

INFORME PRÁCTICA EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORA DE LA SECRETARIA DE
COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO DE LA ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO



LAURA LIZETH LADINO BELTRAN



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CON
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2026

INFORME PRÁCTICA EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORA DE LA SECRETARIA DE
COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO DE LA ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO

Informe de practica presentado como requisito para optar al título de profesional en negocios
internacionales

Asesor

Mg.CAROL DAYANA SOSA QUINTERO

Magister en ciencias de la educación

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CON
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2026

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO O. P.

Rector General

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS O. P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Juan Francisco CORREA HIGUERA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg Juan Felipe GONZALES DIAZ

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi fiel compañía y por infundirme la fuerza para nunca rendirme ante las adversidades. También a mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios y su apoyo constante. A ellos les debo este gran logro, ya que, gracias a su perseverancia y paciencia, este camino académico y profesional se hizo más llevadero.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento, en primer lugar, a Dios y a mis padres por brindarme la oportunidad de estudiar esta carrera profesional. Ellos me han acompañado en todo el proceso, ofreciéndome su apoyo incondicional y enseñándome a ser una mujer fuerte, con valores y principios sólidos para superar cada obstáculo de la mejor manera. Les agradezco de corazón, ya que, gracias a su excelente crianza, han formado a la persona que soy. Puedo afirmar que este logro no es solo mío, sino también de ellos. Con la ayuda de Dios, espero poder retribuirles de la misma forma, reconociendo todo lo que han hecho por mí.

Agradezco también a la docente Carol Sosa, quien me ha guiado durante este proceso académico con su amplio conocimiento y enseñanza, brindándome apoyo y paciencia invaluable. Su contribución ha sido fundamental para mi crecimiento tanto académico como profesional.

Asimismo, extiendo mi gratitud a la Secretaría de Competitividad y Desarrollo de la Alcaldía de Villavicencio por permitirme realizar mi práctica profesional en un entorno amable y colaborativo. Allí, pude aprender mucho del conocimiento de cada uno de mis compañeros, y valoro enormemente su comprensión y paciencia al enseñarme las funciones de la secretaría.

Para finalizar, quiero agradecer a todas las personas que formaron y apoyaron en este proceso. Su contribución en diversos aspectos de mi vida ha enriquecido mi experiencia personal y profesional, el cual me ha permitido alcanzar uno de los logros más importantes: culminar esta etapa fundamental en mi camino.

Contenido

1. Resumen	10
2. Abstract	11
3. Glosario	12
4. Introducción.....	14
5. Objetivos	15
5.1. Objetivo General	15
5.2. Objetivos específicos	15
6. Justificación.....	16
7. Marco teórico y Contexto Sectorial.....	17
7.1. Marco Conceptual	17
7.2. Análisis Macroentorno (PESTEL).....	21
7.3. Análisis DOFA.....	23
7.4. Análisis del Microentorno (Fuerzas de Porter).....	23
8. Metodología.....	25
8.1. Tipo de Estudio	25
8.2. Técnicas e instrumentos	25
8.3. Instrumentos de análisis	30
8.4. Justificación del enfoque.....	30
9. Contexto Organizacional y Diagnostico.....	31
9.1. Descripción de la Empresa.....	31
9.2. Historia del Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio (CFEV)	31
9.3. Ubicación Estratégica de la Empresa.....	32
9.4. Organigrama Empresarial	33
10. Plan de trabajo.....	34
10.1. Funciones de la Pasante	34
10.1.1 Colaborar en la elaboración del Manual Operativo	34
10.1.2 Contribuir en el diseño de flujogramas	34
10.1.3 Apoyar en la investigación para el Observatorio de Competitividad	34

10.1.4	Apoyar en actividades complementarias asignadas por el supervisor	34
10.2.	Seguimiento y Evaluación de las Funciones.....	35
10.3.	Análisis de Resultados y Reflexiones Sobre el Plan de Mejora	36
10.3.1	Hallazgos.....	36
11.	Propuesta de plan de mejora	38
11.1.	Objetivo General.....	38
11.1.1	Análisis de la Identificación y Caracterización de los Actores estratégicos.....	38
11.2.	Modelo de Articulación Multisectorial.....	39
11.1.	Análisis integrado del cronograma y los indicadores de éxito	39
12.	Limitaciones Tuvo el Trabajo.....	42
12.1.	Limitaciones.....	42
12.2.	Lecciones aprendidas	42
13.	Conclusiones	45
14.	Licencia de Uso y Derechos	46
15.	Referencias.....	47
16.	Anexos	52

Lista de Figuras

Figura 1. Grafica del Puntaje general y Posición Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) 2024.....	18
Figura 2. Matriz DOFA.....	23
Figura 3. Matriz Cinco Fuerzas De Porter	24
Figura 4. Ubicación de la secretaria de Competitividad y Desarrollo – Alcaldía de Villavicencio.	33
Figura 5. Organigrama del Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio – Dependencia...	33
Figura 6. Flujograma de la Ruta Empresarial.	36

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis Macroentorno (PESTEL).....	21
Tabla 2. Revisión documental de normatividad y documentos institucionales.	26
Tabla 3. Identificación y Caracterización de Actores Estratégicos	38
Tabla 4. Modelo de articulación Multisectorial.	39

1. Resumen

El presente informe de práctica empresarial, realizado en la Secretaría de Competitividad y Desarrollo de la Alcaldía de Villavicencio, elabora un diagnóstico integral y multisectorial, que detalla la articulación y seguimiento de la ausencia de la competitividad territorial del municipio. Con la metodología de estudio descriptivo -analítico y la técnica de revisión documental y observación directa, se concluyó que la dispersión informativa y la falta de colaboración de los actores, público-privado y académico, limitan la toma de decisiones informadas.

Como parte de la estrategia de mejora se plantea crear el Observatorio de Competitividad Territorial de Villavicencio (OCTV) a partir de un modelo de integración multisectorial que incorpora a 11 actores relevantes en una mesa permanente con esta estructura de gobernanza: un Directorio Estratégico (7 actores, reunión semestral) y un Comité Técnico (4 actores, reunión mensual). La implementación se estructura en 12 meses, distribuidos en tres etapas: formalización (meses 1 a 5), operativización (meses 6 a 9) y lanzamiento (mes 12), con documentos jurídicos a utilizar verificables en cada etapa.

Se destacan como resultados principales la formulación de siete indicadores SMART que sirven para medir el éxito de la articulación (firma de convenios, asistencia, quórum y satisfacción) y la contextualización de estos indicadores con el Decreto 2212 de 2023 (reorganización del SNCI) y el CONPES 3527 de 2008 (Política Nacional de Competitividad). Este modelo, de igual manera, asegura la sostenibilidad institucional del OCTV desligada de los ciclos políticos, y, además, incide de manera directa en el logro del objetivo del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 “Villavo Somos Todos”, que busca posicionar a Villavicencio como una ciudad competitiva y productiva.

Palabras Clave: articulación multisectorial, observatorio de competitividad, gobernanza público-privada, Villavicencio, CRCI Meta, indicadores SMART.

2. Abstract

This practical activity report, prepared by the Secretariat for Competitiveness and Development of the Municipality of Villavicencio, contains a comprehensive and cross-sectoral diagnosis that details the interrelationships and monitoring of the municipality's lack of territorial competitiveness. Using descriptive-analytical research methodology and documentary analysis and direct observation techniques, it was concluded that the fragmentation of information and the lack of cooperation between public, private, and academic entities limit the adoption of informed decisions.

As part of the improvement strategy, it is proposed to create the Villavicencio Territorial Competitiveness Observatory (OCTV) based on a multisectoral integration model that brings together 11 relevant participants in a standing committee with the following management structure: a strategic council (7 members, meeting every six months) and a technical committee (4 members, meeting every month). The project is scheduled to run for 12 months and consists of three phases: formalization (months 1–5), implementation (months 6–9), and launch (month 12), using legal documents to be reviewed at each stage.

The main results are the formulation of seven SMART indicators that serve to measure the success of coordination (signing of agreements, attendance, quorum, and satisfaction), as well as the contextualization of these indicators using Decree 2212 of 2023 (reorganization of SNCI) and CONPES 3527 of 2008 (National Competitiveness Policy). This model also ensures the institutional sustainability of OCTV, independent of political cycles, and directly contributes to the achievement of the objective of the 2024-2027 Municipal Development Plan “Villavo Somos Todos” (We Are All Villavicencio), which aims to position Villavicencio as a competitive and productive city.

Key Word- multisectoral coordination, competitiveness observatory, public-private governance, Villavicencio, CRCI Meta, SMART indicators.

3. Glosario

Desarrollo económico: Mejorar la capacidad productiva de una región implica procesos que permiten la generación de empleo y una mejora en los ingresos, así como en el bienestar de la población. Este impacto social se puede considerar positivo y se puede lograr a través de fortalecer el tejido empresarial, la inversión, y el ante la innovación.

Innovación: El conocimiento, la idea o la tecnología que se aplica de una forma diferente en un producto, un servicio o en un proceso, tiene como resultado una variabilidad en la productividad y en la calidad de vida de las personas.

Productividad: Relación entre los resultados obtenidos (bienes o servicios) y los recursos utilizados para producirlos. Es un indicador clave del desempeño económico de las empresas y del territorio.

La productividad se puede entender como una relación directa entre el resultado obtenido y la cantidad de recursos que se inhieren en un proceso productivo (bien o servicio). En la economía de una empresa o en un territorio, este índice es esencial.

Observatorio de Competitividad: Es una de las herramientas institucionales que se encarga de la recolección, el análisis y la difusión de la información sobre el desempeño económico, empresarial y productivo de una determinada región, hecho que es esencial para la toma de decisiones basada en evidencias.

MiPymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas): Son instituciones fundamentales que, por su tamaño en número de empleados y volumen de negocio, constituyen la base de la estructura empresarial de un país, resultando así vitales para la economía local y la creación de puestos de trabajo.

Encadenamientos productivos: Son todos los pasos realizados para un eficaz contacto, vinculación y articulación de empresas de diferentes sectores, con el fin de integrar procesos, compartir recursos y así mejorar, o potenciar, la competitividad de manera colaborativa.

Emprendimiento: Es la acción de creación, y dar continuidad y estructura a empresas con ideas de negocio, que, por su originalidad, propicien un impacto significativo, tanto en la economía como en la sociedad y la cultura de la región.

Gestión pública: Es la acción y la resultante de los procesos que los organismos estatales implementan para la organización y conducción de la acción pública, que dé como resultado la

formulación, ejecución y evaluación de políticas, planes y proyectos que sean de carácter social y económico.

Plan de Desarrollo Municipal: Es el diseño de un conjunto de planes que guiarán las actividades de un gobierno local, en el periodo que se establece, en función de unos determinados objetivos, metas, y planes y acciones priorizadas para el desarrollo de la ciudad.

Política pública: Es un conjunto de acciones y decisiones que se originan de una institución del Estado como respuesta a una problemática social que requiera atención.

