

La competitividad de Bogotá Región:

Una retrospectiva
sobre su modelo
de gobernanza

Pablo Velásquez Murcia

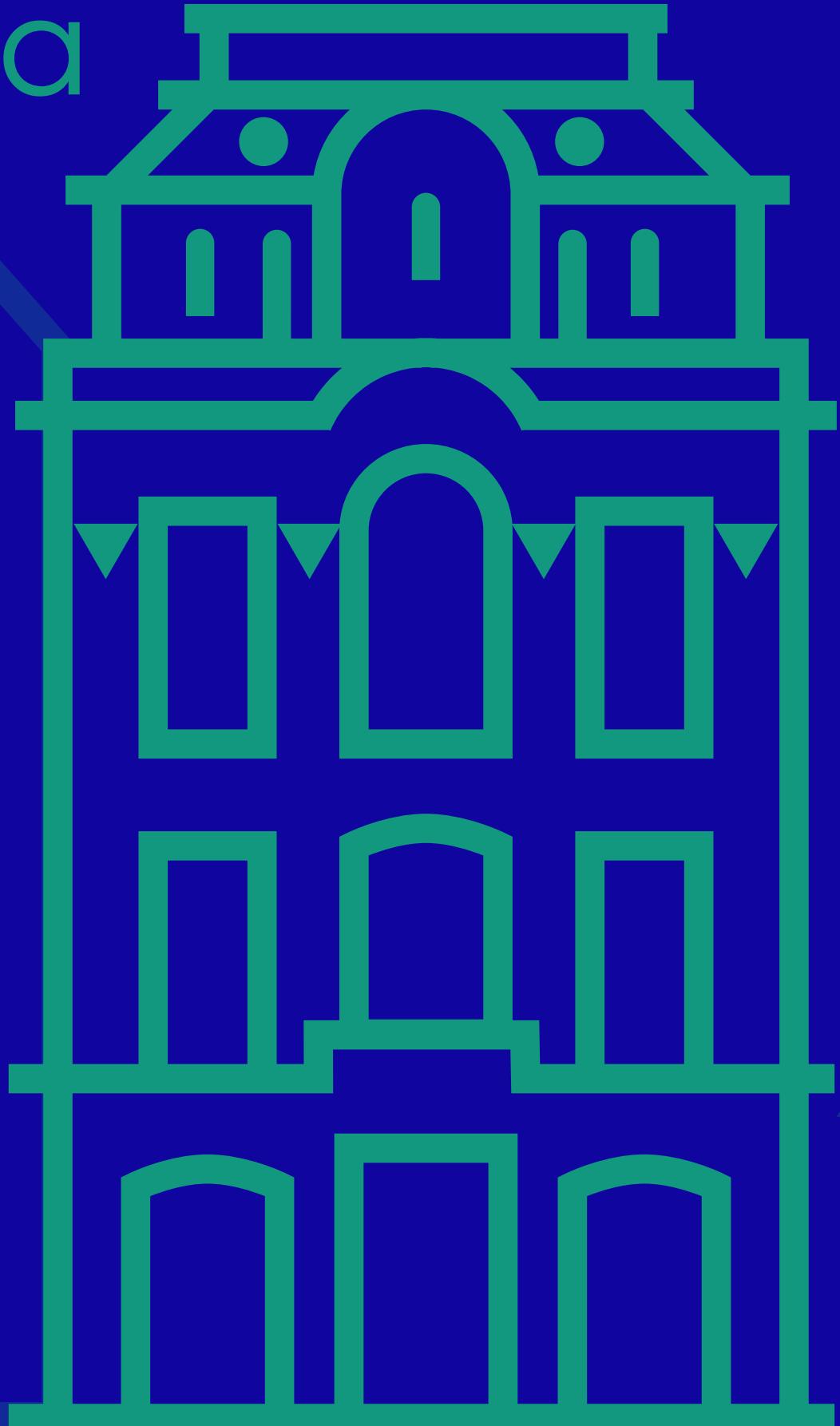




Foto: ProBogotá región

Miembros ProBogotá región



Pro

Consejo Directivo

PRESIDENTE

Eduardo Pacheco Cortés

VICEPRESIDENTE

Pedro Miguel Navas Sanz

Carlos Mauricio Vásquez Páez

Daniel Haime Gutt

Francesco Bertoli

José Alejandro Cortés Osorio

Luis Carlos Arango Vélez

Luis Felipe Arrubla Marín

Manuel Santiago Mejía Correa

María Consuelo Araújo

Mauricio Cárdenas Müller

Miguel Gutiérrez

Raquel Bernal Salazar

Susana Peláez Salazar

María Carolina Castillo

Presidente ejecutiva

Jesús Dulce

Director de Futuro del Empleo y Desarrollo Económico

Isabel Riveros Gómez

Analista de Futuro del Empleo y Desarrollo Económico

Bibiana Rodríguez

Directora de Desarrollo Urbano Sostenible

Laura Suárez

Directora de Seguridad Urbana

Luis Felipe Calero

Director de Comunicaciones

Ricardo García

Diseñador gráfico

Adriana Peñalosa

Directora de Cooperación Internacional

Bogotá

Contenido

1.	Introducción	7	6.	Dimensión horizontal	18
2.	Metodología	9	7.	La evolución de la capacidad de orientación de la Comisión	20
3.	Marco conceptual	10	8.	Conclusiones	25
4.	Dimensión interna	15	9.	Referencias	27
5.	Dimensión vertical	17	10.	Apéndice	31



Prólogo

En 2014 un grupo de empresarios, al notar la falta de continuidad en los proyectos de Bogotá y sus municipios aledaños, fundó la Fundación para el Progreso de la Región Bogotá. Desde entonces, ProBogotá ha operado como un tanque de pensamiento sin ánimo de lucro, privado e independiente, con el propósito de contribuir a la construcción de una visión regional que garantice el bien común, incidiendo en la formulación y continuidad de políticas públicas a largo plazo. Este proyecto ha unido a actores de la academia, el sector público y el sector privado en la construcción conjunta de esta visión. En este sentido, la organización se enfoca en la investigación basada en evidencia para generar impacto en las políticas públicas y la opinión de los ciudadanos de Bogotá, abordando prioridades regionales en temas de movilidad, desarrollo urbano sostenible, seguridad, gobierno y futuro del empleo. Hoy en día, la fundación apuesta por la construcción de esta visión a través de acciones y proyectos que impulsen el desarrollo integral de los municipios, fomentando el crecimiento económico, el desarrollo empresarial y la calidad de vida de sus habitantes.

Con el objetivo de construir una visión conjunta de las necesidades de la región, hemos establecido diversas alianzas y trabajado con diferentes actores con conocimiento sobre las dinámicas de Bogotá-Región. En este contexto, nos complace colaborar con Pablo Velásquez, quien formó parte de la dirección de Futuro del Empleo y Desarrollo Económico, en la publicación del presente documento que recoge las principales conclusiones de su tesis de grado de la Maestría en Desarrollo Económico Urbano en University College London. Como analista, siempre demostró un alto compromiso con el análisis técnico y riguroso de las políticas públicas de la ciudad. Para Probogotá es motivo de satisfacción que su paso por la fundación haya sido

enriquecedor y formativo, y que continúe profundizando su interés por el desarrollo económico de las ciudades, con un énfasis especial en la ciudad por la que todos trabajamos.

