

Ecosistema subnacional como factor de transformación productiva sostenible para la región



Balance de experiencias y alianzas potenciales en ámbitos subnacionales seleccionados de América Latina y el Caribe –ALC–



► Síntesis estratégica
Julio de 2026

Con el apoyo de



Ecosistema subnacional como factor de transformación productiva sostenible para la región



Balance de experiencias y alianzas potenciales en ámbitos
subnacionales seleccionados de América Latina y el Caribe –ALC–

► Síntesis estratégica
Julio de 2026

Ecosistema subnacional como factor de transformación productiva sostenible para la región

Balance de experiencias y alianzas potenciales en ámbitos subnacionales seleccionados de América Latina y el Caribe –ALC–

Síntesis estratégica

Fecha de publicación

Julio de 2026

ISBN: 978-628-7689-86-2

ISBNe: 978-628-7689-85-5

Fondo Editorial Universidad EIA

Calle 25 Sur 42-73 - Tel (604) 354 90 90

Envigado - Colombia

<https://www.eia.edu.co/sello-ecouniversidad/>

Corrección de estilo, curaduría editorial, diseño, diagramación e impresión

Divegráficas S.A.S.

Carrera 50 No 35-62 - PBX (604) 322 50 96

Medellín - Antioquia

www.divegraficas.com

© CAF —banco de desarrollo de América Latina y el Caribe— 2026

Los planteamientos, resultados, interpretaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el presente documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente la posición oficial de CAF, de su Directorio ni de los países a los que representa.

Los términos empleados y la presentación de los datos que en este reporte aparecen no implican toma alguna de posición por parte de CAF en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni respecto de sus autoridades, fronteras o límites.



Reconocimientos

La preparación de este reporte es responsabilidad del Centro de Pensamiento de la Universidad EIA. El proyecto contó con la dirección general de Saúl Pineda Hoyos y la coordinación técnica de Andrés Arévalo Pérez. El equipo técnico estuvo conformado por Eliana Pineda (Investigadora Principal), Katherine Pillimue (Asistente de Investigación) y Deisy Tamayo (Apoyo Administrativo)

Responsables de reportes especializados Colombia

Centro de Pensamiento EIA (Reporte Magdalena - Colombia)

Tech Business School EIA (Reportes Antioquia - Colombia): Diego Restrepo Tobón, Nataly Rendón González, Carlos Daniel Jiménez Sosa, Indira Muñoz Cerón, Mateo Patiño Gómez

Responsables de reportes especializados Brasil, Chile y Costa Rica

Jorge Boeira (Reporte Santa Catarina - Brasil)

Rodrigo Yáñez (Reportes Biobío y Valparaíso - Chile)

Mercedes Sotomayor (Reportes Cartago y Heredia - Costa Rica)

La Universidad EIA agradece de manera muy especial a Sergio Díaz-Granados, Presidente de CAF —banco de desarrollo de América Latina y el Caribe—, quien desde un comienzo acogió con gran interés y entusiasmo esta iniciativa.

Asimismo, agradece a Antonio Silveira, Vicepresidente de Sector Privado de CAF - banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, a Juan Carlos Elorza, Director de Análisis Técnico y Sectorial, a Nelson Larrea, Ejecutivo Principal de la Dirección de Análisis Técnico y Sectorial, y a Oscar Vargas, Ejecutivo de la misma Dirección, de quienes los autores recibieron valiosas orientaciones para la construcción de los reportes especializados



Tabla de Contenido

	Introducción	9
1	Contexto general del proyecto.....	11
	1.1 Alcance técnico del análisis según dimensiones temáticas	11
	1.2 Selección de los ámbitos subnacionales objeto de estudio.....	13
2	Transformación productiva sostenible: retos estratégicos en los ámbitos subnacionales de ALC.....	17
	2.1 Caracterización comparada de los ámbitos subnacionales analizados en los países de ALC de referencia	17
	2.1.1 Productividad: nivel, dinamismo y calidad del crecimiento.....	17
	2.1.2 Competitividad: capacidades estructurales_ y posicionamiento relativo.....	23
	2.1.3 Prácticas empresariales ambientalmente sostenibles: capacidades de transición productiva y gestión ambiental territorial	28
	2.1.4 Convergencia estructural y desempeño reciente: síntesis integrada de capacidades productivas, dinamismo laboral y eficiencia ambiental subnacional.....	32
	2.2 Balance de políticas, programas e instrumentos existentes en los ámbitos subnacionales analizados de los países de ALC de referencia	33
3	Oportunidades y propuestas de alianza en los ámbitos subnacionales	37
	3.1 Catálogo de proyectos con potencial de alianzas territoriales	37
	3.2 Propuesta para la gestión integral de intervenciones en ámbitos subnacionales	46
	3.3 Recomendaciones para la gestión de alianzas territoriales.....	48
	Bibliografía	51

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Dimensiones y temáticas objeto de estudio	11
Ilustración 2. Resultados del indicador para selección de muestra de países objeto del balance general – Fase 1.....	13
Ilustración 3. Ámbitos territoriales subnacionales seleccionados para el proyecto.....	15
Ilustración 4. Síntesis de iniciativas en marcha en ámbitos subnacionales de países de ALC de referencia, 2025	34
Ilustración 5. Temáticas y tipología de entidades que lideran la implementación de iniciativas en ámbitos subnacionales de países de ALC de referencia, 2025.....	35
Ilustración 6. Síntesis de las oportunidades para el trabajo con CAF en los 7 ámbitos subnacionales analizados.....	38
Ilustración 7. Propuesta de estrategia Integradora de intervenciones en ámbitos subnacionales	46

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Descomposición del crecimiento del PIB de cuatro países de ALC, 2019-2024.....	18
Gráfica 2. Crecimiento real del PIB, productividad laboral y escala económica en ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, 2019-2024	19
Gráfica 3. Aporte de la ocupación y la productividad al crecimiento económico en ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, 2019-2024	21
Gráfica 4. Principales obstáculos de los siete ámbitos subnacionales analizados, en materia de productividad, 2025_ (Frecuencia vs. Importancia)	23
Gráfica 5. Distribución del puntaje de competitividad ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, 2024.....	24
Gráfica 6. Puntaje de competitividad ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, 2024.....	26
Gráfica 7. Principales obstáculos de los siete ámbitos subnacionales analizados, en materia de competitividad, 2025 (Frecuencia vs. Importancia)	27

Gráfica 8. Intensidad de emisiones de CO ₂ en cuatro países de ALC y regiones del mundo de referencia, 2024	29
Gráfica 9. Intensidad de emisiones de CO ₂ en ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, según años de referencia*	30
Gráfica 10. Principales obstáculos de los siete ámbitos subnacionales analizados, en materia de prácticas empresariales ambientalmente sostenibles, 2025 (Frecuencia vs. Importancia)	31
Gráfica 11. Productividad, competitividad y eficiencia productiva ambiental en ámbitos subnacionales de países de ALC de referencia, 2019-2024	32

Lista de Tablas

Tabla 1. Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Antioquia (con foco a la Subregión de Urabá) en Colombia	40
Tabla 2. Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Magdalena en Colombia.....	41
Tabla 3. Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Cartago en Costa Rica	42
Tabla 4. Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Heredia en Costa Rica	43
Tabla 5. Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Biobío en Chile.....	44
Tabla 6. Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Valparaíso en Chile	44
Tabla 7. Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Santa Catarina en Brasil	45





Introducción

El presente documento sintetiza, integra y consolida los hallazgos, análisis y propuestas desarrolladas a lo largo de las distintas fases del proyecto: *“Balance de la experiencia y demandas de siete ámbitos subnacionales de cuatro países de América Latina y el Caribe en materia de transformación productiva sostenible”¹*.

En términos generales, el informe desarrollado por el Centro de Pensamiento de la Universidad EIA está orientado a fortalecer la capacidad de intervención en la escala subnacional del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), constituyéndose en un insumo técnico para la toma de decisiones institucionales, así como la priorización de inversiones y esquemas de cooperación.

La primera etapa de la iniciativa se orientó a la caracterización integral de los ámbitos subnacionales objeto de análisis, mediante un balance del desempeño productivo, competitivo y ambiental, apoyado en el análisis de fuentes oficiales, estudios especializados, planes y estrategias de desarrollo territorial. Este ejercicio permitió establecer una línea

base sobre la estructura económica, las capacidades institucionales y los activos ambientales del ámbito subnacional, así como identificar tendencias, fortalezas y limitaciones estructurales. A partir de este diagnóstico inicial, se construyó un panorama integral que sirvió como fundamento técnico para las etapas posteriores del proyecto.

Con base en los resultados de dicha caracterización, la segunda etapa profundizó en el análisis de brechas y necesidades territoriales, mediante la incorporación de información cuantitativa y evidencia cualitativa. En esta etapa se ordenaron y priorizaron las principales restricciones que afectan el desarrollo productivo sostenible de los siete ámbitos subnacionales, considerando áreas como la infraestructura, el capital humano, el financiamiento, la innovación, la sostenibilidad ambiental y la gobernanza. Asimismo, se realizó un mapeo estratégico de bienes públicos existentes con el propósito de identificar oportunidades de fortalecimiento institucional y de articulación de políticas e instrumentos.

¹ Para efectos del presente documento, toda referencia a “ámbito subnacional” está asociada a las siguientes escalas: Provincias de Costa Rica (en particular Cartago y Heredia), Regiones de Chile (en particular Biobío y Valparaíso), Departamentos de Colombia (en particular Magdalena y Antioquia, que también incluye un análisis particular en la Subregión de Urabá), y *Estadual* de Brasil (en particular Santa Catarina).





La tercera etapa estuvo orientada a la identificación y estructuración de oportunidades concretas de intervención para CAF, mediante la articulación de las demandas territoriales con la oferta institucional de la entidad. A partir de los insumos recopilados, se construyó un portafolio priorizado de programas y proyectos, acompañado de fichas de perfil, esquemas de gobernanza y planes de trabajo. Adicionalmente, se llevaron a cabo procesos de revisión y validación con actores clave.

En este contexto, el presente informe final integra los aprendizajes, los resultados y las recomendaciones derivadas del proceso desarrollado, ofreciendo una síntesis estratégica que facilita la evaluación técnica, la toma de decisiones y la eventual estructuración de mecanismos de financiamiento o de cooperación. De este modo, se consolida la trazabilidad y la coherencia de la iniciativa, desde la fase diagnóstica hasta la formulación de propuestas operativas.

El documento se estructura en tres capítulos principales. El primero presenta el contexto general del proyecto, incluyendo el alcance metodológico, los criterios de priorización y la selección de los siete ámbitos subnacionales ubicados en cuatro países de América Latina y el Caribe. El segundo desarrolla un balance comparado de la transformación productiva sostenible, mediante el análisis del desempeño, las brechas y los retos estratégicos asociados con las dimensiones de productividad, competitividad y prácticas empresariales ambientalmente sostenibles. Finalmente, el tercer capítulo consolida las oportunidades de trabajo con CAF, con la organización de un catálogo de proyectos susceptibles de apoyo, lineamientos de estructuración y recomendaciones operativas de gestión territorial, con el propósito de traducir el diagnóstico en una cartera estratégica de intervención basada en la provisión de bienes públicos y el fortalecimiento de plataformas territoriales.



1



Contexto general del proyecto

Este apartado define el alcance técnico de las dimensiones de análisis y la fundamentación metodológica que sustentó la selección de los

siete ámbitos subnacionales objeto de estudio, asegurando la representatividad de diversas dinámicas de desarrollo presentes en la región.

► 1.1 Alcance técnico del análisis según dimensiones temáticas

El presente estudio se fundamenta en un análisis integral de la transformación productiva sostenible, estructurado a partir de tres dimensiones fundamentales y diez

áreas temáticas, las cuales constituyen ejes transversales para el análisis de los ámbitos subnacionales seleccionados.

Ilustración 1.

Dimensiones y temáticas objeto de estudio



Fuente: Centro de Pensamiento EIA (2025).





El alcance técnico de estas dimensiones se define de la siguiente manera:

- **Productividad:** se entiende como la eficiencia con la que las unidades productivas utilizan sus recursos —trabajo, capital y tecnología— para generar valor económico (OECD, 2001). Esta dimensión comprende aspectos como la disponibilidad de talento humano calificado, el nivel de tecnificación e innovación de los procesos productivos, el costo de insumos y servicios, la articulación entre empresas y cadenas productivas, el acceso y las condiciones de financiamiento para las actividades productivas, así como la eficiencia operativa de los procesos internos, entre otros. Su análisis permite identificar las restricciones que afectan la generación de valor agregado y la adopción de innovaciones que permitan elevar la eficiencia sistémica.
- **Competitividad:** analiza las condiciones habilitantes del entorno territorial que favorecen el desarrollo empresarial y la atracción de inversiones. Comprende factores como la calidad y/o disponibilidad de infraestructura de movilidad, logística

o conectividad digital; el desarrollo del ecosistema de emprendimiento, ciencia, tecnología e innovación (CTel); la calidad, el acceso y costo de los servicios públicos; la complejidad de los marcos regulatorios y los trámites; así como la capacidad institucional local. Este enfoque se centra en identificar cuellos de botella y asimetrías en la provisión de bienes o servicios públicos.

- **Prácticas empresariales ambientalmente sostenibles:** comprenden la adopción de modelos de negocio que minimicen el impacto ambiental y promuevan la resiliencia frente al cambio climático. Incluye, entre otros aspectos, el uso eficiente y sostenible de materiales; el consumo de energía y transición hacia fuentes renovables; la gestión del agua y de los efluentes; la conservación de la biodiversidad y la reducción de impactos en los ecosistemas; el control de las emisiones de gases de efecto invernadero y otros contaminantes; la gestión integral de residuos sólidos y peligrosos; así como la apropiación y gestión de prácticas de sostenibilidad ambiental en las empresas.



► 1.2 Selección de los ámbitos subnacionales objeto de estudio

La selección de los territorios objeto de estudio se llevó a cabo mediante un proceso metodológico estructurado en dos etapas, diseñado para garantizar la representatividad de las diversas dinámicas económicas presentes en la escala subnacional al interior de los países de América Latina y el Caribe (ALC).

- **Etapla 1: selección de países líderes en desempeño productivo.** En la primera fase del proyecto se evaluaron diez economías de la región a partir de tres criterios estratégicos: relevancia económica, complejidad económica y productividad de la economía. Según el indicador calculado, se seleccionaron los cuatro países que obtuvieron un puntaje superior a 0,30 puntos: Brasil, Chile, Colombia y Costa Rica.

Ilustración 2.