Competitividad territorial: Es la capacidad que tiene un territorio para crear condiciones propicias para la inversión, el desarrollo de la innovación, el aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad de vida de su población.

Desarrollo sostenible: Modelo de crecimiento que busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las generaciones futuras, integrando los ámbitos económico, social y ambiental.

Ecosistema empresarial: Conjunto de actores, instituciones, empresas y redes que interactúan en un territorio para fomentar el emprendimiento, la innovación y el crecimiento económico.

4. Introducción

La globalización y la rápida transformación de los mercados han llevado a las ciudades a buscar una mayor competitividad como un eje central del desarrollo económico. En este sentido, las entidades territoriales deben ajustar sus políticas y estrategias para fomentar la innovación, la productividad y la sostenibilidad empresarial. Villavicencio, conocida como la puerta de entrada a la región de la Orinoquía, enfrenta en este momento desafíos en materia de innovación, adaptación tecnológica y articulación institucional que afectan directamente su posición en el Índice de Competitividad de Ciudades 2024 donde ocupa el puesto 19 entre las 32 capitales del país (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2024).

En este documento se detalla el informe de la práctica empresarial que se realizó en la Secretaría de Competitividad y Desarrollo de la Alcaldía de Villavicencio; entidad que tiene a su cargo liderar políticas públicas orientadas al asesoramiento empresarial, acompañamiento y generación de empleo. A través de la Dirección de Fomento y Desarrollo Empresarial se promueve el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) integrándolas al ecosistema productivo local, así como fortaleciendo las capacidades de los emprendedores del territorio.

En mi práctica se adelantaron los procesos en la Secretaría con el fin principal de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al crecimiento de la región. Finalmente, el presente informe se estructura en seis capítulos. El primero aborda los antecedentes, objetivos y justificación del estudio; el segundo desarrolla el marco teórico y el análisis del entorno competitivo; el tercero describe la metodología aplicada; el cuarto presenta el perfil institucional; el quinto formula el plan de mejora y sus estrategias; y el sexto expone las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Analizar los procesos de la Dirección de Fomento y Desarrollo Empresarial de la Alcaldía Municipal de Villavicencio, liderados por la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Empresarial, con el propósito de diseñar y proponer estrategias para la creación y evaluación de la pertinencia y efectividad del Observatorio de Competitividad.

5.2. Objetivos específicos

1. Conocer los procesos de la Dirección de Fomento y Desarrollo Empresarial para identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la gestión interna y apoyen la misión de la secretaria.
2. Evaluar las estrategias propuestas por la Secretaría de Competitividad y Desarrollo, identificando las ventajas y desventajas de los sectores productivos para analizar su impacto en el fortalecimiento y desarrollo de los emprendedores.
3. Proponer estrategias innovadoras para la implementación del Observatorio de Competitividad del municipio de Villavicencio, orientadas a generar un impacto positivo en el desarrollo económico y el crecimiento sostenible del municipio.

6. Justificación

La competitividad territorial constituye un factor esencial para el desarrollo económico y social de las ciudades intermedias. En el caso de Villavicencio, su papel estratégico como centro logístico, agroindustrial y de servicios de la Orinoquía demanda la implementación de políticas y mecanismos que fortalezcan la productividad, la innovación y la sostenibilidad. No obstante, la limitada articulación entre los sectores público, privado y académico ha restringido el aprovechamiento de las capacidades locales, dificultando la consolidación de un ecosistema empresarial sólido y competitivo (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023).

La Secretaría de Competitividad y Desarrollo viene impulsando acciones de fomento al emprendimiento y al fortalecimiento del tejido empresarial. En este sentido, la construcción del Observatorio de Competitividad Territorial se presenta como una opción válida, desde el punto de vista técnico e institucional, para, de una parte, generar y, de otra, sistematizar, elaborar y difundir la información que permita la formulación de políticas públicas de carácter estratégico y, sobre todo, fundamentadas sobre la realidad de los sectores productivos de la municipalidad.

De la misma manera, este trabajo colabora con el cumplimiento de los lineamientos del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI), al favorecer la generación de conocimiento, la integración de mecanismos de colaboración interinstitucional y el ejercicio de la rendición de cuentas de los sistemas de indicadores de desempeño económico y territorial. Desde la perspectiva de la docencia, permite la aplicación práctica de los conocimientos en el ejercicio profesional en el área de Negocios Internacionales, en la medida que contribuye en la elaboración de instrumentos que fortalezcan la gestión pública en el espacio local y que estimulen la competitividad en la región.

En consecuencia, la presente práctica se justifica en la necesidad de fortalecer la competitividad de Villavicencio mediante la creación de herramientas analíticas que respalden la toma de decisiones públicas, promuevan la innovación, impulsen la formalización empresarial y contribuyan al desarrollo económico sostenible del territorio.

7. Marco teórico y Contexto Sectorial

7.1. Marco Conceptual

La competitividad territorial se define como la capacidad de un territorio para generar condiciones institucionales, económicas, tecnológicas, sociales y ambientales que promuevan la productividad, la innovación y el bienestar de su población. Este enfoque supera la competitividad empresarial tradicional, al involucrar la colaboración entre actores públicos, privados y académicos para fomentar un desarrollo sostenible (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023).

El Consejo del Sector Privado y la Universidad del Rosario (2024), citando la competitividad territorial, se refiere a la capacidad de las ciudades para desarrollar políticas, infraestructuras y marcos de recursos humanos calificados que creen entornos propicios para las inversiones públicas, la creación de empleo público y las innovaciones. En el caso de Colombia, esto se mide mediante el Índice de Competitividad de las Ciudades (CCI), que evalúa tres pilares fundamentales: Instituciones, infraestructura, educación, mercado laboral, sostenibilidad ambiental e innovación.

A partir de esta perspectiva, la competitividad territorial integra el crecimiento económico, la inclusión social, la sostenibilidad y la gobernanza en la medida que efectivamente, una ciudad competitiva genera valor colectivo, promueve la equidad y sostiene la dimensión social y ambiental de los recursos (OCDE).

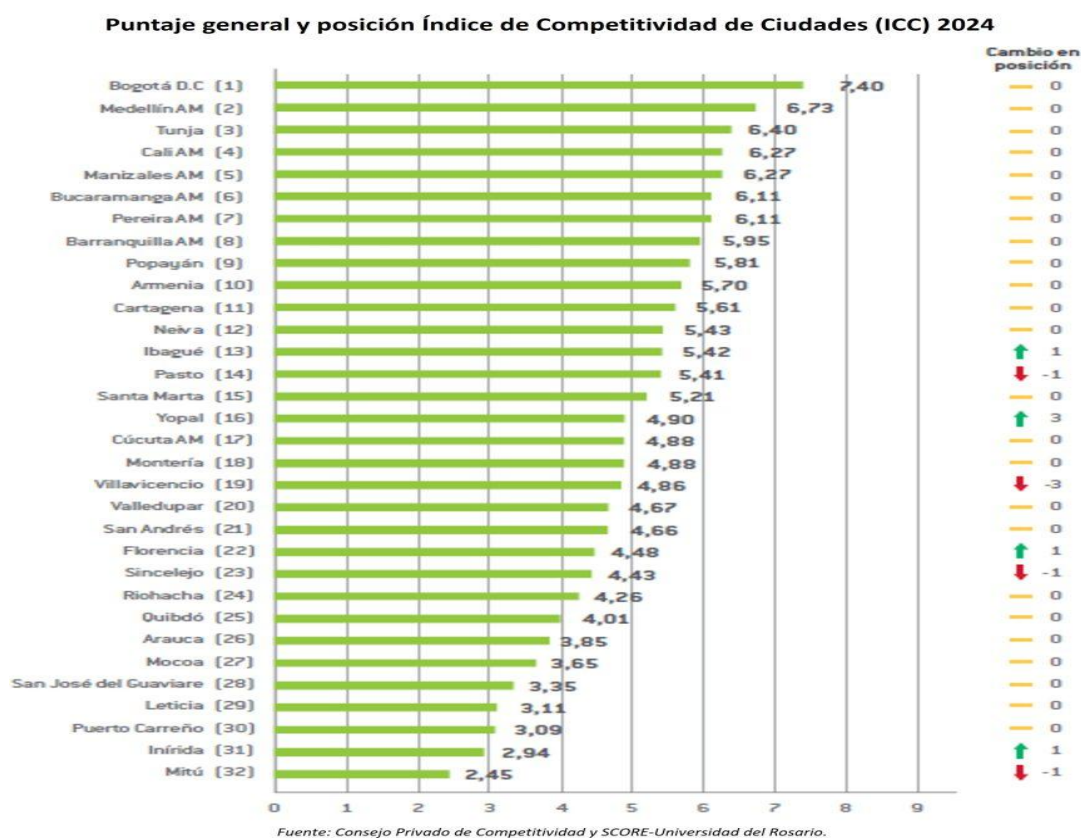
Según el Índice de Competitividad Departamental 2025, el departamento del Meta ocupa el 16° lugar de 33 departamentos, incluyendo Bogotá D.C. Meta obtuvo una puntuación de 5.07. Meta se destaca en los pilares de Instituciones 6.28 (6° lugar), Mercado Laboral 6.81 (11° lugar) y Sostenibilidad Ambiental 4.66 (21° lugar). Aunque también ocupa el 16° lugar, Meta enfrenta desafíos en los pilares de Innovación (1.81, 20° lugar) y (4.18, 16° lugar) donde existen problemas críticos con la diversificación de exportaciones y brechas en la cobertura de seguros. La clasificación de Meta destaca la urgente necesidad de fortalecer la colaboración multisectorial con la Comisión Regional de Competitividad e Innovación de Meta (CRCI Meta).

La Cámara de Comercio de Villavicencio (CCV) indica que la CRCI Meta es la principal autoridad para facilitar la colaboración de los sectores público, privado y académico. A través de

su comité ejecutivo, coordina, guía, decide y consulta sobre la implementación de proyectos y planes que son parte de la Agenda de Competitividad e Innovación Departamental para promover la productividad y competitividad del departamento.

Respecto a Villavicencio, el valor añadido de su competitividad es el hecho de que es la puerta de entrada a la Orinoquía, que tiene potencial para el desarrollo agroindustrial, logístico y turístico. Sin embargo, tiene limitada innovación, educación superior, formalización empresarial y adopción tecnológica. Basado en el ICC 2024, ocupa el 19º lugar de 32 capitales colombianas con una puntuación de 4.86, lo que indica la urgencia de mejorar en las capacidades institucionales y empresariales (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2024).

Figura 1. Grafica del Puntaje general y Posición Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) 2024



Nota: Universidad del Rosario. “Índice de Competitividad de Ciudades 2024: una herramienta para el análisis de la evolución competitiva de las ciudades”. *Nova et Vetera / Nuestra U*, 16 de octubre de 2024.