Consideramos que el documento, la competitividad de Bogotá Región: una retrospectiva sobre su modelo de gobernanza, sobre la evolución de la capacidad de orientación de la Comisión Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca, resulta fundamental para comprender cómo las alianzas público-privadas contribuyen al desarrollo económico de las ciudades. Este documento amplía nuestro conocimiento sobre el papel de la metagobernanza en el desarrollo económico de las ciudades del país, especialmente desde una perspectiva de planeación a futuro, y destaca la importancia de utilizar estos espacios para generar insumos útiles a largo plazo. El análisis de la historia de la Comisión nos permite comprender su propósito inicial, las transformaciones que ha experimentado a lo largo del tiempo como resultado de decisiones tanto locales como nacionales, y su capacidad para impulsar el desarrollo económico de la región.

El análisis es esencial para comprender estas dinámicas y garantizar la efectividad de la planeación a largo plazo en Bogotá y su región metropolitana.

María Carolina Castillo
Presidente Ejecutiva ProBogotá



1. Introducción

En las últimas décadas del siglo XX se produjo un redireccionamiento de la planificación urbana.

Los gobiernos de las ciudades pasaron de tener un enfoque basado exclusivamente en planes maestros centrados en controles sobre suelo y zonificación, a centrarse en orientar el cambio estructural de sus economías urbanas y regionales (Harris, 2014).

Organizaciones como el Banco Mundial empezaron a promover Estrategias de Desarrollo de Ciudad (City Development Strategies) como herramientas para que

múltiples actores construyeran una visión integrada y de largo plazo de la economía urbana (Banco Mundial, 2002).

Debido a las reformas de descentralización y a la presencia de gobiernos locales fuertes, Colombia fue uno de los primeros países en adoptar este enfoque. En este contexto, se encargó a la consultora de Michel Porter, Monitor, la realización del primer estudio de competitividad de Bogotá y su Región. Como resultado del estudio, en 2002 se creó la Comisión Regional de Competitividad¹.

La Comisión fue el espacio donde diferentes actores públicos y privados elaboraron visiones de largo plazo para la ciudad, que luego servirían de base para los planes a corto y mediano plazo de los alcaldes de Bogotá y gobernadores de Cundinamarca. Por lo tanto, la Comisión era el escenario idóneo para orientar el desarrollo económico local.

Actualmente, la Comisión reúne a políticos electos de dos entidades territoriales, la ciudad de Bogotá y el departamento de Cundinamarca, así como a representantes de asociaciones gremiales, empresas, universidades y otras instituciones y redes que trabajan en temas de competitividad. Cuenta con 52 miembros y es co-presidida por el Gobernador de Cundinamarca y el Alcalde Mayor de Bogotá (Figura 1, Secretaría Técnica CRCI, 2024).

1. Originalmente, la Comisión se llamó Consejo Regional de Competitividad. Desde su creación la Comisión ha sufrido distintos cambios de nombre (ver figura 4).



Figura 1. Composición de la Comisión

Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI)		
Representantes gubernamentales de Cundinamarca	Representantes gubernamentales de Bogotá	Representantes del sector privado
Presidente Gobernador de Cundinamarca	Presidente Alcalde de Bogotá	6 Presidentes de Cámaras de Comercio: - Bogotá - Girardot y Alto Magdalena - Facatativá y Noroccidente - Villavicencio - Honda - Guaduas - La Dorada oriente de Caldas
6 Secretarios: - Competitividad. - Ciencia, Tecnología e Innovación. - Planeación. - Integración Regional. - Agricultura. - Internacionalización.	4 Secretarios: - Desarrollo económico. - Planificación. - Cultura. - Medio ambiente. - El Consejero Principal TIC. - Director regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). - 2 alcaldes locales designados por el Alcalde.	5 Representantes de las asociaciones económicas designados por el Comité Intersindical - Acodres. - Camacol Bogotá Cundinamarca. - Andi Seccional Bogotá - Cundinamarca Boyacá. - Sociedad Colombiana de Ingenieros. - Sociedad Colombiana de Arquitectos. - Director de Connect Bogotá Región. - Director de Invest in Bogotá.
5 directores de organizaciones departamentales - Agencia de Comercialización e Innovación. - Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca (IDECUT). - Director Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). - Región Administrativa y de Planeación Especial (RAPE). - Director Regional del Ministerio de Trabajo. - 15 alcaldes en representación de las provincias, nombrados por el Gobierno.	Representantes de universidades 2 representantes de universidades (uno de Bogotá, otro de Cundinamarca)	Organismos relacionados con la competitividad Representantes de: - Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) - Comité Universidad-Empresa-Estado (CUEE) - Red Regional para el Emprendimiento (RRE)

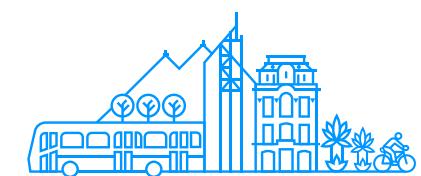
Elaboración propia con base en la Secretaría Técnica CRCI (2024).

Al ser entendida como una red de gobernanza, la Comisión está sujeta a distintas estructuras jerárquicas. A nivel interno, desde su creación, la Comisión ha sido liderada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). A nivel vertical, hace parte del Sistema Nacional de Competitividad, lo que significa que está influenciada por las acciones del gobierno nacional. A nivel horizontal, se espera que articule y dé coherencia a la red más amplia de entidades que trabajan en temas relacionados con la competitividad en la región.

Esta investigación busca entender en qué medida la Comisión ha orientado el desarrollo económico local de

la región. Propone que la Comisión ha estado sujeta a diferentes dimensiones de metagobernanza, que a su vez han influido en su capacidad de orientación. Mientras que en un primer periodo (2002-2016) estas dimensiones le dieron a la Comisión un enfoque de largo plazo y la hicieron relevante para los políticos electos, en un segundo periodo (2016-2023) sesgaron la Comisión hacia una planificación de corto plazo y un enfoque operativo.

El análisis de la Comisión contribuye a entender la evolución de la gobernanza económica de Bogotá y la Región, y plantea una discusión sobre la necesidad de repensar el modelo actual.



2. Metodología

Para analizar la capacidad de orientación de la Comisión en el desarrollo económico local, se aplicó un estudio de caso (Yin, 2014). Desde este enfoque, dicha capacidad depende de variables contextuales, incluidas las dimensiones de la metagobernanza.

A través de métodos cualitativos (Creswell, 2018), se reconstruyó la evolución de la Comisión, se evaluó su capacidad de orientación en distintos períodos y se identificaron los cambios que tuvo en varias de sus dimensiones.

La capacidad de orientación se definió como la influencia de la Comisión en la agenda de los políticos electos.

Esto se puede ver en la inclusión de la visión y las estrategias de la Comisión en los planes de desarrollo y políticas públicas de Bogotá y Cundinamarca.

Esto parte de dos supuestos: que los gobiernos locales son claves en el desarrollo económico (Alburquerque, 2004), y que un político que adopte la visión de la Comisión intentará implementarla. Esta última premisa no siempre es cierta y representa una limitación del estudio.

El análisis se basó en investigación documental y entrevistas semiestructuradas. Se revisaron planes de desarrollo, políticas públicas, legislación y documentos de la Cámara de Comercio de Bogotá, así como videos de reuniones de la Comisión. Esta perspectiva temporal sobre su evolución constituye una contribución original del estudio. Además, la evolución de la Comisión se dividió en dos períodos: 2002-2016 y 2016-2023. Esto permite tener una lectura de consolidación y auge de la Comisión en el primer período y de disminución de sus capacidades en el segundo.