Resultados del indicador para selección de muestra de países objeto del balance general – Fase 1



Código	País	Índice	Jerarquía
COL	Colombia	0,5459	1
DOM	Rep. Dominicana	0,5070	2
MEX	México	0,5025	3
CRC	Costa Rica	0,4566	4
BRA	Brasil	0,4549	5
CHL	Chile	0,4254	6
URY	Uruguay	0,3977	7
TTO	Trinidad y Tobago	0,3482	8
ARG	Argentina	0,3426	9
PER	Perú	0,2936	10

- Se seleccionó la información para generar un indicador adicional al desempeño de los países y generar un puntaje para cada país.
- Se ordenaron las variables entre 0 (desempeño más bajo) y 1 (desempeño más alto) a cada una de las “variables de priorización”.

Fuente: (CAF y EIA, 2024), con base en (Banco Mundial, 2024), (Harvard, 2024) & (The Conference Board, 2024).



- **Etapas 2: identificación de ámbitos subnacionales.** Para la segunda fase del proyecto, la metodología se orientó a capturar la heterogeneidad territorial² dentro de cada país. Con excepción de Brasil, se seleccionó un ámbito subnacional líder y otro de mediano desempeño en términos de productividad y competitividad.

El proceso empleó un algoritmo basado en dos variables normalizadas: (i) el crecimiento del PIB subnacional (**proxy** de la dimensión de productividad); y (ii) el puntaje en el Ranking Subnacional de Competitividad (desempeño competitivo comparativo entre territorios de un mismo país).

Para los ámbitos líderes, se seleccionaron aquellos territorios que obtuvieron el promedio simple más alto entre ambas variables. En el caso de los ámbitos de mediano desempeño, se calculó la distancia euclidiana de su desempeño respecto de la mediana nacional en ambas variables³.

Tras la validación con las oficinas regionales de CAF, se seleccionaron los siguientes siete ámbitos subnacionales:

1. *Antioquia (Colombia): ámbito líder nacional, con alto dinamismo productivo, incluyendo un foco de análisis en el ámbito subnacional de Urabá.*
2. *Magdalena (Colombia): representante de la mediana del desempeño nacional.*
3. *Biobío (Chile): ámbito líder con una base industrial estratégica.*
4. *Valparaíso (Chile): representante de la mediana de desempeño en Chile.*
5. *Heredia (Costa Rica): ámbito líder con especialización en sectores de valor agregado.*
6. *Cartago (Costa Rica): ámbito cuyo desempeño se encuentra más próximo a la mediana nacional.*
7. *Santa Catarina (Brasil): ámbito subnacional seleccionado por su alto desempeño*

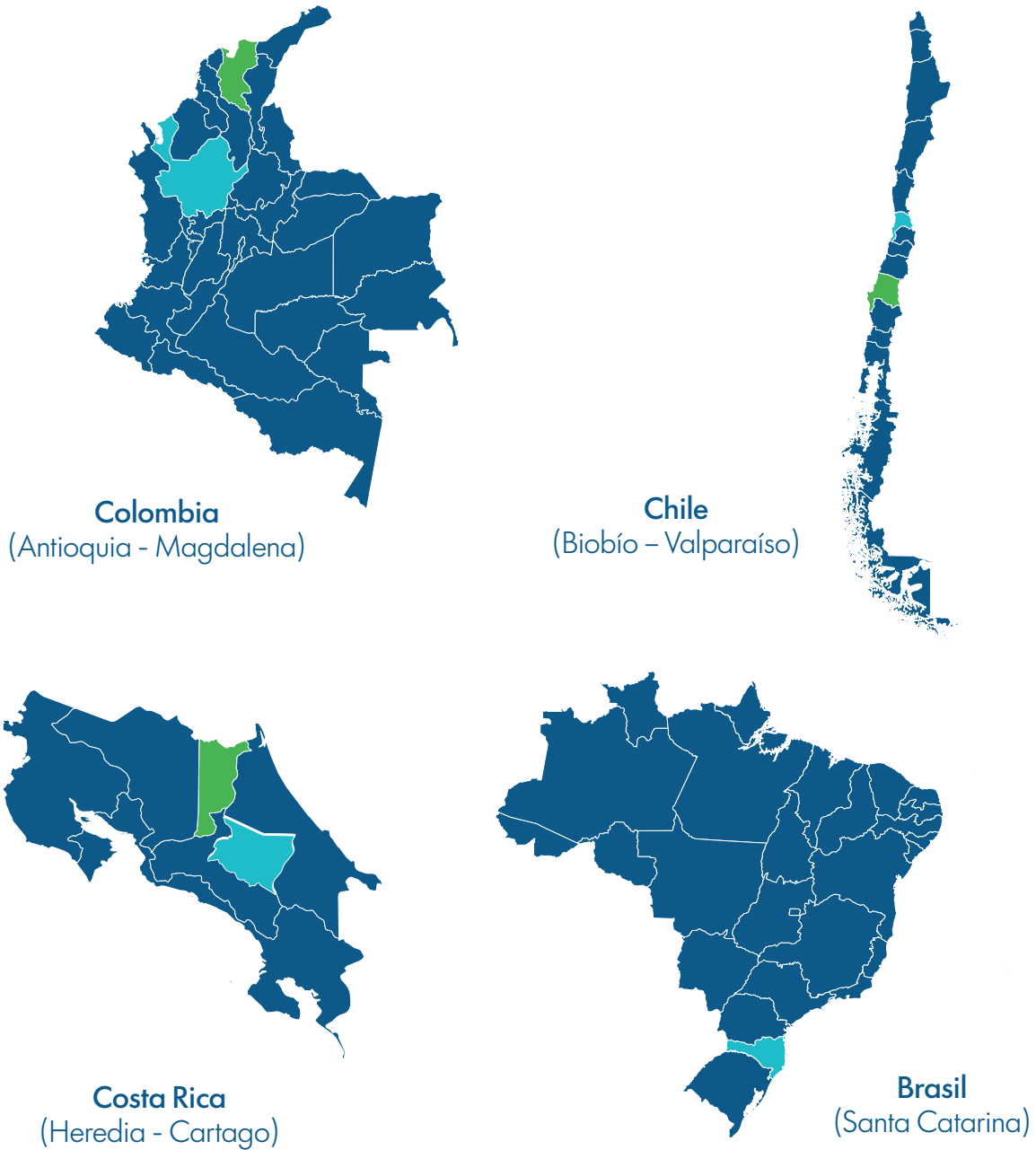
Este alcance territorial permite desarrollar un análisis integral que facilita la comparabilidad entre los ámbitos subnacionales seleccionados, en el contexto del desempeño de los cuatro países objeto de estudio. Asimismo, posibilita la identificación de brechas y retos significativos en materia de convergencia productiva, competitiva y de sostenibilidad ambiental empresarial.

² La división política subnacional de Colombia, Chile, Costa Rica y Brasil refleja una notable heterogeneidad, tanto en términos de estructura administrativa como en las características socioeconómicas y geográficas de sus territorios. Colombia se organiza políticamente en una estructura administrativa descentralizada compuesta por 32 departamentos y el Distrito Capital de Bogotá (Constitución Política de Colombia, 1991); Chile cuenta con una estructura administrativa centralizada dividida en 16 regiones, incluyendo a la Región Metropolitana de Santiago (Congreso de Chile, 1980); Costa Rica tiene una estructura dividida en siete provincias que no cuentan con gobernadores u órganos legislativos propios, pero son divisiones geográficas para fines estadísticos y análisis funcionales (Código Municipal de Costa Rica, 2024); y Brasil se organiza políticamente en una estructura federativa compuesta por 26 estados y el Distrito Federal (Brasilia) (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

³ En el Anexo 1 del presente informe se detalla la metodología utilizada y los resultados del proceso de selección de ámbitos subnacionales objeto de estudio.

Ilustración 3.

Ámbitos territoriales subnacionales seleccionados para el proyecto



Fuente: construcción Centro de Pensamiento EIA (2025), con base en (Map Chart, 2024).



2



Transformación productiva sostenible: retos estratégicos en los ámbitos subnacionales de ALC

Este capítulo presenta un análisis técnico y comparado de los siete ámbitos subnacionales seleccionados en Brasil, Chile, Colombia y Costa Rica. Como contexto, es importante señalar que el Centro de Pensamiento de la Universidad EIA realizó diversos cálculos que permiten comparar el desempeño de los ámbitos subnacionales de los cuatro países en las dimensiones de productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental empresarial. Estos ejercicios permiten identificar los patrones de desempeño y las brechas estructurales que limitan su transformación.

Los análisis se sustentan en información oficial proveniente de los bancos centrales, los institutos nacionales de estadística y reportes territoriales

especializados. Con base en estas fuentes, se observa que el desempeño subnacional es heterogéneo tanto en niveles como en trayectorias de crecimiento.

La evidencia indica que la transformación productiva sostenible en América Latina y el Caribe es un proceso eminentemente territorial. Los activos productivos, las plataformas competitivas y las capacidades institucionales varían significativamente entre los distintos ámbitos subnacionales, lo que genera dinámicas diferenciadas de convergencia, liderazgo o desaceleración relativa. Por tal razón, el análisis se complementa con un balance del estado actual de la oferta de programas e instrumentos existentes orientados a atender estos desafíos.

► 2.1 Caracterización comparada de los ámbitos subnacionales analizados en los países de ALC de referencia

Esta sección desarrolla un análisis de las dimensiones estructurales que configuran la transformación productiva sostenible en los siete ámbitos subnacionales. Para ello, se estructura en tres apartados interrelacionados: productividad, competitividad, y prácticas empresariales ambientalmente sostenibles. Cada apartado combina el desempeño comparativo con la

identificación de brechas estructurales para los ámbitos analizados.

2.1.1 Productividad: nivel, dinamismo y calidad del crecimiento

En la siguiente gráfica se presenta la descomposición del crecimiento promedio



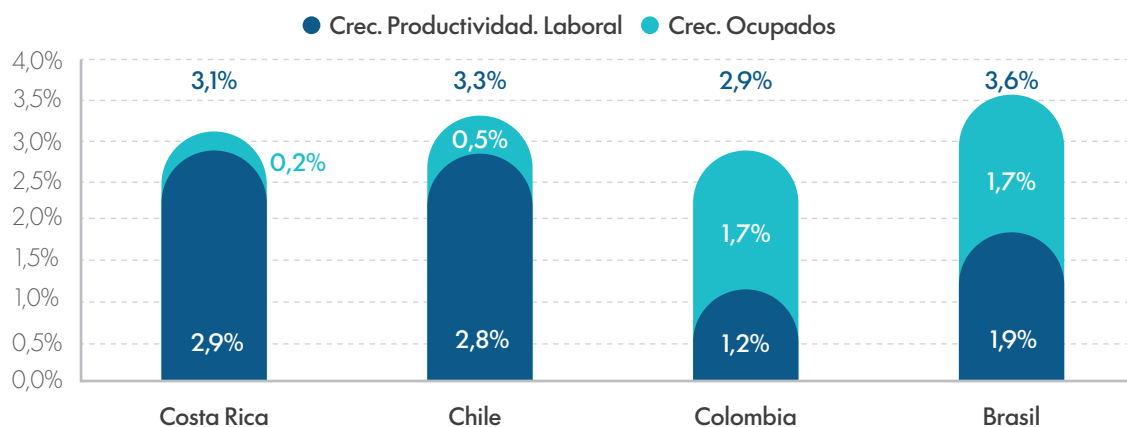


anual del PIB durante el período 2019–2024 para los cuatro países analizados (Brasil, Chile, Colombia y Costa Rica) distinguiendo dos componentes: el crecimiento de la productividad laboral y el crecimiento de los ocupados. La suma de ambos componentes explica el

crecimiento total. El desempeño de estos cuatro países, permite apreciar que América Latina y el Caribe (ALC) enfrenta el desafío de combinar la expansión económica con mejoras estructurales en la eficiencia de sus factores.

Gráfica 1.

Descomposición del crecimiento del PIB de cuatro países de ALC, 2019-2024



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en (Banco Central de Costa Rica, 2025); (Banco Central de Chile, 2024); (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2024); e (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2024).

Esta descomposición evidencia diferencias en la fuente del dinamismo económico entre los cuatro países analizados. En Costa Rica (3,1 %) y Chile (3,3 %), el crecimiento se explica principalmente por aumentos en la productividad laboral, que aportan 2,9 y 2,8 puntos porcentuales, respectivamente, mientras que la contribución del empleo es de 0,2 % y 0,5 %. En Colombia (2,9 %), el empleo aporta 1,7 puntos y la productividad 1,2; en Brasil (3,6 %), la productividad contribuye con 1,9 puntos y el empleo con 1,7. La diferencia entre el mayor y el menor crecimiento total es de 0,7 puntos porcentuales, y la principal variación entre países se observa en la composición del crecimiento.

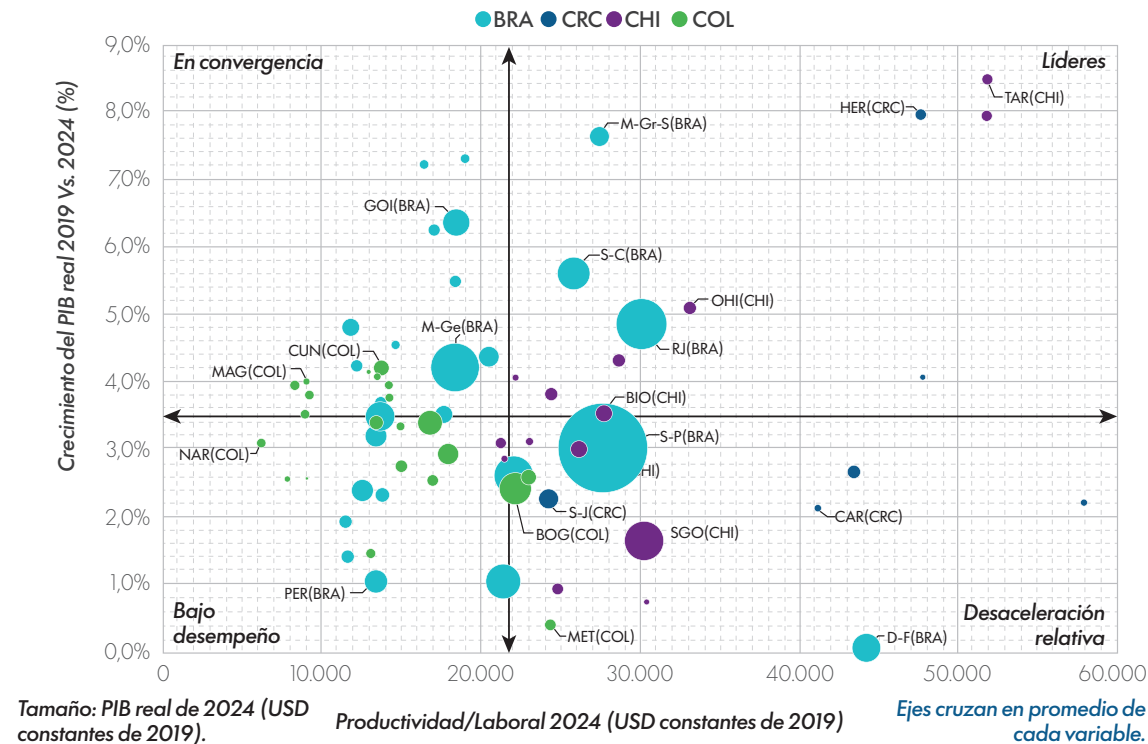
Lo anterior tiene implicaciones para el análisis posterior de los ámbitos subnacionales. En Costa Rica y Chile, el crecimiento reciente ha estado asociado principalmente a mejoras en productividad laboral. En Colombia y Brasil, el crecimiento combina aportes tanto de la productividad como de la expansión del empleo. En consecuencia, los ámbitos subnacionales analizados se insertan, en contextos con estructuras de crecimiento diferenciadas, lo que condiciona el punto de partida para evaluar su desempeño relativo en materia de productividad y transformación productiva sostenible.