Los principales obstáculos, según la Alcaldía de Villavicencio (2024), son la baja calificación de la mano de obra, la poca asociatividad empresarial y la débil articulación entre los sectores público, privado y académico. Estas características determinan un contexto económico en el que la inversión en el conocimiento y el desarrollo de las personas es escasa. Por esta razón, es urgente el fortalecimiento de estas articulaciones para el desarrollo de un ambiente positivo para el emprendimiento, la innovación y la productividad.

En este sentido, el fomento de la innovación, digitalización, mejora de la infraestructura empresarial, capacitación de la formación de capital humano, y la integración de un ecosistema productivo entre el Estado, la academia y el sector privado, generará en el mediano y largo plazo una mayor competitividad para la ciudad. Esto a su vez, ayudará en la diversificación de la economía local y su inserción en mercados nacionales e internacionales, para lograr un desarrollo económico equilibrado y sostenible.

Villavicencio, de manera estructural, también enfrenta una baja articulación institucional, así como una baja inversión en el desarrollo y la adquisición de conocimiento. Por otra parte, en la oferta educativa, la formación se limita a la enseñanza universitaria, menospreciando la formación técnica y tecnológica. Esto a su vez, se traduce en escaso talento especializado en agroindustria, turismo, logísticos y empresariales, siendo una limitante a la oferta de empleo para los jóvenes.

La escasez de recursos y de asistencia técnica ponen a las MiPymes en un lugar donde poca digitalización y escasa inversión en investigación y desarrollo son las características de adopción tecnológica e innovación. La falta de alianzas entre universidades, centros de investigación y el sector privado limita el desarrollo de un ecosistema innovador y de valor en la economía.

La informalidad laboral y empresarial es un obstáculo importante. La ausencia de un proceso de formalización les restringe el acceso a toda una serie de beneficios, créditos y programas que ofrece el Estado. Por los costos que implica ser tributariamente formal, la burocratización de los trámites y la falta de comprensión sobre los estímulos que se pueden obtener, la informalidad empresarial afecta no solo el tejido empresarial, sino que también el desarrollo de la recaudación y la formalización del empleo.

La Gobernanza y construcción institucional. En particular, la baja integración de los sectores público, privado y académico, limita la ejecución articulada de políticas y proyectos, y en consecuencia, la posibilidad de abordar problemas en su complejidad y de forma integral. En este

sentido, la Secretaría de Competitividad y Desarrollo en el Centro de Desarrollo Empresarial de Villavicencio (CFEV), tiene una función fundamental en el desarrollo de una estrategia integral que se articule al Plan de Desarrollo Municipal “Villavo Somos Todos 2024-2027” (Secretaría de Competitividad y Desarrollo, 2025).

CFEV, con el modelo adaptado de SBDC, ofrece, entre otros, asesoría, talleres, financiamiento, y consultas, y se enfoca en atender a los sectores priorizados. En su componente de educación y capacitación, el CFEV establece cooperación con el SENA, las universidades de la región, como la Universidad de Los Llanos, y la empresa, en el desarrollo de programas de capacitación técnica en las áreas de agroindustria, logística y turismo.

La propuesta para la adopción de innovaciones tecnológicas consiste en la creación de centros de asistencia para microempresas, pequeñas y medianas empresas para la atención de la micro, pequeña y mediana empresa, así como para la digitalización y fortalecimiento del Observatorio de Competitividad Territorial, que le permitirá detectar tendencias, así como dirigir acciones basadas en datos.

En formalización y creación de un ecosistema empresarial, junto con la Cámara de Comercio, la DIAN y Bancóldex, el CFEV propone la realización de talleres, ferias y asesorías sobre simplificación de trámites y formalización de empresas. En Infraestructura y Conectividad, el CFEV promueve la obra en el ámbito vial, así como el digital en el espacio rural para facilitar la disminución de costos en el ámbito logístico y la integración regional.

En cuanto a Gobernanza, el CFEV se ha consolidado como el principal coordinador en el ecosistema económico local, promoviendo la integración de los actores y dirigiendo el monitoreo a los pilares del ICC con el Observatorio. Estas acciones buscan diversificar la base productiva, robustecer las MiPymes y posicionar a Villavicencio en competitividad en la Orinoquía.

Las MiPymes constituyen más de noventa por ciento de las unidades productivas en Colombia. Según el MinCIT (2024), estas generan aproximadamente el ochenta por ciento del empleo formal en el país. En Villavicencio, son fundamentales en los ramos de comercio, servicios, agroindustria y turismo. Por tal razón, la Dirección de Fomento y Desarrollo Empresarial, implementa programas para fortalecer sus capacidades, fomentar la asociatividad y productivamente, la innovación y la digitalización. La creación del Observatorio de Competitividad Territorial surge como una herramienta estratégica para recopilar, analizar y

difundir información sobre los sectores productivos locales, facilitando la toma de decisiones basadas en evidencia y la planificación de políticas públicas (Planeación S. D., s. f.)

El desarrollo económico local (DEL) se entiende como un proceso de transformación estructural que busca mejorar la calidad de vida de la población mediante la generación de empleo, el incremento del ingreso y la equidad social (Mundial, 2011). En Villavicencio, este proceso se fortalece con proyectos que mejoran la infraestructura empresarial, impulsan la educación técnica y promueven una economía inclusiva y resiliente (Alcaldía de Villavicencio, s. f.).

7.2. **Análisis Macroentorno (PESTEL)**

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica esencial que evalúa el entorno externo capaz de influir en una organización. El acrónimo PESTEL engloba los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, los cuales permiten analizar el contexto del mercado donde opera una empresa. Esta metodología identifica oportunidades y amenazas, facilitando la comprensión de cómo estos elementos pueden afectar o potenciar su desarrollo. Por tanto, el uso del análisis PESTEL es crucial para formular estrategias efectivas y tomar decisiones fundamentadas. (ESERP, s. f.)

Tabla 1. *Análisis Macroentorno (PESTEL)*

Análisis PESTEL (Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal)	
Aspectos	
Tipo	Descripción
1	Político
	Apoyo Local: El CFEV cuenta con el respaldo de acuerdos municipales (410/2020 y 611/2024), que le otorgan legitimidad y continuidad. Sin obstante, la inestabilidad política o los cambios dentro de la administración podrían asignar menos recursos, afectando su estabilidad.
	Articulación Departamental: La Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Meta (CRCI Meta), Respaldada por la Gobernación del Meta y con la secretaria técnica en la Cámara de Comercio de Villavicencio, promueve políticas de innovación y empleo. Esto representa una oportunidad para alinear el CFEV con agendas regionales, aunque cambios en la gobernanza podrían afectar la continuación de las alianzas.
1	Económico
	Estructura empresarial: La efectividad del CFEV depende de la participación de los emprendedores en sus programas. Una baja participación podría limitar el fortalecimiento de la economía local y el impacto sostenible a nivel regional.
	Competitividad local: Según el Índice de Competitividad de Ciudades 2024, Villavicencio ocupa el puesto 19 de 32 capitales, con un puntaje de 4,86. Destaca en el mercado laboral por sus bajas tasas de desempleo y equidad de género en el acceso al empleo, lo que favorece un

Análisis PESTEL (Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal)	
Aspectos	
Tipo	Descripción
	entorno propicio para el emprendimiento.
Social	
1	Diversidad poblacional: Para la población diversa de Villavicencio (mujeres, jóvenes, comunidades rurales y personas con discapacidad) ofrecen oportunidades para programas inclusivos, pero atender sus necesidades específicas plantea un desafío.
2	Potencial juvenil: La población joven de la ciudad, busca oportunidades de empleo y emprendimiento, fortaleciendo el potencial del CFEV. Sin embargo, una capacidad insuficiente para atender la demanda podría generar desmotivación.
3	Innovación: Según el Índice de Competitividad de Ciudades 2024, Villavicencio muestra un rezago en innovación debido a la baja adopción de tecnología y modernización empresarial. Esto limita la competitividad, pero representa una oportunidad para que el CFEV impulse programas o estrategias que fomenten la innovación y la diferenciación de los negocios locales.
Tecnológico	
1	Avances digitales: El uso de plataformas virtuales y herramientas digitales ha permitido al CFEV ampliar su alcance, facilitando la capacitación y comunicación con los emprendedores.
2	Brecha digital: La limitada conectividad en zonas rurales restringe la participación de emprendedores, generando desigualdades en los resultados de los programas.
Ecológico	
1	Tendencias sostenibles: El crecimiento de negocios verdes en Villavicencio ofrece oportunidades para que el CFEV apoye iniciativas sostenibles. Sin embargo, los emprendedores suelen carecer de recursos o conocimientos para implementarlas desde el inicio.
2	Normas ambientales: Las regulaciones ambientales más estrictas representan un desafío para los emprendedores, pero también una oportunidad para que el CFEV los asesore en el cumplimiento normativo, fortaleciendo su competitividad.
Legal	
1	Marco normativo nacional: Las leyes 590 de 2000 (desarrollo de las MiPymes), 1014 de 2006 (fomento de la cultura del emprendimiento), 1429 de 2010 (promoción de la generación y consolidación empresarial), 2069 de 2020 (modernización del ecosistema emprendedor), 1618 de 2013 (inclusión laboral de personas con discapacidad) y 594 de 2000 (eficiencia administrativa y gestión documental) fortalecen el entorno del emprendimiento y la inclusión productiva, beneficiando las acciones del CFEV. Sin embargo, la complejidad de los trámites y los procesos administrativos continúa siendo una barrera que puede desmotivar a los emprendedores y retrasar la creación de nuevas empresas.
2	Normas locales: El Decreto 319 de 2023 formaliza la creación del Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio (CFEV), mientras los acuerdos municipales 410 de 2020 y 611 de 2024 orientan políticas de competitividad, innovación y generación de empleo. Estos instrumentos promueven la organización institucional y el acompañamiento al sector productivo local. No obstante, la carga de procesos administrativos y la falta de simplificación normativa pueden afectar la agilidad y eficiencia de los programas de apoyo empresarial.