Las entrevistas permitieron entender los desafíos actuales de la Comisión. Sus hallazgos orientaron la revisión de fuentes secundarias para triangulación (Creswell, 2018). Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y codificadas inductivamente, sirviendo de base para el marco analítico.



3. Marco conceptual

1. Gobernanza:

Se refiere a la transformación de los mecanismos de gobierno, pasando de un modelo jerárquico y centralizado a una forma de organización más horizontal y autoorganizada (Gjaltema et al., 2020; Jessop, 2003; Peters, 2002; Rose, 1999; Sørensen, 2022). La gobernanza implica la interacción entre múltiples actores estatales y no estatales, en la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas.



2. Redes de gobernanza:

Son arreglos institucionales que articulan actores interdependientes, pero operativamente autónomos en una estructura horizontal. Estas redes pueden originarse por mandato gubernamental o por autoorganización y varían en su grado de formalidad y apertura a nuevos participantes (Torfing et al., 2012). Según su composición, pueden ser redes público-mercado, público-sociedad civil o mixtas (Gjaltema et al., 2020; Torfing et al., 2012). Su eficacia depende de la coordinación entre los actores y su alineación con el interés público. En esta investigación, la Comisión se entiende como una red de gobernanza sujeta a distintas estructuras jerárquicas (Scharpf, 1994, citado en Gjaltema et al., 2020).

3. Acuerdos de gobernanza:

Son los mecanismos mediante los cuales se estructuran y regulan las redes de gobernanza. Sin embargo, pueden fracasar debido a problemas de fragmentación, falta de coherencia o divergencia de intereses entre sus miembros (Gjaltema et al., 2020). Asimismo, pueden presentar falta de legitimidad democrática si no garantizan una representación equitativa de los actores involucrados (Torfing et al., 2009).



4. Metagobernanza:

Es un concepto que surge en la década de 1990 para describir los mecanismos mediante los cuales se supervisa, orienta y coordina la gobernanza dentro de redes de actores interdependientes. En términos generales, se define como el “gobierno de la gobernanza”, es decir, la regulación y estructuración de los acuerdos de gobernanza a través de distintos instrumentos de control e influencia (Etherington & Jones, 2016).

A diferencia de la gobernanza tradicional, que implica la interacción horizontal de múltiples actores en la toma de decisiones, la metagobernanza reconoce que estas redes no funcionan de manera completamente autónoma, sino que están insertas en estructuras de poder que pueden influir en su funcionamiento. Esta influencia puede venir tanto de actores públicos como privados (Sørensen, 2022) y no necesariamente se ejerce de manera jerárquica, sino a través de mecanismos indirectos, como el diseño institucional, la facilitación de procesos y la configuración de incentivos (Gjaltema et al., 2020, Sørensen, 2006; Torfing et al., 2009).

5. Desarrollo económico local:

Es un enfoque de desarrollo que busca generar oportunidades de empleo e ingresos a través de la mejora de la productividad y competitividad de los sistemas de producción locales (Alburquerque, 2004). Su fundamento teórico radica en el enfoque territorial del análisis económico, que cobra relevancia frente a la transformación de las dinámicas económicas globales, las cuales han puesto en cuestión la eficacia de las políticas nacionales tradicionales.

En el contexto latinoamericano, este concepto está estrechamente vinculado con la descentralización del poder y la expansión de la democracia participativa, lo que permite una mayor autonomía de los territorios en la definición y ejecución de estrategias económicas adaptadas a sus condiciones específicas.



6. Competitividad:

Inicialmente concebida como un concepto microeconómico para analizar el desempeño de empresas, la competitividad ha sido ampliada para evaluar el éxito de países, regiones y ciudades en los mercados globales. Según Porter (1990), la competitividad de una nación no depende exclusivamente de sus recursos naturales o ventajas heredadas, sino de su capacidad para innovar y mejorar continuamente. A nivel regional, la competitividad se asocia con la existencia de activos sociales, tecnológicos, infraestructurales e institucionales que favorecen la productividad de las empresas (Camagni, 2002).

Además, factores como las economías de aprendizaje, la circulación de conocimiento tácito, las redes de confianza y los spillovers tecnológicos desempeñan un papel clave en la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Storper, 1995). Así, la competitividad trasciende la productividad e incorpora dimensiones como la calidad del capital humano, las redes sociales, las instituciones locales y el capital cultural y creativo, fundamentales para el desarrollo económico sostenible de un territorio.



7. Políticas de Desarrollo Productivo:

Al trasladar la teoría de la competitividad al ámbito de la formulación de políticas públicas, las Políticas de Desarrollo Productivo (PDP) han sido una estrategia común utilizada a escala nacional y local para alcanzar la competitividad. Se pueden definir como un conjunto de intervenciones destinadas a fortalecer la estructura productiva de una economía (Melo y Rodríguez-Clare, 2006) mediante la identificación y el tratamiento de las fallas del mercado, como las asimetrías de información y las fallas de coordinación (Crespi et al., 2014).

Las PDP se pueden clasificar según dos dimensiones (Crespi et al., 2014). (Figura 2):

a. Segundo su alcance:

- PDP vertical: son aquellas políticas que se enfocan en un sector económico específico.
- PDP Horizontal: son políticas que tienen un impacto transversal en toda la economía.

b. Segundo el tipo de intervención:

- Provisión de bienes públicos: Incluye la dotación de infraestructuras y servicios, entre otros.
- Intervenciones en el mercado: Abarca mecanismos como los subsidios a la inversión y los aranceles, entre otros.

El Consejo Privado de Competitividad de Colombia (CPC) utiliza esta clasificación para discutir el nivel de involucramiento de los diferentes niveles de gobierno, argumentando que las PDP horizontales son generalmente responsabilidad del gobierno nacional, mientras que los gobiernos locales tienen un papel protagónico en las PDP verticales.

Figura 2. Dimensiones de las Políticas de Desarrollo Productivo

	Horizontal	Vertical
Bienes públicos	Provisión de bienes públicos transversales (infraestructura, educación básica, desarrollo de competencias empresariales)	Provisión de bienes públicos en sectores específicos (infraestructura para iniciativas cluster, formación de capital humano para sectores específicos)
Intervenciones de mercado	Intervenciones de mercado transversales (subsidios para inversión y formación de capital humano)	Intervenciones de mercado sectoriales (programas de crédito orientados, derechos de aduana para proteger sectores)

Nota. Elaboración propia con base en BID – Crespi, 2014



8. Capacidad de orientación de las redes de gobernanza:

Las redes de gobernanza se han vuelto una herramienta clave en el desarrollo económico local, como una alternativa a las tradicionales soluciones de mercado y gobierno (Alburquerque, 2004). Una de sus funciones principales es construir una visión común entre los actores de la ciudad y la región.

Según Cuervo (2000), esta institucionalidad social es crucial para adaptar dinámicamente el territorio a los cambios económicos y reconciliar su legado histórico con escenarios futuros (p.78). Esta capacidad de adaptación puede entenderse como una forma de orientar la economía regional, comparada por ONU-Habitat (2017) con un buque de carga, cuya trayectoria cambia lentamente pero con efectos profundos a largo plazo.

La investigación define la capacidad de orientación como la influencia que una red de gobernanza ejerce sobre el desarrollo económico local, la cual depende de su metagobernanza.