En este contexto, y con base en cálculos del Centro de Pensamiento EIA, la siguiente gráfica

presenta una visualización comparativa que integra, en un mismo plano, el desempeño reciente de ámbitos subnacionales de cuatro países analizados (Brasil, Chile, Colombia y Costa Rica). El propósito es observar simultáneamente la dinámica de crecimiento, el nivel de productividad y la escala económica. La gráfica relaciona en el eje horizontal, la productividad laboral de 2024 (a USD constantes de 2019); en el eje vertical, el crecimiento real del PIB entre 2019 y 2024; y utiliza el tamaño de la

burbuja para representar el PIB real de 2024 (USD constantes de 2019). Los ejes se cruzan en el promedio de cada variable, lo que permite clasificar cada observación en cuatro cuadrantes analíticos (líderes, convergencia, desaceleración relativa y bajo desempeño) y comparar posiciones relativas de los territorios, a través de etiquetas que las identifican: Antioquia (ANT), Magdalena (MAG), Valparaíso (VAL), Biobío (BIO), Santa Catarina (S-C), Cartago (CAR), y Heredia (HER)).

Gráfica 2.
Crecimiento real del PIB, productividad laboral y escala económica en ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, 2019-2024



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en (Banco Central de Costa Rica, 2025); (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2024); (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2025); (Banco Central de Costa Rica, 2026); (Banco Central de Chile, 2024); (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2025); (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2024); (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2025); (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2024); (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2025), & (Banco Mundial, 2026).



La comparación relativa frente a los promedios de ambos ejes indica que no existe convergencia estructural entre los ámbitos subnacionales. Los territorios de Chile se concentran en un patrón más intensivo en productividad, mientras que los de Colombia presentan mayor dispersión entre crecimiento extensivo y combinado. La heterogeneidad observada sugiere que la calidad del crecimiento subnacional depende de la combinación entre eficiencia laboral y expansión del empleo, y no exclusivamente del tamaño económico del territorio.

La lectura por cuadrantes para los ámbitos subnacionales priorizados en el estudio evidencia heterogeneidad. En el cuadrante de líderes (por encima del promedio tanto en productividad laboral como en crecimiento) se ubican ámbitos subnacionales como Heredia, Santa Catarina y Biobío que registran alta productividad y alto crecimiento. Por su parte, el cuadrante de en convergencia (crecimiento por encima del promedio con productividad por debajo del promedio) agrupa territorios que crecen a un ritmo más acelerado desde niveles de productividad inferiores, entre los que se encuentran varios casos de Colombia y Brasil,

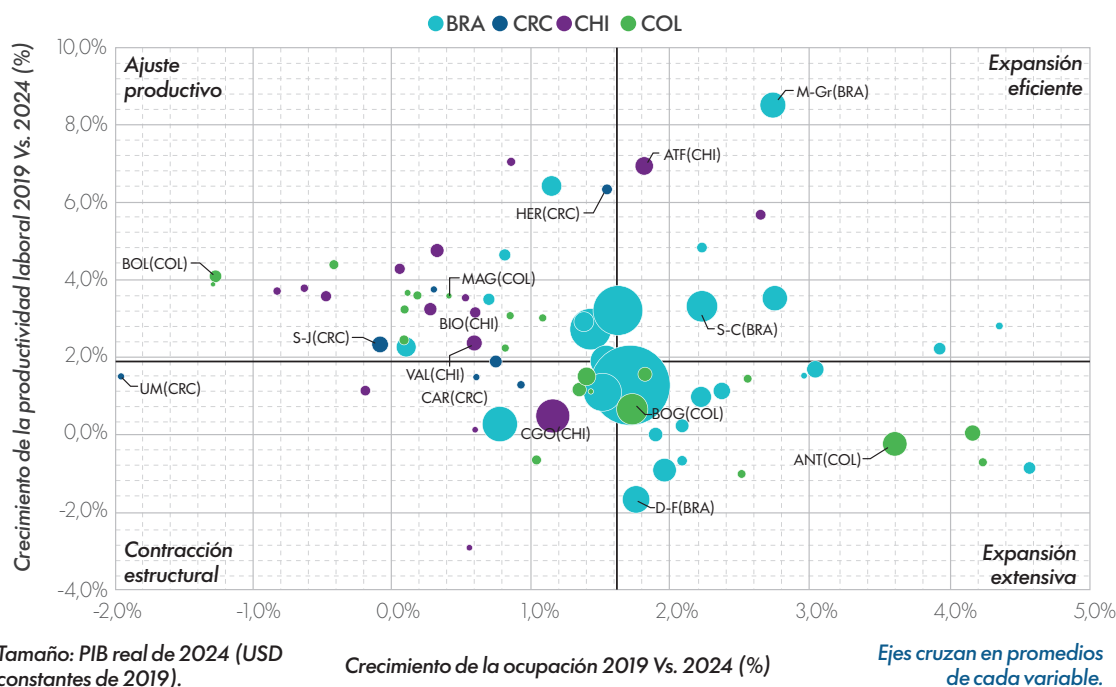
destacando el caso de Magdalena. Antioquia se ubica en el cuadrante de bajo desempeño, resultado que contrasta con el de Valparaíso y Cartago, los cuales se ubican en el cuadrante de desaceleración relativa, consistente con economías de mayor productividad que muestran menor dinamismo relativo en el período.

En la siguiente gráfica se descompone el desempeño reciente de los ámbitos subnacionales a partir de dos fuentes del crecimiento. En el eje horizontal se presenta el crecimiento de la ocupación entre 2019 y 2024, mientras que el eje vertical muestra el crecimiento de la productividad laboral durante el mismo período. La escala económica se incorpora mediante el tamaño de las burbujas, que representa el PIB real de 2024 expresado en dólares constantes de 2019. La gráfica define cuatro cuadrantes (expansión eficiente, ajuste productivo, contracción estructural y expansión extensiva) determinados por los promedios de cada variable, lo que permite interpretar el desempeño como posición relativa dentro del conjunto comparado.



Gráfica 3.

Aporte de la ocupación y la productividad al crecimiento económico en ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, 2019-2024



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en (Banco Central de Costa Rica, 2025); (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2024); (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2025); (Banco Central de Costa Rica, 2026); (Banco Central de Costa Rica, 2026); (Banco Central de Chile, 2024); (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2025); (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2024); (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2025); (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2024); (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2025), & (Banco Mundial, 2026).

Los siete ámbitos subnacionales priorizados se distribuyen en más de un patrón. Santa Catarina, por ejemplo, se ubica en el cuadrante de expansión eficiente (ocupación y productividad por encima del promedio), al combinar un desempeño superior al promedio tanto en el crecimiento del empleo como en mejoras de la productividad. En contraste, Antioquia se ubica en el cuadrante de expansión extensiva, lo que indica que el crecimiento reciente se asocia principalmente con el incremento del empleo.

Un tercer grupo corresponde al cuadrante de ajuste productivo (Heredia, Magdalena y Biobío), caracterizado por incrementos en productividad por encima del promedio y crecimiento de ocupación por debajo del promedio. Esta configuración refleja trayectorias donde el componente productividad explica una parte relevante del desempeño reciente. Finalmente, Cartago se posiciona en el cuadrante de contracción estructural (ocupación y productividad por debajo del promedio), mientras Valparaíso se sitúa como un caso de



desempeño reciente cercano al promedio del conjunto comparado.

La siguiente gráfica integra dos dimensiones analíticas para ilustrar los retos que los siete ámbitos subnacionales evaluados tienen en materia de productividad.⁴ El eje horizontal representa la importancia promedio de los obstáculos identificados en los siete ámbitos subnacionales (en una escala 0 a 6, con base en el análisis cuantitativos y cualitativos de cada territorio), mientras que el eje vertical muestra la frecuencia con la que dichos obstáculos son identificados en los territorios analizados. La lectura se organiza en cuatro zonas: retos de alta importancia y recurrencia (prioridades); obstáculos de alta importancia, pero menor frecuencia (cuellos de botella específicos); desafíos de menor importancia, pero recurrentes (limitaciones extendidas), y factores de baja relevancia comparada.

Al consolidar los retos de los siete ámbitos subnacionales, se observa que los obstáculos más críticos, tanto por su frecuencia como por

su importancia, son (i) la escasa articulación entre empresas y cadenas productivas; (ii) el déficit de talento humano calificado, y (iii) la baja tecnificación e innovación en procesos productivos.

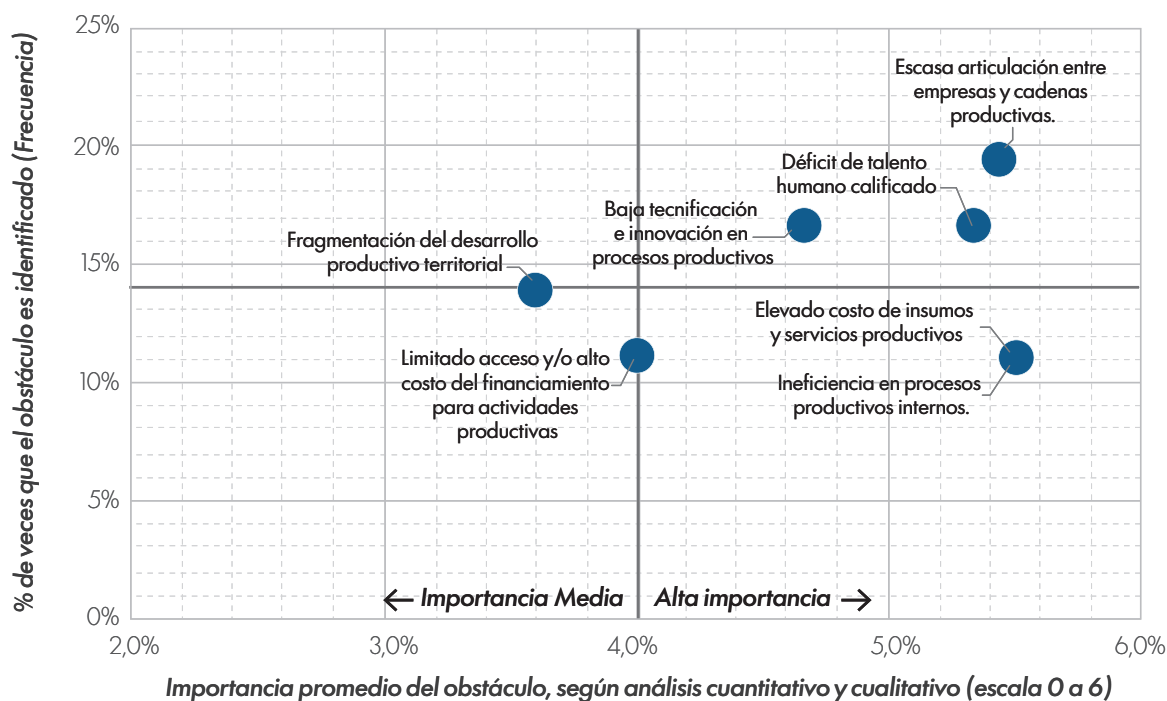
No obstante, estas brechas presentan prioridades diferenciadas, según el ámbito subnacional. En el caso de Antioquia (y Urabá) los principales desafíos son el déficit de capital humano y el bajo uso de tecnología; en Magdalena la baja productividad del trabajo y la concentración de los procesos de desarrollo productivo en un número reducido de territorios; en Santa Catarina el elevado costo de los insumos y de los servicios productivos; en Biobío y Valparaíso las principales limitaciones corresponden a la captura de valor y la articulación de cadenas productivas; mientras que, en Heredia y Cartago, destacan la dualidad productiva por cuenta de la concentración de la generación de valor en algunas zonas de sus territorios, y el desajuste entre oferta de talento y demanda sectorial.

⁴ Como complemento al presente informe final, se entregan siete reportes especializados (uno por cada ámbito subnacional priorizado), en los que se desarrolla un análisis detallado en materia de productividad, competitividad y prácticas empresariales ambientalmente sostenibles, y en los que se cuantifican y priorizan sus obstáculos en cada dimensión temática. Adicionalmente, en el anexo 2 se incluye una ficha síntesis por cada territorio.



Gráfica 4.

Principales obstáculos de los siete ámbitos subnacionales analizados, en materia de productividad, 2025 (Frecuencia vs. Importancia)



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada ámbito subnacional.

2.1.2 Competitividad: capacidades estructurales y posicionamiento relativo

Para realizar un análisis comparado a escala subnacional en materia de competitividad entre los cuatro países evaluados, el Centro de Pensamiento de la Universidad EIA utilizó el *Productive Capacities Index (PCI) 2024*⁵ como referente metodológico para la imputación del nivel de capacidades productivas de

la escala nacional al desempeño de los ámbitos subnacionales mediante indicadores territoriales correspondientes al mismo año: el Índice de Competitividad Cantonal de Costa Rica, el Índice Departamental de Competitividad en Colombia, el Índice de Competitividad Regional de Chile, y el *Ranking de Competitividad dos Estados Brasileiros*. Como resultado, se obtuvo un puntaje sintético que integra el desempeño competitivo relativo

⁵ Indicador construido por la UNCTAD que mide las capacidades estructurales de los países a partir de ocho dimensiones: capital humano, capital natural, energía, transporte, tecnologías de la información y comunicación (TIC), instituciones, sector privado y cambio estructural. El índice combina indicadores cuantitativos estandarizados para evaluar la capacidad de una economía para producir bienes y servicios de mayor valor agregado, diversificarse y sostener procesos de transformación productiva.