7.3. Análisis DOFA

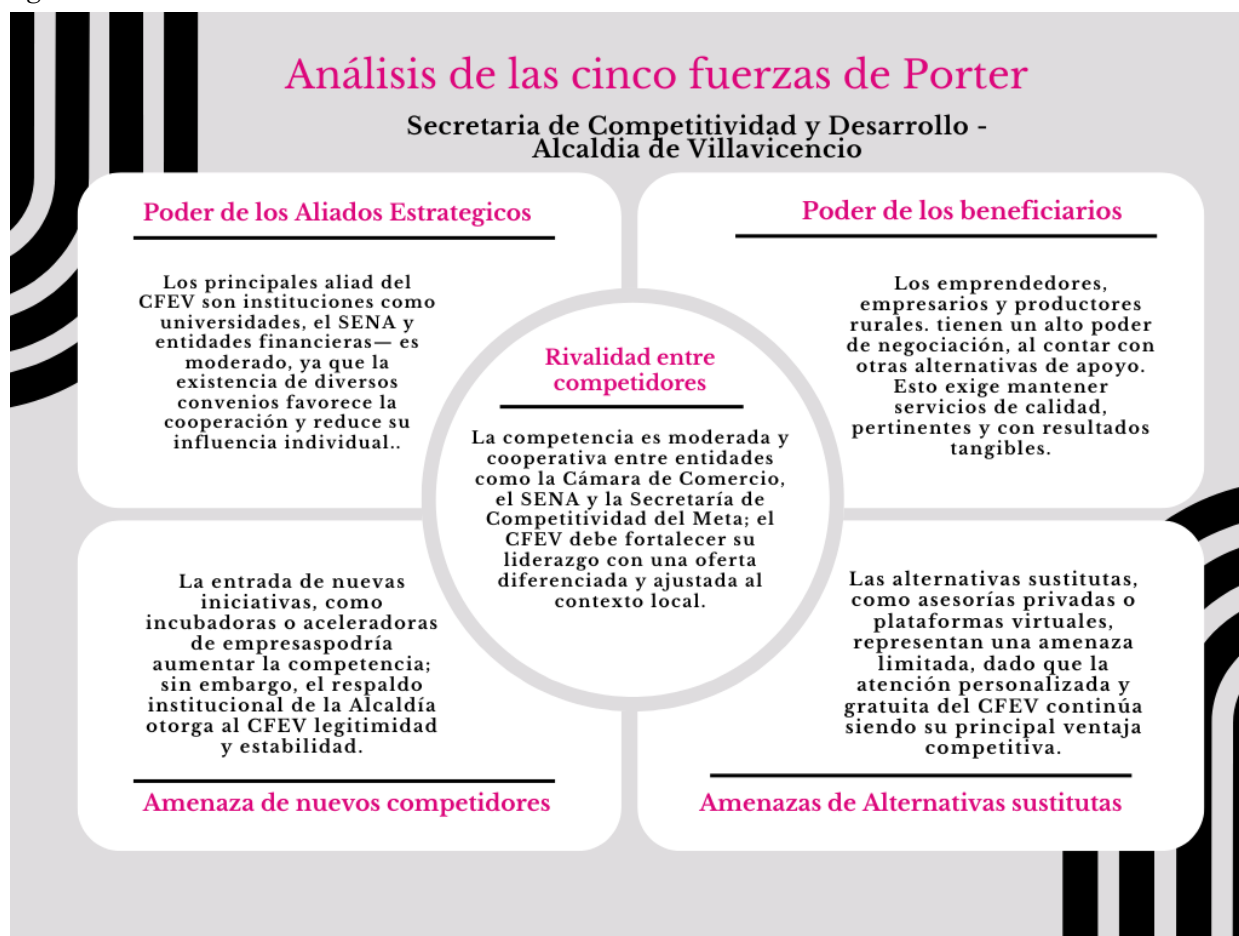
Figura 2. Matriz DOFA.



7.4. Análisis del Microentorno (Fuerzas de Porter)

El microanálisis permite entender las condiciones de competitividad de la Secretaría de Competitividad y Desarrollo de Villavicencio y su Centro de Fomento Empresarial (CFEV). Utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se analizan los elementos que afectan la dinámica del sector del emprendimiento y el empoderamiento empresarial en el municipio.

Figura 3. Matriz Cinco Fuerzas De Porter



8. Metodología

8.1. Tipo de Estudio

La investigación para la elaboración de este trabajo de grado fue de tipo mixta, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos. Señalan Doubront y Doubront (2024), que la construcción metodológica se refiere al conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que delimitan el alcance de un estudio, permitiendo construir un adecuado marco teórico y operativo.

Por lo anterior, este informe se fundamentó principalmente en un enfoque cualitativo, para el análisis contexto de los procesos que se dieron en la Dirección de Fomento y Desarrollo Empresarial de la Alcaldía de Villavicencio, bajo la Coordinación de la Secretaría de Competitividad y Desarrollo. No obstante, se incorpora información cuantitativa que de alguna manera contribuyó a complementar y robustecer la interpretación de los resultados.

El enfoque principal de este estudio fue analizar los procesos institucionales con el fin de construir y formular propuestas estratégicas para guiar y evaluar la relevancia y la efectividad del Observatorio de Competitividad de Villavicencio.

8.2. Técnicas e instrumentos

El trabajo se realizó en el espacio de práctica entre el mes de agosto a noviembre del año 2025. Se utilizaron técnicas de observación directa que le permitieron identificar los procesos internos y externos de la Secretaría a nivel operacional y administrativo.

Tabla 2. Revisión documental de normatividad y documentos institucionales.

Jerarquía de la norma	Número y fecha de expedición	Título	Artículo	Aplicación específica	Observaciones
Constitución Política de Colombia	1 de enero de 1991	Constitución Política de Colombia	Artículo 2°	El Estado debe promover la prosperidad general y facilitar la participación en la vida económica.	Estas disposiciones son fundamentales para el CFEV, ya que orientan su misión de fortalecer el tejido empresarial local.
Constitución Política de Colombia	1 de enero de 1991	Constitución Política de Colombia	Artículo 333	Reconoce la empresa como base del desarrollo.	Estas disposiciones son fundamentales para el CFEV, ya que orientan su misión de fortalecer el tejido empresarial local.
Ley	590 de 2000, 10 de Julio de 2000	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas.	Toda la ley	Promueve el desarrollo de las Mipymes, vitales para la economía de Villavicencio, donde estas representan el 90% del tejido empresarial.	Estas disposiciones son fundamentales para el CFEV, porque fomentan el emprendimiento
Ley	1014 de 2006, 26 de enero de 2006	Por la cual se desarrolla el artículo 67 de la Constitución Política, en lo relacionado con el fomento a la cultura del emprendimiento .	Toda la ley	Fomenta la cultura del emprendimiento, inspirando programas de formación del CFEV para jóvenes y emprendedores.	Norma que promueve la educación emprendedora en todos los niveles, base de los talleres y rutas de emprendimiento que ofrece el CFEV.
Ley	1429 de 2010, 29 de diciembre de 2010	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.	Toda la ley	Facilita la formalización de empresas, un proceso que el CFEV ha acompañado en más de 200 casos desde el año 2023.	Ley que otorga incentivos tributarios progresivos para nuevas empresas, herramienta clave en los procesos de formalización liderados por el CFEV.

Jerarquía de la norma	Número y fecha de expedición	Título	Artículo	Aplicación específica	Observaciones
Ley	1551 de 2012, 6 de julio de 2012	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.	Toda la ley	Permite a los alcaldes, como el de Villavicencio, impulsar el desarrollo local mediante alianzas, lo que ha facilitado convenios con el SENA y la Cámara de Comercio.	Faculta al alcalde para crear alianzas público-privadas, fundamento jurídico de los convenios del CFEV con SENA, Cámara de Comercio y universidades.
Ley	2069 de 2020, 31 de diciembre de 2020	Por la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.	Toda la ley	Ha permitido que emprendedores locales accedan a líneas de financiamiento, dinamizando la economía regional.	Regula el crecimiento empresarial y el acceso a recursos, permitiendo al CFEV conectar emprendedores con líneas de crédito y fondos nacionales.
Ley	222 de 1995, 20 de diciembre de 1995	Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.	Toda la ley	Regula las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), figura que el CFEV promueve para simplificar la constitución de empresas.	Actualiza el régimen societario y facilita la transformación de empresas, complementando la Ley 1258/2008 para la constitución de SAS.
Ley	1258 de 2008, 5 de diciembre de 2008	Por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada - S.A.S.	Toda la ley	Regula las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), figura que el CFEV promueve para simplificar la constitución de empresas.	Figura jurídica más utilizada por emprendedores del CFEV gracias a su simplicidad y flexibilidad en la constitución de empresas.
Documento CONPES	3866 de 2016, 20	Política Nacional de	Integro	Recomienda fortalecer	Orienta el desarrollo

Jerarquía de la norma	Número y fecha de expedición	Título	Artículo	Aplicación específica	Observaciones
	de junio de 2016	Desarrollo Productivo.		centros como el CFEV para desarrollar capacidades empresariales.	productivo regional y el fortalecimiento de capacidades empresariales a través de centros como el CFEV.
Documento CONPES	3956 de 2019, 13 de mayo de 2019	Política para la Reactivación y el Crecimiento Económico.	Integro	Establece la Red Nacional de Centros de Desarrollo Empresarial, con la que el CFEV se articula para intercambiar buenas prácticas.	Integra al CFEV en la red nacional de centros para intercambio de buenas prácticas y reactivación económica post-pandemia.
Documento CONPES	4011 de 2020, 24 de marzo de 2020	Política Nacional de Emprendimiento.	Integro	Define estrategias de emprendimiento que el CFEV implementa, como la conexión con iNNpulsa Colombia.	Define estrategias nacionales de emprendimiento que el CFEV implementa mediante rutas y conexión con iNNpulsa y fondos de capital.
Acuerdo Municipal	410 de 2020, 28 de mayo de 2020	Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal 'Villavicencio Cambia Contigo' 2020-2023.	Integro	Crea el CFEV como parte del Plan de Desarrollo 'Villavicencio Cambia Contigo'.	Documento que da origen legal al Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio dentro del Plan “Villavicencio Cambia Contigo”.
Acuerdo Municipal	611 de 2024, 29 de mayo de 2024	Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal 'Villavo Somos Todos 2024-2027'.	Integro	Consolida al CFEV en el Plan 'Villavo Somos Todos 2024-2027', enfocándolo en competitividad y empleo.	Refuerza y actualiza el CFEV como eje de la línea estratégica de competitividad y generación de empleo en “Villavo Somos Todos”. (Alcaldía de Villavicencio, 2024)

Jerarquía de la norma	Número y fecha de expedición	Título	Artículo	Aplicación específica	Observaciones
Acuerdo Municipal	499 de 2021, 26 de septiembre de 2021	Por el cual se adopta la Política Pública de Emprendimiento Juvenil en el Municipio de Villavicencio.	Integro	Promueve el emprendimiento juvenil, facilitando la inclusión de jóvenes en programas de capacitación.	Política pública que prioriza la formación y acompañamiento a jóvenes emprendedores en todos los programas del CFEV.
Acuerdo Municipal	515 de 2021, 12 de abril de 2021	Por el cual se adopta el Estatuto de Rentas del Municipio de Villavicencio.	Integro	Define el Estatuto de Rentas, orientando a las empresas sobre sus obligaciones fiscales locales.	Define incentivos tributarios locales que el CFEV comunica y gestiona para facilitar la formalización empresarial.
Decreto	319 de 2023, 31 de julio de 2023	Por el cual se crea el Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio - CFEV y se define su estructura.	Integro	Crea el CFEV y define su estructura.	Decreto que crea formalmente el CFEV, define su planta de personal y funciones específicas de fomento empresarial. (Secretaría de Competitividad y Desarrollo, Alcaldía de Villavicencio, 2025)
Tablas de Retención Documental (TRD)	Versión 03, 24 de mayo de 2024	Tablas de Retención Documental del CFEV.	Total documento	Aseguran la gestión documental del CFEV, en cumplimiento de la Ley 594 de 2000.	Garantiza la conservación y disposición final de documentos del CFEV conforme a la Ley General de Archivos. (Secretaría de Competitividad y Desarrollo, Alcaldía de Villavicencio, 2025)

8.3. Instrumentos de análisis

Se aplicaron herramientas estratégicas como las matrices PESTEL y DOFA (SWOT) y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los cuales facilitaron la evaluación integral del entorno, la identificación de factores internos y externos, y la formulación de estrategias efectivas para potenciar la competitividad del municipio.