Se propone un marco de análisis en el que la capacidad de orientación de una red de gobernanza depende de la interacción entre tres dimensiones de metagobernanza:

- a. **Metagobernanza vertical:** relaciones entre actores de distintos niveles territoriales
- b. **Metagobernanza horizontal:** articulación entre actores del mismo nivel territorial
- c. **Metagobernanza interna:** regulación y coordinación de actores al interior de la red.

Para analizar estas dimensiones, se utilizará el marco de Gjaltema et al. (2020) que aborda el quién, el qué, el por

qué y el cómo de la metagobernanza: quién se refiere al actor que ejerce la metagobernanza, qué se refiere al objeto de la metagobernanza, por qué se refiere a su fundamento o motivación y cómo se refiere a sus medios e instrumentos.

Este enfoque permite examinar cómo la interacción entre estas dimensiones condiciona la capacidad de orientación de la Comisión Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca.



4. Dimensión interna

En cuanto al análisis del nivel interno de la Comisión, el qué de la metagobernanza es la propia Comisión, y el quién es la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). Aunque este rol de metagobernante suele estar en manos de actores públicos (Gjaltema et al., 2020), Sørensen (2006) señala que cualquier actor con recursos y voluntad de influir puede ejercerla.

Durante el primer periodo, la CCB entendía la competitividad desde la óptica de Porter (1998) y el estudio de Monitor (1997), que identificaba tres pilares clave: calidad de vida, conectividad y compromiso cívico. Para mejorarlo, se requería fortalecer siete tipos de capital (ambiental, financiero, infraestructuras, institucional, cultural, conocimiento y humano) (CCB, 1998). Así, su enfoque privilegiaba estrategias transversales o políticas de desarrollo productivo horizontales.

Una segunda característica del enfoque de la CCB era su apuesta por la planificación a largo plazo. Incluso antes del estudio Monitor y de la Comisión, impulsó el movimiento Fuerza Capital para reunir a líderes de distintos sectores en torno a una visión estratégica para Bogotá y la región (CCB, 1992). En línea con esta visión, el presidente de la CCB advertía en el estudio Monitor sobre la falta de rumbo de la ciudad, señalando la necesidad de una visión común para el nuevo milenio.

La CCB, aunque no es pública, ejerce funciones de carácter público. Esta organización administra el registro mercantil en Bogotá y municipios de Cundinamarca, y su financiación depende del dinamismo empresarial, por lo que tiene incentivos claros para impulsar la competitividad. Este interés justifica su rol como metagobernante de la Comisión.



La CCB utilizó herramientas de metagobernanza (el cómo) para dirigir a la Comisión hacia su visión horizontal y de largo plazo. Además de participar activamente en los debates como parte de la Secretaría Técnica, usó herramientas informativas, como el estudio Monitor para influir en las discusiones mediante evidencia técnica novedosa (el primer ejercicio de evaluación comparativa entre Bogotá y otras ciudades del mundo, por ejemplo).

Aunque no está claro cuándo y por qué la CCB cambió su visión de la competitividad, la evolución de su misión institucional sugiere un giro de un enfoque amplio que incluía a las empresas, al gobierno y a la comunidad en general a un enfoque centrado principalmente en el fortalecimiento empresarial (CCB, 2024b). Este cambio se materializó con la Iniciativa Cluster (2012) y posteriormente su Estrategia de Especialización Inteligente (2015), que dejó atrás

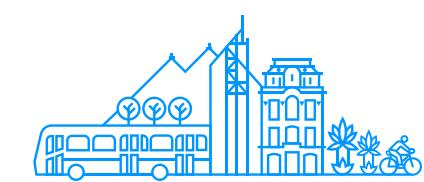
el enfoque horizontal para adoptar estrategias verticales centradas en resolver fallas de mercado específicas. Estas iniciativas respondían a las necesidades de las empresas y consistían en su mayoría en proyectos de corta duración (Llinás, 2021).

Mientras que hoy en día la Secretaría Técnica de la Comisión está dirigida únicamente por la CCB, en el pasado también participaban en ella dos asociaciones gremiales y tres entidades públicas. En la primera versión de la Comisión, las entidades privadas constituían dos tercios del Comité Ejecutivo, mientras que las públicas representaban un tercio. En la actualidad, estas proporciones se han invertido y las entidades públicas están más representadas, pues ocupan dos tercios del Comité. Además, la Comisión solía incluir a otros miembros que hoy ya no están presentes, como organizaciones civiles y sociales (CRC, 2003).

Figura 3. Cambios en la estructura de la Comisión 2003-2023



Nota. Elaboración propia con base en el Departamento de Cundinamarca (2021), CRC (2003) y Alcaldía Mayor de Bogotá (2007).



5. Dimensión vertical

La integración de la Comisión al Sistema Nacional de Competitividad en 2006 añadió una dimensión adicional a su metagobernanza.

En este nivel, el Gobierno nacional (el quién) metagobierna un sistema compuesto por 32 comisiones regionales (el qué), con el propósito de regionalizar las políticas de competitividad (el por qué). Para ello, ha buscado fortalecer las comisiones, especialmente en regiones con menos capacidades (José et al., 2016). El Ministerio de Comercio ha empleado herramientas como programas de fortalecimiento institucional y decretos que exigen mayor inclusión, por ejemplo, de actores de la economía informal (Ministerio de Comercio, 2023).

Sin embargo, el principal obstáculo para el trabajo de las comisiones regionales ha sido la falta de participación de los actores locales, en particular de los políticos electos (Gobierno Nacional, 2016). La falta de una propuesta de valor clara de las comisiones ha llevado a los gobernadores departamentales a ignorar estos espacios y a no articular sus planes de desarrollo con sus visiones de competitividad regional (CAF, 2022b).

Con el objetivo de incrementar su atractivo, en 2012, el gobierno nacional incorporó las comisiones al Sistema General de Regalías, dándoles un rol asesor frente a los OCAD, órgano que aprueba los proyectos financiados por regalías, aunque sin poder vinculante (José et al., 2016).

También permitió que formularan proyectos para el Fondo de CTel, pero al permitir que otros actores locales también compitieran por esos recursos, se desincentivó la cooperación (Llinás, 2021).

En 2016, la Política Nacional de Productividad (COMPES 3866) propuso que cada comisión desarrollara su propia Agenda Departamental de Competitividad como instrumento de planeación de corto y mediano plazo. A cambio, el Gobierno se comprometía a apoyar la ejecución de proyectos que cumplieran ciertos requisitos (CAF, 2022a).

Este enfoque redujo la importancia del Plan Regional de Competitividad, tradicionalmente centrado en la visión de largo plazo.

Así, el gobierno nacional comenzó a ver las comisiones como espacios para estructurar y priorizar proyectos a corto y mediano plazo, más que como redes de gobernanza para definir el rumbo estratégico de las regiones.



6. Dimensión horizontal

En 2015, a través de una ley, se ordenó que todas las entidades locales vinculadas a la competitividad se integraran a la comisión regional, estableciéndola como la única interlocutora ante el gobierno nacional en esta materia (Gobierno Nacional, 2015).

La estrategia buscaba fortalecer la metagobernanza horizontal de la Comisión, posicionándola como coordinadora de una red amplia de instituciones dedicadas a temas como CTel, inversión o integración regional. En este sentido, en esta dimensión la Comisión es el metagobernante (el

quién) que metagobierna una red más amplia de instituciones, asociaciones e incluso otras redes (el qué).