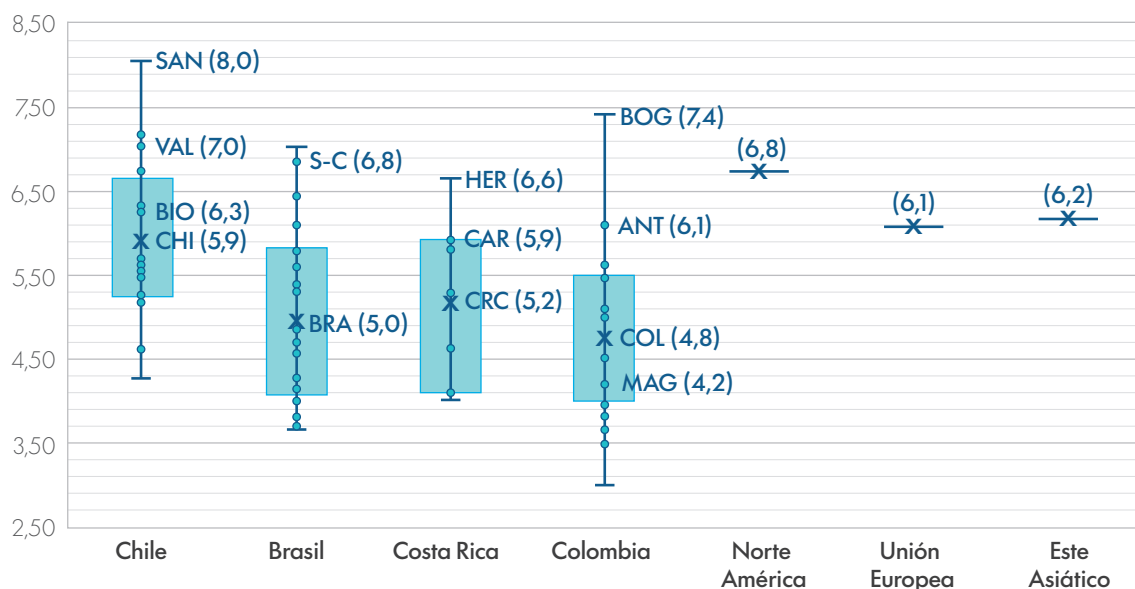
de cada ámbito subnacional, relativizado por el nivel de capacidades productivas de la escala país⁶.

La siguiente gráfica presenta el desempeño comparado de los cuatro países de la muestra, así como la dispersión comparable en materia de desempeño de sus ámbitos subnacionales. Se observa que, mientras ámbitos como Valparaíso, Santa Catarina, Heredia y Antioquia se ubican en niveles superiores de competitividad relativa, otros, como Magdalena y Biobío, presentan rezagos estructurales más pronunciados. Esta heterogeneidad confirma que, más allá del

tamaño económico o del dinamismo reciente, la competitividad depende de condiciones habilitantes —como la infraestructura, el capital humano, la innovación, el financiamiento y la institucionalidad— cuya consolidación es desigual en América Latina y el Caribe (ALC) y constituye un determinante fundamental para la transformación productiva sostenible. Asimismo, esta perspectiva pone de manifiesto el rezago relativo de los países analizados frente a otras regiones del mundo, como Norteamérica, la Unión Europea y Asia Oriental.

Gráfica 5.

Distribución del puntaje de competitividad ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, 2024



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2024); (Consejo Privado de Competitividad (CPC) & Universidad del Rosario (UR), 2025); (Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC), 2024); (Universidad del Desarrollo de Chile (UdD), 2025); (Centro de Lideranza Pública (CLP), 2025).

⁶ En el Anexo 3 se presenta el procedimiento empleado para el cálculo del indicador sintético de competitividad comparada para los ámbitos subnacionales de los cuatro países analizados.



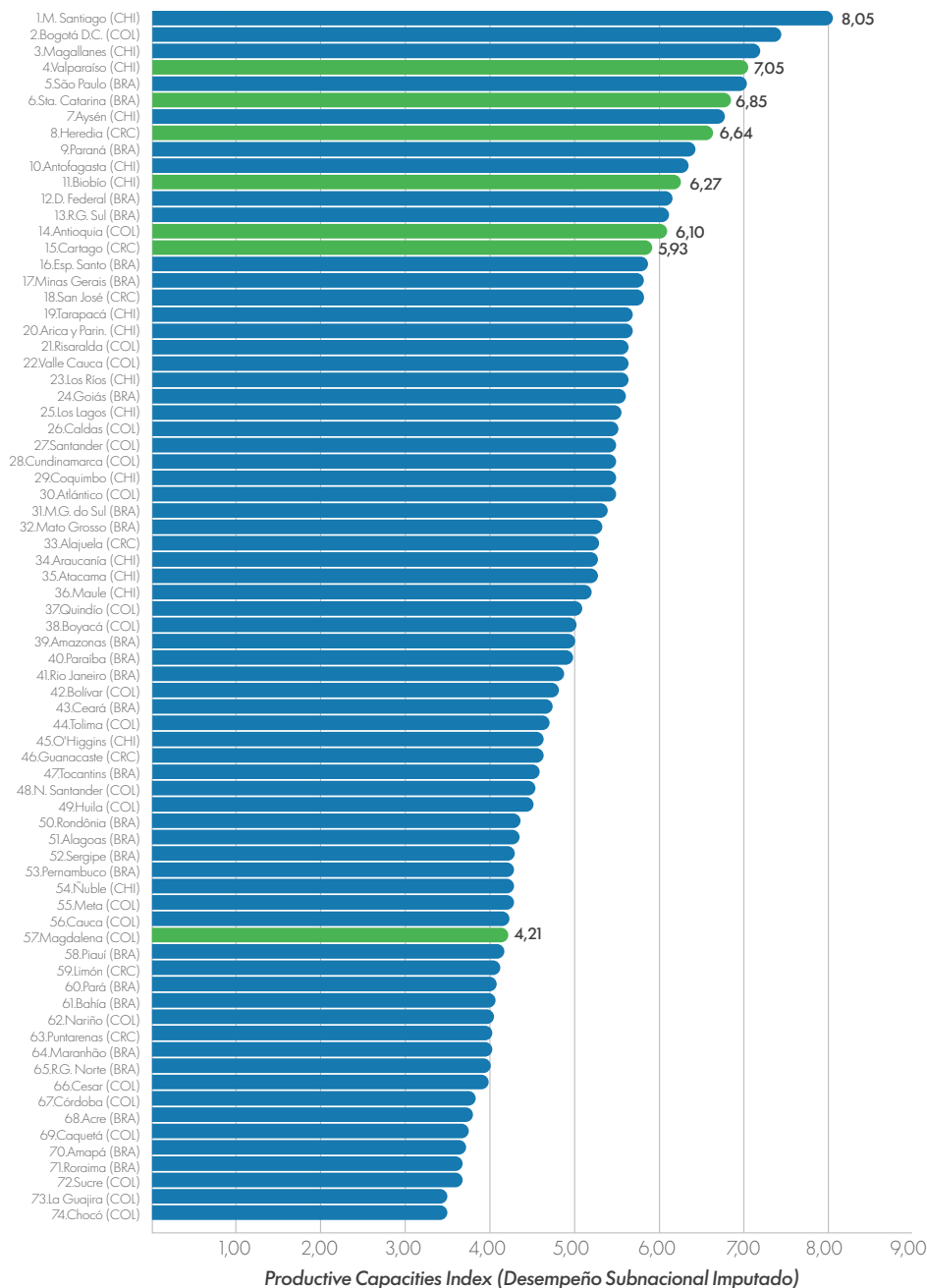
En la siguiente gráfica se presenta un ranking comparado de los ámbitos subnacionales de los cuatro países de ALC analizados. Los resultados evidencian una brecha significativa entre territorios líderes (Santiago y Bogotá) y aquellos que presentan rezagos estructurales, particularmente en algunas regiones del norte de Brasil y del Caribe colombiano. Asimismo, se

observa que seis de los siete ámbitos priorizados se concentran en la mitad superior o media del ranking, lo que confirma que no se trata de economías rezagadas en términos absolutos, sino de territorios con bases productivas relevantes y capacidades habilitantes consolidadas, aunque aún enfrentan brechas específicas que deben cerrarse.



Gráfica 6.

Puntaje de competitividad ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, 2024



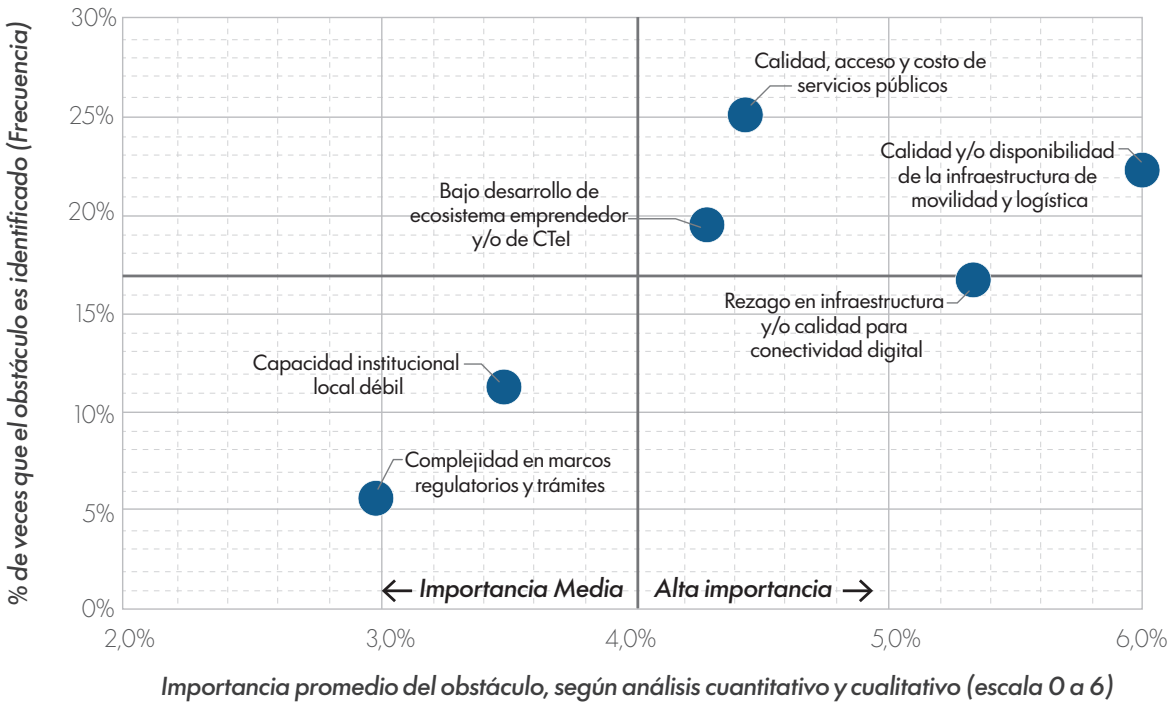
Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2024); (Consejo Privado de Competitividad (CPC) & Universidad del Rosario (UR), 2025); (Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC), 2024); (Universidad del Desarrollo de Chile (UdD), 2025); (Centro de Lideranza Pública (CLP), 2025).

De manera específica, Santa Catarina, Valparaíso, Heredia, Biobío, Cartago y Antioquia se ubican en niveles altos de competitividad relativa en el contexto regional (Top 15 de ALC). Esta situación refuerza la premisa de que los ámbitos seleccionados representan casos estratégicos para acelerar la transformación productiva sostenible ya sea mediante la consolidación de ventajas existentes o cerrando brechas estructurales que limitan su convergencia hacia estándares internacionales de competitividad. Por su parte, Magdalena es el único territorio que

ocupa una posición baja (57 entre 74 ámbitos analizados), lo que evidencia un territorio con desafíos más pronunciados en sofisticación, articulación productiva o institucionalidad.

Al igual que en el apartado anterior, la siguiente gráfica sintetiza los retos de los siete ámbitos subnacionales evaluados en materia de competitividad, considerando tanto su importancia promedio como la frecuencia con la que son identificados.

Gráfica 7.
Principales obstáculos de los siete ámbitos subnacionales analizados, en materia de competitividad, 2025 (Frecuencia vs. Importancia)

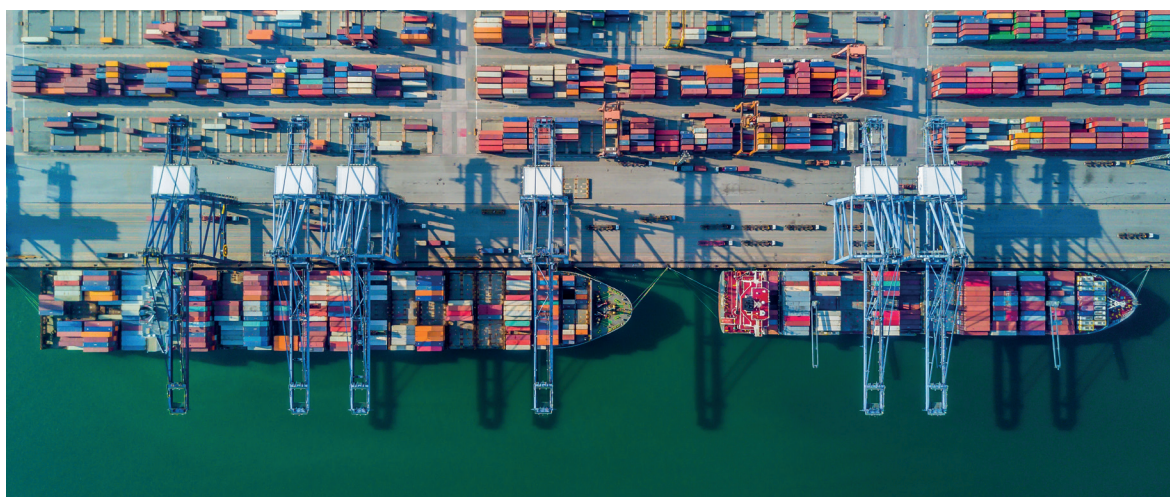


Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada ámbito subnacional.

En el cuadrante de mayor prioridad (alta importancia y frecuencia) se ubican las brechas relacionadas con la calidad y/o disponibilidad de la infraestructura de movilidad y logística, así como la calidad, el acceso y el costo de los servicios públicos. Estos resultados son coherentes con la presencia reiterada de brechas logísticas en Antioquia/Uriabá, Magdalena, Valparaíso, Biobío, Heredia, Santa Catarina, así como deficiencias en los servicios públicos en Magdalena, Santa Catarina, Cartago, Heredia. Asimismo, el bajo desarrollo del ecosistema emprendedor y de ciencia, tecnología, e innovación (CTel) se ubica en este cuadrante, en concordancia con las brechas identificadas en materia de articulación entre universidades y PyMEs e innovación/transferencia en Heredia y Valparaíso, así como las limitaciones para la incorporación de capacidades CTel en Magdalena. Finalmente, la conectividad digital también se destaca como un obstáculo de alta importancia, reflejado en brechas específicas identificadas en ámbitos subnacionales como Antioquia/Uriabá, Magdalena, Biobío, Cartago y Heredia.