También se consultaron **registros administrativos**, el **Índice de Competitividad de Ciudades (ICC)**, **estadísticas oficiales** y **estudios conceptuales** sobre actores institucionales y económicos relevantes.

8.4. Justificación del enfoque

Para esta investigación, resultó más adecuado el enfoque mixto porque permitió integrar, por un lado, la comprensión cualitativa de los procesos institucionales para la implementación del observatorio de competitividad, y estos insumos o herramientas permiten dar un alcance para validar la pertinencia. Esta combinación permitió alcanzar una visión holística y objetiva de la situación que impera en la Secretaría de Competitividad y Desarrollo, y de sus oportunidades de mejora en la gestión del territorio.

De igual forma, este enfoque facilitó **articular el conocimiento académico con la experiencia adquirida durante la práctica profesional**, contribuyendo a la formulación de propuestas fundamentadas en evidencia y alineadas con los objetivos del plan de desarrollo municipal.

9. Contexto Organizacional y Diagnostico

9.1. Descripción de la Empresa

La Secretaría de Competitividad y Desarrollo de Villavicencio tiene como propósito fortalecer la economía local mediante el acompañamiento a emprendedores y el fomento de la competitividad territorial. Se ha consolidado como una dependencia estratégica que articula los esfuerzos del sector público, privado y académico, promoviendo el crecimiento sostenible y la innovación en el municipio.

La Entidad está organizada en base a tres subprocesos principales: La Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, que se enfoca en promover micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes); La Dirección de Desarrollo Rural, que se centra en la prestación de orientación técnica y productiva a los agricultores; y la Agencia de Empleo, que ofrece servicios de vinculación laboral y promueve la formalización del empleo.

Actualmente, la Secretaría se destaca como un actor clave en el desarrollo económico de Villavicencio gracias a sus programas de apoyo al emprendimiento y su asesoría técnica especializada en iniciativas productivas. Su labor es fundamental para diversificar la economía local, generar oportunidades para empresarios y productores rurales, y fortalecer el tejido productivo. Además, ofrece acompañamiento integral a los emprendedores y, en algunos casos, acceso a recursos estratégicos, contribuyendo a la consolidación de un municipio más competitivo, innovador e inclusivo. (Secretaría de Competitividad y Desarrollo, Alcaldía de Villavicencio, 2025).

9.2. Historia del Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio (CFEV)

Hace algunos años, Villavicencio enfrentaba un desafío significativo: muchas personas tenían ideas de negocio prometedoras, pero no contaban con las herramientas necesarias para hacerlas realidad. Los jóvenes querían emprender y los pequeños negocios buscaban crecer, pero se encontraban con barreras como la falta de capacitación, las dificultades para acceder a financiamiento, la informalidad y la fuerte competencia de grandes empresas.

A pesar de que el Gobierno Nacional había dispuesto leyes y programas para acompañar a los emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes); en la ciudad, aún

persistía la necesidad de contar con una herramienta propia, que pudiera estar cerca de la comunidad y que pudiera adaptarse a su contexto local.

Frente a esta realidad, en el año 2023, la Alcaldía de Villavicencio, con el liderazgo de Juan Felipe Harman Ortiz, tomó la decisión estratégica de crear el Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio (CFEV). Este centro nació como un aliado integral para los emprendedores del municipio, concebido no como una oficina más, sino como un espacio de acompañamiento y crecimiento empresarial donde las ideas pudieran transformarse en proyectos sostenibles.

El CFEV ofrece diversos servicios orientados a fortalecer el tejido empresarial local, entre ellos:

- Acompañamiento personalizado para orientar y consolidar ideas de negocio.
- Capacitaciones y asesorías en temas de innovación, finanzas, productividad y formalización.
- Establecer redes de colaboración entre empresas, gobierno, academia y sociedad civil.
- Apoyar el acceso a nuevos mercados, ferias, programas y redes a nivel nacional e internacional.
- Fomentar la innovación y apoyar la creación de nuevos negocios.

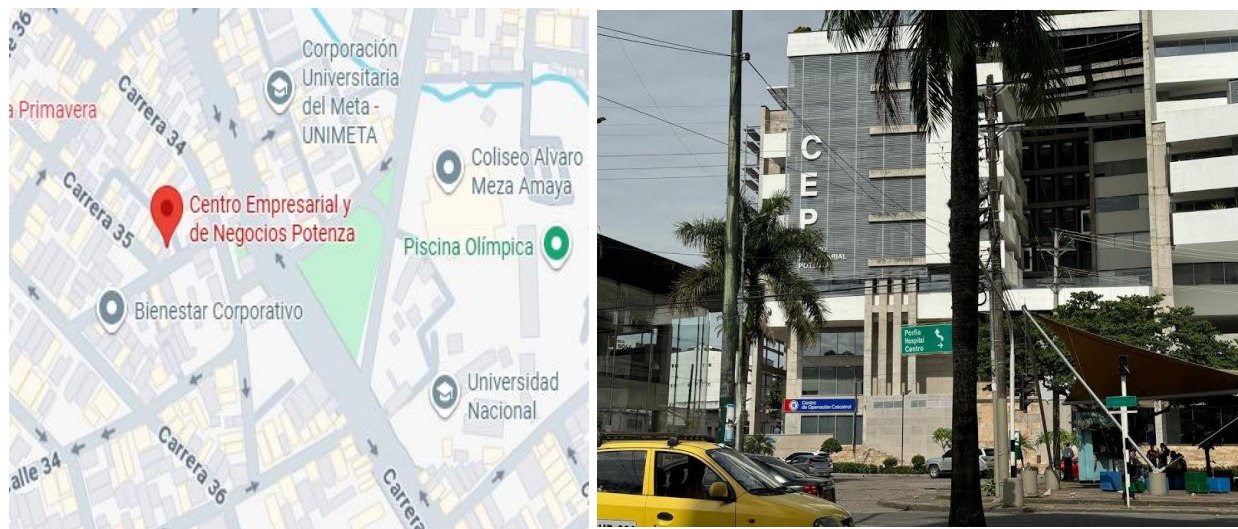
El Centro cuenta con un equipo interdisciplinario que incluye una Junta Directiva, consultores especializados, jóvenes pasantes y personal administrativo, quienes trabajan en colaboración para apoyar el desarrollo de las capacidades empresariales.

Con el fin de hacer frente a los problemas económicos del emprendimiento de la región, la generación de nuevos puestos de trabajo, y la consolidación de Villavicencio como un referente empresarial en la región de la Orinoquía, el Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio se proyecta como un catalizador de los emprendimiento en la región. La firma del decreto el 31 de julio de 2023, marca el inicio de esta nueva etapa que está clausurando un ciclo para los emprendedores y el futuro económico del municipio. (Secretaría de Competitividad y Desarrollo, Alcaldía de Villavicencio, 2025)

9.3. Ubicación Estratégica de la Empresa

A continuación, se detalla en las siguientes figuras, la ubicación y el edificio donde está ubicada la secretaria de Competitividad y Desarrollo De La Alcaldía De Villavicencio.

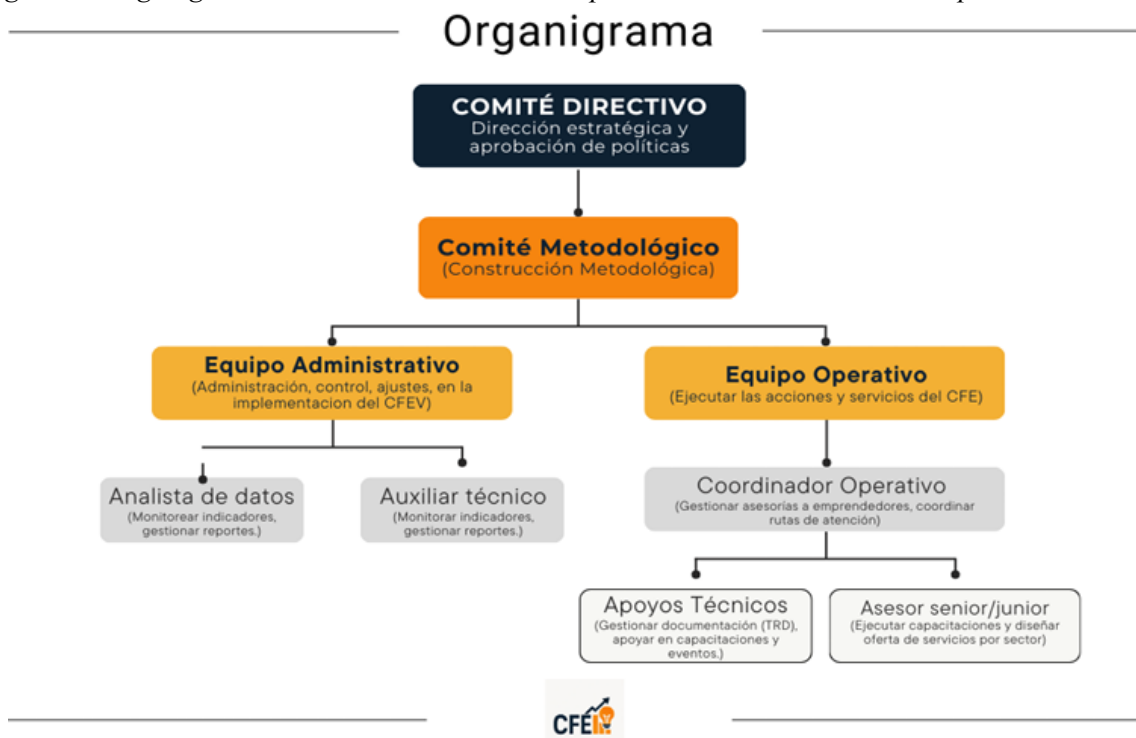
Figura 4. Ubicación de la secretaria de Competitividad y Desarrollo – Alcaldía de Villavicencio.



Nota: secretaria de Competitividad y Desarrollo, Ubicación Carrera 36 # 34-39, Barzal Bajo, Villavicencio - Edificio Potenza. Tomado de Google Maps.

9.4. Organigrama Empresarial

Figura 5. Organigrama del Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio – Dependencia



Nota: Tomado del manual operativo del Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio.