Durante su primer periodo la Comisión de Bogotá- Cundinamarca contaba con comités técnicos bien definidos que abarcaban cinco temas (Figura 3). Estas instancias fueron clave para articular instrumentos nacionales con la visión regional. Por ejemplo, el comité técnico de Exportaciones absorbió al Comité Asesor Regional de Comercio Exterior en 1999 (CCB, 2005), mientras que el comité técnico de CTel participó en los Consejos de Ciencia y Tecnología de Bogotá y Cundinamarca (Universidad Nacional, 2013). También impulsaron nuevas entidades, como Invest in Bogotá (2006), para atraer inversión a la región, y el Megaproyecto Agroindustrial, enfocado en servicios para empresas del sector agroindustrial (CCB, 2005). Al surgir desde la Comisión, estas iniciativas respondían a una visión estratégica compartida.

La Comisión ganó protagonismo en una ciudad con pocos espacios de diálogo público-privado. Participó, por ejemplo, en la Mesa de Planificación para promover estrategias de integración regional (Región Central, 2005). Mientras la Mesa coordinaba entidades públicas, la Comisión facilitaba la cooperación público-privada.

No obstante, cuando se estableció legalmente su primacía en 2015, la Comisión ya había perdido impulso en su metagobernanza horizontal. Los comités técnicos perdieron protagonismo tras consolidarse las iniciativas que impulsaron,



como ocurrió con el Comité de Inversiones tras lanzar Invest in Bogotá. Además, desde 2004 la Secretaría Técnica asumió funciones de gestión antes delegadas en los comités (Alcaldía de Bogotá, 2007).

Al mismo tiempo, surgieron nuevas redes con objetivos similares, como Connect Bogotá (2011), enfocada en innovación, y ProBogotá Región (2014), impulsada por grandes empresas para incidir en políticas de largo plazo. Así mismo, el CODECTI, a pesar de que se integró a la Comisión en 2016, fue relanzada como entidad independiente en 2024 (Atenea, 2024).

La creación de la Región Metropolitana sumó otro actor clave. Esta entidad administra políticas y proyectos regionales en áreas como competitividad, con agencias especializadas y recursos propios (Congreso de Colombia, 2022). Actualmente cuenta con agencias en movilidad, seguridad y seguridad alimentaria, y puede expandirse a otros temas como desarrollo económico (Región Metropolitana, 2022). En este sentido, es una entidad que replica algunos de los objetivos de la Comisión con la gran diferencia de contar con recursos y mecanismos de implementación para lograr sus objetivos.

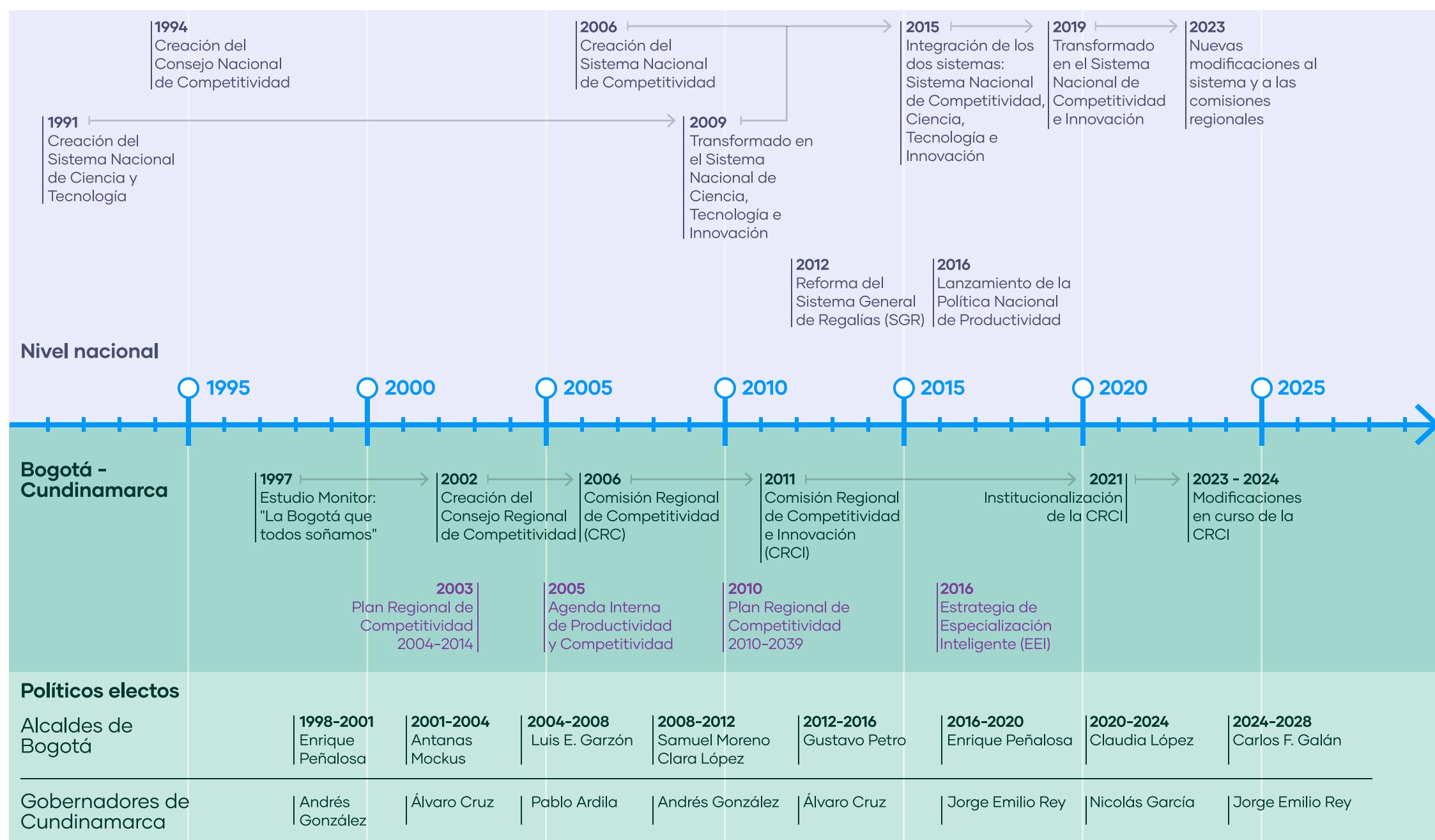


7. La evolución de la capacidad de orientación de la Comisión

Los cambios en las dimensiones de la metagobernanza de la comisión influyeron en la capacidad de orientación de la Comisión. Al analizar los planes de desarrollo local y las políticas de largo plazo de Bogotá y Cundinamarca, es posible identificar dos períodos en la evolución de la

Comisión. Mientras que en el primer período (2002-2016) la Comisión fue central para el desarrollo económico local de la ciudad, en el segundo período (2016-2023) perdió su influencia en la agenda pública y con ello su capacidad de orientación.

