorga responsabilidad a 30 Entidades nacionales, encargadas de liderar las acciones que hasta el año 2030 marcarán la ruta del desarrollo social y económico de los colombianos, en armonía con el medio ambiente.

Es así, como el Sector Comercio, Industria y Turismo contribuye directamente en el desarrollo de su misión con los objetivos 8 de Trabajo Decente y Crecimiento Económico y 9 de Industria, Innovación e Infraestructura, los cuales están agrupados en el actual Plan Nacional de Desarrollo “Pacto Por Colombia. Pacto por la Equidad” en la esfera de prosperidad, dimensión que también incluye 2 objetivos transversales, con respecto a los que el MINCIT no tiene metas establecidas, sin embargo dada su importancia, han sido incorporados en la esencia de los programas y focalizaciones adelantadas, son los Objetivos 7: Energía Asequible y no Contaminante, cuya meta es tener cobertura universal de energía eléctrica; no obstante el ministerio asimila este objetivo trazador con las políticas ambientalmente sostenibles, bien sea desde el Turismo o incluso desde las campañas de ahorro de energía que se desarrollan con los funcionarios. Así mismo, se asume el Objetivo 10: Reducción de las Desigualdades, ya que es prioritario para el sector CIT generar equidad a través de las políticas y acciones lideradas, con el propósito de facilitar la inclusión y el acceso a los mercados por parte de las poblaciones vulnerables y mejorar la productividad en todas las Regiones.



## 2.2. Tratados de Libre Comercio y Mercados Estratégicos

Los tratados de libre comercio son acuerdos regionales o bilaterales a través de los cuales se establece una zona de libre comercio de bienes y servicios, en la que se eliminan aranceles. Se negocian con el propósito de ampliar los mercados entre los países participantes del acuerdo.

La política de Aprovechamiento de TLCs y mercados estratégicos implementada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, tiene como propósito diversificar la oferta exportable, los mercados destino y el tejido empresarial exportador, aprovechando las ventajas competitivas regionales y los acuerdos comerciales. Actualmente, Colombia cuenta con 15 tratados vigentes, como se ilustra en la siguiente tabla:

### **Cuadro 1. Acuerdos Comerciales Vigentes**

Tratados de Comercio Vigentes			
México	EFTA	Costa Rica	Corea del Sur
Comunidad Andina de Naciones - CAN	Chile	Mercosur	Canadá
Alianza del Pacífico	CARICOM	Panamá	Estados Unidos
Venezuela	Unión Europea	Triángulo Norte – Centro América (El Salvador, Guatemala y Honduras)	

Adicionalmente, ha suscrito un acuerdo comercial con Israel y adelanta acciones en mercados estratégicos como Curazao para formalizar un acuerdo de alcance parcial, con China trabaja en la conclusión de los procesos de admisibilidad para productos del sector agrícola y pecuario (aguacate, carne de bovino y carne de cerdo) y focaliza esfuerzos para realizar acercamientos con países como: Indonesia, Líbano, India, Japón y países africanos (Egipto, Libia, Argelia, Marruecos; Nigeria, Costa de Marfil y Ghana; Angola y Kenia y Sudáfrica).

## 2.3. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad”

El diagnóstico que sirvió como punto de partida para formular el Plan Nacional de Desarrollo, detectó un estancamiento de la productividad del país constante durante la última década, así como un incremento de las economías ilegales, una alta informalidad laboral y empresarial y costos tributarios y regulatorios que ponían freno a la actividad empresarial, razón por la cual trazó una ruta para eliminar las barreras y crear condiciones que aceleren el crecimiento económico y la equidad en el acceso a las oportunidades. En síntesis, el objetivo del PND es alcanzar la inclusión social y productiva a través del emprendimiento y la legalidad.



Bajo este contexto, el MINCIT focaliza su accionar primordialmente en el pacto por el Emprendimiento y la Productividad, promoviendo la transformación productiva para reducir la dependencia de los hidrocarburos y productos minero- extractivos, aumentar la formalización laboral y empresarial a través de la facilitación del comercio, un mayor aprovechamiento de las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio y dinamizando la inserción y conexión a los mercados de la población vulnerable y rural.

Todo lo anterior, soportado en una ley de financiamiento que permite implementar reformas regulatorias y tributarias que resultan atractivas para la inversión extranjera de alto impacto y un Estado Simple y ágil que elimina los trámites engorrosos e innecesarios.

Como resultado, el país espera generar 1,6 millones de nuevos empleos, llegando a una tasa de desempleo del 7,9% y obteniendo una reducción de la pobreza monetaria en cerca de 6 puntos porcentuales, al pasar de 27% en la actualidad a 21% en 2022.



### 3. DIAGNÓSTICO

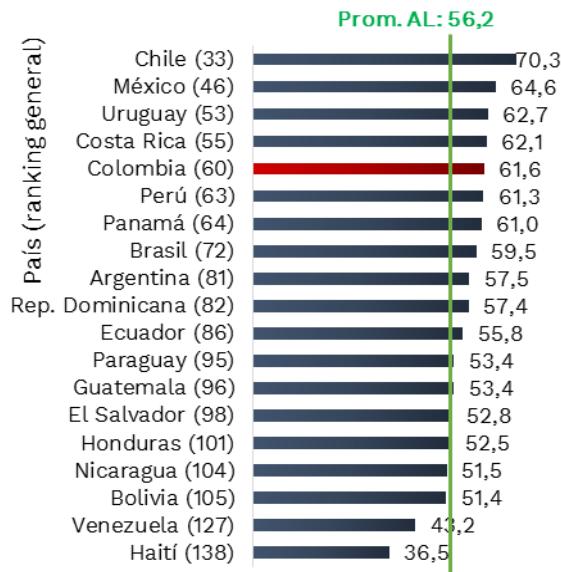
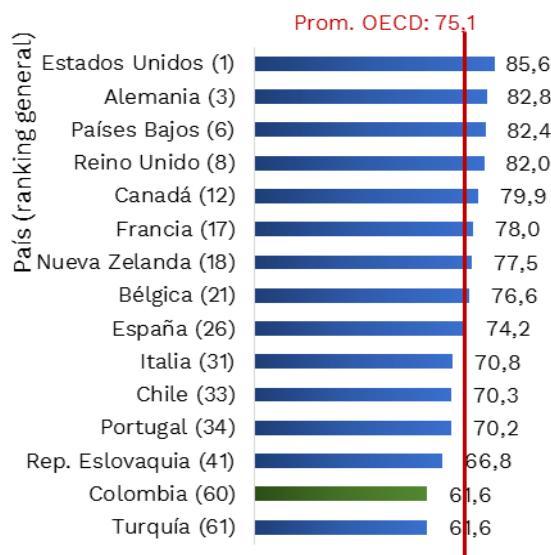
El sector Comercio, Industria y Turismo ha adelantado un diagnóstico con respecto a la situación actual y a los retos que enfrenta por cada uno de los objetivos estratégicos propuestos, los cuales se convierten en los ejes que articulan la Estrategia a desarrollar durante el presente cuatrienio.

#### 3.1. Entorno competitivo

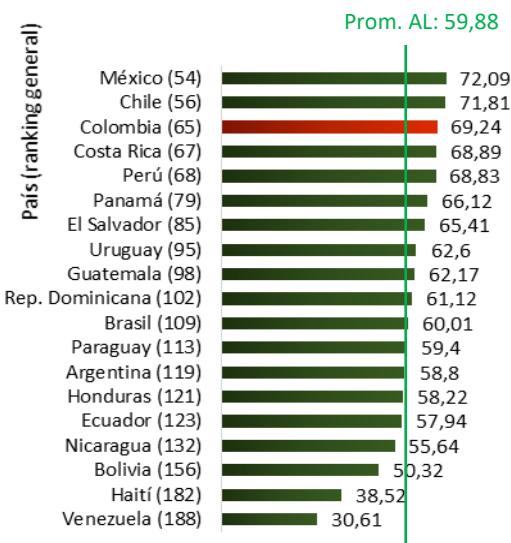
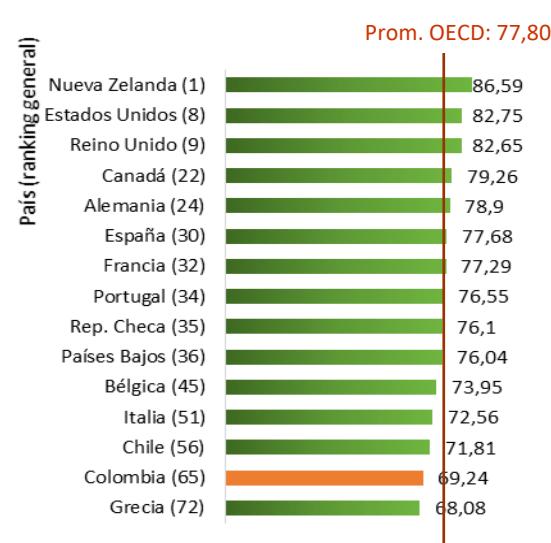
De acuerdo con el Foro Económico Mundial (FEM), la competitividad se define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Cuando se compara el índice de competitividad del FEM y las productividades laborales de los países, se evidencia que hay una fuerte correlación entre ambas variables: un incremento de la competitividad va de la mano con mayores niveles de productividad.

Bajo este marco, en 2006 el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI) estableció como meta para el país, ser una de las tres economías más competitivas de América Latina en 2030. Según el último reporte de este organismo, Colombia ocupa el quinto lugar, luego de Chile, México, Uruguay y Costa Rica.

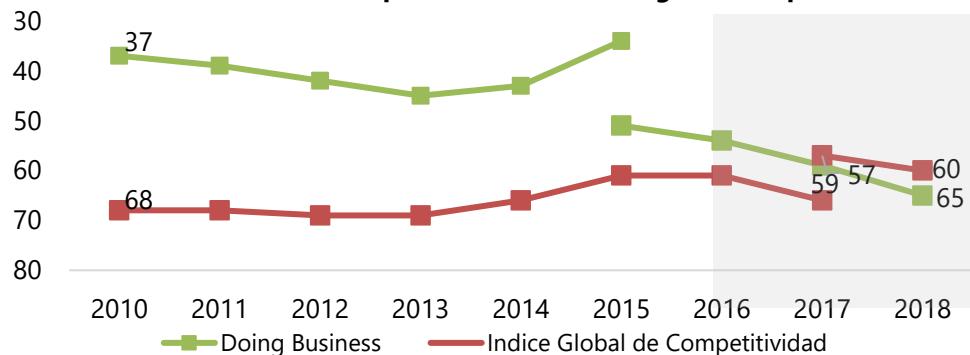
Simultáneamente, el Banco Mundial mide la facilidad para hacer negocios en el país. En el último reporte de este indicador, conocido como Doing Business, Colombia ocupó la tercera posición en América Latina por debajo de México y Chile. Como se evidencia en las siguientes gráficas, el avance de la posición del país en la región ha sido lento o nulo desde 2006. En los rankings generales de 2018 el país no se encuentra en ninguno de los dos índices en el top 50; de hecho, en ambos, el país estuvo por debajo de la mayor parte de los países OECD.

**Gráfico 1. Rankings del IGC y del DB****(a) Ranking del IGC de América Latina****(b) Ranking del IGC de algunos países OECD**

Fuente: Foro Económico Mundial; Banco Mundial; Cálculos OEE-MinCIT.

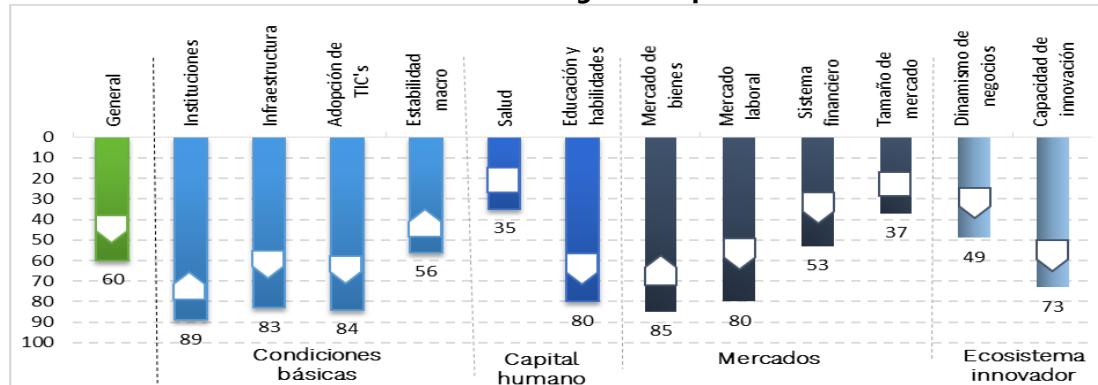
**(c) Ranking del Doing Business de América Latina****(d) Ranking del DB de algunos países OECD**

A lo anterior, se suma la caída del país en posiciones durante los últimos años en los dos índices. Esta situación hace que sea un reto para el sector impulsar la competitividad del país y en el mismo sentido, lograr avances en términos de productividad.