10. Plan de trabajo

10.1. Funciones de la Pasante

Durante mi proceso de práctica en la Dirección de Fomento y Desarrollo Empresarial, mi labor se orienta a apoyar las acciones que contribuyen al fortalecimiento y puesta en marcha del Observatorio de Competitividad de Villavicencio. Mi participación se centra en acompañar procesos de investigación, planificación y gestión, aportando mis conocimientos, compromiso y habilidades al desarrollo de las actividades del Centro. A continuación, presento las principales funciones que desempeño:

10.1.1 Colaborar en la elaboración del Manual Operativo

Participar en la preparación y estructuración de los protocolos que harán parte del Manual Operativo del Centro de Fomento y Desarrollo Empresarial, procurando que sean claros, pertinentes y de fácil aplicación.

10.1.2 Contribuir en el diseño de flujogramas

Apoyar en la construcción de diagramas de flujo que representen los procesos internos del Centro, de manera que faciliten la comprensión y la ejecución de las actividades por parte del equipo de trabajo.

10.1.3 Apoyar en la investigación para el Observatorio de Competitividad

Contribuir en la recolección, organización y análisis de información, con el propósito de aportar a la construcción metodológica necesaria para la puesta en marcha del Observatorio de Competitividad en Villavicencio.

10.1.4 Apoyar en actividades complementarias asignadas por el supervisor

Desarrollar las tareas adicionales que me sean encomendadas, siempre en coherencia con los objetivos y la misión del Centro de Fomento y Desarrollo Empresarial.

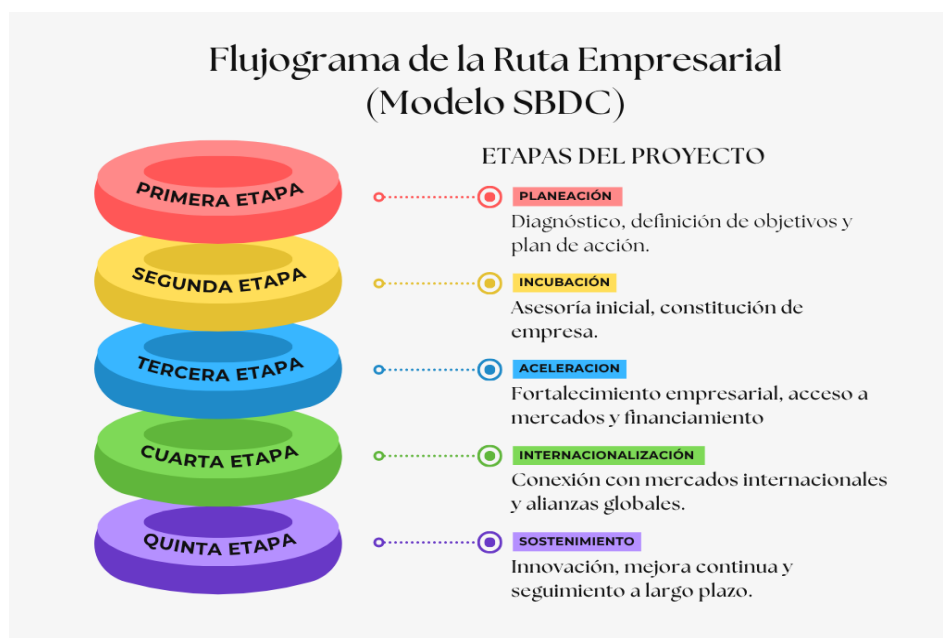
10.2. Seguimiento y Evaluación de las Funciones

A lo largo de su práctica profesional, el seguimiento y evaluación de sus funciones le permitieron al practicante valorar su progreso, reconocer los resultados alcanzados y fortalecer sus habilidades profesionales. Este proceso se realizó de manera constante, con el acompañamiento del supervisor del equipo de la Dirección de Fomento y Desarrollo Empresarial. A continuación, se presenta el análisis de cada una de las funciones asignadas, destacando los avances y aprendizajes obtenidos.

Primero, el practicante llevó a cabo una exhaustiva investigación de campo al revisar los documentos internos y externos relacionados con los procesos, metodologías y regulaciones que rigen la Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial. Este ejercicio le proporcionó una profunda comprensión de los objetivos y funciones del Ministerio de Competitividad y Desarrollo, lo que le permitió contribuir a la creación del Manual Operativo de la Dirección de Promoción y Desarrollo.

Asimismo, brindó apoyo en la construcción del diagrama de flujo que facilita la comprensión de cada una de las etapas de la Ruta Empresarial, uno de los procesos más relevantes para el equipo operativo de la Dirección, aunque no todos los participantes logran acceder a sus beneficios.

Finalmente, apoyó en actividades complementarias asignadas por el supervisor, entre las cuales se incluyó ayudar en el informe de gestión de este año, donde pudo observar cómo, gracias a diferentes actividades realizadas por la Secretaría, el municipio de Villavicencio ha podido darse a conocer tanto en turismo como en otros sectores. También acompañó en eventos como la semana del hackathon en la Universidad Santo Tomás, tomando información de caracterización de las personas que asistieron a la charla realizada, así como en diferentes funciones en las que colaboró como practicante, teniendo en cuenta los objetivos y la misión de la Dirección de Fomento y Desarrollo Empresarial.

Figura 6. Flujoograma de la Ruta Empresarial.

La participación más relevante fue en la construcción metodológica del Observatorio de Competitividad Territorial, la cual fue una herramienta estratégica en el diseño de métodos para la recolección y análisis de datos comprendidos en las diferentes unidades del sistema de producción. Esta herramienta busca aportar a la mejora de la toma de decisiones en la planificación de proyectos y en la formulación de estrategias de políticas públicas, de este modo, ayuda en la atención de problemáticas locales y en el desarrollo sostenible de la ciudad de Villavicencio.

10.3. Análisis de Resultados y Reflexiones Sobre el Plan de Mejora

10.3.1 Hallazgos

Durante el desarrollo de la práctica profesional en la Secretaría de Competitividad y Desarrollo de Villavicencio, se identificaron diversas problemáticas relacionadas con los procesos internos y externos que inciden directamente en la eficiencia institucional y en el cumplimiento de su misión de fortalecer el desarrollo económico local.

En primer lugar, se evidenció en las áreas administrativas de la Secretaría la falta de estandarización en los procesos de seguimiento y evaluación de los programas desarrollados por

la Dirección de Fomento y Desarrollo Empresarial, lo que dificulta medir con precisión los resultados e impactos generados por las diferentes iniciativas.

También se notó que la Secretaría no tiene un sistema unificado de información, dado que la información está dispersa o mezclada con otros documentos. Esto se complica al momento de organización y la clasificación adecuada de los formatos y los registros de los emprendedores que han sido beneficiados en la ruta empresarial, afectando así la trazabilidad y la gestión de la información institucional.

Otro hallazgo relevante, tiene que ver con la articulación institucional y multisectorial. A pesar de que la Secretaría tiene alianzas con el SENA, la Cámara de Comercio de Villavicencio, y varias universidades locales, se encontró la falta de algún tipo de articulación y de colaboración sistemática. La falta de articulación afecta la continuidad y el seguimiento de los proyectos, limitando la efectividad de las acciones conjuntas, de los trabajos.

Desde el ámbito operativo, existe una debilidad en la metodología, en la medición del impacto de los procesos de asesoría y acompañamiento empresarial. Actualmente no existen algunos indicadores consolidados que permitan verificar de manera sistemática, el grado de avance de los beneficiarios, su satisfacción, o los resultados que se hayan dado como consecuencia del acompañamiento.

Finalmente, se ha reconocido el potencial institucional de la Secretaría para seguir promoviendo y asesorando a los emprendedores y dueños de negocios locales. En este sentido, la creación del Observatorio de Competitividad se plantea como una respuesta estratégica a las necesidades identificadas, ya que permitirá la centralización de la información, mejorar, fortalecer y sostener evaluaciones efectivas y sostenibles de las articulaciones interinstitucionales y multisectoriales.

Estos hallazgos se identifican mediante la aplicación de las matrices de análisis del macroentorno (PESTEL y DOFA) y del microentorno (las cinco fuerzas de Porter), lo que hace necesario plantear una estrategia de mejora basada en mi conocimiento como profesional en negocios internacionales.

11. Propuesta de plan de mejora

11.1. Objetivo General

El plan de mejora se centra en la propuesta de articulación institucional y multisectorial para la implementación del Observatorio de Competitividad Territorial del municipio de Villavicencio. Esta iniciativa busca generar un impacto positivo en el desarrollo económico y el crecimiento sostenible del municipio, al establecer que, si la ciudad cuenta con dicho observatorio, se pueden lograr avances significativos en la región desde las dimensiones económica, social y política. De esta forma, se impulsarán aspectos clave como los servicios y la educación. Por ello, se proponen las siguientes líneas estratégicas que guiarán el observatorio:

11.1.1 Análisis de la Identificación y Caracterización de los Actores estratégicos

En primer lugar, se llevó a cabo la identificación y caracterización de los 11 actores estratégicos que participaran en este proyecto, La selección se realizó considerando el aporte importante e irremplazable que cada uno puede brindar en términos de apoyo político, información confiable, conocimiento técnico y legalidad regional y nacional.

Por esta razón, a continuación, se presenta la tabla general de actores estratégicos (TABLA 3), la cual se construye como base fundamental para definir los roles y responsabilidades.

Tabla 3. Identificación y Caracterización de Actores Estratégicos

Actor clave	Rol principal en el OCTV
1. Alcaldía de Villavicencio (preside)	Liderazgo político
2. Concejo Municipal	Aprobación legal
3. Gobernación del Meta	Articulación regional
4. CRCI Meta	Validador oficial
5. Cámara de Comercio de Villavicencio	Datos empresariales
6. Comité Intergremial Meta / ANDI	Demanda del sector privado
7. Consejo Gremial Nacional	Visión nacional
8. Secretaría de Competitividad (Dirección Ejecutiva)	Coordinación diaria
9. DANE	Estadísticas oficiales
10. MERUM	Análisis académico
11. Red Nacional de Observatorios Regionales (R-OR)	Buenas prácticas

11.2. Modelo de Articulación Multisectorial

Este modelo propuesto garantiza una articulación multisectorial efectiva y eficiente mediante la estructura de gobernanza de la Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Meta (CRCI Meta), entidad encargada de liderar la integración de los actores relevantes por medio del nivel estratégico y el nivel técnico – operativo que se detalla a continuación.

Además, incorpora la experiencia exitosa de los observatorios de competitividad, los cuales se encuentran totalmente alineados con las metodologías y recomendaciones del Consejo privado de competitividad.

Tabla 4. Modelo de articulación Multisectorial.

Nivel	Órgano	Actores clave (11)	Rol principal	Frecuencia	Compromiso formal
Estratégico	Directorio OCTV	1. Alcaldía de Villavicencio (preside) 2. Concejo Municipal 3. Gobernación del Meta 4. CRCI Meta 5. Cámara de Comercio de Villavicencio 6. Comité Intergremial Meta / ANDI 7. Consejo Gremial Nacional	Respaldo político, aprobación de hoja de ruta y agenda	Semestral (2 veces al año)	Convenio Marco + Acuerdo Municipal
Técnico-operativo	Comité Técnico OCTV	8. Secretaría de Competitividad y Desarrollo (Dirección Ejecutiva) 9. DANE 10. MERUM 11. Red Nacional de Observatorios Regionales (R-OR)	Producción técnica, intercambio de datos, análisis e indicadores	Mensual	Convenios específicos de intercambio de datos

11.1. Análisis integrado del cronograma y los indicadores de éxito

El cronograma y los Indicadores conforman un sistema único de seguimiento de la articulación multisectorial. El cronograma define que acciones deben realizarse y cuando para consolidar la colaboración entre los 11 actores, mientras que los indicadores evalúan si dichas acciones se ejecutan realmente y con la calidad esperada.

Estos modelos de tablas fueron diseñados siguiendo estrictamente la metodología SMART establecida en la “guía para la construcción y Análisis de Indicadores de gestión” – Versión 4 del departamento administrativo de la función pública (2018). Este enfoque garantiza que cada uno de estos indicadores sea totalmente específico, medible, alcanzable, relevante y temporal, con el propósito de evaluar y medir la calidad, sostenibilidad y efectividad del mecanismo de la articulación multisectorial entre los 11 actores estratégicos identificados (tabla 3) y el modelo de gobernanza (Directorio y Comité técnico, Tabla 4).

Para respaldar la definición de metas y fuentes de verificación, se integró benchmarking con Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI) nacionales (Confecámaras 2024) que resalta la importancia de metas cuantitativas y trazables en alianzas con los actores públicos y privados. Asimismo, se tomó como marco normativo el **CONPES 3527 (2008)**, documento que establece metas de participación multisectorial y seguimiento de indicadores en observatorios regionales.

Este respaldo aprueba el enfoque adoptado en asistencia, quorum y documentos jurídicos como los acuerdos y actas al considerarlos herramientas importantes para consolidar la articulación multisectorial en un mecanismo sólido.

Tabla 5 Cronograma de Articulación

Fase	Meses	Acción clave de articulación	Producto formal esperado
Formalización	1-3	Firma del Convenio Marco Multisectorial (11 actores)	Convenio suscrito y protocolizado
	4-5	Radicación y aprobación del Acuerdo Municipal	Acuerdo publicado en Gaceta Municipal
Operativización	6-8	Firma de los 4 convenios específicos de intercambio de datos	Convenios DANE, CCV, MERUM y R-OR (confecamaras) firmados
	9	Primera reunión conjunta Directorio + Comité Técnico	Hoja de ruta 2026 aprobada
Lanzamiento	12	Evento oficial de lanzamiento con todos los actores y prensa	OCTV en funcionamiento y primer informe público

Tabla 6 Indicadores de Éxito de Articulación

#	Indicador	Meta 2026	Fórmula de cálculo	Fuente de verificación	Justificación y respaldo normativo / empírico
1	Firma del Convenio Marco por los 11 actores	100 %	$(N^{\circ} \text{ de firmantes} / 11) \times 100$	Convenio protocolizado	Obligatorio según Decreto 2212/2023 (Art. 10). Sin 100 % no existe articulación formal.

#	Indicador	Meta 2026	Fórmula de cálculo	Fuente de verificación	Justificación y respaldo normativo / empírico
2	Acuerdo Municipal aprobado y publicado	Sí	Cumplimiento binario (Sí/No)	Gaceta Municipal	Blindaje institucional exigido por Decreto 2212/2023 (Art. 8).
3	Asistencia promedio al Directorio	$\geq 85\%$	$(\text{Asistentes} / \text{Miembros esperados}) \times 100$	Actas	Promedio real de CRCI nacionales: 82-88 % (Confecámaras, 2024, p. 35). 85 % es alcanzable y garantiza respaldo político real.
4	Asistencia promedio al Comité Técnico	$\geq 90\%$	$(\text{Asistentes} / \text{Miembros esperados}) \times 100$	Actas	Grupo reducido (4 miembros). Promedio CRCI: 88-94 % (Confecámaras, 2024, p. 36). 90 % asegura flujo continuo de datos.
5	Convenios de intercambio de datos firmados	4/4	Nº de convenios firmados / 4 requeridos	Repositorio Secretaría	Obligatorio por Ley 1712/2014 y Decreto 2212/2023 (Art. 15). Sin los 4 no hay información confiable.
6	Sesiones con quórum y decisiones registradas	100 %	$(\text{Sesiones válidas} / \text{Programadas}) \times 100$	Actas	Requisito legal (Ley 1474/2011). Cualquier sesión sin acta válida puede ser impugnada.
7	Satisfacción promedio de los 11 actores (escala 1-5)	$\geq 4,2$	Promedio aritmético de encuesta anual	Encuesta anual	Promedio real CRCI nacionales: 4,1-4,3 (Confecámaras, 2024, p. 35). 4,2 es ambicioso pero alcanzable y mide retención de actores.

12. Limitaciones Tuvo el Trabajo

12.1. Limitaciones

La implementación del plan de mejora en la secretaria enfrento varias limitaciones, las cuales afectaron el alcance y profundidad de la propuesta presentada:

Una de ellas fue el tiempo limitado de la práctica profesional debido a que se desarrolló entre los meses de agosto y noviembre de 2025 (4 meses), lo que restringió significativamente el acompañamiento y la contribución directa en la fase de implementación real del Observatorio de Competitividad. Este corto plazo solo me permitió avanzar hasta la elaboración de una propuesta técnica y metodológica detallada, destacando especialmente la articulación multisectorial de los sectores público, privado y académico.

Además, se contó con acceso restringido a información confidencial como datos estadísticos detallados del DANE, Cámara de comercio de Villavicencio y Gobernación del Meta debido a que el acceso ilimitado requiere convenios formales de intercambio o uso de información que actualmente no existen. Por esta misma razón se utilizó información de fuentes públicas como el índice de competitividad de ciudades 2024/2025 y reportes departamentales disponibles.

También se presentó la Ausencia de un Observatorio preexistente en Villavicencio, al no contar con un referente local, fue necesario basar el diseño en experiencias e información de observatorios de otras ciudades, lo que implica un riesgo adicional al momento de ajustar y contextualizar el modelo durante la fase de la implementación del proyecto.

Para finalizar, la creación formal del Observatorio requiere aprobación del correspondiente Acuerdo municipal por parte del Concejo de Villavicencio, así como la asignación presupuestal respectiva, son aspectos que escapan completamente del alcance y las competencias de una práctica profesional.

12.2. Lecciones aprendidas

Durante el desarrollo de la práctica profesional y la elaboración de la propuesta se destacó las diferentes lecciones aprendidas que enriquecieron el presente trabajo de grado y la comprensión de la competitividad en la región de la Orinoquia.

En primer lugar, se evidenció que una articulación multisectorial efectiva no depende únicamente del compromiso y la voluntad de los actores involucrados, sino también de una estructura clara y formal de gobernanza. En este sentido, resultan fundamentales mecanismos estables y de carácter legal como el directorio estratégico y el comité técnico propuestos, así como los convenios de intercambio de información y el acuerdo municipal de creación del Observatorio. Estos instrumentos permiten institucionalizar el proyecto, garantizando su continuidad y evitando el riesgo de que se pierda o descontinúe ante un eventual cambio de administración municipal.

En segundo lugar, se comprobó que los indicadores cuantitativos acompañados de un sistema de monitoreo trimestral son la herramienta más efectiva para garantizar la continuidad y el éxito del observatorio. Experiencias anteriores de la Comisión regional de Competitividad nos demostró lo importante que es contar con esta herramienta debido a que, si no hay una medición clara y obligatoria, el proyecto se puede perder con los cambios de administración.

En tercer lugar, se confirmó que la secretaria de Competitividad y Desarrollo cuenta con la legitimidad política, el talento humano y varias alianzas estratégicas ya establecidas. Sin embargo, la falta de estandarización de procesos internos y la ausencia de formalización de la articulación multisectorial represento la principal limitación detectada y al mismo tiempo la mayor oportunidad de mejora que abordo esta propuesta.

Finalmente, el análisis comparativo realizado con observatorios exitosos en Colombia como el Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá, entre otros, permitió concluir que aproximadamente el 80% del éxito de este tipo de iniciativas radica en la estructuración y la gobernanza sólida, participativa y sostenible, mientras que el 20% está relacionado con la tecnología o la plataforma digital utilizada. Este hallazgo permitió comprender lo importante que es tener una gobernanza bien estructurada a la hora de implementar un observatorio.

Estos meses de practica me hicieron comprender que realizar política pública no es una cosa de sentarse a escribir un plan y listo, sino de darse la tarea de investigar, comprender y analizar muy profundamente las verdaderas necesidades y así mismo proponer soluciones a las diferentes problemáticas del territorio de la Orinoquia, siento que con esta propuesta pude ver cómo se encuentra realmente la ciudad de Villavicencio en temas de competitividad.

13. Conclusiones

Al finalizar este proceso del informe de prácticas, se resaltó con total convicción que los objetivos planteados se cumplieron de manera satisfactoria.

En primer lugar, se cumplió plenamente el objetivo general al realizar un análisis profundo de los procesos de la Dirección de Fomento y Desarrollo empresarial. Este diagnóstico permitió identificar y diseñar una propuesta integral de plan de mejora centrada en la Creación del Observatorio de Competitividad Territorial de Villavicencio.

En cuanto al primer objetivo específico, se identificó que, aunque la secretaria cuenta con los diferentes programas operativos del CFEV como la ruta operativa y los procesos de asesoramientos, la principal debilidad radica en la falta de estandarización de procesos, medición cuantitativa estable, reportes organizados y estructurados dirigidos al nivel político. Esta situación limita la estabilidad y toma de decisiones basada en información confidencial y evidencia.

Respecto al segundo objetivo específico, el análisis confirmó que el Índice de competitividad de ciudades destaca que Villavicencio es fuerte en acompañamiento operativo y empleo, pero débil en innovación, sofisticación empresarial y articulación formal. Por ello, se hace indispensable contar con un observatorio que permita diagnosticar diferentes sectores productivos y monitorear su evolución de manera continua.

En relación con el tercer objetivo específico, se propuso un modelo de gobernanza más robusto e inspirado en las mejores prácticas nacionales (como las Comisiones Regionales de Competitividad), que involucra a 11 actores clave del sector público, privado y académico, junto con un sistema de 10 indicadores cuantitativos y seguimiento trimestral con el propósito de resolver las necesidades detectadas y posicionar a Villavicencio como una de las ciudades más competitivas del país.

En conclusión, la creación e implementación del Observatorio de Competitividad Territorial deja de ser una simple idea o proyecto más, para convertirse en una necesidad urgente y totalmente viable e importante para transformar mediante esta herramienta y la gobernanza metodológica a la ciudad de Villavicencio como un referente de competitividad en la región de la Orinoquia.

14. Licencia de Uso y Derechos

Este copyright protege la obra de Laura Lizeth Ladino Beltrán, estudiante de la Universidad Santo Tomás Seccional Villavicencio, y la Universidad. Esta obra se publica bajo Creative Commons Internacional CC BY-NC-SA 4.0.

La reproducción, distribución, comunicación pública y la realización de obras derivadas están permitidas siempre que se mencione al autor, no se haga uso comercial y las obras derivadas estén licenciadas bajo los mismos términos.

La Secretaría de Competitividad y Desarrollo de la Alcaldía de Villavicencio, y la Universidad Santo Tomás, tienen autorización expresa e irrevocable para el uso, adaptación y difusión de esta propuesta con fines institucionales, académicos y de políticas públicas, sin necesidad de solicitar autorización adicional.

15. Referencias

- Alcaldía de Villavicencio. (2024). *Cinco proyectos sin precedentes fortalecerán el ecosistema empresarial de Villavicencio en 2025*. <https://villavicencio.gov.co/cinco-proyectos-sin-precedentes-fortaleceran-el-ecosistema-empresarial-de-villavicencio-en-2025/>
- Alcaldía de Villavicencio. (2026). *Economía*. <https://historico.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2025). *¿Qué es el desarrollo sostenible? Del concepto a los objetivos*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-desarrollo-sostenible-del-concepto-a-los-objetivos/>
- Banco Mundial. (2011). *Desarrollo económico local: Un instructivo para el desarrollo y la implementación de las estrategias y planes de acción de desarrollo económico local*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/836691468142503631/desarrollo-economico-local-un-instructivo-para-el-desarrollo-y-la-implementacion-de-las-estrategias-y-planes-de-accion-de-desarrollo-economico-local>
- Banco Santander. (s. f.). *Productividad*. <https://www.bancosantander.es/glosario/productividad>
- Blanco, S. L. (2024). *Qué es un ecosistema empresarial y cómo aprovecharlo en la innovación*. <https://www.iebschool.com/hub/ecosistema-empresarial-innovacion/>
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (s. f.). *CRCI Meta*. <https://www.ccv.org.co/es/crci-meta-PG168>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). *Acerca de gestión pública*. <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- Consejo Privado de Competitividad. (2025). *Índice departamental de competitividad 2025*. https://compite.com.co/wp-content/uploads/IDC-2025_COMPLETO.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (1995). *Ley 222 de 1995 por la cual se modifican el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>

Congreso de la República de Colombia. (2000). *Ley 590 de 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1014 de 2006 por la cual se fomenta la cultura del emprendimiento.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18924>

Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1258 de 2008 por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.).*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

Congreso de la República de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010 por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39430>

Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1474 de 2011 por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer la lucha contra la corrupción.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43292>

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1551 de 2012 por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48267>

Congreso de la República de Colombia. (2014). *Ley 1712 de 2014 por la cual se dicta la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Congreso de la República de Colombia. (2020). *Ley 2069 de 2020 por la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>

Confecámaras. (2024). *Informe del Observatorio de Articulación en Competitividad Empresarial.*

<https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/02/informe-observatorio-de-articulacion-en-competitividad-empresarial.pdf>

Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario. (2024). *Índice de Competitividad de Ciudades 2024.* <https://compite.com.co/wp-content/uploads/ICC-2024.pdf>

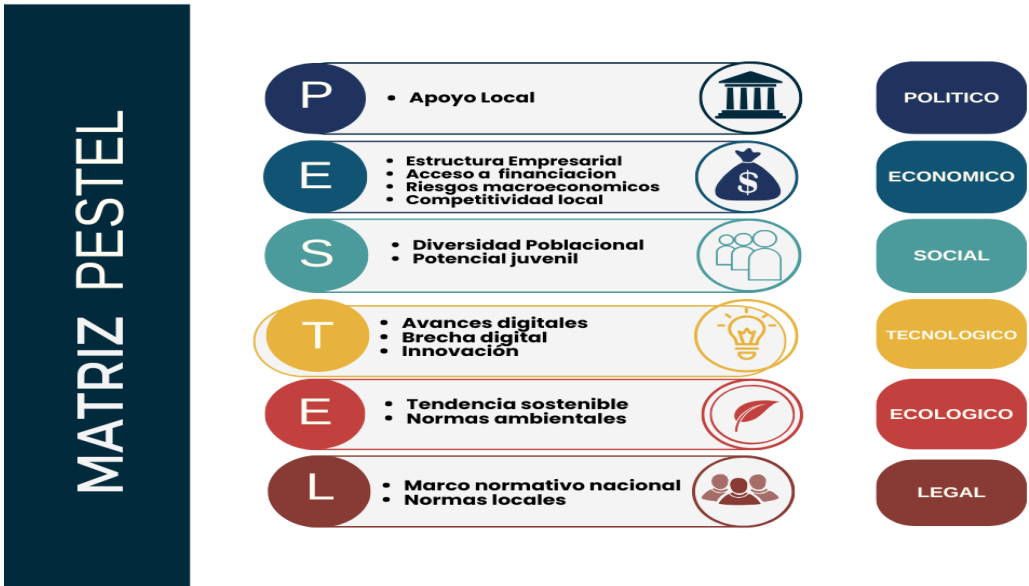
- Concejo Municipal de Villavicencio. (2020). *Acuerdo 410 de 2020 por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal “Villavicencio Cambia Contigo” 2020-2023*. <https://historico.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20VILLAVICENCIO%20CAMBIA%20CONTIGO%202020%20-%202023%20APROBADO.pdf>
- Concejo Municipal de Villavicencio. (2021). *Acuerdo 499 de 2021 por el cual se adopta la Política Pública de Emprendimiento Juvenil en el Municipio de Villavicencio*. <https://app.villavicencio.gov.co/documentos/1/1198>
- Concejo Municipal de Villavicencio. (2021). *Acuerdo 515 de 2021 por el cual se adopta el Estatuto de Rentas del Municipio de Villavicencio*. <https://app.villavicencio.gov.co/documentos/1/1198>
- Concejo Municipal de Villavicencio. (2024). *Acuerdo 611 de 2024 por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal “Villavo Somos Todos 2024-2027”*. <https://app.villavicencio.gov.co/documentos/1/125>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión – Versión 4*. https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual//document_library/bGsp8662IjUBdeu/view_file/34220860
- Departamento Nacional de Planeación. (2008). *CONPES 3527: Política nacional de competitividad y productividad*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/3527.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *CONPES 3866: Política nacional de desarrollo productivo*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *CONPES 3956: Política para la reactivación, repotenciación y crecimiento económico sostenible e incluyente*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3956.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *CONPES 4011: Política Nacional de Emprendimiento*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>

- Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Competitividad*.
https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-innovacion-desarrollo-empresarial/Paginas/competitividad.aspx
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Micro, pequeña y mediana empresa – MiPyme*.
https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-innovacion-desarrollo-empresarial/Paginas/micro-pequena-y-mediana-empresa.aspx
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI)*.
https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-innovacion-desarrollo-empresarial/Paginas/sistema-nacional-de-competitividad-e-innovacion-SNCI.aspx
- Escuela Superior de Administración Pública. (2011). *Plan de desarrollo municipal: Guía metodológica*.
<https://repositoriocdim.esap.edu.co/server/api/core/bitstreams/cdd9b26c-6b83-4816-b8e5-37ce6f360758/content>
- ESERP. (2022). *Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo*.
<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
- Ferrovial. (2026). *Definición de emprendimiento*.
<https://www.ferrovial.com/es/recursos/definicion-de-emprendimiento/>
- Informando.com.co. (2025, 14 de noviembre). *Meta en el puesto 16 del Índice de Competitividad*.
<https://informando.com.co/es/posts/meta-en-el-puesto-16-del-indice-de-competitividad>
- Llano al Mundo. (2024). *Villavicencio ocupa el puesto 19 del índice de competitividad de ciudades 2024*.
<https://llanoalmundo.com/villavicencio-ocupa-el-puesto-19-del-indice-de-competitividad-de-ciudades-2024/>
- Naider Análisis y Acción Socioeconómica. (2025, 14 de enero). *Observatorio Competitividad Territorial*.
<https://naider.com/naiderlab/herramientas/observatorio-competitividad-territorial/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2013). *Innovación y crecimiento: En busca de una frontera en movimiento*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264208339-es>

- Presidencia de la República de Colombia. (2019). *Decreto 1651 de 2019 por el cual se crea el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=100140>
- Secretaría de Competitividad y Desarrollo, Alcaldía de Villavicencio. (2025). *Manual operativo del Centro de Fomento Empresarial de Villavicencio (versión consolidada, abril de 2025)*.
- Secretaría Distrital de Planeación. (s. f.). *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas*.
https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_formulacion_implementacion_politicas_publicas.pdf
- Secretaría Distrital de Planeación. (s. f.). *Observatorio de desarrollo económico (ODEB)*.
<https://inventariobogota.sdp.gov.co/observatorios/observatorio-de-desarrollo-economico-odeb>
- Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (s. f.). *Encadenamientos productivos*.
<https://www.subrei.gob.cl/ejes-de-trabajo/cadenas-globales-de-valor-cgv/encadenamientos-productivos>
- Universidad de La Salle. (2024). *Competitividad territorial y desarrollo local*. *Revista Equidad & Desarrollo*. <https://equidad.lasalle.edu.co/article/view/548/5122>
- Universidad de los Andes. (s. f.). *¿Qué es el desarrollo económico?*
<https://programas.uniandes.edu.co/blog/desarrollo-economico>
- Universidad del Rosario. (16 de octubre de 2024). *Índice de Competitividad de Ciudades 2024: una herramienta para el análisis de la evolución*. <https://urosario.edu.co/periodico-nova-et-vetera/nuestra-u/indice-de-competitividad-de-ciudades-2024-una-herramienta-para-el-analisis-de-la-evolucion>
- Universidad Santo Tomás. (2021). *Ítem de repositorio institucional: 00a76cdc-d311-4096-9c88-286eed75a387*.
<https://repository.usta.edu.co/items/00a76cdc-d311-4096-9c88-286eed75a387>

16. Anexos

Anexo 1 Matriz PESTEL



Anexo 2. Cronogramas del Proyecto



CRONOGRAMA DE PROYECTO

CRONOGRAMA DE TRABAJO DE GRADO

8 DE AGOSTO

30 DE NOVIEMBRE

[illegible]

Anexo 1. Manual CFE Consolidado 2025 VR



Manual CFEV consolidado 2025 VR1.0 (1).pdf

Anexo 2. Decreto 319 del 31 de Julio de 2023



DECRETO No. 1000-24 - 319 DEL 31 DE JULIO DE 2023 (1) (2) (2) (1).pdf