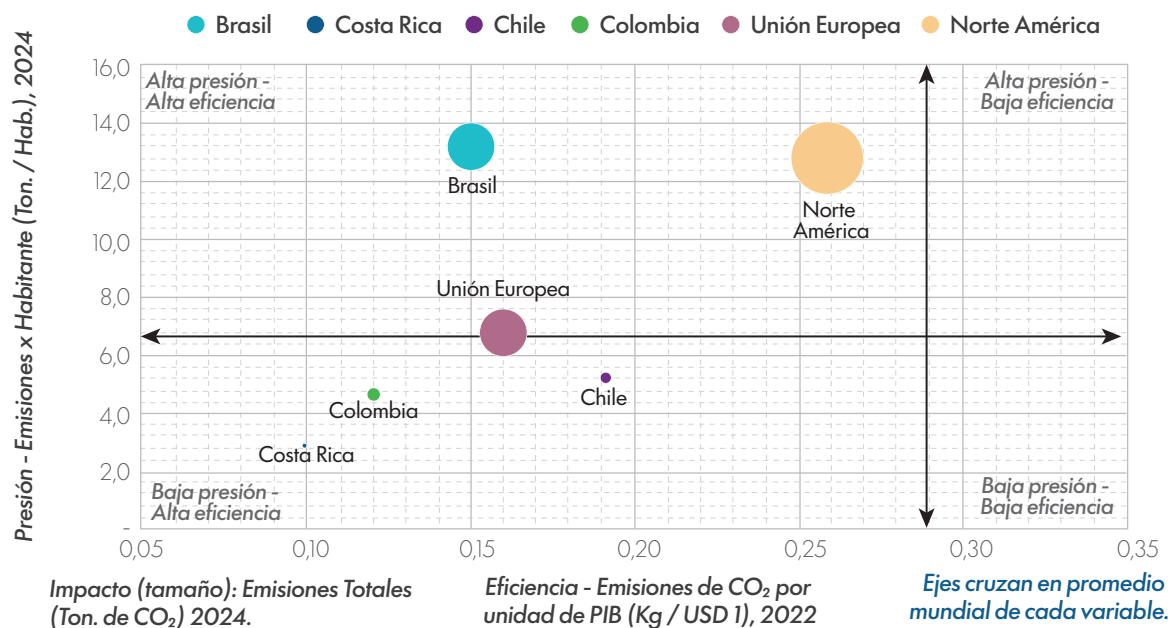
2.1.3 Prácticas empresariales ambientalmente sostenibles: capacidades de transición productiva y gestión ambiental territorial

En continuidad con el análisis previo sobre productividad y competitividad, la dimensión de prácticas empresariales ambientalmente sostenibles se examina a partir de información comparativa que posiciona a los cuatro países y a los siete ámbitos subnacionales de referencia. En este sentido, la siguiente gráfica incorpora esta dimensión a partir de un esquema de triple lectura. En el eje horizontal se representa la eficiencia ambiental, medida como emisiones de CO₂ por unidad de PIB (kg por USD), donde valores más altos implican mayor intensidad de emisiones y, por tanto, menor eficiencia. En el eje vertical se presenta la presión ambiental, medida como emisiones per cápita (toneladas de CO₂ por habitante). El tamaño de la burbuja representa el impacto, definido como emisiones totales (toneladas de CO₂). Los ejes se cruzan en el promedio mundial de cada variable, lo que define cuatro cuadrantes: (i) baja presión–alta eficiencia; (ii) baja presión–baja eficiencia, (iii) alta presión–alta eficiencia, y (iv) alta presión–baja eficiencia.



Gráfica 8.

Intensidad de emisiones de CO₂ en cuatro países de ALC y regiones del mundo de referencia, 2024



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en (Global Change Data Lab, 2025); (Sistema de Estimativas de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa (SEEG), 2025); (Ministerio del Medio Ambiente de Chile, 2025); (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), 2025); (Sistema Nacional de Métrica del Cambio Climático (SINAMECC), 2025).

En el contexto global, los cuatro países de ALC se ubican mayoritariamente en el cuadrante de baja presión y alta eficiencia en relación con el promedio mundial, aunque presentan diferencias entre sí. Costa Rica, Colombia y Chile registran emisiones per cápita por debajo del promedio mundial y una intensidad de emisiones por unidad de PIB también por debajo del promedio. Además, presentan burbujas de menor tamaño relativo, lo que indica menor impacto en emisiones totales frente a los referentes incluidos.

Brasil se diferencia por situarse por encima del promedio mundial en emisiones per cápita (alta presión), aunque mantiene una intensidad por unidad de PIB por debajo del promedio mundial. Asimismo, el tamaño de su burbuja es

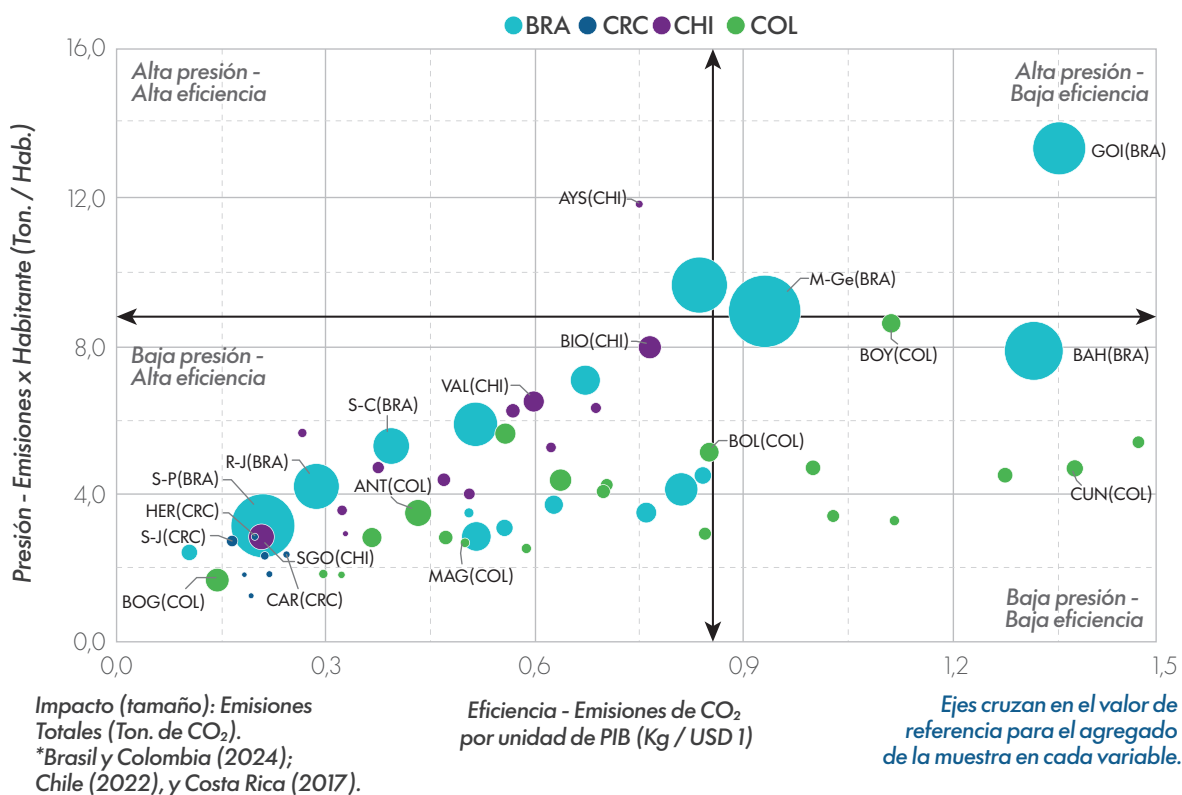
mayor que el de los demás países de ALC. En contraste, Norteamérica combina alta presión con menor eficiencia (mayor intensidad por PIB) y concentra el mayor impacto total. Por su parte, la Unión Europea se ubica cerca del promedio mundial en presión, con eficiencia por debajo del promedio mundial y un impacto total superior al de los países de ALC considerados.

Este mismo ejercicio, aplicado a la escala subnacional, permite identificar diferencias relevantes entre los siete ámbitos priorizados. La siguiente gráfica muestra que la mayoría de los ámbitos subnacionales se concentran en el cuadrante de baja presión y mayor eficiencia relativa con respecto al promedio de referencia, aunque con dispersiones en intensidad de emisiones.



Gráfica 9.

Intensidad de emisiones de CO₂ en ámbitos subnacionales de cuatro países de ALC, según años de referencia*



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en (Global Change Data Lab, 2025); (Sistema de Estimativas de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa (SEEG), 2025); (Ministerio del Medio Ambiente de Chile, 2025); (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), 2025); (Sistema Nacional de Métrica del Cambio Climático (SINAMECC), 2025).

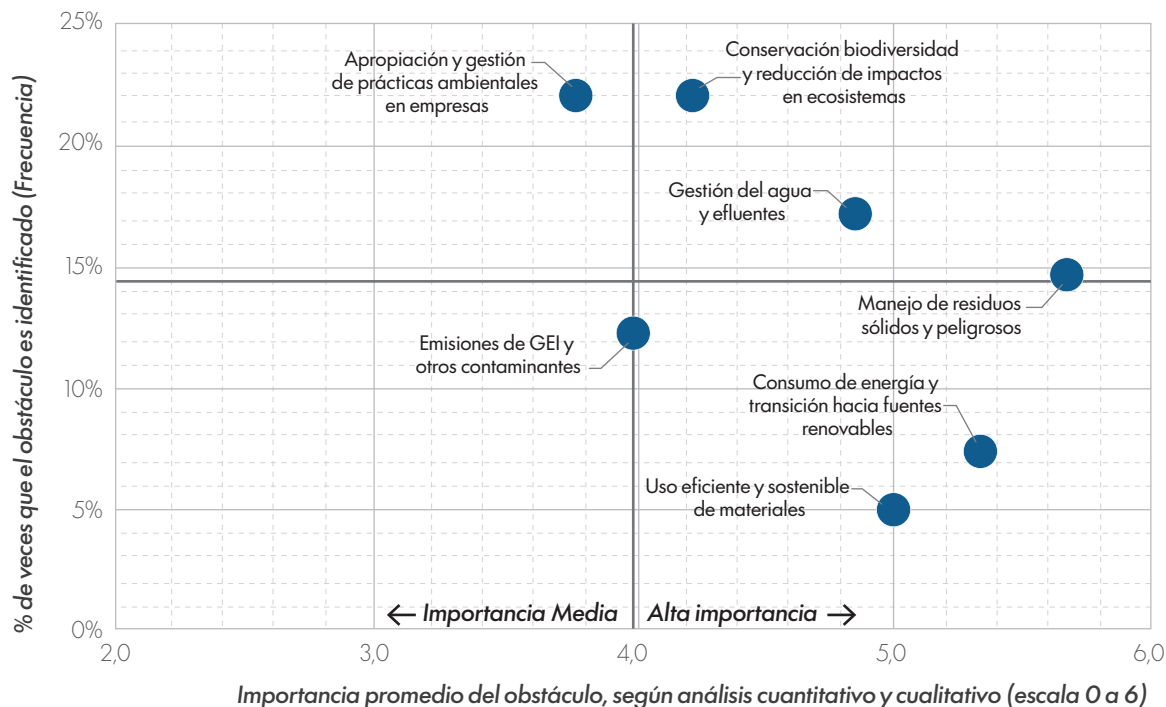
Santa Catarina presenta la burbuja de mayor tamaño, lo que refleja que registra el mayor volumen total de emisiones en la muestra. Asimismo, se ubica en una posición de mayor presión relativa en comparación con los ámbitos de Chile y Costa Rica. Antioquia (incluyendo Urabá) también evidencia un impacto superior al de Magdalena y los ámbitos costarricenses, aunque con niveles de eficiencia por unidad de PIB comparativamente más favorables que el promedio de referencia. Por su parte, Valparaíso

y Biobío muestran presiones intermedias, coherentes con su base industrial y portuaria, mientras que Heredia y Cartago registran los menores niveles de impacto total y presión per cápita.

Al igual que en los apartados precedentes, la siguiente gráfica resume los obstáculos de mayor relevancia para los siete ámbitos subnacionales evaluados en relación con la adopción de prácticas empresariales ambientalmente sostenibles.

Gráfica 10.

Principales obstáculos de los siete ámbitos subnacionales analizados, en materia de prácticas empresariales ambientalmente sostenibles, 2025 (Frecuencia vs. Importancia)



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada ámbito subnacional.

En el cuadrante de mayor prioridad, se concentran temas asociados a la gestión de los impactos sobre ecosistemas y recursos. Principalmente, la conservación de la biodiversidad y la reducción de los impactos sobre los ecosistemas aparece con frecuencia alta y una importancia por encima del punto medio. De igual manera, la gestión del agua y de los efluentes se ubican también con importancia alta y frecuencia media-alta. Por otra parte, el manejo de residuos sólidos y peligrosos se posiciona como uno de los obstáculos de mayor importancia relativa, al

ubicarse al extremo derecho, aunque con una frecuencia cercana al promedio del conjunto. Esto lo convierte en un cuello de botella de alta importancia, aun cuando no sea el obstáculo más recurrente. Finalmente, cabe destacar la recurrencia con la que aparece la apropiación y gestión de prácticas ambientales en empresas, lo que sugiere la existencia de una barrera transversal relacionada con el desarrollo de capacidades y la adopción de estas prácticas dentro del tejido empresarial.

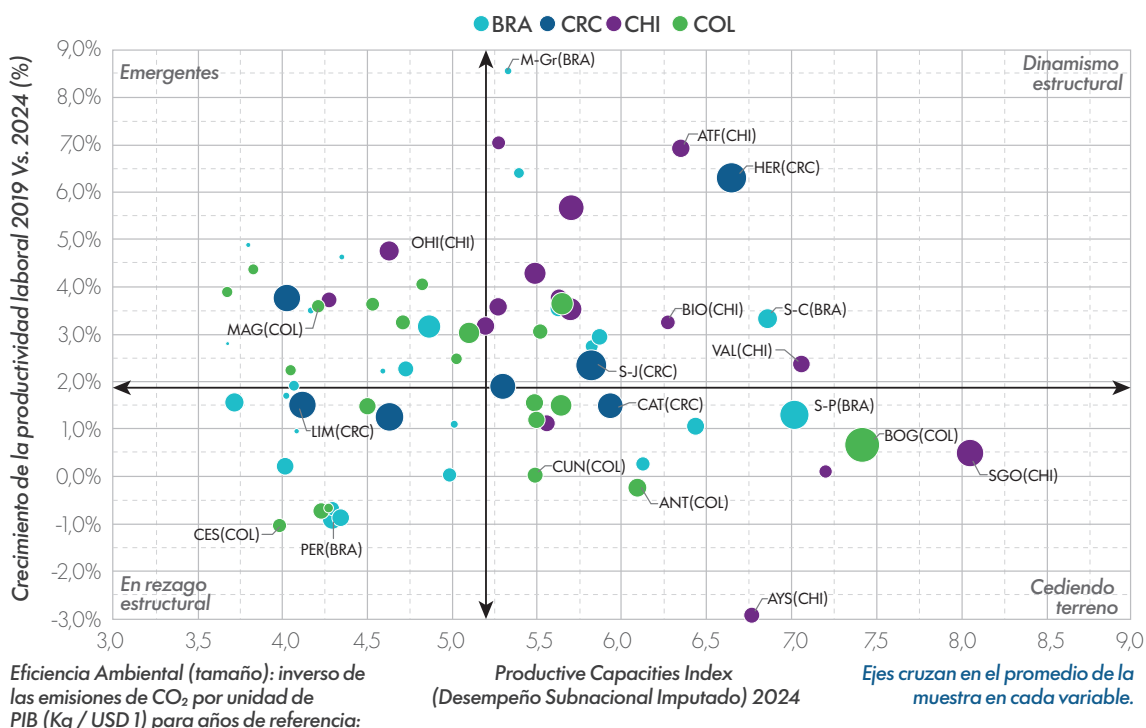
2.1.4 Convergencia estructural y desempeño reciente: síntesis integrada de capacidades productivas, dinamismo laboral y eficiencia ambiental subnacional

En este apartado se sintetiza, de manera analítica e integrada, el desempeño de los siete ámbitos subnacionales en una perspectiva comparada en las tres dimensiones analizadas: productividad, competitividad y prácticas empresariales ambientalmente sostenibles⁷. Este esquema de convergencia territorial permite visualizar la posición relativa de los ámbitos

subnacionales en términos de capacidades acumuladas y brechas estructurales. Para ello: (i) en el eje horizontal se ubica el *Productive Capacities Index* (imputado al desempeño subnacional), como una aproximación comparable de capacidades competitivas; (ii) en el eje vertical se representa el crecimiento de la productividad laboral entre 2019 y 2024; y (iii) el tamaño de la burbuja captura la eficiencia ambiental productiva, medida como la inversa de las emisiones de CO₂ por unidad de PIB (kg/USD 1). En consecuencia, cuanto mayor es el tamaño de la burbuja mayor es la eficiencia.