**Gráfico 2. Evolución de la posición en los rankings de Competitividad**

Fuente: IMD, Banco Mundial, FEM.

El índice del FEM se compone de 12 pilares que miden el desempeño competitivo de la economía, cabe resaltar que aquellos con mejor posición en la medición efectuada en 2018 fueron salud, tamaño de mercado y dinamismo de negocios (35, 37 y 49 respectivamente), siendo los únicos pilares donde Colombia estuvo dentro de los primeros 50 países del ranking, tal como se representa en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3. Resultados ranking de competitividad 2018**

Fuente: Foro Económico Mundial. Cálculos: OEE-MinCIT.

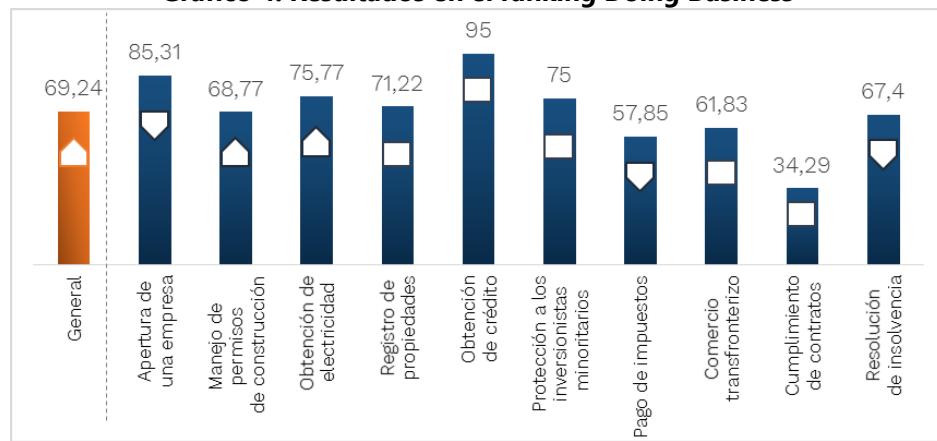
Los resultados de 2018, evidenciaron un retroceso en los pilares de dinamismo de negocios, sistema financiero y adopción de TIC, lo cual produjo la pérdida de 3 posiciones con respecto a la medición de 2017, pasando del puesto 57 al 60 entre 140 economías.

En particular, de acuerdo con las variables evaluadas, las de mayor relevancia para el sector de comercio, industria y turismo, son las asociadas al mercado de bienes, dinamismo de negocios y capacidad de innovación, las cuales evalúan el desempeño del país en aspectos como competencia doméstica y mercado internacional en el caso de mercado de bienes; facilidad para empezar un negocio en dinamismo de negocios; y cultura del emprendimiento, investigación y desarrollo en innovación.



Por su parte, el Índice Doing Business del Banco Mundial, analiza las regulaciones que afectan 11 áreas del ciclo de vida de una empresa, de las cuales, diez se incluyen en el cálculo del índice. A pesar de que en el último año Colombia presentó un aumento en la calificación de 0,20 puntos (obteniendo un puntaje de 69,24 sobre 100), cayó seis posiciones en el ranking, ubicándose en el puesto 65 entre 190 economías. La caída en el índice responde principalmente a la pérdida en las posiciones en las áreas de comercio transfronterizo, manejo de permisos de construcción y resolución de insolvencia, en las que el país bajó ocho puestos en las dos primeras y siete en la última con respecto a la anterior medición. La siguiente gráfica ilustra los resultados obtenidos:

**Gráfico 4. Resultados en el ranking Doing Business**



Fuente: Grupo Banco Mundial. Cálculos: OEE-MinCIT.

No obstante los resultados en los indicadores previamente mencionados, conviene destacar que Colombia avanzó seis puestos en el escalafón de competitividad integrada del *Institute for Management Development*<sup>1</sup>. Entre 2018 y 2019 el país pasó del puesto 58 al 52, mejoría impulsada por una mejor percepción de los empresarios. Colombia, fue el tercer país que más avanzó y se ubicó en la región después de Chile y México. La mejora del país obedece al cambio en la percepción de los empresarios en casi todas las variables de la encuesta (77 de 92).

Mejorar los resultados en los índices de competitividad es una de las acciones propuestas por el Gobierno nacional para reducir las brechas en términos de competitividad, puesto que así se favorece el entorno para la creación y consolidación del tejido empresarial del país.

Específicamente, con respecto al índice de Doing Business se ha propuesto elevar el puntaje de apertura de negocios en el Doing Business de 85,3 a 88, cifra que reduce a la mitad la distancia frente al promedio de países de la OCDE. Alcanzar esta meta requiere esfuerzos articulados y un trabajo conjunto entre las diferentes instituciones del Gobierno, el sector privado y la academia.

<sup>1</sup> Este índice mide 63 países y reúne el estudio de 235 variables repartidas en cuatro factores: Desempeño Económico, Infraestructura, Eficiencia del Gobierno y Eficiencia Empresarial.

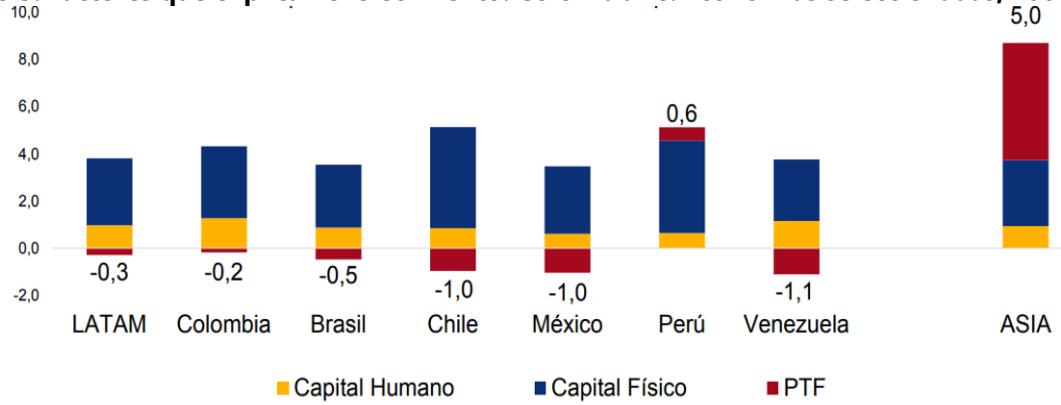


Así las cosas, el Sector CIT está llamado a contribuir con la creación de condiciones habilitantes para lograr el crecimiento empresarial, específicamente, acciones de diseño, implementación y coordinación de las políticas que afectan el entorno competitivo del país con miras a favorecer la actividad empresarial; destacando aquellas asociadas con el mejoramiento de condiciones para hacer negocios, medidas de facilitación del comercio, promoción del comercio legal y leal y fortalecimiento de los servicios de infraestructura turística.

### 3.2. Productividad e innovación

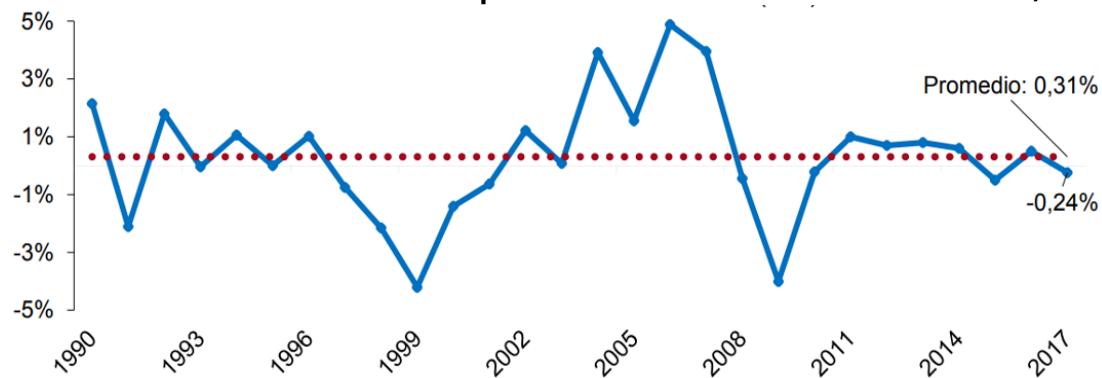
La productividad y la innovación deben conjugarse en aras de lograr mejores desempeños económicos en el país. En el primer aspecto, Colombia se encuentra ante un panorama retador en la medida en que los factores que explican el crecimiento económico del país han sido el nivel de capital físico y humano, mientras que la productividad total de los factores se ha reducido. Si bien en el contexto de América Latina este fenómeno es común (salvo por Perú) y Colombia no se encuentra tan mal posicionado en la región, en comparación con la evolución de los países asiáticos, el panorama es completamente diferente. En estos países el crecimiento económico fue impulsado por el crecimiento de la productividad total de los factores, más que por el aumento en el capital físico y humano como se ilustra en la siguiente gráfica:

**Gráfico 5. Factores que explican el crecimiento: Colombia vs. Economías seleccionadas, 2000-2014**



Fuente: DNP (2018).

El promedio del crecimiento de la productividad total de factores es muy bajo en el país, como se observa en el siguiente gráfico, entre 1990 y 2017 fue de 0,3%. De hecho, las cifras de este indicador para los años 2017 y 2018 fueron de 0,31% y 0,52%, respectivamente.

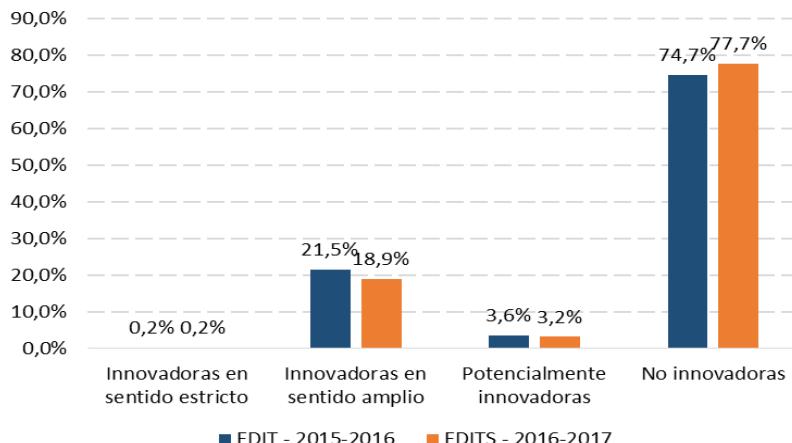
**Gráfico 6. Evolución en el crecimiento de la productividad total de factores de Colombia, 1990-2017**

Fuente: DNP (2018).

A los retos en materia de productividad se suman la falta de impulso que ha tenido la innovación en el desarrollo económico del país y sus regiones. Uno de los principales problemas del aparato de innovación colombiano es la escasez de capital humano calificado para la realización de este tipo de actividades con criterios de calidad y pertinencia. Por ejemplo, Colombia contó con un total de 132 investigadores por cada millón de habitantes, mientras que países de la región como México, Brasil o Argentina contabilizaron 244, 900 y 1220, respectivamente.

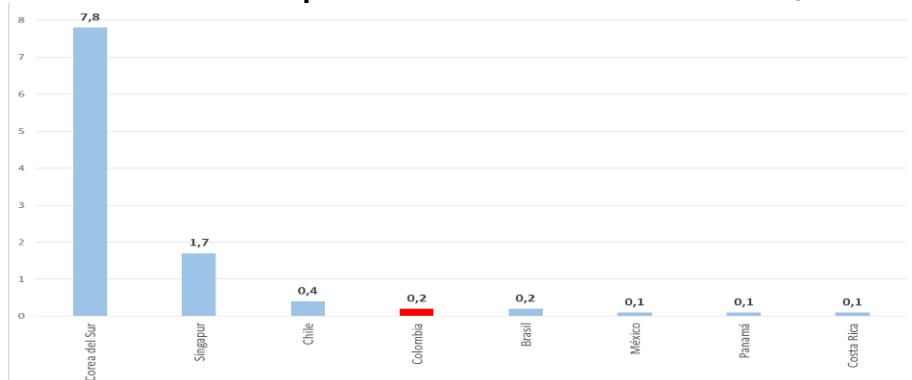
Por otra parte, el bajo porcentaje de la población dedicada a actividades intensivas en conocimiento frente a los estándares internacionales, afecta esta situación. Mientras que en Colombia el 16,7% de la fuerza laboral trabaja en servicios intensivos en conocimiento, en países como Perú, Chile, Panamá y Costa Rica este porcentaje es cercano al 25%. Si se compara al país frente a Singapur, el porcentaje supera en más de tres veces el de Colombia.