Figura 4. Evolución de la Comisión y la normativa nacional



Nota. Elaboración propia.



a. Una Comisión que orientó el desarrollo económico local (2002-2016)

**Antanas Mockus (Bogotá) y Álvaro
Cruz (Cundinamarca), 2000 - 2003**



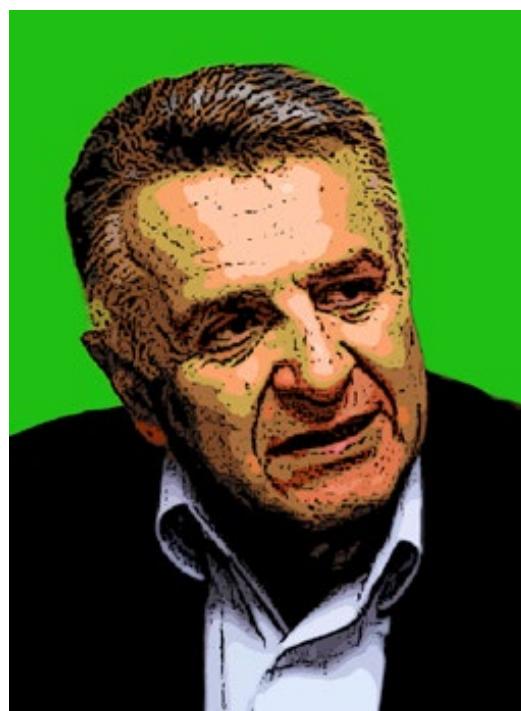
Desde sus inicios, la Comisión contó con un fuerte respaldo político, influido en parte por la repercusión del estudio Monitor (1997), que introdujo temas de competitividad en el debate público. En 2001, por primera vez, tanto el alcalde de Bogotá, como el gobernador de Cundinamarca, incluyeron la productividad como una prioridad clave en sus planes de desarrollo, destacando la articulación público-privada como vía para alcanzarla (CRC, 2003).

En 2003, la Comisión formuló su primer Plan de Competitividad Regional, en colaboración con la Mesa Regional de Planificación. Esta visión económica destacaba la integración regional institucional, territorial y económica, y proponía convertir la región en una de las cinco mejores de América Latina en calidad de vida, considerándola base para un crecimiento sostenido. Aunque incluía algunas políticas de desarrollo productivo (PDP) verticales,

predominaban las horizontales, como infraestructura, atracción de IED y capital humano.

Esta etapa se caracterizó por una metagobernanza robusta: la lógica de la metagobernanza interna y la fuerte metagobernanza horizontal de la Comisión proporcionaron el escenario para una planificación estratégica, lo que permitió la creación de una visión económica compartida para la región. La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) lideraba internamente, mientras que comités temáticos facilitaban una fuerte articulación horizontal con actores públicos y privados. La legitimidad de la Comisión también se fortalecía por su carácter transversal y único, capaz de encontrar puntos de encuentro con la agenda de los alcaldes. Por ejemplo, el alcalde Mockus usó la Comisión para lograr el respaldo empresarial a su reforma fiscal de 2002 (Semana, 2002).

**Luis Eduardo Garzón (Bogotá) y
Pablo Ardila (Cundinamarca), 2004
- 2007**



En sus planes de desarrollo, los líderes políticos incluyeron proyectos clave del Plan Regional, que resultó en la ejecución de 38 proyectos en los cuatro años. Estos agrupaban programas de bilingüismo, turismo, un megaproyecto agroindustrial y una agenda regional de servicios (Burgos, 2011).

En 2005, la Comisión y la Mesa Regional de Planificación desarrollaron la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, que puso en marcha el Plan Regional. Esta agenda no solo priorizó proyectos, sino que también identificó actividades económicas con potencial de crecimiento y exportación. Según una evaluación de 2007, el 87% de los proyectos habían sido ejecutados: 74% por actores públicos, 10% por privados y 16% por alianzas público - privadas (CRC, 2010).

Samuel Moreno (Bogotá) y Andrés González (Cundinamarca), 2008-2011



Durante este periodo, los planes de desarrollo de ambos mandatarios continuaron alineándose con el Plan Regional de la Comisión, incorporando aún más proyectos (CRC, 2010). Esta implementación sostenida contribuyó a mantener la Comisión activa y relevante (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007).

En 2009, con el marco del nuevo Sistema Nacional de Competitividad, la Comisión actualizó su plan: Plan Regional de Competitividad 2010–2019. Este documento mostró una clara continuidad con el plan anterior, manteniendo la visión a largo plazo y los objetivos estratégicos. Nuevamente se priorizaron PDP horizontales como conectividad,

IED, marca ciudad, y modernización aduanera, además de PDP verticales mediante la creación de nueve iniciativas clúster, que luego se volvieron un eje central para la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).

Para fomentar la articulación regional, el nuevo plan incluyó a los municipios de Cundinamarca a través de 8 Agencias Departamentales de Competitividad. El alto nivel de confianza de la Comisión se reflejó en su ambicioso objetivo de crecimiento del PIB del 7% anual. Además el plan sentó las bases para la Política Pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de 2011.

Gustavo Petro (Bogotá) y Álvaro Cruz (Cundinamarca), 2012-2016



En este periodo comenzaron a observarse señales de debilitamiento en la influencia de la Comisión. El plan de desarrollo del alcalde Gustavo Petro no hacía mención ni a la Comisión ni a su plan de competitividad, lo que marcó un quiebre respecto a la tendencia de alineación de años anteriores.

b. Un periodo de pérdida de influencia y desconexión política (2016–2023)

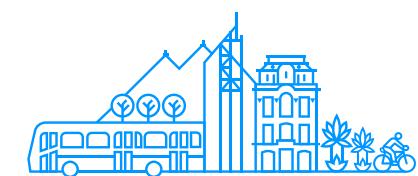
En 2015, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) impulsó la formulación de una nueva estrategia de competitividad. Durante año y medio, más de 500 actores de 140 organizaciones participaron en talleres que resultaron en la Estrategia de Especialización Inteligente para Bogotá y su región (Llinás, 2021). La Estrategia buscaba orientar esfuerzos hacia sectores afines a las capacidades regionales, con énfasis en industrias culturales y creativas, servicios empresariales y ciencias de la vida. También incluía dos áreas transversales: capital humano y desafíos ambientales (CCB, 2016).

Aunque el desarrollo de la Estrategia fue una iniciativa promovida y financiada por la CCB, se convirtió en la nueva agenda de la Comisión. Inicialmente, la estrategia contó con una gobernanza ad hoc integrada por representantes del gobierno nacional, departamental y local así como de organizaciones privadas (algunos de los cuales eran miembros de la Comisión). Sin embargo, se decidió que la Comisión era la mejor opción para dotar a la estrategia de un modelo de gobernanza permanente (entrevista con el antiguo Vicepresidente de la CCB).

Este periodo evidenció un cambio sustancial en la dinámica de la Comisión. Mientras que la metagobernanza de la CCB se orientó hacia otros objetivos, surgió la metagobernanza vertical del gobierno nacional y decayó la metagobernanza horizontal.

El enfoque de la Comisión se volvió más procedural y menos estratégico. La lógica de La Estrategia de Especialización Inteligente se redujo a un portafolio de proyectos sin una visión compartida, y la Comisión fue percibida más como un ente administrativo para gestionar recursos de regalías que como un articulador regional.

Este giro debilitó su metagobernanza horizontal, dificultando la coordinación entre actores que operaban con objetivos e indicadores dispares. También mostró lentitud institucional: tardó más de tres años en adaptar sus estatutos tras la reforma del Sistema Nacional de Competitividad en 2019, y deberá volver a modificarlos por cambios recientes en el sistema, lo que ha generado malestar interno (entrevista con ProBogotá).



La desconexión con las agendas políticas fue evidente. Los planes de desarrollo de los alcaldes Enrique Peñalosa, Claudia López y Carlos Fernando Galán no mencionaron ni a la Comisión ni a la Estrategia. Aunque sus secretarías económicas participaron en la Estrategia de Especialización Inteligente, nunca la respaldaron activamente (Llinás, 2021). A pesar de esto, en Cundinamarca se mantuvieron algunos vínculos. Los gobernadores Jorge Emilio Rey y Nicolás García incluyeron algunos proyectos en sus planes. Sin embargo, también destacaron la necesidad de hacer cambios en la estructura de la Comisión.

En este contexto, la Comisión perdió atractivo para los políticos locales. Nuevas redes de gobernanza, como Connect Bogotá o la Región Metropolitana, ofrecían espacios más efectivos para posicionar agendas públicas.

Finalmente, su rol como órgano asesor para el uso de las regalías no logró compensar su pérdida de influencia. En regiones como Bogotá y Cundinamarca, donde las regalías representan apenas el 0,6% y 6,2% del gasto público respectivamente (Haddad et al., 2022), este rol no bastó para posicionar a la Comisión como un actor estratégico.



8. Conclusiones

Este estudio sostiene que la interacción de tres dimensiones de metagobernanza explican la evolución de la capacidad de orientación de la Comisión Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca. Entre 2002 y 2016, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) ejerce la Secretaría Técnica, prioriza la planificación de largo plazo y un enfoque horizontal de la competitividad. La Comisión también actuó como metagobernante horizontal, mientras que la metagobernanza vertical del sistema nacional aún no influía en ella. Esto permitió que la Comisión formulara visiones legítimas que se integraron en la planificación local y departamental, orientando así la política económica.

Desde 2016, el gobierno nacional redefinió las comisiones regionales como espacios operativos del Sistema General de Regalías. La CCB se enfocó en Proyectos de Desarrollo Productivo (PDP) verticales y se debilitó la metagobernanza horizontal, lo que relegó a la Comisión a una agenda de corto plazo irrelevante para los políticos. Como resultado, perdió su capacidad de orientación.

Finalmente, a partir del análisis del pasado y presente de la Comisión, es posible considerar las siguientes reflexiones:

Primera reflexión: el metagobernante interno.

En Colombia, se suele considerar que las cámaras de comercio suplen la ausencia de agencias de desarrollo económico como en Europa.

Aunque tienen capacidades técnicas y no sufren de discontinuidades políticas (Llinás, 2021), su idoneidad no es evidente en regiones como Bogotá y Cundinamarca. La CCB hoy prioriza PDP verticales, alejándose de las horizontales, que son clave para la agenda política regional. Además, representa solo a empresas formales —es decir, el 59% del total— y no está exenta de intereses políticos, ya que el gobierno nacional participa en su comité ejecutivo (Zapata, 2023). Esto abre la puerta a considerar actores con mayor legitimidad, como la Región Metropolitana, que debe formular el plan estratégico regional y podría liderar la visión económica articulada a través de la Comisión. Su relevancia institucional y el interés de los políticos electos podrían posicionar esa visión en la agenda pública.



Segunda reflexión: el rol de las comisiones regionales dentro del Sistema Nacional de Competitividad.

El Gobierno nacional, a través del Sistema Nacional de Competitividad, ha aplicado estrategias homogéneas a todas las regiones, ignorando sus diferencias.

El enfoque por proyectos puede ser útil en regiones con menores recursos, pero ha vuelto irrelevante a la Comisión en Bogotá. El verdadero valor de la Comisión radica en ser una red de gobernanza estratégica, no solo operativa. El gobierno podría adoptar un enfoque diferenciado, como el que usa en la política de ordenamiento territorial, donde los instrumentos se adaptan al tamaño poblacional de los municipios (MinAmbiente, 2004). De igual forma, los Planes Regionales de Competitividad podrían convertirse en el eje articulador entre lo local y lo nacional, en lugar de las actuales agendas de corto plazo que tienen un impacto limitado (Llinás, 2021).

Tercera reflexión: la fragmentación de la gobernanza económica en Bogotá.

Los problemas de la Comisión reflejan una fragmentación más amplia de la gobernanza económica en la ciudad y la región.

La ausencia de metagobernanza horizontal ha generado una superposición de redes e instituciones que colaboran solo en proyectos aislados, sin visión compartida. Se requiere una nueva gobernanza económica regional, y la Comisión, como lo hizo hace dos décadas, puede volver a ser clave. Pero esto exige dejar de verla como un ente administrativo y empezar a entenderla como base de una gobernanza renovada para una región más próspera.

Dada la fragmentación actual de la gobernanza económica en Bogotá, se recomienda revitalizar la Comisión Regional de Competitividad, transformándola de un ente administrativo a una base para la articulación regional y nacional con proyección a largo plazo. Esta revitalización implicaría reconsiderar el rol del metagobernante interno, adoptar un enfoque diferenciado a nivel nacional para fortalecer su papel estratégico y resolver la superposición de redes e instituciones para construir una visión compartida y una colaboración más efectiva.



9. Referencias

- Alburquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de La Cepal*, 82.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2007). *Balance de la política de integración regional e internacional de Bogotá 2001-2007*.
- Atenea. (2024). *Consejo Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Bogotá - Codecti*.
- Bailey, D., & Wood, M. (2017). The metagovernance of English devolution. *Local Government Studies*, 43(6), 966–991. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1359165>
- Burgos, N. A. (2011). *Análisis del proceso de integración regional Bogotá Cundinamarca en el periodo 2000-Julio 2010*. Universidad del Rosario.
- CAF. (2022a). *Metodología del Diseño y Actualización de Agendas Departamentales de Competitividad e Innovación*.
- CAF. (2022b). *Modelos de gobernanza con enfoque en equidad de género e inclusión y fortalecimiento institucional de las Comisiones Regionales de Competitividad*.
- Camagni, R. (2002). *On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? Urban Studies*, 39(13). <https://doi.org/10.1080/004209802200002702>
- CCB. (1992). *Fuerza Capital - Boletín Informativo No. 0*.
- CCB. (1998). *La Bogotá que todos soñamos: Resumen del Estudio Monitor de Competitividad*. wwwccb.org.o
- CCB. (2005). *Informe 5/9 Agroindustria y Calidad*.
- CCB. (2016). *Especialización Inteligente Bogotá Región Vocación productiva basada en el conocimiento y la innovación*.
- CCB. (2024a). *Observatorio de la Región*.
- CCB. (2024b). *Quiénes Sómos*.
- Congress of Colombia. (2012). *Law 1530 of 2012 (1530)*.
- Congress of Colombia. (2019). *Law 1955 of 2019 (1955)*.
- Congress of Colombia. (2022). *Ley Orgánica 2199*.
- Connect. (2024). *Informe de gestión 2023*.



- Contraloría de Bogotá. (2023). *Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca, Situación Actual y Perspectivas: Proyectos con Alcance Regional y Metropolitano.* www.contraloriabogota.gov.co
- CPC. (2014). *Política de Desarrollo Productivo para Colombia.*
- CRC. (2003). *Bogotá Cundinamarca: Hacia una Ciudad Región competitiva - Bases del Plan Regional de Competitividad 2004 - 2014.*
- CRC. (2010). *Plan Regional de Competitividad Bogotá y Cundinamarca.*
- Crespi, G., Fernández-Arias, E., & Stein, E. (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la Transformación Económica.*
- Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Cuervo, L. M. (2000). *Ciudad y competitividad: entre las partes y el todo.* Territorios, 3, 69–80.
- DANE. (2023). Cuentas Nacionales - PIB Bogotá. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales/cuentas-nacionales-departamentales-pib-trimestral-bogota-d-c>
- Department of Cundinamarca. (2021). *Decreto 217 de 2021.*
- Dev Gupta, S. (2014). *Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis.* Athens Journal of Business & Economics, 1(1), 9–22. <https://doi.org/10.30958/ajbe.1-1-1>

Etherington, D., & Jones, M. (2016). *The city-region chimaera: The political economy of metagovernance failure in Britain.* Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 9(2), 371–389. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsw007>

Fernández-Arias, E., Sabel, C., Stein, E., & Trejos, A. (2016). *Two to Tango: Public-Private Collaboration for Productive Development Policies.* Inter-American Development Bank.

Gjaltema, J., Biesbroek, R., & Termeer, K. (2020). *From government to governance...to meta-governance: a systematic literature review.* Public Management Review, 22(12), 1760–1780. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1648697>

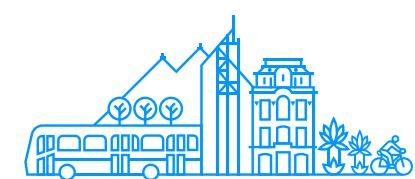
Haddad, E. A., Bonet, J., Gerson, M., & Pérez-Valbuena, J. (2022). *Impacto regional de las regalías en Colombia* (Issue 309).

Harris, N. (2014). *From master plans to city development strategies.* www.bartlett.ucl.ac.uk/dpu

Hausmann, R., Rodrik, D., & Sabel, C. F. (2008). *Reconfiguring Industrial Policy: A Framework with an Application to South Africa.* <http://www.cid.harvard.edu/cidwp/168.html> <http://www.cid.harvard.edu/southafrica>.

Jessop, B. (1998). *The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development.* International Social Science Journal, 68(227–228), 43–57. <https://doi.org/10.1111/issj.12186>

Jessop, B. (2003). *Governance and Metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony.* <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Jessop-Governance-and-Metagovernance.pdf> <http://comp.lancs.ac.uk/sociology/soc108rj.htm> <http://comp.lancs.ac.uk/sociology/soc108rj.htm>



José, H., Restrepo, G., & Mitchell, D. (2016). *Comisiones regionales de competitividad de Colombia: Lecciones para su fortalecimiento institucional.* <http://www.iadb.org>

Kingdon, J. (1995). *Agendas, Alternatives and Public Policies (2nd ed.).* Harper/Collins.

Kitson, M., Martin, R., & Tyler, P. (2004). *Regional competitiveness: An elusive yet key concept?* *Regional Studies*, 38(9), 991–999. <https://doi.org/10.1080/0034340042000320816>

Llinás, M. (2021). *Iniciativas Cluster: Una forma concreta y efectiva de “mover la aguja” de la productividad* (1st ed.).

Melo, A., & Rodríguez-Clare, A. (2006). *Productive Development Policies and Supporting Institutions in Latin America and The Caribbean.* <http://www.iadb.org/res>

Metropolitan Region. (2022). *Acuerdo Regional 001.*

Ministerio de Comercio, I. y T. (2023, November 16). *Encuentro Nacional de Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación - CRCI* [Video recording].

Ministry of Environment, H. and T. D. (2004). *Guía Metodológica 1: Información práctica para formulación de Planes de Ordenamiento Territorial.*

Moncayo Jiménez, E. (2018a). *Las políticas regionales de ciencia, tecnología e innovación en Colombia: surgimiento, evolución y balance de la situación actual.* OPERA, 23, 185–208. <https://doi.org/10.18601/16578651.n23.11>

Moncayo Jiménez, E. (2018b). *Propuestas para profundizar la regionalización y descentralización del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación Separata No. 6 de 6.*

Montero, S., García-Estevez, J., Arond, E., & Medina-Garzón, A. M. (2020). Desarrollo económico local, competitividad e innovación: una mirada desde Colombia. In S. Montero (Ed.), *Repensando el desarrollo económico local desde Colombia. Universidad de los Andes.* <https://doi.org/10.7440/j.ctv1kgssf.8>

National Government. (2015). *Ley 1753 de 2015.*

National Government. (2016). *Conpes 3866: Política Nacional de Desarrollo Productivo.*

National Government. (2023). *Decree 22 of 2023.*

National University of Colombia. (2013). *Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación de Cundinamarca.*

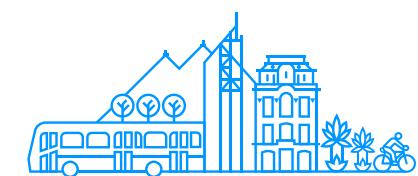
Newman, J., Collinson, S., Drifford, N., Gilbert, N., & Hoole, C. (2024). Mechanisms of metagovernance as structural challenges to levelling up in England. *Regional Studies*, 58(4), 876–892. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2217215>

OECD. (2014). *OECD Territorial Reviews: Colombia (OECD Territorial Reviews).* OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264224551-en>

ONU-Habitat. (2017). *Habitat III Policy Papers: Urban economic development strategies.* www.habitat3.org

Peters, B. G. (2002). *Governance: A Garbage Can Perspective Political Science Series* (84; Politica Science Series).

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* Harvard Business Review.



Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. 76(6), 77–90.

Probogotá Región. (2024). *Acerca de Probogotá*.

Región Central. (2005). *Agenda interna para la productividad y la competitividad*.

Rose, N. S. (1999). *Powers of freedom: reframing political thought*. Cambridge University Press.

SDDE. (2020). *Corazones productivos - Informes de localidades*.

Semana. (2002, March 8). *Bogotá define su futuro*. <https://www.semana.com/bogota-define-su-futuro/6038/>

Sørensen, E. (2006). *Metagovernance: The Changing Role of Politicians in Processes of Democratic Governance*. In *American Review of Public Administration* (Vol. 36, pp. 98–114). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1177/0275074005282584>

Sørensen, E. (2022). *Metagovernance: The Changing Role of Politicians in Processes of Democratic Governance*. In *American Review of Public Administration* (Vol. 36, pp. 98–114). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1177/0275074005282584>

Storper, M. (1995). *Competitiveness Policy Options: The Technology-Regions Connection*. *Growth and Change*, 26(2), 285–308. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.1995.tb00172.x>

Technical Secretariat CRCI. (2024). *Comité Ejecutivo Comisión Regional de Competitividad e Innovación Bogotá Cundinamarca - Sesión 2024*.

Torfing, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. In *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199596751.001.0001>

Torfing, J., Sørensen, E., & Fotel, T. (2009). Democratic anchorage of infrastructural governance networks: The case of the femern belt forum. *Planning Theory*, 8(3), 282–308. <https://doi.org/10.1177/1473095209104827>

World Bank. (2002). *Cali, Colombia: toward a city development strategy*. World Bank.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed., Vol. 5). SAGE.

Zapata, M. (2023, September 26). Con Gilinski y Santo Domingo alineados, Petro pondrá presidente de la CCB. *La Silla Vacía*.



10. Apéndice

No.	Cargo del entrevistado	Fecha
1	Exdirector de Competitividad de Bogotá, Secretaría de Desarrollo Económico (Administración de Luis F. Galán - 2024 - 2028).	27 de junio de 2024
2	Vicepresidente del Consejo Privado de Competitividad de Colombia, Exdirector del Departamento Nacional de Planeación.	10 de julio de 2024
3	Exvicepresidente de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).	16 de julio de 2024
4	Exdirectora de Competitividad de la ciudad, Secretaría de Desarrollo Económico (Administración de Claudia López 2020 - 2024).	17 de junio de 2024
5	Director de Desarrollo Económico de ProBogotá región.	21 de agosto de 2024



ProBogotá

Fundación para el progreso de la región

www.probogota.org