Gráfica 11.

Productividad, competitividad y eficiencia productiva ambiental en ámbitos subnacionales de países de ALC de referencia, 2019-2024



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en referencias de las dimensiones de productividad, competitividad y prácticas empresariales ambientalmente sostenibles.

⁷ En el Anexo 4 se presenta un compendio estadístico con los indicadores calculados para cada uno de los ámbitos subnacionales en los cuatro países objeto de estudio.

Los ejes se cruzan en el promedio de la muestra para cada variable, de manera que los cuadrantes permiten clasificar los ámbitos subnacionales en cuatro categorías: emergentes, dinamismo estructural, en rezago estructural y cediendo terreno. En este contexto, en los siete ámbitos priorizados se observa una distribución heterogénea entre los cuadrantes, lo que refuerza la necesidad de diferenciar el alcance de los programas según el perfil territorial:

- Heredia es el ámbito subnacional de mejor desempeño comparado, al ubicarse en el cuadrante de dinamismo estructural. Combina una plataforma competitiva por encima del promedio, un crecimiento de productividad laboral también superior, y una burbuja relativamente grande, lo que refleja mayor eficiencia ambiental relativa en la métrica utilizada.
- En el mismo cuadrante se encuentran Santa Catarina y los ámbitos chilenos Biobío y Valparaíso, que registran plataformas competitivas destacadas, y un crecimiento de productividad laboral superior al promedio, aunque inferior al observado en Heredia.

- En contraste, Magdalena se ubica en el cuadrante de territorios emergentes, caracterizado por un crecimiento de la productividad laboral por encima del promedio, pero con una plataforma competitiva que aún enfrenta importantes retos. Esto sugiere que el dinamismo reciente no está necesariamente respaldado por capacidades estructurales comparables.
- Finalmente, Antioquia y Cartago se sitúan en el cuadrante de cediendo terreno, en el que las capacidades asociadas a la plataforma competitiva son destacadas, pero el crecimiento de productividad laboral es limitado. Esta situación evidencia un reto de dinamización del desempeño reciente, pese a contar con capacidades relativas superiores dentro de la muestra.

En la siguiente sección se presenta un balance de los instrumentos que fueron mapeados en cada uno de los siete ámbitos subnacionales evaluados. Este análisis permite avanzar en la consolidación de las prioridades territoriales en materia de la gestión de una transformación productiva sostenible.

► 2.2 Balance de políticas, programas e instrumentos existentes en los ámbitos subnacionales analizados de los países de ALC de referencia

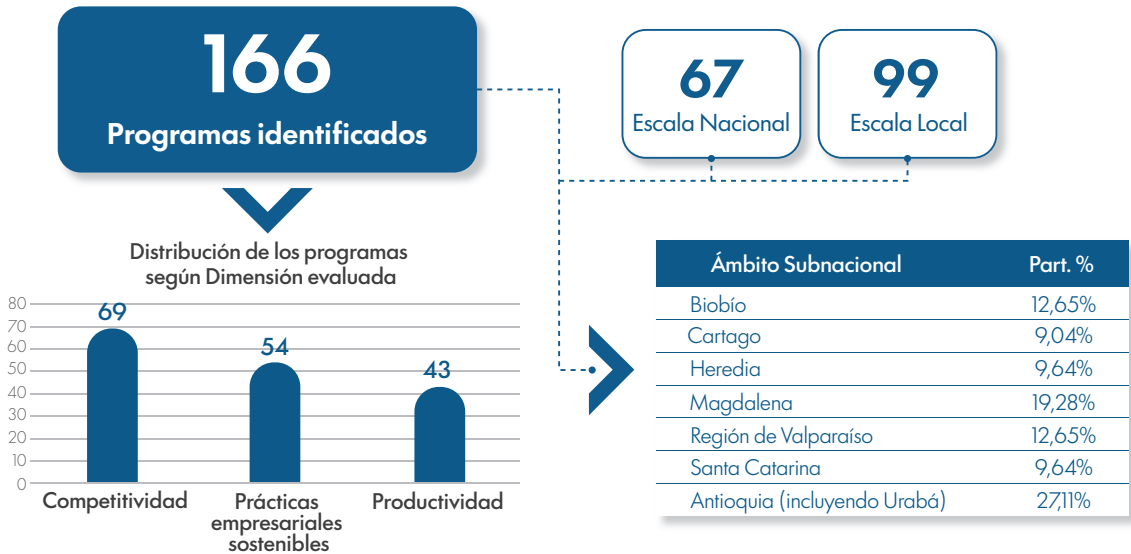
Esta sección consolida el inventario de programas e instrumentos identificados en los siete ámbitos subnacionales priorizados, con el fin de caracterizar su orientación según las dimensiones de productividad, competitividad y prácticas empresariales ambientalmente sostenibles, así como su escala

de implementación, tipología institucional y temáticas de intervención. El propósito es identificar regularidades, vacíos y posibles redundancias, además de extraer implicaciones para la coherencia estratégica de una agenda de transformación productiva sostenible a escala subnacional.



Ilustración 4.

Síntesis de iniciativas en marcha en ámbitos subnacionales de países de ALC de referencia, 2025



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en consulta de fuentes de información oficiales de referencia.

El inventario consolidado comprende 166 programas distribuidos en los siete ámbitos subnacionales priorizados. En cuanto a su distribución por dimensión, la competitividad concentra 69 iniciativas, seguida de las prácticas empresariales sostenibles con 54, y la productividad con 43. Esta distribución sugiere una mayor densidad relativa de instrumentos orientados a habilitadores de plataforma, en comparación con aquellos instrumentos directamente asociados a eficiencia y sofisticación productiva.

En términos de cobertura por ámbito subnacional, la distribución de las iniciativas no es homogénea. Antioquia (incluyendo Urabá) concentra 27,11 % del total, seguido por Magdalena (19,28 %). En un segundo bloque se ubican Biobío (12,65 %) y la Región de Valparaíso (12,65 %), mientras que Heredia (9,64 %), Santa Catarina (9,64

%) y Cartago (9,04 %) tienen participaciones similares. Esta distribución responde a una lógica de priorización que combina ámbitos de mayor masa institucional/programática con otros donde el portafolio existente es más acotado y, por tanto, potencialmente más sensible a vacíos específicos.

Desde la perspectiva de la escala de implementación, el inventario de programas identificados está compuesto mayoritariamente por instrumentos locales (99), frente a instrumentos de alcance nacional (67). Esta relación es relevante para la consistencia de la implementación, ya que un mayor peso de las iniciativas locales suele traducirse en resultados heterogéneos en función de las capacidades institucionales subnacionales, la disponibilidad presupuestal y mecanismos de coordinación intergubernamental. En consecuencia, se

incrementa la importancia de mecanismos de articulación multinivel para evitar fragmentación y duplicidad de esfuerzos.

En cuanto a la tipología institucional, la conducción de los instrumentos recae principalmente en el sector público (81 %), seguido por esquemas mixtos (11 %) y privados (8 %). Este patrón sugiere que la provisión de bienes públicos y plataformas

territoriales depende, en primera instancia, de la capacidad del sector público para formular, financiar, coordinar y ejecutar las intervenciones; y, en segunda instancia, de su capacidad de movilizar convenios de cofinanciamiento y corresponsabilidad con actores privados y organizaciones intermedias cuando el instrumento requiere escalamiento, sostenibilidad operativa o cambios en prácticas empresariales.

Ilustración 5. Temáticas y tipología de entidades que lideran la implementación de iniciativas en ámbitos subnacionales de países de ALC de referencia, 2025



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en consulta de fuentes de información oficiales de referencia.

El inventario clasifica hasta dos temáticas por instrumento, lo que permitió consolidar 280 menciones temáticas en los 166 instrumentos inventariados. En términos de frecuencia, se identifican tres núcleos principales: prácticas empresariales sostenibles (78 menciones), ciencia, tecnología e innovación (44) y capital humano y desarrollo de habilidades (35). Un segundo bloque de intervención se concentra en infraestructura y bienes públicos (33),

encadenamiento e inserción en mercados (29), seguido por marco institucional (20) y extensionismo tecnológico (15). En contraste, financiamiento e inversión (14) y emprendimiento (10) aparecen con menor densidad relativa.

En clave de “vacíos”, esta distribución sugiere que, si bien existen esfuerzos temáticos en sostenibilidad, CTel y capital humano, el portafolio resulta menos robusto en instrumentos



orientados a habilitar: (i) el acceso a financiamiento productivo, (ii) el capital de riesgo, (iii) el escalamiento empresarial, y (iv) mecanismos de articulación sistemática entre demanda empresarial y oferta de servicios especializados. Estas áreas suelen ser críticas para convertir capacidades y diagnósticos en inversión y transformación del tejido productivo.

Desde el punto de vista de “redundancias”, la coexistencia de múltiples instrumentos en temáticas altamente frecuentes —como sostenibilidad, CTel o capital humano— incrementa el riesgo de superposición si no existe una arquitectura de gobernanza que defina roles, beneficiarios, secuencias y métricas. En particular, dado que la mayoría de instrumentos son de carácter público y alcance local, la redundancia puede expresarse no tanto como duplicación literal de programas, sino como dispersión de intervenciones de alcance limitado —múltiples programas pequeños, con baja articulación entre sí—, lo que afecta economías de escala, continuidad y capacidad de evaluación.

Este hallazgo refuerza la necesidad de articular el inventario de instrumentos con una lógica programática por cadenas de resultados: habilitadores (plataforma competitiva), capacidades empresariales (productividad y sofisticación) y adopción de prácticas sostenibles (desempeño ambiental empresarial), evitando que cada tema opere de manera aislada.

En síntesis, el portafolio muestra que la transformación productiva sostenible es abordada mediante una combinación de instrumentos orientados a la plataforma competitiva principalmente en el desarrollo de capacidades como CTel y capital humano como a la sostenibilidad empresarial, reflejada en su alta frecuencia temática. Sin embargo, la composición del inventario también permite identificar tres lecciones operativas para intervenciones integrales: (i) la articulación multinivel es determinante, dado el peso de iniciativas locales y la necesidad de coherencia con instrumentos nacionales; (ii) los convenios de implementación requieren fortalecer esquemas mixtos y mecanismos de coordinación público-privada para sostener capacidades y transformar prácticas, considerando que el liderazgo institucional es predominantemente público; y (iii) existe un espacio de fortalecimiento en instrumentos de financiamiento e inversión, escalamiento y emprendimiento, los cuales aparecen con menor densidad, pero tienden a ser claves para convertir diagnósticos y capacidades en cambio productivo verificable.

En el siguiente capítulo se abordan las propuestas identificadas para promover el desarrollo productivo sostenible en los siete ámbitos territoriales objeto de estudio. Estas se organizan en un catálogo de oportunidades, con fichas detalladas de perfil para una mayor profundidad en la definición de su alcance.

3



Oportunidades y propuestas de alianza en los ámbitos subnacionales

El presente capítulo traduce el diagnóstico comparado desarrollado en el capítulo anterior y en los reportes especializados en un conjunto estructurado de oportunidades de intervención para CAF en los siete ámbitos subnacionales priorizados en Brasil, Chile, Colombia y Costa Rica. A diferencia del análisis precedente, centrado en brechas estructurales, las capacidades acumuladas y la coherencia del portafolio existente, este capítulo organiza las propuestas de bienes públicos identificados en función de su alineación con la agenda misional del Banco y de su potencial para generar transformaciones territoriales. El enfoque no se limita a la identificación de proyectos individuales, sino que busca estructurar soluciones territoriales integradas que articulen productividad, competitividad y prácticas empresariales ambientalmente sostenibles bajo una lógica sistémica.

El capítulo se estructura en dos niveles complementarios. En primer lugar, se presenta un catálogo consolidado de proyectos susceptibles de apoyo por parte de CAF, clasificados por dimensión estratégica y tipo de instrumento (financiamiento, cooperación técnica o esquemas combinados), con referencia a su escala y naturaleza como bienes públicos o plataformas habilitantes. En segundo lugar, propone una estrategia integral de intervención en ámbitos subnacionales, orientada a maximizar la adicionalidad financiera e institucional, reducir fragmentación programática y fortalecer la coherencia entre diagnóstico territorial, instrumentos existentes y capacidades de ejecución. En conjunto, este capítulo constituye la base técnica para la priorización, estructuración y eventual acompañamiento de operaciones por parte de CAF en la escala subnacional de ALC.

► 3.1 Catálogo de proyectos con potencial de alianzas territoriales

Esta sección sistematiza el conjunto de proyectos priorizados en los siete ámbitos subnacionales analizados, organizándolos según su dimensión estratégica, la magnitud estimada de inversión y el tipo de instrumento potencial de apoyo

por parte de CAF. El catálogo no se limita a enumerar iniciativas, sino que las organiza bajo una lógica de bienes públicos territoriales y plataformas habilitantes, con el propósito de facilitar su estructuración financiera y técnica.