De acuerdo con las últimas encuestas de innovación del DANE, en las empresas manufactureras menos del 1% son innovadoras en sentido estricto y solo el 21,5% y 3,6% son innovadoras en sentido amplio y potencialmente innovadoras, respectivamente. La baja actividad innovadora del aparato productivo se evidencia más en las empresas de servicios y comercio, donde las innovadoras en sentido amplio fueron solo el 18,9% del total, mientras que las potencialmente innovadoras fueron del 3,2% como se evidencia a continuación:

**Gráfico 7. Porcentaje de empresas innovadoras en el sector manufacturero y de servicios, 2016 y 2017**

Fuente: Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica – DANE. Cálculos OEE – MinCIT.

A su vez, otro aspecto en el que se manifiesta la escasa capacidad innovadora del país corresponde al bajo registro de patentes ante organismos internacionales. El siguiente gráfico muestra como el año anterior Colombia registró tan solo 0,2 patentes por cada mil millones de dólares de PIB, mientras que Chile dobla esta cantidad, Singapur reporta ocho veces más y Corea del Sur 39 veces más patentes que Colombia.

**Gráfico 8. Patentes por cada mil millones de dólares de PIB, 2018**

Fuente: Global Innovation Index (2019). Cálculos OEE - MinCIT

En Colombia, las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación participaron con el 0,71% del PIB en 2016. En particular las relacionadas con investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) solo representaron el 0,1% del PIB en ese mismo año, del cual el 33,6% proviene de las empresas. Aunque esta proporción no está lejos del contexto de América Latina, difiere enormemente de la inversión en países como Corea del Sur o Singapur, la cual ascendió a 3,3% y 1,3% del PIB, respectivamente, y el sector privado aportó la mayor cantidad de recursos: 74,5% del porcentaje del PIB fue aportado por las empresas en el caso de Corea del Sur y 54,1% en el caso de Singapur (OCYT, 2018).



### 3.3. Inversión

Existe correlación directa entre el nivel de inversión extranjera y el crecimiento económico de los países, ya que la llegada de capitales externos aumenta la disponibilidad de tecnología avanzada para la producción de bienes y servicios y por ende se presenta un incremento en la capacitación y entrenamiento de los trabajadores; obteniendo así, un mayor nivel de eficiencia y productividad. Adicionalmente, el ingreso de empresas extranjeras contribuye con la apertura de nuevos mercados e impulsa la dinámica de empresas y sectores conexos al integrar la producción y los servicios con cadenas globales de valor para satisfacer las necesidades de consumidores internacionales, lo cual redunda en la generación de empleos formales y estables.

La política del actual gobierno tiene por objetivo, posibilitar la transformación productiva y reducir la dependencia de los hidrocarburos y la minería, con un mayor aprovechamiento de las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, obteniendo un aumento en la formalización laboral y empresarial. Este tipo de inversión de alto impacto es muy sensible a la política de inversión del país de acogida y a los incentivos ofrecidos, lo cual exige crear e implementar una estrategia de Red Carpet o conjunto de instrumentos diseñados para estimular la inversión empresarial, en segmentos específicos. Estos instrumentos incluyen:

**Condiciones Fiscales:** soportadas en la aprobación de la ley de financiamiento que brinda un tratamiento especial a las pequeñas y medianas empresas. Por la vía de esta Ley, la economía naranja obtiene una exención del gravamen de renta por 7 años para las empresas que sean creadas hasta el año 2021. En este mismo sentido, se especifica un impuesto a la renta del 9% para fomentar el desarrollo de la hotelería y el turismo, gracias a este instrumento los inversionistas no solo pueden emprender la construcción de nuevos hoteles, sino el despegue de parques temáticos, proyectos de ecoturismo, agroturismo y muelles náuticos.

Adicionalmente, otorga un régimen de MegalInversiones (proyectos que con inversiones superiores a US\$330 millones y que generen al menos 250 nuevos empleos) que contempla incentivos como la reducción del impuesto de renta, la depreciación acelerada de activos, contratos de estabilidad jurídica y reducciones en las tasas de los impuestos al patrimonio y los dividendos.

Finalmente, crea las Zonas Económicas y Sociales Especiales (ZESE), que define incentivos de reducción del impuesto de renta hasta por 10 años a sociedades mercantiles (comerciales, agropecuarias e industriales) nuevas y existentes, para motivar así el establecimiento de empresas en zonas fronterizas.

**Condiciones Institucionales:** orientadas a fortalecer las Zonas Francas, como impulsoras de desarrollo regional y mecanismo para atraer inversión y generar empleo en el país, así como para promover nodos de desarrollo que aumenten la competitividad e impulsen economías de escala. Esta estrategia contempla la simplificación de trámites de evaluación y aprobación para la declaratoria de



nuevas zonas francas, el seguimiento a las condiciones de inversión, la habilitación de una mesa específica de facilitación del comercio desde zonas francas, así como la expedición del decreto por el cual se reglamentan las prórrogas del término de la declaratoria de existencia de las zonas francas.

Simultáneamente, se crean las Regiones Estratégicas de Internacionalización Prioritarias REIP, programa que acelera la internacionalización de regiones que tienen un mercado externo importante por capitalizar y que cuentan con condiciones logísticas y empresariales apropiadas para hacerlo. El programa articula la oferta institucional a nivel territorial de forma ordenada, integrada y estratégica de acuerdo con el tipo de inversión que se pretende atraer.

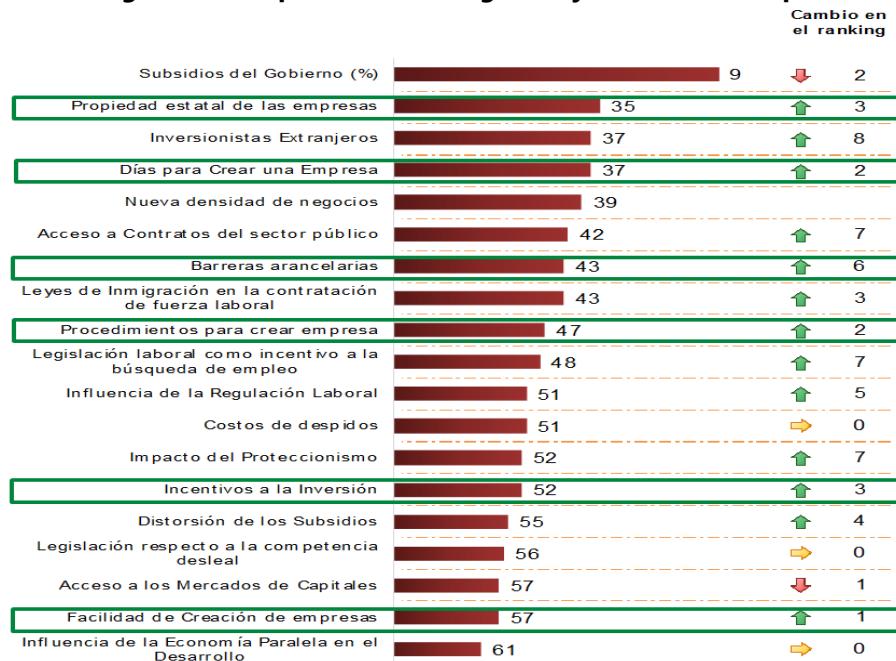
**Condiciones Financieras:** se traducen en apoyo a través de créditos con beneficios en tasa y plazo, los cuales son otorgados por Bancóldex o respaldados por el Fondo Nacional de Garantías.

**Condiciones Regulatorias:** establecidas con el objetivo de reducir y simplificar los trámites y procedimientos administrativos y eliminar las barreras y trabas que dificultan el acceso de los ciudadanos y empresarios a las distintas instituciones. Al lograr facilitar los procesos que surten los empresarios, se obtienen mejoras competitivas y Colombia se convierte en un lugar más atractivo para generar nuevos negocios.

### 3.4. Emprendimiento y Formalización

Dado el constante desarrollo del país, es importante fomentar una economía competitiva, que crezca por encima del potencial actual, para así aumentar la productividad empresarial, impulsar el emprendimiento y desarrollar la formalización empresarial. Por esto, se aúnan esfuerzos con el objetivo de generar un entorno competitivo más favorable para los empresarios y emprendedores. En primera instancia, es importante reconocer el porcentaje de natalidad empresarial neta que estuvo en los últimos cuatro años entre el 2,4% y el 3%. De acuerdo con información de Confecámaras, la tendencia ha mejorado por la reducción en las tasas de cancelación –3% en 2018– y por un mayor número de matrículas de nuevas empresas –que creció 0,8% en 2018, resultado del fortalecimiento en el entorno para las actividades empresariales, especialmente en los factores de eficiencia del gobierno en cuanto a política tributaria y legislación empresarial, por cuanto se han simplificado y facilitado los trámites necesarios para abrir una empresa.

Las siguientes gráficas permiten observar la tasa de natalidad empresarial y el comportamiento de la legislación empresarial de la vigencia 2019 con respecto al año 2018:

**Gráfico 9. Legislación empresarial: ranking 2019 y cambio con respecto a 2018**

Fuente: IMD (2019).

**Cuadro 2. Tasa de natalidad empresarial neta (2015-2018)**

Año	Tasa de natalidad neta
2015	2,4%
2016	2,9%
2017	2,8%
2018	2,9%

Fuente: Confecámaras (2019).

En este contexto y tal como se plantea en el PND, la estrategia de reactivación económica parte del emprendimiento y la formalización. Aunque el país ha tenido avances al respecto, es indispensable activar un entorno que propicie la creación y consolidación de un tejido empresarial formal, sólido, competitivo y con procesos de fortalecimiento para las micro, pequeñas y medianas empresas.

### 3.5. Nuevas Fuentes de Crecimiento

El Gobierno nacional se ha propuesto posicionar a Colombia como un referente económico en la región a través del aprovechamiento de nuevas fuentes de crecimiento que permitan generar impactos significativos en el PIB y el empleo del país. Teniendo en cuenta la situación económica actual, resulta relevante buscar mejoras significativas en términos de igualdad, productividad e integración económica. Diferentes organizaciones multilaterales, y en específico el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), consideran que la solución potencial a estos problemas se encuentra en la promoción y financiación de actividades relacionadas con la economía naranja, la



promoción, desarrollo e inversión en el turismo y la expansión y diversificación de la oferta exportable del país.

## Economía Naranja

La economía naranja promueve el desarrollo económico de los países, pues contribuye a la competitividad, la productividad y el crecimiento económico sostenible, a partir de actividades que se basan en la generación de conocimiento, innovación y valor agregado. Según el BID, la economía creativa se entiende como “el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios, y cuyo valor agregado puede estar basado en la propiedad intelectual”. Por lo tanto, puede ser vista como la composición e intersección de todas aquellas actividades relacionadas con la economía cultural, las industrias creativas y culturales convencionales, y las áreas de soporte para la creatividad.

El Congreso de la República aprobó la Ley 1834 de 2017, conocida como la Ley Naranja, con el fin de desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas mediante la articulación de siete líneas (i's): información, instituciones, industria, infraestructura, integración, inclusión e inspiración; las cuales buscan gestionar la política de economía creativa, para así posicionar al sector como una nueva fuente de crecimiento para el país. Con esta ley se definió que la economía naranja está conformada por las áreas de artes y patrimonio, industrias culturales convencionales, y creaciones funcionales, nuevos medios y software.

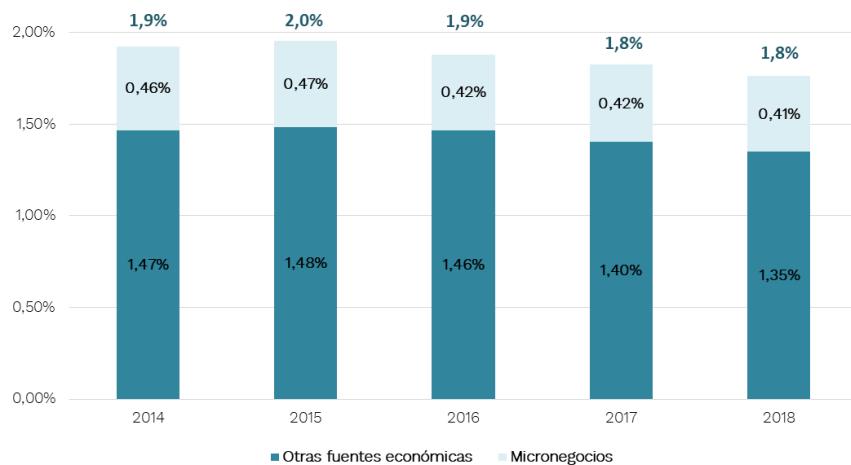
Durante 2018, el valor agregado<sup>2</sup> que generaron las actividades asociadas con la economía naranja fue de \$15.645 mil millones<sup>3</sup>, es decir, el 1,8% del valor agregado nacional. Aunque los segmentos creativos no son la principal fuente de crecimiento del país, este sector presentó un buen desempeño al registrar un crecimiento promedio anual de 4,0% en el valor agregado, durante el periodo comprendido entre 2014 y 2018. Este comportamiento superó el mostrado por los sectores minero-energético y de construcción, que registraron tasas promedio anuales de -3,5% y 3,3%, respectivamente.

<sup>2</sup> Valor adicional creado por un agente económico por el proceso de producción. Se obtiene de la diferencia entre el valor de la producción a precios básicos y el valor del consumo intermedio a precios de compra empleado por los agentes económicos en sus procesos productivos.

<sup>3</sup> Valores a precios corrientes.



**Gráfico 10. Participación de la Economía Naranja en el valor agregado nacional.  
2014-2018p.**



Fuente: Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja, DANE. Cálculos OEE-MinCIT.<sup>4</sup>

A pesar del buen desempeño que la economía naranja tuvo en el valor agregado, se evidencia una tendencia negativa en la generación de empleos<sup>5</sup> derivados de actividades directas a este sector, al disminuir en una tasa promedio anual de 0,3% durante el periodo comprendido entre 2014 y 2018. En este sentido, la economía creativa generó en promedio 285.956 empleos en este mismo periodo, de los cuales el 51% correspondió a ocupados independientes y el 49% a asalariados. En particular, se evidencia que la caída en el número de ocupados se explica, principalmente, por el menor número de empleados independientes, los cuales decrecieron a una tasa promedio anual de 0,5% en dicho periodo.

En cuanto al desarrollo empresarial<sup>6</sup> que tiene la economía naranja, se destaca un crecimiento promedio anual de 7,4% en el número de empresas activas durante el periodo 2015-2018p. Sin embargo, el sector se caracteriza por tener en su gran mayoría microempresas, las cuales representaron el 94,8% del total en 2018, seguido de las pequeñas (4,3%), medianas (0,7%) y grandes (0,2%) empresas.

<sup>4</sup> p: Cifras provisionales.

Otras fuentes económicas y Micronegocios. La primera hace referencia a las fuentes de información disponibles a nivel de cada área, segmento y sub-segmento que conforma la Cultura y Economía Naranja. Mientras que la fuente micronegocios cuantifica y caracteriza las unidades económicas con hasta 10 personas ocupadas en las actividades económicas de la Cultura y Economía Naranja, esta fuente proporciona información a nivel de las tres áreas de estudio.

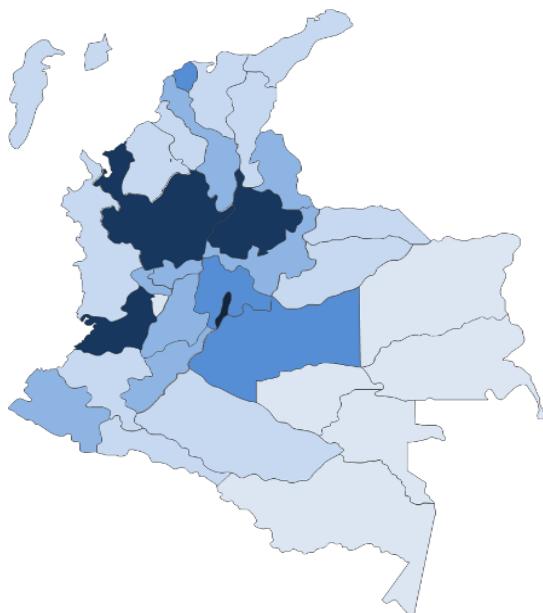
<sup>5</sup> Las cifras de empleo se tomaron de la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja del DANE, las cuales utilizan como referencia la clasificación CIIU Rev. 3. A.C. Para la medición del número de ocupados según área se utilizan las siguientes clasificaciones: Arte y patrimonio: 7494-9214\*-9219\*-9231-9232-9233-801-802-803-804-805-806, Industrias culturales: 9214\* -2211-2212-2219-2213-9211-9213-9220-7499\*, y Creaciones funcionales: 7240-3691-3692-3694-7499\*-7430.

<sup>6</sup> Para el cálculo de las empresas asociadas a las industrias creativas, se utilizó la información relacionada con 29 CIIU's (Rev. 4) que se acordó entrarían de manera total con el DANE.



Aunque esta distribución de las empresas podría deberse a la creación de incentivos que promueven las actividades relacionadas con la economía naranja y la formalización empresarial, también es una problemática que debe ser abarcada. El hecho de que el sector naranja esté conformado mayoritariamente por microempresas podría conllevar a que estas se enfoquen en unidades poco productivas, y por lo tanto, no se generen *spillovers*<sup>7</sup> de competitividad y productividad en el país. Por otro lado, las microempresas carecen de un músculo financiero que permita su supervivencia en el sector y por ende, altas tasas de creación de empleo.

**Gráfico 11. Distribución geográfica de las empresas del sector 2018**



Con respecto a la distribución geográfica de la economía naranja, se encontró que durante 2018, el 41,4% de las empresas tenían su registro mercantil en Bogotá D.C., seguido de Antioquia con el 12,1% y Valle del Cauca, quien contribuyó con el 7,9%. Las actividades de servicios se concentran principalmente en la capital del país. Cabe señalar que los departamentos que registran un mayor número de empresas activas también coinciden con aquellos en donde es más fácil la apertura de negocios, según el Doing Business 2017.

**Nota:** La intensidad del color representa la participación del departamento en el número de empresas activas de los sectores de la economía naranja. Fuente: CONFECÁMARAS. Cálculos OEE-MinCIT.

El Gobierno nacional se ha propuesto posicionar a la economía naranja como una nueva fuente de crecimiento en el país, a partir de impactos significativos en el PIB y el empleo del país. Del mismo modo, ha destacado la influencia que este sector tendría en la diversificación de la canasta exportadora del país, a partir de las otras industrias manufactureras que lo componen, y de un mayor aprovechamiento del comercio internacional de servicios.

Para el periodo 2013-2018, las actividades relacionadas con economía naranja participaron con el 5,2% en promedio en el total de comercio exterior de servicios. Adicionalmente, se evidencia que las exportaciones de servicios asociados con el sector registraron un crecimiento promedio anual de 2,2%, durante estos mismos años. Este comportamiento fue explicado, principalmente, por el aumento de la demanda de servicios audiovisuales y conexos, las licencias para reproducir y/o

<sup>7</sup> Derrames.



distribuir programas informáticos, los servicios de publicidad, estudios de mercado y encuestas de opinión pública. Sin embargo, la exportación de este tipo de servicios durante el último año ha mitigado su tendencia positiva, al registrar un decrecimiento de 6,2%, frente a 2017. Dicha situación se explicó por una disminución en las ventas externas de licencias para aplicar los resultados de la investigación y el desarrollo, y las menores exportaciones de servicios de publicidad.

## Turismo

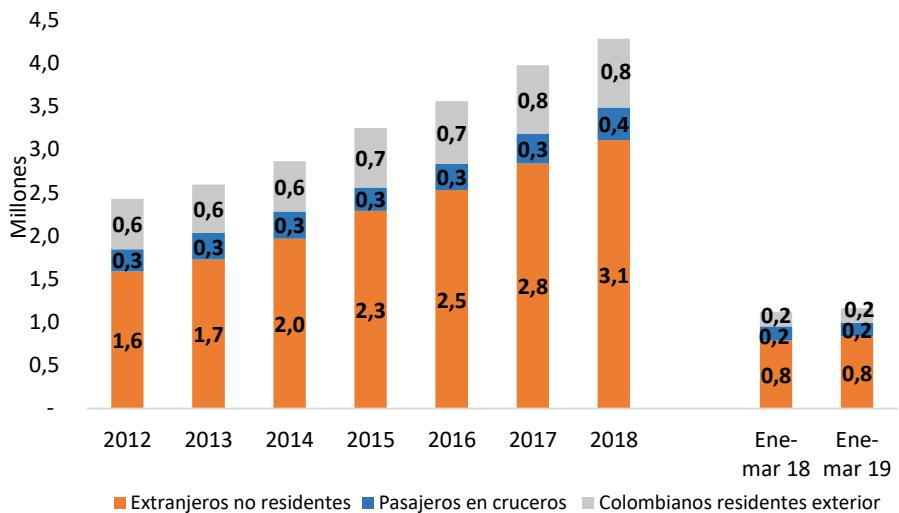
Colombia es el país latinoamericano con mayor dinamismo en el desarrollo turístico. Actualmente las actividades relacionadas con el turismo equivalen al 3,8% del PIB del país. En este contexto, el objetivo del gobierno nacional es desarrollar el poder dinamizador del turismo y convertirlo en el nuevo petróleo para el país, a través del fortalecimiento de la competitividad, la generación de nuevos empleos y el mejoramiento de las condiciones de vida de los colombianos.

Bajo este objetivo, el Gobierno nacional, junto con entidades públicas y privadas en materia de turismo, han logrado que Colombia sea cada vez más atractiva para los viajeros. Esto se debe en parte, a que Colombia se destaca por ser un lugar con gran variedad de climas, paisajes, gastronomía, y cultura. La dinámica del sector turismo durante los últimos años se evidencia en el crecimiento de la llegada de visitantes no residentes al país, la ascendente ocupación hotelera, el leve pero creciente aporte de esta actividad al PIB y la mayor participación de las exportaciones por concepto de turismo en el sector servicios. Sin embargo, para consolidar al turismo como un sector de talla mundial, el país enfrenta grandes desafíos.

**Visitantes no Residentes:** Este indicador comprende extranjeros que llegan a Colombia y que no poseen residencia en el país, los colombianos que no son residentes en Colombia y los pasajeros en cruceros. Los visitantes no residentes se incrementaron a una tasa promedio anual de 8,9% durante los últimos ocho años. En particular, para el año 2018, el crecimiento fue de 7,7%, ascendiendo a 4,3 millones de visitantes, distribuidos así: 72,6% extranjeros no residentes, 18,6% colombianos residentes en el exterior y 8,8% pasajeros en cruceros.

En lo corrido del año, la llegada de visitantes no residentes al país registró un crecimiento de 3,6%, impulsada por el aumento de los extranjeros no residentes (6%). Sin embargo, la llegada de colombianos no residentes y pasajeros en cruceros internacionales disminuyó en 1,5% y 2,5% respectivamente<sup>8</sup>.

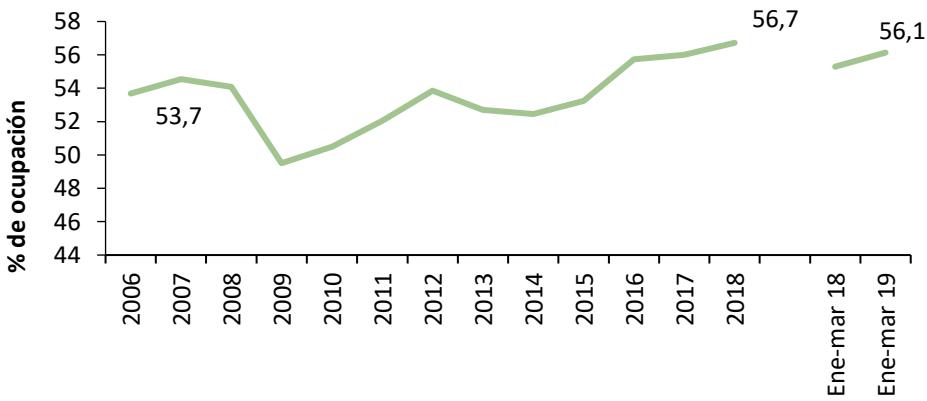
<sup>8</sup> Es importante anotar que la información de colombianos residentes en el exterior solo incluye las personas que cuando ingresaron al país reportaron su país de residencia, por lo que dicha cifra puede estar subestimada.

**Gráfico 12. Visitantes no residentes 2012 – 2019 marzo**

Fuente: Migración Colombia. Cálculos OEE-MinCIT.

\* Se realizó ejercicio de normalización al ingreso de visitantes venezolanos

**Sector hotelero:** Durante los últimos tres años, el buen desempeño del sector se vio reflejado en el crecimiento sostenido de la tasa de ocupación hotelera. De hecho, en 2018 esta tasa ascendió a 56,7% siendo el valor más alto registrado en los últimos trece años. En lo corrido del año, la tasa de ocupación mantuvo una tendencia creciente al registrar un aumento de 0,8 puntos porcentuales frente al valor registrado en enero-marzo de 2018, como se visualiza a continuación:

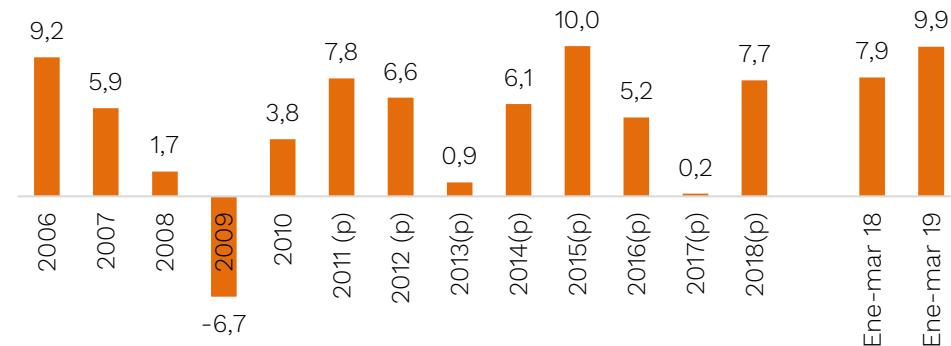
**Gráfico 13. Porcentaje de ocupación hotelera 2006 – 2019 Marzo.**

Fuente: MMH DANE. Cálculos OEE-MinCIT.