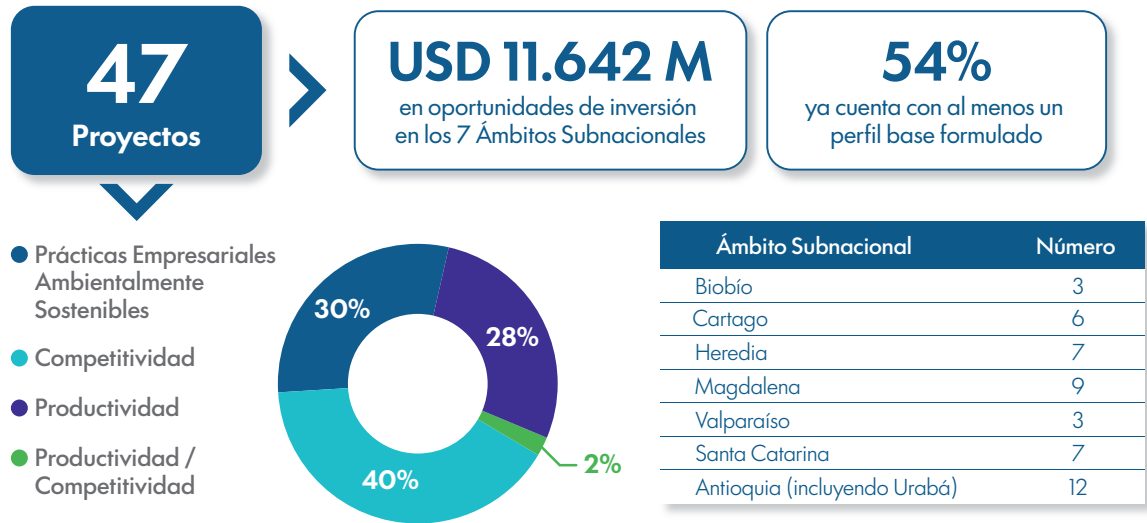


En total, se identifican 47 proyectos que representan oportunidades de inversión agregadas por aproximadamente USD 11.642 millones, de los cuales el 54 % cuenta con, al menos, un perfil base formulado. Esta masa

crítica de proyectos confirma que la agenda territorial ha transitado del diagnóstico a una etapa de formulación preliminar, lo que reduce costos de estructuración inicial y abre una ventana operativa concreta para CAF.

Ilustración 6.

Síntesis de las oportunidades para el trabajo con CAF en los 7 ámbitos subnacionales analizados



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada uno de los ámbitos subnacionales.

La distribución por ámbito subnacional refleja el grado de maduración institucional de las propuestas y el nivel de estructuración de la agenda territorial. Antioquia (que incluye el foco en la Subregión de Urabá) y Magdalena concentran el mayor número de iniciativas, lo cual es coherente con el nivel de desempeño que tienen dichos ámbitos en las tres dimensiones temáticas abordadas. En contraste, Santa Catarina y Biobío registran un menor número de proyectos, aunque con una mayor escala promedio por iniciativa, en la perspectiva de grandes intervenciones que incluyen impacto sistémico.

Desde esta perspectiva, la mayor proporción corresponde a proyectos de competitividad, principalmente asociados a infraestructura habilitante, conectividad logística, saneamiento, servicios públicos, fortalecimiento institucional y financiamiento de segundo piso. En segundo lugar, las iniciativas relacionadas con prácticas empresariales sostenibles se orientan hacia la transición energética, la economía circular, la gestión de residuos, el hidrógeno verde y los fondos ambientales. Finalmente, los proyectos de productividad se concentran en la sofisticación productiva, el fortalecimiento de MiPymes, el desarrollo del capital humano especializado

y los instrumentos de acceso financiero empresarial. Esta composición es coherente con el diagnóstico previo, ya que las brechas más estructurales identificadas se relacionan con habilitadores sistémicos (infraestructura, logística, financiamiento institucional), lo que explica la mayor masa de proyectos en competitividad.

Al analizar las oportunidades identificadas en los ámbitos subnacionales, en función de las líneas de trabajo de CAF en los países de ALC, se identifican tres grandes tipos de instrumentos de apoyo:

- **Financiamiento soberano o subnacional (crédito):** destinado principalmente a proyectos de infraestructura física y logística, expansión portuaria, saneamiento, movilidad, redes viales y grandes plataformas de servicios públicos. Entre los ejemplos se encuentra la expansión portuaria en Valparaíso (USD 850 M), la infraestructura vial estratégica en Biobío (USD 500 M), la Estrada Boa en Santa Catarina (USD 100 M), y programas de saneamiento estructural.
- **Cooperación técnica:** orientada al fortalecimiento institucional, la estructuración de políticas públicas, el desarrollo de marcos regulatorios, la articulación de ecosistemas de innovación, el diseño de plataformas de economía circular y el fortalecimiento de capacidades empresariales. Entre los ejemplos están los instrumentos de articulación productiva, la certificación ambiental y el diseño de sistemas territoriales de sostenibilidad.
- **Esquemas combinados (crédito y cooperación técnica):** particularmente relevantes en programas cuyo financiamiento

requiere un fortalecimiento institucional previo o un acompañamiento técnico, como los bancos de desarrollo regional (BADESC en Santa Catarina), los fondos ambientales y los programas de transición energética justa.

Esta segmentación confirma que el portafolio no es homogéneo en términos de instrumento financiero requerido. Mientras los proyectos de infraestructura concentran necesidades de crédito, los proyectos de transformación productiva empresarial tienden a requerir esquemas combinados que integren asistencia técnica y financiamiento.

De manera complementaria, el conjunto de oportunidades mapeado revela tres categorías de bienes públicos territoriales:

- **Infraestructura habilitante:** vial, portuaria, saneamiento, conectividad TIC, y movilidad estratégica. Su función es reducir los costos sistémicos y aumentar la productividad agregada.
- **Plataformas de transformación productiva:** clústeres, nodos de sofisticación productiva, extensionismo tecnológico, sistemas de economía circular, plataformas de hidrógeno verde, y articulación entre la oferta y la demanda tecnológica.
- **Instrumentos financieros y de gobernanza:** mecanismos de fomento regional, fondos ambientales, mecanismos de transición energética, esquemas regulatorios o *sandbox* sectoriales.

La combinación de estos tres tipos de bienes públicos sugiere que la cartera de iniciativas no se limita a proyectos sectoriales aislados, sino que configura una arquitectura potencial para la transformación territorial integral, en



la que la infraestructura, el fortalecimiento de las capacidades empresariales y la transición sostenible pueden abordarse de manera coordinada.

Finalmente, es importante mencionar que el volumen agregado (USD 11.642 millones) y la existencia de perfiles base en más de la mitad de los proyectos identificados evidencian un nivel de madurez interesante para avanzar hacia fases de priorización y estructuración. Sin embargo, la concentración relativa en infraestructura y competitividad implica la necesidad de equilibrar operaciones de gran escala con intervenciones de fortalecimiento

institucional y empresarial, de menor monto, pero con efecto multiplicador.

A continuación, se presenta el listado de iniciativas mapeadas para desplegar una agenda de soluciones territoriales integradas en los ámbitos subnacionales de los cuatro países estudiados.⁸ Esta agenda busca complementar el financiamiento de infraestructura con acciones de cooperación técnica orientadas a la productividad empresarial y sostenibilidad ambiental, reduciendo el riesgo de fragmentación y maximizando la adicionalidad institucional de una entidad como CAF.

Tabla 1.

Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Antioquia (con foco a la Subregión de Urabá) en Colombia

Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Productividad	Hoja de ruta y articulación para el mejoramiento del capital humano en Antioquia	USD 100
Competitividad	Plan Ferroviario de Antioquia	USD 3.178
Competitividad	Proyecto Red Neutra en Antioquia	USD 2.500
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Parque Tecnológico Ambiental La Pradera	USD 124
Competitividad	Conexión vial faltante a Puerto Antioquia	USD 0,3
Competitividad	Urabá hub portuario y logístico	USD 2.750
Productividad	Urabá de frontera a bisagra	USD 0,4

⁸ En el Anexo 5 del presente informe se despliega el Catálogo de Oportunidades mapeado a nivel de ficha de perfil base de proyecto, desagregado en función de las tres dimensiones temáticas: productividad, competitividad y prácticas empresariales ambientalmente sostenibles.

Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Competitividad	Modelo de integración Territorial Urabá	USD 200
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Proyecto piloto Hub Urabá Bio-Circular	USD 2
Competitividad	Viva Mi Casa Plan Integral	USD 100
Competitividad	Juntos por Urabá	USD 29
Competitividad	Mejoramiento y ampliación internacional en Urabá	USD 506

Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada uno de los ámbitos subnacionales.

Tabla 2.

Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Magdalena en Colombia

Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Productividad	Magdalena Converge – Nodos Territoriales de Sofisticación Productiva a través de clústers	USD 9
Productividad	Fortalecimiento Fábricas de Productividad	USD 1
Productividad	Acceso financiero para MIPES mediante scoring alternativo	USD 8
Competitividad	Conectividad TIC: estrategia de última milla y uso productivo en el Magdalena	USD 14
Competitividad	Plan Maestro de Infraestructura e Intermodalidad	USD 11
Competitividad	Sandbox Regulatorio para la Prestación de Servicios Públicos -Agua, Saneamiento y Energía-	USD 10



Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Energías limpias y sostenibles para el Magdalena	USD 11
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Fortalecimiento Programa Nacional de Negocios Verdes	USD 8
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Sistema Territorial de Economía Circular y Gestión de Materiales	USD 11

Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada uno de los ámbitos subnacionales.

Tabla 3.

Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Cartago en Costa Rica

Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Productividad	Articulación Productiva y Encadenamientos Competitivos de Cartago	USD 6
Productividad	Sistema Provincial de Formación Técnica Especializada y Desarrollo de Talento	USD 15
Competitividad	Plataforma Provincial de Conectividad Productiva y Transformación Digital (CONECTA Cartago)	USD 40
Competitividad	Sistema Provincial de Movilidad, Logística y Accesibilidad Competitiva	USD 100
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Manejo Sostenible de Suelos y Reducción de Agroquímicos	USD 5

Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Sistema Provincial de Gestión de Residuos Productivos y Economía Circular (CIRCULA-Cartago)	USD 4

Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada uno de los ámbitos subnacionales.

Tabla 4.

Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Heredia en Costa Rica

Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Productividad	Sistema Provincial de Desarrollo de Talento Especializado y Participación Femenina en STEM	USD 25
Productividad	Plataforma Integral de Innovación, Transformación Digital y Extensionismo Tecnológico para PyMEs	USD 15
Productividad	Sistema Metropolitano de Movilidad Productiva y Logística Laboral	USD 100
Competitividad	Plataforma Universidad–Empresa para Innovación Aplicada y Transferencia Tecnológica	USD 5
Competitividad	Sistema Provincial de Articulación Logística y Conectividad con Nodos de Comercio Exterior	USD 50
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Heredia ASG+ para Certificación Ambiental y Mejora del Desempeño Empresarial	USD 1
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Centro Provincial de Economía Circular y Gestión Integral de Residuos Empresariales	USD 15

Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada uno de los ámbitos subnacionales.



Tabla 5.
Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Biobío en Chile

Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Productividad	Proyectos para el fortalecimiento de la industria en construcción naval	USD 30
Competitividad	Infraestructura vial y conectividad estratégica	USD 500
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Plataforma de articulación oferta-demanda de Hidrógeno Verde y combustibles sostenibles	USD 20

Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada uno de los ámbitos subnacionales.

Tabla 6.
Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Valparaíso en Chile

Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Productividad / Competitividad	Expansión portuaria del Puerto de Valparaíso	USD 850
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Seguridad hídrica regional desde el Aconcagua	USD 300
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Diversificación de la gestión residual	USD 2

Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada uno de los ámbitos subnacionales.

Tabla 7.
 Listado de oportunidades de alianzas en el ámbito subnacional de Santa Catarina en Brasil

Dimensión	Proyecto	Valor (Millones de USD)
Productividad	Santa Catarina Rural 2 (productividad, la competitividad y la resiliencia del medio rural)	USD 50
Productividad	Santa Catarina TEC (profesionales calificados, ecosistema de innovación e inserción laboral)	USD 2
Competitividad	Santa Catarina Mais Saneamento (universalización de los servicios de agua y alcantarillado)	USD 100
Competitividad	Estrada Boa (movilidad, seguridad y confiabilidad de la red vial)	USD 100
Competitividad	Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina (BADESC)	USD 30
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Fondo Especial para la Protección del Medio Ambiente - FEPEMA	USD 10
Prácticas Empresariales Ambientalmente Sostenibles	Plano Estadual de Transición Energética Justa	USD 15

Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada uno de los ámbitos subnacionales.



► 3.2 Propuesta para la gestión integral de intervenciones en ámbitos subnacionales

La estructuración de intervenciones en los siete ámbitos subnacionales debe alinearse con el posicionamiento institucional de CAF como banco verde y del crecimiento sostenible e inclusivo de América Latina y el Caribe (Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe (CAF), 2022). En este marco, las oportunidades identificadas en el catálogo no se conciben como iniciativas aisladas, sino como vectores territoriales capaces de contribuir tanto a las agendas misionales (tales como productividad e internacionalización (A6), infraestructura física y digital (A5), territorios resilientes (A3), transición energética justa (A1)) como a las agendas transversales de operación más verde

(B1), fortalecimiento institucional (B3) e inclusión y género (B4).

Desde una perspectiva operativa, se propone la estrategia “Territorios en Transformación” orientada a diseñar e implementar soluciones territoriales integradas que conviertan oportunidades subnacionales específicas en paquetes de inversión articulados, capaces de elevar la productividad, fortalecer la competitividad y acelerar la transformación productiva sostenible en los territorios de América Latina y el Caribe, mediante la integración de financiamiento, asistencia técnica y movilización de capital.

Ilustración 7.

Propuesta de estrategia Integradora de intervenciones en ámbitos subnacionales

Estrategia Territorios en Transformación

De proyectos a **Soluciones Territoriales Integradas**



Fuente: construcción Centro de Pensamiento – Universidad EIA (2025), con base en reportes especializados para cada uno de los ámbitos subnacionales.

La estrategia se fundamenta en tres principios operativos: (i) integralidad territorial, (ii) adicionalidad financiera e institucional, y (iii) secuencialidad estratégica. La integralidad implica intervenir de manera simultánea sobre los habilitadores competitivos, las capacidades empresariales y la transición sostenible. La adicionalidad supone que la participación de CAF debe cerrar brechas que no son atendidas por los instrumentos nacionales o locales existentes. Por su parte la secuencialidad reconoce que algunos territorios requieren primero fortalecimiento institucional o cooperación técnica antes de absorber operaciones de crédito de mayor escala.

En este sentido, la evidencia del catálogo identificado para los ámbitos subnacionales de Brasil, Chile, Colombia y Costa Rica, muestra que los proyectos identificados pueden agruparse en cinco ejes estructurales: (i) infraestructura habilitante (vial, portuaria, saneamiento, conectividad TIC); (ii) productividad empresarial (sofisticación productiva, clústeres, extensionismo tecnológico); (iii) ecosistemas de innovación y capital humano; (iv) transición sostenible (energía, economía circular, gestión de residuos), y (v) financiamiento y fortalecimiento institucional (bancos de desarrollo, fondos ambientales, gobernanza).