De otro lado, los ingresos generados por el sector hotelero tuvieron un crecimiento positivo en los últimos nueve años. En particular, para el año 2018, los ingresos de los hoteles se incrementaron en más de siete puntos porcentuales frente a 2017. La tendencia creciente de los ingresos del sector hotelero se mantienen para 2019, dado que en lo corrido del año ascendieron a 9,9%, dos puntos porcentuales por encima del mismo periodo en 2018.

**Gráfico 14. Variación (%) de los ingresos hoteleros**



Fuente: MMH DANE. Cálculos OEE-MinCIT.

**Sector de alojamiento y servicios de comida:** El valor agregado que genera la actividad de alojamiento y servicios de comida mantuvo un leve pero creciente aporte al PIB en los últimos seis años. Sin embargo, es importante resaltar que esta actividad incluye todo tipo de servicios de comida, no solo los que se encuentran ubicados en sectores turísticos.

**Gráfico 15. Participación del sector alojamiento y servicios de comida en el PIB  
2005 -2019**

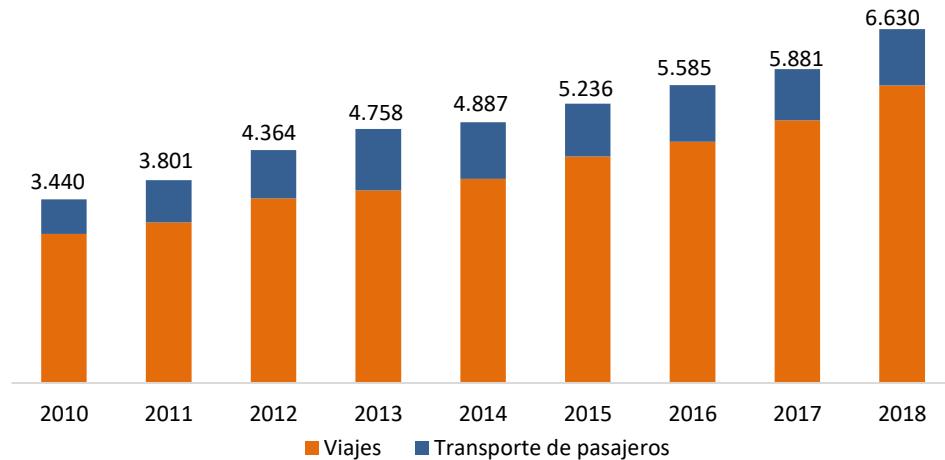


Fuente: Cuentas Nacionales DANE. Cálculos OEE-MinCIT.



**Balanza de Pagos – Ingresos por viajes y transporte de pasajeros:** El comportamiento de los ingresos por concepto de viajes y transporte de pasajeros aéreos ha presentado un crecimiento constante desde el año 2010. Para el año 2018, el sector recibió ingresos por más de US\$ 6.000 millones y se ubicó como el tercer generador de divisas del país, representando el 12,9% del total de exportaciones de bienes y servicios y el 70,1% del total de exportaciones de servicios.

**Gráfico 16. Ingresos por viajes y transporte de pasajeros aéreos, US\$ millones**



Fuente: Balanza de pagos Banco de la República. Cálculos OEE-MinCIT.

En este contexto, y como se mencionó al comienzo de esta sección, Colombia debe impulsar nuevas fuentes de crecimiento que le permitan alcanzar crecimientos disruptivos en sectores con impacto significativo en el PIB y en el empleo: economía naranja, turismo y el aprovechamiento de mercados estratégicos.

### 3.6. Fortalecimiento Institucional

El fortalecimiento institucional armoniza las políticas públicas encargadas de atender las problemáticas presentes en los países y la gestión pública, traducida en las acciones que realizan las distintas entidades que componen el Estado para alcanzar los resultados esperados y delineados en los planes. Es por esta lógica, que las instituciones deben robustecer sus procesos, mejorar sus capacidades y preparar y fortalecer al talento humano que las integra, para dar respuesta efectiva a las necesidades de los ciudadanos, cumplir de forma óptima su misión y contribuir al crecimiento, la innovación y la generación de equidad en el país.

En consecuencia, el PND 2018 – 2022 ha estructurado el Pacto por una gestión pública efectiva, el cual tiene como objetivo liderar una política de innovación en el marco de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), a través de mejoras en la gestión, con optimización de los procesos, buenas prácticas en la adquisición de bienes y servicios, incorporación



de tecnología, medición por medio de logros y la inclusión de los ciudadanos en el planteamiento de las soluciones a los problemas públicos.

Adicionalmente, se han generado sinergias y articulaciones entre las distintas entidades que conforman el Estado, para eliminar la duplicidad de funciones y trámites con el propósito de optimizar la ejecución de los recursos públicos. En este marco se articula la estrategia de "Estado simple Colombia Ágil" con un impacto positivo en el acceso de los ciudadanos a los distintos servicios del Estado, la cual fue presentada en el primer capítulo de este documento.

Bajo estas orientaciones, el sector de Comercio, Industria y Turismo ha establecido como objetivo de fortalecimiento institucional: mejorar el desempeño sectorial, fortaleciendo el pensamiento innovador, el compromiso y el crecimiento del capital humano, en la búsqueda de resultados que aporten a la transformación del país con acciones enfocadas a robustecer la capacidad institucional en las 7 dimensiones establecidas por el MIPG: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados, Evaluación por Resultados, Control Interno, Información y Comunicación y Gestión del Conocimiento y la Innovación.



#### 4. CONTEXTO ESTRATEGICO

El Contexto Estratégico busca conocer y valorar la situación de una organización frente a su entorno y sus condiciones internas, como base para la revisión y actualización de la estrategia, la identificación de riesgos y la construcción de conocimiento colectivo sobre el presente y futuro de la entidad. A través de éste se identifican factores externos y propios de la organización que pueden incidir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. En esta medida se constituye en un elemento valioso en el proceso de planeación, que permite precisar y ajustar tanto propósitos como estrategias.

Así mismo, se constituye en un insumo esencial para la identificación de riesgos, bajo el entendido que se reconoce el conjunto de condiciones del entorno y de los procesos que pueden impactar el desarrollo de la gestión y afectar el logro de los objetivos de la entidad.

Para la actualización del Contexto Estratégico del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se desarrolló una metodología retomando los insumos existentes, siguiendo el principio de construir sobre lo construido.

Así, se retomó el ejercicio realizado en 2018, en el cual se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de los procesos. No obstante, este tenía dos limitaciones, la primera estaba construido para cada proceso, faltando una mirada integral de la organización, y segundo, se centraba principalmente en asuntos internos, siendo débil el análisis de los factores externos. Con este insumo se diseñó un ejercicio de construcción colectiva<sup>9</sup>, en el cual se clasificaron y complementaron los enunciados por categorías externas e internas definidas previamente, retomando los enunciados “positivos” y “negativos”, los cuales fueron agrupados y depurados, en aquellos casos en que se repetían y finalmente complementados.

A continuación, se presenta la actualización del Contexto Estratégico, resultante del ejercicio realizado con colaboradores del Ministerio el 3 de mayo de 2019.

##### 4.1 Contexto Externo

El entorno del MINCIT ofrece diversas condiciones que pueden ser aprovechadas y capitalizadas, como el avance en el proceso de adhesión del país a la OCDE y la aprobación del nuevo Plan Nacional de Desarrollo para el cuatrienio 2018-2022, el cual contiene apuestas estratégicas para el sector Comercio, Industria y Turismo, en particular con lo establecido en el Pacto por el emprendimiento, la

<sup>9</sup> Para el ejercicio de construcción colectiva se utilizó un enfoque metodológico que resulta de articular las teorías de la *Deliberación* y de la *Acción Colectiva*, con elementos de diversas metodologías de construcción grupal, principalmente el *Metaplan*.



formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos los talentos del país y la apuesta por el turismo como un motor de desarrollo para el país.

En el ámbito del desarrollo empresarial se observa receptividad e interés por parte de las empresas y emprendedores en los programas institucionales y en las políticas públicas y diseño de instrumentos apropiados para promover la formalización, productividad, innovación y acceso a los mercados. A este respecto, el Ministerio tiene como reto la inclusión de poblaciones vulnerables en los procesos productivos y de fortalecimiento territorial. Así mismo se destaca que Colombia hace parte del grupo de 8 países que a nivel mundial han presentado avances frente a los indicadores de desarrollo sostenible.

En cuanto al Comercio, es importante resaltar los convenios internacionales vigentes que presentan oportunidades de aprovechamiento de acuerdos comerciales y tratados para potenciar el crecimiento económico.

Por otro lado, en el último año Colombia avanzó 6 puestos en el escalafón de competitividad del índice de Competitividad Integrada del International Institute for Management Development (IMD). Entre 2018 y 2019 el país pasó del puesto 58 al 52, mejoría impulsada principalmente por una mejor percepción de los empresarios. En 2018 el país se ubicó en la posición 5 entre los países de América Latina.

Respecto a los asuntos negativos que están presentes en el contexto externo, el MINCIT enfrenta retos en cuanto a la estabilidad de los indicadores macroeconómicos, ya que ésta situación restringe la llegada de inversión extranjera, al generar un ambiente de incertidumbre en los inversionistas.

De otra parte, se evidencia una baja actividad innovadora del aparato productivo colombiano, causada por la falta de incentivos, la escasez de recursos de infraestructura y capital humano requeridos por cada sector, así como la incertidumbre frente a la demanda de bienes y servicios innovadores y las restricciones de acceso al mercado financiero.

La siguiente matriz, permite visualizar los aspectos positivos y negativos que impactan al MINCIT desde las dimensiones: Política, Económica, Social, Tecnológica, ambiental, legal de imagen institucional y de articulación inter-institucional:

	POSITIVO	NEGATIVO
<b>POLITICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Entorno político y económico actual que promueve las relaciones internacionales, participación e intercambio de experiencias internacionales.</li><li>Existencia de un nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Estructuras políticas, económicas y sociales que pueden llegar a dificultar el desarrollo de las Mipymes.</li></ul>



	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avance en el proceso de adhesión a la OCDE.</li></ul>	
<b>ECONÓMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crecimiento del sector Turismo como motor de desarrollo económico del país.</li><li>▪ Asignación de recursos para programas y proyectos del MinCIT.</li><li>▪ En 2018 se registró un crecimiento económico de 2,7%, lo que representó una recuperación frente al crecimiento de 2017 (1,4%). (OEE)</li><li>▪ El FMI proyecta que el PIB de Colombia continuará recuperándose y crecerá 3,5% en 2019. (OEE)</li><li>▪ La economía naranja, apuesta estratégica de gobierno, se caracteriza por tener una importante proporción de microempresas, que representaron el 94,8% del total en 2018, seguido de las pequeñas (4,3%), medianas (0,7%) y grandes (0,2%) empresas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recorte de apropiación presupuestal y PAC por parte de Ministerio de Hacienda.</li><li>▪ En el índice del FEM, el país perdió 3 posiciones en 2018 frente a 2017, pasando del puesto 57 al 60 entre 140 economías.</li><li>▪ Colombia contó con un total de 132 investigadores por cada millón de habitantes, mientras que países de la región como México, Brasil o Argentina contabilizaron 244, 900 y 1220, respectivamente (OEE, datos DNP)</li><li>▪ Entre las empresas manufactureras, menos del 1% son innovadoras en sentido estricto y solo el 21,5% y 3,6% son innovadoras en sentido amplio y potencialmente innovadoras, respectivamente (OEE, cifras DANE)</li></ul>
<b>SOCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El Ministerio implementa políticas relevantes para el país, facilitando la focalización y la generación impactos positivos en la inclusión de la población vulnerable y relacionada con el post conflicto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Afectación a la cobertura de oferta de valor del Ministerio, por factores externos que afectan el normal desarrollo de las actividades previstas en el resto del país, durante la visita a regiones por problemas de orden público, cancelación de tiquetes, clima, entre otros factores.</li></ul>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apropiación de avances tecnológicos, generando disminución de tiempos en trámites, papelería, recurso humano y optimización de procesos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Probables fallas en el funcionamiento del aplicativo SECOP II, que derivan en retrasos en el cargue de información y gestión de los procesos de contratación.</li><li>▪ Retos de obsolescencia tecnológica del aparato productivo colombiano por la aceleración de los cambios.</li><li>▪ Amenaza de hackeo informático.</li></ul>
<b>AMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Condiciones naturales del país que facilitan el Turismo, promoción y desarrollo sostenible.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta de control por parte de las autoridades ambientales regionales del patrimonio turístico.</li><li>▪ Falta de cultura ciudadana en el uso de los recursos naturales.</li><li>▪ Sostenibilidad de la producción en general.</li></ul>



	POSITIVO	NEGATIVO
LEGALES NORMATIVOS	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ley de Financiamiento que ofrece una oportunidad al sector para implementar nuevas políticas y desarrollar mayores iniciativas.</li><li>▪ Ley anti trámites y Directiva Presidencial No. 07 de 1 de octubre de 2018, que permiten el desarrollo de estrategias para mejorar el entorno competitivo para el país.</li><li>▪ Cambios normativos (modernización del Estado colombiano).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cambios de normatividad que pueden afectar la dinámica de la Entidad o actividades ya planificadas</li><li>▪ Incumplimiento a los términos de ley con relación a respuestas extemporáneas, por factores logísticos asociados a la entrega de documentos a distintas partes interesadas.</li><li>▪ Pérdida de negocios y oportunidades comerciales en el país por demora en la expedición del decreto y resolución que reglamenta la operación de los sistemas especiales de importación y exportación.</li><li>▪ Gobierno con políticas de austeridad del gasto, situación que genera la necesidad de realizar reajustes a las actividades asociadas al cumplimiento de metas.</li><li>▪ En el indicador de facilidad para hacer negocios del Banco Mundial, (Doing Business), Colombia cayó 6 posiciones en el ranking, ubicándose en el puesto 65 entre 190 economías.</li></ul>
ARTICULACIÓN INTER - INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sinergias con distintas autoridades nacionales e internacionales, para trabajar de manera armónica y coordinada.</li><li>▪ Convenios inter institucionales relacionados con la administración y aprovechamiento de los acuerdos comerciales.</li><li>▪ Información oportuna suministrada por las entidades financieras (Extractos y medios electrónicos).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demoras en la ejecución de tareas de las dependencias por información que depende de usuarios externos.</li><li>▪ En temas específicos de competencia institucional existen dificultades para lograr consenso con otras Entidades.</li><li>▪ Demora en la prestación del servicio por depender de información de terceros.</li></ul>
IMAGEN INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existe tejido empresarial receptivo para Mincit.</li><li>▪ Reconocimiento internacional a programas o acciones del Gobierno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hechos de corrupción por parte de servidores públicos.</li><li>▪ Imagen negativa de los gobiernos.</li></ul>

## 4.2 Contexto Interno

Entre los principales y más importantes elementos identificados en el contexto interno, se encuentra la generación de nuevas políticas generadas a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. Así como la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que ofrece un marco estratégico y operativo para fortalecer la institucionalidad del Ministerio y el servicio al ciudadano.



Existen aspectos positivos adicionales, uno de ellos es la cultura organizacional del MINCIT, caracterizada por la implementación de herramientas tecnológicas, desarrolladas para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y para contar con información transparente y confiable. Además, se resalta el excelente equipo humano que compone la Entidad y que realiza procesos de retroalimentación permanente con el objetivo de mejorar la gestión y tomar decisiones más asertivas y orientadas al cumplimiento de los objetivos misionales.

En cuanto a los temas presupuestales, la Entidad realiza una eficiente gestión de los recursos para asegurar el cumplimiento de las metas. Sin embargo, cabe señalar que entre el 50% y el 60% del presupuesto del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se ejecuta a través de terceros. Lo que puede constituir una oportunidad o un riesgo, en la medida en que cuenta con aliados con capacidad instalada y reconocimiento para la consecución de los retos, sin embargo esta situación exige seguimiento exhaustivo, por cuanto cualquier rezago en las transferencias de recursos, puede ocasionar el incumplimiento de los logros.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos en el FURAG 2018, se identifica que la Entidad tiene oportunidades de mejora en varias dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en particular en las políticas de talento humano, donde obtuvo una calificación de 71,1, en gestión presupuestal con 69,5 y en defensa jurídica con 66,1.

A continuación, se pueden observar con mayor detalle los aspectos positivos y negativos que afectan el contexto interno en las dimensiones Estratégica, de Cultura Organizacional, recursos, tecnología y Talento Humano:



	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>ESTRATÉGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alineación institucional con las políticas de Estado definidas en el MIPG.</li><li>▪ Estructura y puesta en marcha de las Agendas Integradas Departamentales.</li><li>▪ Participación en la arquitectura empresarial y tecnológica del Ministerio de Hacienda y crédito público.</li><li>▪ Comité archivístico para generar políticas de gestión documental.</li><li>▪ Servicios de la VUCE.</li><li>▪ Actualización normativa permanente a través de la plataforma virtual de Legis y de público conocimiento para la Entidad.</li><li>▪ Recurrir al apoyo de la OALI en temas jurídicos y/o de las embajadas o misiones diplomáticas en lo relativo al tema de defensa comercial.</li><li>▪ Participación de los empresarios nacionales para el registro de productores nacionales y la utilización de los instrumentos de promoción de exportadores.</li><li>▪ Campaña Colombia Limpia - Turismo</li><li>▪ Auditorías ambientales.</li><li>▪ Contar con patrimonios autónomos para la ejecución, lo cual permite mayor flexibilidad en el desarrollo de las políticas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La cultura del trabajo de la "urgencia" sin la debida planeación, sacrifica la calidad para atender las tareas.</li><li>▪ Desconocimiento por parte de usuarios externos acerca de los mecanismos de defensa comercial existente, de su uso, fundamentos normativos y metodologías, lo cual tiene consecuencias en la tramitación de solicitudes, documentación y pruebas requeridas para adelantar los procesos relacionados.</li><li>▪ Ineficiente prevención de factores que puedan afectar el apoyo que brinda el ministerio a las MiPymes.</li><li>▪ Desarticulación de la estrategia con los requisitos legales del Decreto 210 de 2003, que norman las funciones del Ministerio y su estructura orgánica.</li><li>▪ Deficiente estructura organizacional.</li><li>▪ Reprocesos y atención repetitiva a contingencias en temas presupuestales que afectan el plan anual de caja (PAC).</li><li>▪ Inoportunidad para la expedición de normas, suscripción de contratos/convenios y comisiones por exceso de trámites al interior de la Entidad.</li><li>▪ Excesiva solicitud de informes al interior de la Entidad, elevando las cargas de trabajo y desviando el logro de los objetivos.</li><li>▪ Sesgo en el cumplimiento misional de la Entidad por falta de actualización en el Decreto 210 de 2003 y duplicidad de funciones con otras áreas, generando reprocesos.</li><li>▪ Desarticulación en la estrategia y la persecución de los objetivos misionales del Ministerio frente a la implementación de las nuevas directrices nacionales.</li><li>▪ Los canales de promoción existentes no brindan cobertura suficiente para ilustrar los resultados que respaldan la gestión de la Entidad.</li></ul>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Publicación permanente y oportuna de las actualizaciones de la normatividad y estado de las investigaciones en línea.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La construcción de los planes de mejoramiento hacia los entes de control se retrasa por la desarticulación inter dependencias.</li></ul>



	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apoyo transversal que brinda la oficina asesora jurídica hacia áreas misionales de comercio exterior que permite aportar al cumplimiento de la misionalidad como soporte de seguridad jurídica.</li><li>▪ Trabajo en equipo y compañerismo.</li><li>▪ Retroalimentación permanente para el desarrollo de las funciones y obligaciones a cargo de los integrantes de los equipos de trabajo.</li><li>▪ Flujo de información transparente y confiable en tiempo oportuno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inexistencia de metodología para un adecuado tratamiento sobre las lecciones aprendidas.</li><li>▪ Memoria histórica institucional insuficiente a causa de rotación o retiro de funcionarios y contratistas, lo cual no garantiza trazabilidad de la información.</li><li>▪ Repuestas a requerimientos de ciudadanos no brindadas con la oportunidad requerida, resultando en incumplimiento de términos de respuesta de PQRSD.</li><li>▪ Parte de la información asociada al SIG no se encuentra documentada, actualizada y disponible.</li><li>▪ Inexistencia de un proceso de gestión del conocimiento.</li><li>▪ El aprovechamiento de los acuerdos comerciales se ve afectado por la deficiente articulación entre dependencias, entidades adscritas y sus programas.</li><li>▪ Demora en oportunidad de la respuesta por parte de los usuarios de la información y pruebas necesarias, para los procesos de investigación sobre medidas de defensa comercial.</li></ul>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existe estabilidad a nivel de pagos en la Entidad, generando confianza y tranquilidad en todos los equipos de trabajo.</li><li>▪ Instalaciones e infraestructura adecuadas para el desarrollo de las actividades.</li><li>▪ Se realiza en la Entidad una eficiente gestión de los recursos para el cumplimiento de las metas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La ejecución de las actividades misionales, cumplimiento del plan operativo y otras estrategias se ven afectadas por la insuficiencia de recursos económicos</li><li>▪ Del presupuesto 2018 (\$466.537 millones de pesos) 59% se ejecutó por terceros</li><li>▪ Algunos patrimonios autónomos reciben los recursos en vigencias posteriores (PE Fontur: el 95% de los recursos de 2017 fueron transferidos en 2018 y en 2018 el 93% de los recursos se giraron en año 2019).</li><li>▪ Afectación del presupuesto destinado para tiquetes, por solicitudes extemporáneas.</li></ul>



	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utilización del Sistema Integrado de Información Financiera SIIF</li><li>▪ Actualización de las plataformas tecnológicas del Ministerio.</li><li>▪ Aplicativo bienes inmuebles para el servicio institucional y externo</li><li>▪ Plataforma centro de información turística - CITUR</li><li>▪ Seguimiento de documentos en tiempo real por parte del usuario interno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Errores en la captura de información requerida para la creación de las solicitud de inspección SIIS - VUCE por parte de los declarantes y/o puerto y/o Entidades de control</li><li>▪ Demora en los requerimientos que se realizan a otras entidades para aprobar y/o autorizar programas nuevos del Plan Vallejo y CI</li><li>▪ Acceso limitado a consulta de base de datos y fuentes de información económicas nacionales e internacionales e información sensible para la Entidad.</li><li>▪ Pérdida de la memoria institucional por ataques informáticos</li><li>▪ Conectividad deficiente en las instalaciones del MinCIT para realizar reuniones a través de video llamadas</li><li>▪ Isolucion no se adapta rápidamente a las necesidades que aparecen a razón de factores internos y externos</li><li>▪ Salas de cómputo insuficientes para brindar capacitación a los funcionarios de la VUCE.</li><li>▪ Caída o bloqueo del aplicativo SISCO que pueda afectar la gestión de viáticos y genera retrasos en los trámites de las comisiones.</li></ul>



	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Facultad de las entidades públicas para contratar estudios de cargas laborales para su estructura organizacional según las necesidades.</li><li>▪ Alternativas de formación y capacitación institucional y con otras Entidades del Gobierno en los temas propios de la Entidad.</li><li>▪ Brigadas de capacitación a los clientes internos dentro del MinCIT.</li><li>▪ Alto nivel profesional, compromiso institucional, personal competente y con experiencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cantidad de tareas que sobrepasan la capacidad instalada de los grupos de trabajo.</li><li>▪ No existe un lineamiento estándar para gestionar el conocimiento.</li><li>▪ Retrasos en las respuestas efectivas al ciudadano por desconocimiento de la plataforma de gestión documental y por fallas del funcionamiento de la misma.</li><li>▪ Los ejes de trabajo de cada oficina se concentran en determinados funcionarios, sin interactuar a través de una metodología de transferencia de conocimiento, que garantice la continuidad de los temas.</li><li>▪ Solicitudes de entidades externas que generar sobrecarga laboral.</li><li>▪ Administración del aplicativo para la gestión de PQRSD concentrado en un solo funcionario sin respaldo.</li><li>▪ Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios que ofrece el MinCIT, dado que no se dispone de personal capacitado en lenguas nativas colombianas y extranjeras (Traductor Oficial).</li><li>▪ No hay personal de planta suficiente para asumir las funciones de los contratistas, durante la renovación de los contratos, ocasionando dificultades en la generación de los productos.</li><li>▪ Rechazo sistemático por parte Colpensiones a certificaciones de tiempos públicos expedidos por el Grupo de pensiones del área de Talento Humano.</li></ul>

Con base en el contexto estratégico descrito, en el diagnóstico presentado y en los retos que plantea la plataforma estratégica, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo efectuó una revisión institucional que considera el reconocimiento y reafirmación de la razón de ser de la organización, la incorporación de nuevos escenarios estratégicos, la reformulación de la proyección que tendrá la Entidad en los próximos años y el establecimiento del Plan Estratégico Sectorial, todo lo cual permite garantizar la generación y sostenibilidad de las políticas que lidera la Entidad y la mitigación de los riesgos que enfrenta el sector.

Este proceso llevó a redefinir la Misión y la Visión, con el objetivo de crear valor para los colombianos, como se enuncia a continuación:



## Misión

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promueve el desarrollo económico y el crecimiento empresarial, impulsa el comercio exterior y la inversión extranjera y fomenta el turismo, fortaleciendo el emprendimiento, la formalización, la competitividad, la sostenibilidad y el posicionamiento de las empresas en el mercado local e internacional, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y empresarios, a través de la formulación, adopción, liderazgo y coordinación de políticas y programas.

## Visión

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo será reconocido en 2030 como la entidad que lidera la transformación productiva del país, apoyando la construcción de un Estado ágil que promueve el emprendimiento, la formalización, la innovación y la productividad, facilita el comercio y la inversión, fomenta nuevas fuentes de crecimiento y el aprovechamiento de acuerdos y mercados estratégicos y desarrolla el potencial turístico del país, con enfoque regional, contribuyendo a la generación de empleo, al incremento del producto interno bruto, a la legalidad y a la equidad en Colombia.



## 5 PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL

Como producto de este ejercicio de planeación, se obtiene la versión definitiva del Plan Estratégico Sectorial 2019-2022, ajustada y alineada con el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad”, cuya ley fue firmada por el Presidente de la República el pasado 25 de mayo de 2019, trabajo que también incorpora el análisis sobre la manera en que las mejoras asociadas a la implementación de las siete (7) dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) pueden impulsar las metas de corto, mediano y largo plazo del sector, respondiendo a las cinco (5) políticas de desarrollo administrativo del modelo en su gestión misional y de gobierno: transparencia, participación y servicio al ciudadano; gestión del talento humano; eficiencia administrativa y gestión financiera.

Durante 2018 el sector Comercio, Industria y Turismo adelantó un proceso de construcción colectiva realizado en dos fases: la primera, liderada por la alta dirección con el objetivo de identificar y establecer las prioridades del sector de acuerdo con el análisis de contexto, las necesidades detectadas en el entorno empresarial y los lineamientos, orientaciones y enfoque de lo establecido en el marco estratégico. La segunda etapa, desarrollada con el concurso de todas las áreas del Ministerio y las Entidades adscritas y vinculadas, con el objetivo de delinear la ruta a seguir y estructurar el actuar del sector durante estos cuatro (4) años para lograr que en el corto, mediano y largo plazo los empresarios del país sean más productivos y competitivos, aprovechen mejor los mercados externos para potenciar su oferta exportable, el país pueda atraer un mayor nivel de inversión extranjera directa no minero energética y se potencien los distintos segmentos de la economía naranja y del turismo en particular, haciendo de este renglón económico el “nuevo petróleo”.

Es así, como la Estrategia del MINCIT para el periodo 2019 – 2022 se ha planteado alrededor de 6 objetivos estratégicos, enmarcados por un eje transversal de Equidad: **(1) Entorno Competitivo** creando condiciones habilitantes para lograr el crecimiento empresarial, **(2) Productividad e Innovación** para aumentar la productividad de las empresas y generar crecimiento económico y desarrollo, **(3) Inversión** a través de la atracción de inversión de alto impacto para el país, **(4) Emprendimiento y Formalización** facilitando la formalización, el emprendimiento y su escalabilidad, **(5) Nuevas Fuentes de Crecimiento** logrando crecimientos disruptivos en sectores con impacto significativo en el PIB y en el empleo y **(6) Fortalecimiento Institucional** para mejorar el desempeño sectorial, fortaleciendo el pensamiento innovador, el compromiso y el crecimiento del capital humano, en la búsqueda de resultados que aporten a la transformación del país y promuevan un desarrollo económico y empresarial incluyente y sostenible.

Como resultado cuantitativo de este ejercicio, el MINCIT ha planteado para este cuatrienio retos ambiciosos, entre ellos el lograr que Colombia alcance la tasa más alta de inversión de este siglo: el 25,7% y duplicar el crecimiento anual de la productividad, lo cual se traducirá en un mayor crecimiento del PIB, alcanzando el 4,5% al 2022. Este dinamismo de la economía se apalancará con metas transformacionales que impulsan los cambios estructurales y posibilitan el cumplimiento de



los pactos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. A continuación, se presentan los indicadores transformacionales a cargo del Sector Comercio, Industria y Turismo para el periodo 2018 - 2022.

**Cuadro 3. Metas al Cuatrienio Indicadores Transformacionales**

INDICADOR	LINEA BASE	META 2022
Distancia a la frontera del indicador de apertura de negocios del Doing Business (Índice)	85,3	88
Micro, pequeñas y medianas empresas acompañadas a través de estrategias de desarrollo empresarial	700	17.000
Tasa neta de creación de empresas (Porcentaje)	2,9	3,5
Productividad laboral de sectores no minero energéticos (Millones \$)	39,0	40,2
Intervenciones a empresas en programas de extensionismo (Fábricas de Productividad)	200	4.000
Promedio móvil de las exportaciones no minero energéticas (Millones US\$)	23.169	26.169
Promedio móvil de Inversión Extranjera Directa (IED) no extractiva (Millones US\$)	9.221	9.611
Megaproyectos de inversión atraídos	1	6
Producto interno bruto en alojamiento y servicios de comida (Millones \$)	32.904	39.200
Exportaciones de servicios en la cuenta de viajes y transporte de pasajeros de la balanza de pagos (Millones US\$)	6.630	8.213
Visitantes no residentes que pernoctan	3.898.065	5.100.000
Llegada de pasajeros en cruceros internacionales	378.081	442.301
Valor de las exportaciones reportado por las empresas atendidas por Procolombia pertenecientes a las actividades de la economía naranja (Millones US\$)	N.A	1.000

N.A: No Aplica

El cumplimiento de los retos definidos para el cuatrienio implica la armonización y el trabajo conjunto de todas las Entidades y áreas que componen el Sector, sinergia que inicia con los lineamientos y directrices de política y culmina con las acciones llevadas a cabo por los Entes que desarrollan la operación y la atención de los colombianos en todo el territorio nacional

## 5.1 Iniciativas Estratégicas 2019 - 2022

Para el desarrollo de cada uno de los objetivos estratégicos se definieron una serie de iniciativas a través de las cuales se concretan los retos planteados en cada eje. A continuación, se listan estas iniciativas estratégicas por objetivo estratégico sectorial:



### **Entorno Competitivo:** crear condiciones habilitantes para lograr el crecimiento empresarial

- Diseñar, implementar y coordinar políticas, programas e instrumentos que promuevan un entorno competitivo para el país
- Intervenir trámites y normas para mejorar condiciones para hacer negocios (Estado simple Colombia ágil)
- Diseñar, coordinar e implementar medidas de facilitación del comercio
- Implementar y coordinar acciones para la promoción del comercio legal y leal
- Mejorar los servicios de la calidad
- Fortalecer la cadena de valor productiva del sector turístico



### **Productividad e Innovación:** aumentar la productividad de las empresas y generar crecimiento económico y desarrollo

- Diseñar e implementar intervenciones que incrementen la productividad de las empresas
- Proveer soluciones financieras y garantías para que las empresas inviertan en el mejoramiento de la productividad y modernización
- Crear políticas públicas, programas, incentivos y condiciones institucionales necesarios para el fomento de la innovación
- Fortalecer, estructurar e implementar intervenciones orientadas a la promoción de encadenamientos productivos



### **Inversión:** atraer inversión de alto impacto para el país

- Contar con un portafolio de megaproyectos estructurados que faciliten la llegada de inversionistas de gran escala
- Estructurar un portafolio de instrumentos para atraer inversión
- Repotenciar las zonas francas y zonas económicas especiales



### **Emprendimiento y Formalización:** facilitar la formalización, el emprendimiento y su escalabilidad

- Incrementar los beneficios y reducir los costos asociados a la formalización de micro, pequeñas y medianas empresas
- Facilitar el escalamiento de los emprendimientos con alto potencial
- Definir política integral de emprendimiento para articular los esfuerzos y recursos del Gobierno



- Generar condiciones favorables en materia de formalización y procesos de empleabilidad en el sector turismo



**Nuevas Fuentes de Crecimiento:** lograr crecimientos disruptivos en sectores con impacto significativo en el PIB y en el empleo

- Implementar la estrategia del Sector para la promoción, desarrollo e impulso de la Economía Naranja
- Promover el turismo como una nueva fuente de crecimiento responsable y sostenible.
- Expandir y diversificar la oferta exportable, a partir del aprovechamiento de las ventajas competitivas regionales y los TLCs vigentes



**Fortalecimiento Institucional:** mejorar el desempeño sectorial, fortaleciendo el pensamiento innovador, el compromiso y el crecimiento del capital humano, en la búsqueda de resultados que aporten a la transformación del país y promuevan un desarrollo económico y empresarial incluyente y sostenible.

- Promover el desarrollo de las capacidades de los colaboradores del Sector por medio del compromiso y la motivación institucional
- Gestionar recursos físicos y servicios internos en un marco de eficiencia del gasto público
- Promover el seguimiento al desempeño y las metas estratégicas del sector
- Desarrollar del sentido de pertenencia del capital humano frente al registro oportuno de las operaciones y toma de decisiones de la entidad
- Promover mecanismos para la innovación y gestión del conocimiento y la información para aprovechar los activos de información

De esta forma, el sector Comercio, Industria y Turismo en su conjunto ha alineado sus acciones institucionales con las prioridades sectoriales contribuyendo al desarrollo de las iniciativas que mejor se ajusten a sus características misionales y estratégicas, según su oferta de valor, su realidad organizacional y las necesidades de sus partes interesadas, así como a los retos que se ha impuesto el gobierno para el cuatrienio.

En síntesis, durante estos cuatro años los servidores públicos del Sector Comercio, Industria y Turismo centrarán todos sus esfuerzos para generar importantes transformaciones que impacten el crecimiento económico del país y permitan generar mayor productividad, bienestar y equidad para todos.



## 5.2 Metas 2019 – 2022

INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
<b>EJE: A. Entorno competitivo: Crear condiciones habilitantes para lograr crecimiento empresarial</b>						
<b>Iniciativa: Diseñar, implementar y coordinar políticas, programas e instrumentos que promuevan un entorno competitivo para el país</b>						
Agendas integradas departamentales de competitividad, ciencia, tecnología e innovación formuladas	32	32	32	32	32	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Competencia doméstica del índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial	3,79	3,83	3,92	4,11	4,11	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Mercados monitoreados para la prevención de infracciones al régimen de libre competencia económica	2	2	2	2	8	Superintendencia de Industria y Comercio
Número de acuerdos que contribuyan a la facilitación del comercio de artesanías formalizados	1	1	1	1	4	Artesanías de Colombia
<b>Iniciativa: Intervenir trámites y normas para mejorar condiciones para hacer negocios (Estado simple Colombia ágil)</b>						
Distancia de la frontera del indicador de apertura de negocios del Doing Business (T)	85,70	86,40	87,10	88,00	88,00	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Número de trámites, barreras o procedimientos administrativos, normas de alto impacto y normas obsoletas intervenidos	900	1.800	2.700	3.600	3.600	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>Iniciativa: Diseñar, coordinar e implementar medidas de facilitación del comercio</b>						
Estrategia para el fortalecimiento del punto de contacto diseñada e implementada	25%	50%	75%	100%	100%	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Funcionalidades desarrolladas en la Ventanilla Única de Comercio Exterior -VUCE	8	10	11	12	12	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Número de acciones implementadas para facilitar el comercio	9	12	14	16	16	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo



INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
Servicios implementados e integrados a los sistemas de información de las entidades inter-operando con la plataforma Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE	4	5	6	7	7	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Porcentaje de Controversias o irritantes comerciales tratados oportunamente	100%	100%	100%	100%	100%	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>Iniciativa: Implementar y coordinar acciones para la promoción del comercio legal y leal</b>						
Funcionalidades desarrolladas en el aplicativo web para los procedimientos de investigaciones de defensa comercial	3	4	5	6	6	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Mesas de Alto Nivel Anti-contrabando como instancia público privada realizadas	8	8	8	8	32	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Número de acciones implementadas para la identificación y cumplimiento normativo aplicables a las materias primas asociadas a la producción artesanal	2	2	2	2	8	Artesanías de Colombia
Número de actuaciones administrativas de las unidades de inspección, vigilancia y control regional en materia de protección al consumidor realizadas	38	16	16	16	86	Superintendencia de Industria y Comercio
Número de informes sobre las causas del presunto ejercicio ilegal de la profesión contable y su formalización socializados a la ciudadanía	7	7	7	7	28	Junta Central de Contadores
Número de visitas de inspección a comerciantes realizadas	600	600	600	600	2.400	Superintendencia de Industria y Comercio
<b>Iniciativa: Mejorar los servicios de la calidad</b>						
Número de documentos técnicos por el SICAL apoyados para su expedición	5	5	5	5	20	Instituto Nacional de Metrología
Reglamentos técnicos revisados con el fin de determinar su permanencia, modificación o derogatoria, según Decreto 1595 de 2015.	4	2	1	0	7	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo



INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
<b>EJE: B. Productividad e Innovación: Aumentar la productividad de las empresas para generar el crecimiento económico y desarrollo empresarial</b>						
Productividad laboral de sectores no minero-energéticos (millones de pesos)	39,3	39,6	39,9	40,2	40,2	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>Iniciativa: Diseñar e implementar intervenciones que incrementen la productividad de las empresas</b>						
Estudios de identificación de necesidades metrológicas elaborados para sectores o productos priorizados	3	3	4	4	14	Instituto Nacional de Metrología
Intervenciones a empresas en programas de extensionismo (Fábricas de Productividad)	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	Colombia Productiva
Laboratorios asistidos para el mejoramiento de sus capacidades empresariales	25	25	25	25	100	Instituto Nacional de Metrología
Variación promedio de la productividad de las empresas intervenidas por el Programa Fábricas de Productividad	8%	8%	8%	8%	8%	Colombia Productiva
<b>Iniciativa: Proveer soluciones financieras y garantías para que las empresas inviertan en el mejoramiento de la productividad y modernización</b>						
Ingresos por nuevos negocios	2.500	2.800	3.300	3.800	3.800	Fiducoldex
Pequeñas y medianas empresas beneficiarias de productos financieros	6.000	7.000	8.000	9.000	30.000	Bancóldex
Valor de los créditos garantizados a través del Fondo Nacional de Garantías (billones de pesos)	13,6	14,2	14,9	15,8	58,5	Fondo Nacional de Garantías
Valor de los Desembolsos a microempresas (millones de pesos)	970.000	998.000	1.029.000	1.059.000	4.936.000	Bancóldex
Valor del ingreso de los Fondos de Inversión Colectiva (miles de millones de pesos)	3.550	2.350	1.700	2.000	9.600	Fiducoldex
<b>Iniciativa: Crear políticas públicas, programas, incentivos y condiciones institucionales necesarios para el fomento de la innovación</b>						
Desafíos públicos caracterizados y conectados con el ecosistema de innovación del sector privado	6	6	6	6	24	iNNpulsa
Incremento de la productividad de las unidades artesanales priorizadas	15	15	20	25	25	Artesanías de Colombia
Número de proyectos de innovación de tecnologías 4.0 cofinanciados	2	2	2	2	8	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo



INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
Programa de transferencia de tecnología diseñado y puesto en marcha	100	100	100	100	100	Superintendencia de Industria y Comercio
Proyectos de innovación y desarrollo tecnológico cofinanciados	20	20	20	20	80	iNNpulsa
<b>Iniciativa: Fortalecer, estructurar e implementar intervenciones orientadas a la promoción de encadenamientos productivos</b>						
Empresas atendidas a través de estrategias de encadenamientos	300	100	100	100	600	Colombia Productiva
<b>EJE: C. Inversión: Atraer inversión de impacto para el país</b>						
<b>Iniciativa: Contar con un portafolio de megaproyectos estructurados que faciliten la llegada de inversionistas de gran escala</b>						
Megaproyectos de inversión atraídos (T)	1	1	2	2	6	ProColombia
Reglamentación para los Proyectos Turísticos Especiales (PTE) expedida	1	0	0	0	1	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>Iniciativa Estructurar un portafolio de instrumentos para atraer inversión</b>						
Promedio móvil de Inversión Extranjera Directa (IED) no extractiva ( Millones de Dólares)	9.129	8.495	8.603	9.611	9.611	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Nuevas zonas francas tramitadas y aprobadas	6	6	6	6	24	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>EJE D: Emprendimiento y formalización: Facilitar la formalización, el emprendimiento y su escalabilidad</b>						
Empresas atendidas a través de centros de transformación digital	6.700	6.700	200	1.300	14.900	iNNpulsa
Empresas atendidas a través de la estrategia de desarrollo empresarial	300	600	600	600	2.100	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Micro, pequeñas y medianas empresas acompañadas a través de estrategias de desarrollo empresarial (T)	7.700	14.000	15.500	17.000	17.000	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Porcentaje de creación de empresas (Tasa neta de creación de empresas) (T)	3,00%	3,20%	3,40%	3,50%	3,50%	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo



INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
<b>Iniciativa: Incrementar los beneficios y reducir los costos asociados a la formalización de micro, pequeñas y medianas empresas</b>						
Cámaras de Comercio con Ventanilla Única empresarial en Operación	5	11	37	57	57	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Emprendimientos inclusivos fortalecidos	17.900	18.100	18.300	18.500	18.500	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Empresas vinculadas al programa de crecimiento empresarial para la formalización	330	120	270	280	1.000	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
KumpaÑy y Organizaciones con estrategias de comercialización para apoyar unidades productivas identificadas con el aval de los representantes legales.	11	11	0	0	11	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Mujeres víctimas vinculadas a instrumentos de inclusión productiva para el fortalecimiento de sus iniciativas empresariales.	800	800	800	800	3.200	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Número de talleres de emprendimiento y formalización realizados con sector artesanal	220	220	220	220	880	Artesanías de Colombia
<b>Iniciativa: Facilitar el escalamiento de los emprendimientos con alto potencial</b>						
Aceleradoras fortalecidas	2	2	1	2	7	iNNpulsa
Compromisos de inversión en fondos de capital de riesgo (millones de pesos)	184.500	199.000	213.500	228.000	228.000	Bancóldex
Emprendimientos dinámicos acelerados	420	1.000	660	920	3.000	iNNpulsa
Emprendimientos escalados	0	79	76	145	300	iNNpulsa
Incubadoras fortalecidas	0	2	2	2	6	iNNpulsa
Número de empresas que reciben llaves del Programa Aldea y/o programas de aceleración	70	910	560	1.160	2.700	iNNpulsa
Número de empresas seleccionadas a través de convocatorias que permitan acelerar emprendimientos	10	90	100	100	300	iNNpulsa
Valor de créditos a emprendedores de alto impacto garantizados (millones de pesos)	20.000	0	0	0	20.000	Fondo Nacional de Garantías



INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
<b>Iniciativa: Definir política integral de emprendimiento para articular los esfuerzos y recursos del Gobierno</b>						
Número de jornadas de pedagogía en temas de cumplimiento y buenas prácticas realizadas	2	4	3	3	12	Superintendencia de Sociedades
Número de Jornadas de sensibilización y orientación en Propiedad Industrial para emprendedores a través de programas de emprendimiento desarrolladas	10	0	0	0	10	Superintendencia de Industria y Comercio
Documentos Técnicos de Política o Mejora normativa	2	0	0	0	2	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Número de Prestadores de Servicios Turísticos inscritos en el Registro Nacional de Turismo	37.000	38.000	39.000	40.000	40.000	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>EJE: E. Nuevas Fuentes de Crecimiento: Lograr crecimientos disruptivos en sectores con impacto significativo en el PIB y en el empleo</b>						
<b>Iniciativa: Implementar la estrategia del Sector para la promoción, desarrollo e impulso de la Economía Naranja</b>						
Curso Virtual "Formando Artistas" implementado	0	1	0	0	1	Superintendencia de Industria y Comercio
Emprendedores y empresas pertenecientes a la economía naranja beneficiadas con los programas de asistencia técnica	110	90	100	100	400	iNNpulsa
Número de artesanos que participan anualmente en eventos nacionales, regionales o internacionales de comercialización	1.132	1.248	1.310	1.376	5.066	Artesanías de Colombia
Documento con la oferta institucional de los instrumentos de propiedad intelectual para los diferentes actores de la economía naranja publicado	0	1	0	0	1	Superintendencia de Industria y Comercio
Número de laboratorios de innovación fortalecidos a nivel nacional	33	33	33	33	33	Artesanías de Colombia
Número de signos distintivos tramitados para la protección del sector artesanal	205	205	205	205	820	Artesanías de Colombia
Porcentaje de ejecución de la estrategia de pedagogía para el aprovechamiento de los beneficios de la economía naranja	100%	0%	0%	0%	100%	Superintendencia de Sociedades



INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
Valor de créditos a los sectores de economía naranja garantizados por el Fondo Nacional de Garantías (Billones de pesos)	1,10	2,30	3,50	4,70	4,70	Fondo Nacional de Garantías
Valor de las exportaciones reportado por las empresas atendidas por ProColombia pertenecientes a las actividades de la economía naranja (Millones USD\$)	210	230	260	300	1.000	ProColombia
Valor de los proyectos de inversión extranjera directa acompañados por ProColombia pertenecientes a las actividades de la economía naranja ((Millones USD\$))	50	50	50	50	200	ProColombia
<b>Iniciativa: Promover el turismo como una nueva fuente de crecimiento responsable y sostenible.</b>						
Exportaciones de servicios en la cuenta de viajes y transporte de pasajeros de la balanza de pagos (T)	7.190	7.585	8.000	8.000	8.000	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Llegada de pasajeros en cruceros internacionales (T)	393.204	408.932	425.290	442.301	442.301	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Número de eventos captados por ProColombia (Congresos, Convenciones, Incentivos, etc.)	450	550	650	750	2.400	ProColombia
Producto interno bruto en alojamiento y servicios de comida (T)	35.657	37.333	39.200	39.200	39.200	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Visitantes no residentes que pernoctan (T)	4.498.065	4.798.065	5.100.000	5.100.000	5.100.000	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>Iniciativa: Expandir y diversificar la oferta exportable, a partir del aprovechamiento de las ventajas competitivas regionales y los TLCs vigentes</b>						
Número de certificados de aprobación del Sistemas de Gestión de la Calidad ante el Sistema Interamericano de Metrología (SIM)	0	1	5	2	8	Instituto Nacional de Metrología
Número de empresas que informaron negocios a ProColombia	2.600	2.630	2.650	2.680	2.680	ProColombia
Número de nuevos servicios metrológicos ofertados	3	3	3	3	12	Instituto Nacional de Metrología
Promedio móvil de las exportaciones no Minero-Energéticas (T)	24.678	25.465	26.084	26.084	26.084	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo



INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
Valor de los negocios de las empresas acompañadas por ProColombia (US\$ millones)	4.382	4.980	5.670	6.450	21.482	ProColombia
<b>EJE: F. Fortalecimiento Institucional: Mejorar el desempeño sectorial, fortaleciendo el pensamiento innovador, el compromiso y el crecimiento del capital humano, en la búsqueda de resultados que aporten a la transformación del país.</b>						
<b>Iniciativa: Promover el desarrollo de las capacidades de los colaboradores del Sector por medio del compromiso y la motivación institucional</b>						
Número de dimensiones del modelo de empresa familiarmente responsable implementado	0	0	0	4	4	Sector
Número de puntos porcentuales de incremento en la dimensión de talento humano del Índice de Desempeño Institucional del Sector Comercio, Industria y Turismo	0,50	0,50	0,50	0,50	2	Sector
<b>Iniciativa: Gestionar recursos físicos y servicios internos en un marco de eficiencia del gasto público</b>						
Índice de Desempeño Institucional Sectorial de la vigencia anterior	78,8%	83,3%	85,3%	87,0%	87,0%	Sector
Porcentaje de cumplimiento de los planes institucionales de austeridad	100%	100%	100%	100%	100%	Sector
Porcentaje de ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETI, con proyectos actualizados de acuerdo con los recursos asignados	100%	100%	100%	100%	100%	Sector
Porcentaje de ejecución del presupuesto público del sector CIT	90%	92%	94%	94%	94%	Sector
Porcentaje de implementación al Plan de integración al Portal Único del Estado Colombiano .GOV.CO	10%	11%	20%	21%	54%	Sector
Porcentaje de implementación del Plan de Seguridad y Privacidad de la Información	100%	100%	100%	100%	100%	Sector



INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
<b>Iniciativa: Promover el seguimiento al desempeño y las metas estratégicas del sector</b>						
Porcentaje de cumplimiento de los indicadores del PND transformacionales	92%	94%	96%	98%	100%	Sector
Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Sectorial 2019 - 2022	90%	95%	98%	100%	100%	Sector
INDICADOR	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta Cuatrienio	ENTIDAD
<b>Iniciativa: Desarrollar del sentido de pertenencia del capital humano frente al registro oportuno de las operaciones y toma de decisiones de la entidad</b>						
Porcentaje de cumplimiento en el plan de Implementación de Instrumentos Archivísticos en todas las Entidades del Sector	10%	50%	75%	100%	100%	Sector
Porcentaje de PQRSD contestadas dentro del término de Ley	97%	98%	99%	100%	100%	Sector
<b>Iniciativa: Promover mecanismos para la innovación y gestión del conocimiento para aprovechar los activos de información</b>						
Número de Estudios Sectoriales elaborados	6	5	5	5	21	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Porcentaje de programas en Gestión del Conocimiento e innovación implementados en las entidades sector	10%	30%	70%	100%	100%	Sector
Porcentaje de servidores públicos del sector que participan en espacios de innovación	50%	80%	80%	90%	90%	Sector

Notas: 1. En el Eje de Fortalecimiento las entidades participantes se establecen de acuerdo con la naturaleza de cada indicador, por lo que "Sector" no siempre agrupa a todas las entidades pertenecientes al Sector. 2. La meta del sector corresponde al promedio establecido a partir de las metas definidas por cada una de las entidades participantes en el indicador.