Estos ejes no deben abordarse de forma fragmentada. Por ejemplo, la expansión portuaria o el mejoramiento de la infraestructura vial, sin el fortalecimiento de clústeres productivos limita el impacto sobre la sofisticación. De igual forma, los programas de economía circular, cuando no cuentan con mecanismos adecuados de financiamiento empresarial, ven restringidas sus posibilidades de escalamiento. En consecuencia, la estrategia integral propone estructurar intervenciones que combinen

infraestructura física, instrumentos financieros y asistencia técnica en paquetes coherentes por territorio.

A partir del posicionamiento comparado de los siete ámbitos subnacionales analizados, es posible diferenciar perfiles territoriales y una lógica instrumental asociada:

- Ámbitos subnacionales con capacidades estructurales altas pero menor dinamismo reciente, como Antioquia o Cartago, requieren intervenciones orientadas a reactivar la productividad empresarial y la sofisticación mediante financiamiento productivo, fortalecimiento de cadenas y cooperación técnica especializada.
- Territorios con dinamismo reciente, pero capacidades estructurales intermedias, como Magdalena, requieren consolidar sus plataformas institucionales, fortalecer la gobernanza económica territorial y desarrollar infraestructura habilitante para sostener el crecimiento.
- Territorios con desempeño competitivo y masa económica significativa, como Santa Catarina, Valparaíso, Biobío o Heredia requieren intervenciones que integren infraestructura estratégica con transición sostenible y financiamiento de segundo piso, con el fin de maximizar su impacto sistémico.

La estrategia se sustenta en una batería de instrumentos de apoyo y acompañamiento, bajo una lógica de coherencia entre capacidades institucionales y absorción de recursos. Esto permite ajustar la combinación entre crédito soberano o subnacional, cooperación técnica y esquemas combinados, en función de las características de cada ámbito, evitando un único modelo de intervención. Entre los principales instrumentos se destacan:



- **Fortalecimiento institucional y estructuración (cooperación técnica):** diseño de marcos regulatorios, estructuración de proyectos, fortalecimiento de bancos de desarrollo regional y construcción de hojas de ruta sectoriales.
- **Financiamiento de infraestructura y plataformas habilitantes (crédito):** inversiones en saneamiento, logística, movilidad, conectividad y plataformas ambientales.
- **Escalamiento empresarial y sostenibilidad (combinado):** fondos para la transición energética, instrumentos de financiamiento empresarial verde y programas de sofisticación productiva vinculados a infraestructura financiada.

Finalmente, la evidencia consolidada del diagnóstico y del catálogo confirma que los siete ámbitos subnacionales cuentan con agendas activas; sin embargo, enfrentan brechas de articulación, financiamiento y gobernanza. En este contexto la oportunidad para CAF no radica únicamente en financiar proyectos individuales, sino en posicionarse como articulador estratégico de soluciones territoriales integradas, capaz de combinar crédito, cooperación técnica y movilización de capital para convertir oportunidades locales en transformación productiva sostenible de escala regional. Con el fin de avanzar en dicho propósito, en la siguiente sección se presenta un conjunto de recomendaciones de gestión territorial para CAF.

► 3.3 Recomendaciones para la gestión de alianzas territoriales

A partir de los hallazgos específicos obtenidos para cada uno de los siete ámbitos subnacionales, del catálogo de oportunidades identificado y de la estrategia propuesta en la sección anterior, se derivan cuatro orientaciones transversales para la gestión operativa de CAF en la escala subnacional. Estas orientaciones buscan maximizar el impacto estructural, reducir riesgos de fragmentación programática y asegurar la adicionalidad institucional.

- Integrar asistencia técnica estructurante a operaciones de crédito de gran escala

En varios ámbitos subnacionales se identificaron limitaciones de estructuración, de formulación técnica y de gestión de proyectos complejos. En consecuencia, la cooperación técnica no debe concebirse como instrumento aislado, sino como una fase preparatoria y complementaria del financiamiento. La secuencia óptima es: (i) cooperación técnica para diseño institucional,

la estructuración financiera y la definición de estándares; (ii) financiamiento para bienes públicos estratégicos; y (iii) acompañamiento técnico para fortalecimiento de las capacidades operativas y la sostenibilidad post-inversión. Este enfoque reduce riesgos de ejecución y aumenta la probabilidad de impactos sistémicos.

- Priorizar intervenciones con efecto multiplicador sobre cadenas productivas estratégicas

El análisis territorial muestra que los mayores retornos sistémicos se generan cuando los bienes públicos fortalecen plataformas transversales — como la movilidad y la logística, la formación técnica especializada, la digitalización productiva, los sistemas de economía circular y los servicios tecnológicos— que impactan simultáneamente múltiples sectores. En este contexto, CAF debería priorizar proyectos con capacidad de generar encadenamientos,

integrar a las pymes y promover la escalabilidad regional, evitando intervenciones atomizadas o sectorialmente aisladas.

- Vincular financiamiento a indicadores verificables de desempeño productivo y ambiental:

Dado que las brechas identificadas son estructurales —capital humano, infraestructura logística, digitalización, encadenamientos, transición ambiental empresarial—, las operaciones deberían incorporar marcos de resultados explícitos asociados con mejoras en la productividad laboral, la inserción en cadenas de valor, la reducción de costos logísticos, la adopción tecnológica y la disminución de la intensidad de las emisiones. Esto implica migrar de una lógica centrada en ejecución presupuestal hacia una lógica de desempeño territorial, alineada con la agenda corporativa de CAF en materia de productividad, infraestructura sostenible y transición verde.

- Institucionalizar mesas técnicas territoriales permanentes de coordinación multinivel:

La heterogeneidad institucional y la dispersión de instrumentos identificadas en el balance de políticas evidencian riesgos de superposición, discontinuidad y baja articulación entre los sectores público y privado. En este contexto, CAF podría fortalecer el valor de su acompañamiento

en función de la existencia o creación de instancias técnicas permanentes que integren a los gobiernos subnacionales, el sector privado, la academia y las entidades nacionales sectoriales. Estas mesas no deberían constituirse como espacios generales de deliberación, sino como plataformas operativas orientadas a: (i) priorizar cartera, (ii) asegurar coherencia con planes territoriales y sectoriales, (iii) coordinar fuentes de financiamiento y (iv) monitorear resultados con métricas verificables.

Estas cuatro orientaciones refuerzan el planteamiento central de que la actuación subnacional de CAF debe organizarse bajo una lógica de cartera territorial integrada, donde la cooperación técnica, el crédito soberano o subnacional y el financiamiento no soberano operen de manera complementaria sobre plataformas habilitantes del desarrollo productivo sostenible.

El objetivo no consiste en financiar proyectos individuales, sino en consolidar ecosistemas territoriales de productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental empresarial, sustentados en una gobernanza clara, métricas de resultado y secuenciación estratégica. Bajo este enfoque, CAF reduce el riesgo de mejoras incrementales dispersas y orienta su intervención hacia cambios estructurales medibles en materia de eficiencia productiva, inserción competitiva y transición ambiental empresarial.





Bibliografía

- Banco Central de Chile. (2024). *Producto Interno Bruto Regional*. Obtenido de Banco Central de Chile: <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/pib-regional>
- Banco Central de Costa Rica. (2025). *Producto Interno Bruto por el enfoque de la producción*. Obtenido de Banco Central de Costa Rica: <https://sdd.bccr.fi.cr/es/IndicadoresEconomicos/Inicio/>
- Banco Central de Costa Rica. (2026). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de Banco Central de Costa Rica: <https://sdd.bccr.fi.cr/es/IndicadoresEconomicos/Inicio/Contenedor/969?Cuadro=51>
- Banco Central de Costa Rica. (2026). *Estadísticas empresariales y laborales*. Obtenido de Banco Central de Costa Rica: <https://www.bccr.fi.cr/indicadores-economicos/estad%C3%ADsticas-empresariales>
- Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe (CAF). (2022). *Estrategia Corporativa de CAF 2022-2026*.
- Banco Mundial. (2024). *Datos de libre acceso del Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/>
- Banco Mundial. (2026). *Tasa de cambio oficial países del mundo*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/PA.NUS.FCRF>
- CAF, B. d. (2023). *Impacto CAF*. Obtenido de <https://www.caf.com/media/4666452/impacto-caf-movilidad-urbana-informe-completo.pdf#:~:text=Proyecto%20Paseo%20del%20Bajo%20de,un%20corredor%20vial%20de%207%2C1>
- CAF y EIA. (2024). *Balance de políticas, estrategias y programas de transformación productiva sostenible en América Latina y el Caribe (ALC), con enfoque territorial*.
- Centro de Liderança Pública (CLP). (2025). *Ranking de Competitividade dos Estados Brasileiros*. Obtenido de Ranking de Competitividade dos Estados Brasileiros: <https://rankingdecompetitividade.org.br/estados/>
- Código Municipal de Costa Rica. (2024). *Gaceta No. 150*. Obtenido de <https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf>
- Congreso de Chile. (1980). *Constitución Política de la República de Chile*. Obtenido de Diario Oficial: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=270159>





- Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC). (2024). *Índice de Competitividad Cantonal de Costa Rica*. Obtenido de Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC): <https://icn.cr/indice/>
- Consejo Privado de Competitividad (CPC) & Universidad del Rosario (UR). (2025). *Índice Departamental de Competitividad de Colombia*. Obtenido de Consejo Privado de Competitividad (CPC): <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad-idc/>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Gaceta Constitucional No. 116*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). *Diário Oficial da União*. Obtenido de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV)*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2024>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Información pobreza monetaria departamental*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-por-departamentos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Cuentas nacionales departamentales*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-depar>
- Global Change Data Lab. (2025). *CO₂ and Greenhouse Gas Emissions*. Obtenido de Our World in Data: <https://ourworldindata.org/co2-and-greenhouse-gas-emissions>
- Harvard. (2024). *The Atlas of Economic Complexity*. Obtenido de Harvard: <https://atlas.cid.harvard.edu>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2024). *Contas regionais do Brasil: Produto Interno Bruto por unidade da federação*. Obtenido de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-regionais-do-brasil.html>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2025). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Obtenido de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pnadca/tabelas>

- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM). (2025). *Inventario Departamental Gases Efecto Invernadero*. Obtenido de Datos Abiertos Colombia: https://www.datos.gov.co/Ambiente-y-Desarrollo-Sostenible/Inventario-Departamental-Gases-Efecto-Invernadero/sx6m-p6bv/about_data
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2025). *Encuesta Nacional de Empleo (ENE)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas de Chile: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2025). *Encuesta Continua de Empleo (ECE)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC): <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-continua-empleo>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Producto interno bruto por provincia*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC): <https://www.inec.cr/estadisticas/economia/cuentas-nacionales/producto-interno-bruto-provincial>
- Map Chart. (2024). *Map Chart*. Obtenido de mapchart.net
- Ministerio del Medio Ambiente de Chile. (2025). *Sistema Nacional de Inventarios de Gases de Efecto Invernadero de Chile (SNICHILE)*. Obtenido de Inventarios Regionales de Gases de Efecto Invernadero (IRGEI): <https://snichile.mma.gob.cl/introduccion-irgei/>
- OECD. (2001). *Measuring Productivity - OECD Manual*. Obtenido de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2001/07/measuring-productivity-oecd-manual_g1gh2484/9789264194519-en.pdf
- Sistema de Estimativas de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa (SEEG). (2025). *Baixe os dados do SEEG*. Obtenido de Sistema de Estimativas de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa (SEEG): <https://seeg.eco.br/dados/>
- Sistema Nacional de Métrica del Cambio Climático (SINAMECC). (2025). *Datos relacionados a Cambio Climático*. Obtenido de Sistema Nacional de Métrica del Cambio Climático (SINAMECC): <https://sinamecc.go.cr/datos-abiertos>
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2021). *Índice de Competitividad Regional de Chile*. Obtenido de <https://proactiva.subdere.gov.cl/handle/123456789/543>
- The Conference Board. (2024). *Total Economy Database™*. Obtenido de The Conference Board: <https://www.conference-board.org/data/economydatabase/total-economy-database-productivity>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024). *Productive Capacities Index*. Obtenido de United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): <https://unctad.org/topic/least-developed-countries/productive-capacities-index>
- Universidad del Desarrollo de Chile (UdD). (2025). *Índice de Competitividad Regional (ICR)*. Obtenido de Observatorio de Competitividad Regional de Bío-Bío: <https://ocrbiobio.cl/estudios-y-publicaciones/>

La corrección de estilo, curaduría editorial, el diseño gráfico, la diagramación y la impresión de esta obra estuvo a cargo de Divegráficas SAS, durante el mes de julio de 2026.

La obra fue compuesta utilizando las familias tipográficas Helvetica LT Pro y FUTURA®100.



El presente reporte sintetiza, integra y consolida los hallazgos, análisis y propuestas desarrollados a lo largo de las distintas fases del proyecto: “Balance de la experiencia y demandas de siete ámbitos subnacionales de cuatro países de América Latina y el Caribe en materia de transformación productiva sostenible”.

El informe elaborado por el Centro de Pensamiento de la Universidad EIA, está orientado a fortalecer las alianzas en el ámbito subnacional como un factor estratégico para la de transformación productiva sostenible de la región. En este sentido, constituye un insumo técnico para la toma de decisiones institucionales, así como para la priorización de inversiones y el diseño de esquemas de cooperación.

La primera etapa de la iniciativa estuvo orientada a la caracterización integral de los ámbitos subnacionales objeto de análisis, mediante un balance del desempeño productivo, competitivo y ambiental, sustentado en el análisis de fuentes oficiales, estudios especializados, planes y estrategias de desarrollo territorial. Este ejercicio permitió establecer una línea base sobre la estructura económica, las capacidades institucionales y los activos ambientales de cada ámbito subnacional, así como identificar tendencias, fortalezas y limitaciones estructurales.

Con base en los resultados de dicha caracterización, la segunda etapa profundizó en el análisis de brechas y necesidades territoriales, mediante la incorporación de información cuantitativa y evidencia cualitativa. En esta etapa se organizaron y priorizaron las principales restricciones que afectan el desarrollo productivo sostenible de los siete ámbitos subnacionales, considerando áreas como la infraestructura, el capital humano, el financiamiento, la innovación, la sostenibilidad ambiental y la gobernanza. Asimismo, se realizó un mapeo estratégico de los bienes públicos existentes con el propósito de identificar oportunidades de fortalecimiento institucional y de articulación de políticas e instrumentos.

A partir de los insumos recopilados, se construyó un portafolio priorizado de programas y proyectos, acompañado de fichas de perfil, esquemas de gobernanza y planes de trabajo. Adicionalmente, se llevaron a cabo procesos de revisión y validación con actores clave.



Para acceder a la
versión electrónica



Con el apoyo de



BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE