

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Departamento del Meta

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Diana Alejandra, Espitia Romero

Diana Fernanda, Gallego Rivera

Felipe, Acevedo Vieira

Viviana Marcela, Gómez Serna

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Bogotá D.C. , Mayo 2018

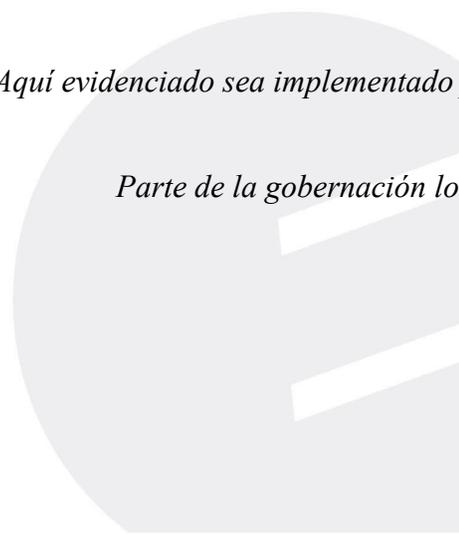
Dedicamos este trabajo a los habitantes del departamento del Meta,

Los cuales esperamos tengan un crecimiento social

Y económico una vez el planeamiento estratégico

Aquí evidenciado sea implementado por

Parte de la gobernación local.



Agradecimientos

Agradecemos al trabajo y empeño de cada uno de los cuatro integrantes del grupo, los cuales mediante su esfuerzo, dedicación y compromiso permitieron terminar de manera exitosa este reto en el tiempo establecido. A nuestras familias y seres queridos por su paciencia y entendimiento, necesarios para la finalización de este trabajo. Finalmente, a la universidad y a nuestro asesor de tesis por proveernos la información y las herramientas necesarias para el desarrollo de este trabajo.



Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico está enfocado en el Departamento del Meta, estableciendo como visión que en el año 2032 el departamento será un referente nacional de la competitividad, fundamentándose en los pilares de la educación, salud, e innovación tecnológica, impulsado por el desarrollo de las actividades económicas del sector agropecuario y de turismo, generando así mayores beneficios a su población.

El óptimo aprovechamiento de los potenciales de desarrollo del país, y la reducción de los desequilibrios regionales exige el uso de instrumentos potentes, como la planificación estratégica con visión de largo plazo, que permita a las entidades territoriales posicionarse de manera competitiva en los escenarios nacionales e internacionales y constituirse en autogestores de su futuro, a través de la consolidación del proceso de descentralización.

El Departamento del Meta se encuentra en un proceso de mejora de su competitividad, entendida esta como la capacidad de organización para tener una economía y sociedad, cuyo desarrollo se considera atractivo en términos de crecimiento y competencia económica.

Desde dicha perspectiva, el reto que se impone el plan estratégico consiste en lograr movilizar las potencialidades y ventajas comparativas locales para elevar la productividad y competitividad, simultáneamente con la multiplicación de los efectos sobre el mejoramiento de la calidad de vida y la sustentabilidad ambiental. De tal manera que se pueda transformar el crecimiento en desarrollo sostenible con una integración equilibrada del territorio departamental, basada en los preceptos de la nueva geografía económica.

Palabras Claves:

Planeamiento, Estratégico, Competitividad, Organización, Territorio departamental

Abstract

The present strategic plan is focused on the Department of Meta, establishing as vision that by 2032 the department will be a national benchmark of competitiveness, based on the pillars of education, health, and technological innovation, driven by the development of Economic activities of the agricultural and tourism sector, thus generating greater benefits to its population.

The optimum utilization of the country's development potential and the reduction of regional imbalances require the use of powerful instruments, such as strategic planning with a long-term vision that allows the territorial entities to position themselves competitively in the national and International organizations and to become self-managers of their future, through the consolidation of the decentralization process.

The Department of Meta is in a process of improving its competitiveness, understood as the organizational capacity to have an economy and society whose development is considered attractive in terms of growth and economic competition.

From that perspective, the challenge imposed by the strategic plan is to mobilize the local potential and comparative advantages to increase productivity and competitiveness, simultaneously with the multiplication of the effects on the improvement of quality of life and environmental sustainability. In such a way that growth can be transformed into sustainable development with a balanced integration of the departmental territory, based on the precepts of the new economic geography.

Keywords

Planning, Strategic, Competitiveness, Organization, Departmental territory

Tabla de Contenido

El Proceso Estratégico: Una Visión General	15
Capítulo I: Situación General del Departamento del Meta	20
1. Situación General	20
Conclusiones Del Capítulo.....	26
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	28
1. Antecedentes	28
2. Visión	29
3. Misión	29
4. Valores	29
5. Código de Ética.....	30
Conclusiones Del Capítulo.....	31
Capítulo III: Evaluación Externa.....	32
1. Análisis Tridimensional de las Naciones	32
1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	32
1.2. Potencial nacional	35
1.3. Principios cardinales	41
1.4. Influencia del análisis en el Departamento del Meta	43
2. Análisis Competitivo del País	45

2.1.	Condiciones de los factores	46
2.2.	Condiciones de la demanda	47
2.3.	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	49
2.4.	Sectores relacionados y de apoyo	50
2.5.	Influencia del análisis en Departamento del Meta	51
3.	Análisis del Entorno PESTE	51
3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	51
3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	52
3.3.	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	53
3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	54
3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	55
4.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	56
5.	El Departamento del Meta y sus Competidores	58
5.1.	Poder de negociación de los proveedores	58
5.2.	Poder de negociación de los compradores	59
5.3.	Amenaza de los sustitutos	60
5.4.	Amenaza de los entrantes.....	61
5.5.	Rivalidad de los competidores	62
6.	El departamento del Meta y sus Referentes	64
7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC)	65
8.	Matriz Perfil Referencial (MPR).....	68

Conclusiones del Capitulo.....	69
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	70
1. Análisis Interno AMOFHIT.....	70
1.1. Administración y gerencia (A).....	70
1.2. Marketing y ventas (M)	73
1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	77
1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	81
1.5. Recursos humanos (H).....	86
1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	93
1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	95
2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	97
Conclusiones del Capitulo.....	99
Capítulo V: Intereses del Meta y Objetivos de Largo Plazo.....	100
1. Intereses del departamento del Meta.....	100
2. Potencial del departamento del Meta	103
3. Principios Cardinales del departamento del Meta.....	119
4. Matriz de Intereses del Meta (MIO)	122
5. Objetivos de Largo Plazo	122
Conclusiones del Capitulo.....	125
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	126

1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	126
2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	128
3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	130
4. Matriz Interna Externa (MIE)	132
5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	133
6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	134
7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	136
8. Matriz de Rumelt (MR).....	139
9. Matriz de Ética (ME)	139
10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	141
11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	143
12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	145
Conclusiones del Capítulo.....	148
Capítulo VII: Implementación Estratégica	149
1. Objetivos de Corto Plazo	149
2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	151
3. Políticas de cada Estrategia.....	154
4. Estructura Organizacional del Departamento del Meta	156
5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	158
6. Recursos Humanos y Motivación	159
7. Gestión del Cambio.....	160
Conclusiones del Capítulo.....	161

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	162
1. Perspectivas de Control.....	162
1.1. Aprendizaje interno.....	162
1.2. Procesos	163
1.3. Clientes	163
1.4. Financiera.....	163
2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	164
Conclusiones del Capitulo.....	164
Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Meta	166
1. Análisis Competitivo del Departamento del Meta	166
2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Meta	171
3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento de Meta	173
4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	174
Conclusiones del Capitulo.....	175
Conclusiones y Recomendaciones.....	176
Referencias Bibliográficas.....	185

Lista de figuras

Figura 1 Modelo secuencial del proceso estratégico.....	15
Figura 2 Crecimiento económico de Colombia	21
Figura 3 Mapa político del Meta	22
Figura 4 Pirámide poblacional por rangos de edad 2015.....	23
Figura 5 Estructura PIB del Meta por sectores	23
Figura 6 Desagregación cobertura en educación departamento del Meta 2015	26
Figura 7 Matriculas escolares por zona del departamento del Meta	26
Figura 8 Producto Interno Bruto (PIB)	38
Figura 9 Variación anual % del PIB.	38
Figura 10 Pronóstico producción promedio diario de petróleo	59
Figura 11 Tendencias de largo plazo en la competitividad	63
Figura 12 Producción de Aceite de Palma (1000 MT)	64
Figura 13 Mapa de infraestructura petrolera.....	78
Figura 14 Costos de producción de aceite de palma estándar por zona (Cumaral y Bajo Upía representan el departamento del Meta)	79
Figura 15 Curva de productividad para la especie híbrida del aceite de palma según subzona	79
Figura 16 Vías de acceso departamento del Meta Tomado de: Guía Turística- Departamento del Meta	80
Figura 17 Oferta establecimientos de hospedaje departamento del Meta.....	81
Figura 18 Activos departamento del Meta comparativo 2015-2016	83
Figura 19 Pasivos departamento del Meta comparativo 2015-2016.....	83
Figura 20 Distribución ingresos departamento del Meta	84

Figura 21 Distribución de recursos por sectores 2015.....	85
Figura 22 Distribución de población pobre y no pobre en el departamento del Meta.....	86
Figura 23 Tasa de ocupación para Meta y total Nacional entre 2001-2013.....	88
Figura 24 Tasa de homicidios en el Meta y a nivel nacional.	92
Figura 25 Tasa de secuestros en el Meta y a nivel nacional.	92
Figura 26 Desplazamiento forzado en el Meta y a nivel nacional.....	93
Figura 27 Porcentaje de docentes que hacen uso de computadores para labores académicas ..	95
Figura 28 Tasas de mortalidad infantil según NBI, según regiones. Colombia, 2010	102
Figura 29 Principales variables departamento del Meta	103
Figura 30 Producto Interno Bruto (PIB) per cápita departamental Precios corrientes 2015.	108
Figura 31 Matriz PEYEA	130
Figura 32 Matriz BCG.	131
Figura 33 Matriz IE.....	132
Figura 34 Matriz de las Gran Estrategia (MGE).	133
Figura 35 Estructura Organizacional Propuesta Departamento del Meta	157
Figura 36 Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia, 2015.	167
Figura 37 Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia, 2015.	168
Figura 38 Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia, 2015.	169

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Índices de Seguridad en el Departamento del Meta</i>	24
Tabla 2 <i>Intereses nacionales vs intensidad del interés</i>	34
Tabla 3 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	57
Tabla 4 <i>Perfil Departamental del Meta</i>	66
Tabla 5 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	67
Tabla 6 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	68
Tabla 7 <i>Resultados de las Elecciones Departamentales 2016</i>	71
Tabla 8 <i>Costo Agregado por Departamento y a Nivel Nacional</i>	74
Tabla 9 <i>Gastos Fiscales Per Cápita 2013-2015</i>	84
Tabla 10 <i>Indicadores de Mercado Laboral Departamento del Meta y Colombia</i>	89
Tabla 11 <i>Número de estudiantes y participación matrícula por nivel de Educación Superior</i> ...	90
Tabla 12 <i>Ingresos en Población Ocupada Departamento del Meta 2012</i>	91
Tabla 13 <i>Escalafón de Competitividad Departamental</i>	96
Tabla 14 <i>Matriz MEFI del Departamento del Meta</i>	98
Tabla 15 <i>Matriz Intereses Organizacionales del departamento del Meta.</i>	122
Tabla 16 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	127
Tabla 17 <i>Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>	128
Tabla 18 <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>	128
Tabla 19 <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	129
Tabla 20 <i>Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	129
Tabla 21 <i>Información de Participación y Crecimiento de la Industria de Productos Departamento del Meta</i>	131

Tabla 22 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	135
Tabla 23 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	138
Tabla 24 <i>Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)</i>	139
Tabla 25 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	140
Tabla 26 <i>Matriz Estrategias retenidas y de contingencia</i>	142
Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de la industria (MEOLP)</i> <i>Departamento del Meta</i>	144
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>(MEPCS)</i>	147
Tabla 29 <i>Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i>	150
Tabla 30 <i>Recursos Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i>	153
Tabla 31 <i>Políticas de estrategias retenidas</i>	155
Tabla 32 <i>Tablero de Control Balanceado del META</i>	165
Tabla 33 <i>Plan estratégico Integral (PEI)</i>	178

El Proceso Estratégico: Una Visión General¹

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

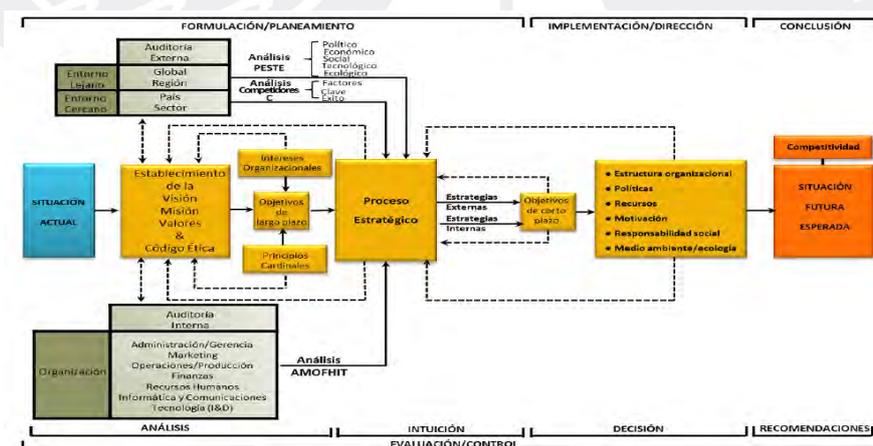


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de: El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a Ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

¹ El siguiente texto ha sido tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a Ed. Rev., pp.10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del

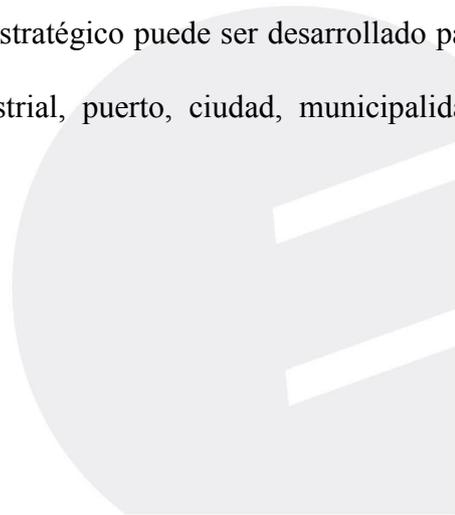
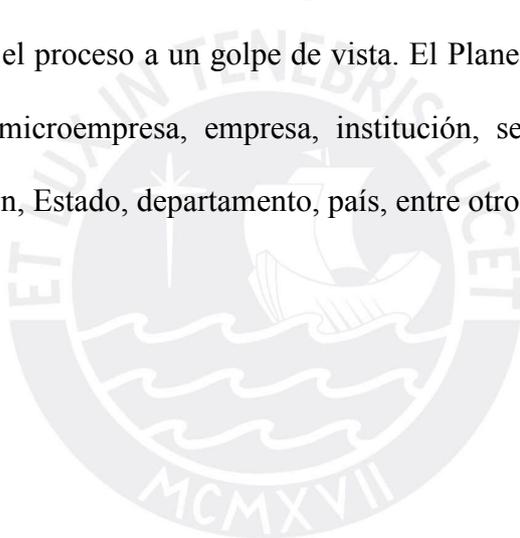
Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias

orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Departamento del Meta

En este capítulo se presenta la situación actual del Departamento del Meta incluyendo su información geográfica y ambiental, así como su situación con respecto a los ámbitos de mayor importancia: población, económico, seguridad, salud y educación. La información obtenida de este capítulo da las bases necesarias para el planteamiento del planeamiento estratégico a desarrollar para fomentar el crecimiento económico y social del departamento.

1.Situación General

Colombia es un país que se encuentra ubicado en la esquina noroccidental de América del sur y limita con Venezuela, Brasil, Perú, Ecuador y Panamá. El país tiene soberanía sobre un total de 1'141,748 km² de suelo continental y 928,660 km² de suelo marítimo incluyendo el Mar Caribe y el Océano Pacífico. Con respecto al clima, las diferentes altitudes que se encuentran en el país (puede llegar hasta 6 km de altitud) hacen que en el país coexistan cuatro diferentes tipos de climas: clima tropical húmedo, clima seco, clima templado y clima de montaña. El país se divide en cinco regiones debido a sus alturas, ecosistemas y climas: región amazónica (más extensa y menos poblada del país), región andina, región caribe, región insular, región Orinoquia y región pacífica; en estas regiones se encuentran los 32 departamentos que componen el país.

Con respecto a la economía colombiana, en el año 2016 el país tuvo una disminución del 1.1% en el crecimiento económico, disminuyendo \$19,582 millones de dólares su producto

interno bruto (PIB) comparado con el año 2015. A pesar de mostrar un retroceso a nivel interno, el crecimiento económico de Colombia en este año estuvo por encima del crecimiento de América Latina y del crecimiento mundial en el mismo periodo de tiempo, la Figura 1 muestra el crecimiento de estas tres regiones en los últimos 15 años. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2016)

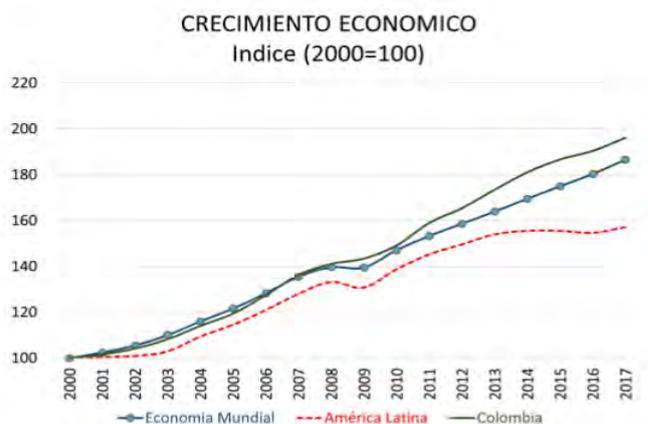


Figura 2 Crecimiento económico de Colombia. Tomado de: Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017. Informe de la ANDI. Recuperado de: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

El departamento del Meta, está ubicado en la región central del país con una extensión territorial de 85,635 Km², siendo el cuarto departamento más grande del país representando el 7.5% del área total del mismo, cuenta con 29 municipios y limita al norte con los departamentos de Cundinamarca y Casanare, en el sur por los departamentos del Caquetá y Guaviare, en el oriente por el departamento de Vichada y en el occidente por el departamento del Huila y Bogotá, Distrito Capital, en la Figura 2 se muestra el mapa del Meta con sus municipios y límites. El departamento cuenta con una temperatura promedio de 30°C y una altura sobre el nivel del mar entre los 125 y 4,000 metros. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014)

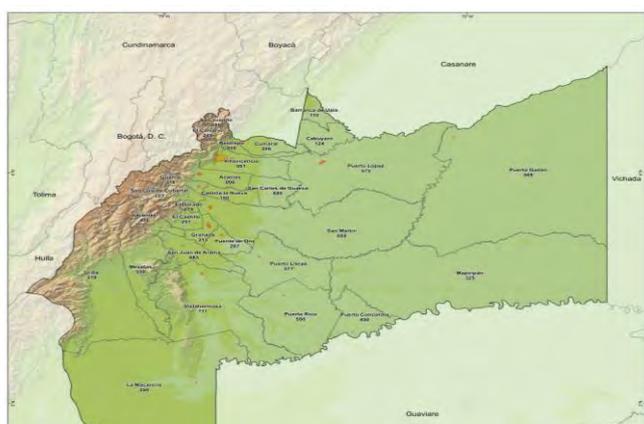


Figura 3 Mapa político del Meta. **Tomado de:** Geoportal. “Codificación de la División Político-administrativa de Colombia”. Recuperado de: <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoMapasDivipola>

El departamento posee cuatro tipos de ecosistemas, y sus suelos se caracterizan por tener aptitud para el desarrollo agrícola sin generar altas repercusiones ambientales. Adicional, en el departamento se encuentran los parques nacionales de los Picachos, Tinigua, Sumapaz y la Sierra de la Macarena. (Contraloría General de la República, 2015)

Para conocer en mayor detalle la situación actual del departamento del Meta, se presentará la información dividido en los siguientes aspectos: población, economía, seguridad, salud y educación.

El departamento del Meta cuenta con una población de 979,710 habitantes, de los cuales se estima que el 43.9% de la población vive en zonas rurales, la población que reside en zonas urbanas se concentra en un 60% en el municipio de Villavicencio, 8% en Acacías y el 7% en Granada. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014) Con respecto a la distribución de la población, se evidencia una tendencia en la disminución de la población entre los 0 y los 24 años y un aumento en la población entre 25 y 69 años, lo cual lleva a una disminución de la carga económica (población menor de 15 años y mayor de 65 años) y el incremento de la población en capacidad productiva, como se puede evidenciar en la Figura 4.

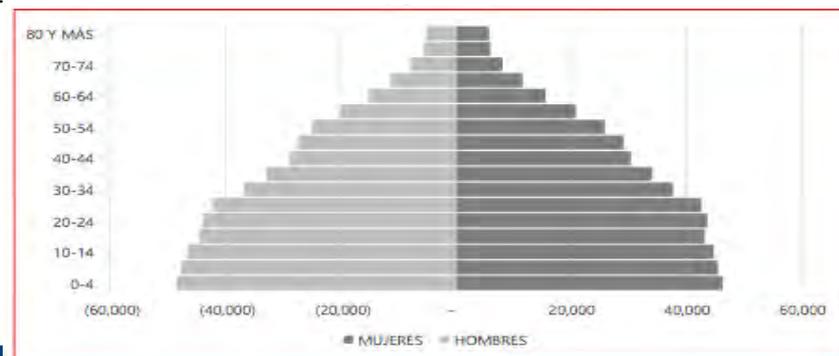


Figura 4 Pirámide poblacional por rangos de edad 2015. Tomado de: Departamento Nacional de Planeación, 2015. “Fichas de Caracterización Territorial”. Recuperado de: <https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>

Con respecto a la economía del departamento, en el año 2015 su PIB fue de \$34'300,252 millones de pesos, lo cual aporta el 3.8% del PIB del país, en los últimos 13 años el departamento tuvo un crecimiento promedio anual del 11.4%. El 56.7% del PIB del Meta corresponde a la explotación de minas y canteras, siendo el segundo sector con mayor aporte al PIB el sector de servicios sociales, comunales y personales con un aporte del 8.9% seguido del sector agropecuario el cual aporta el 7.8%. En la Figura 5 se puede observar la totalidad de la distribución del PIB del departamento.

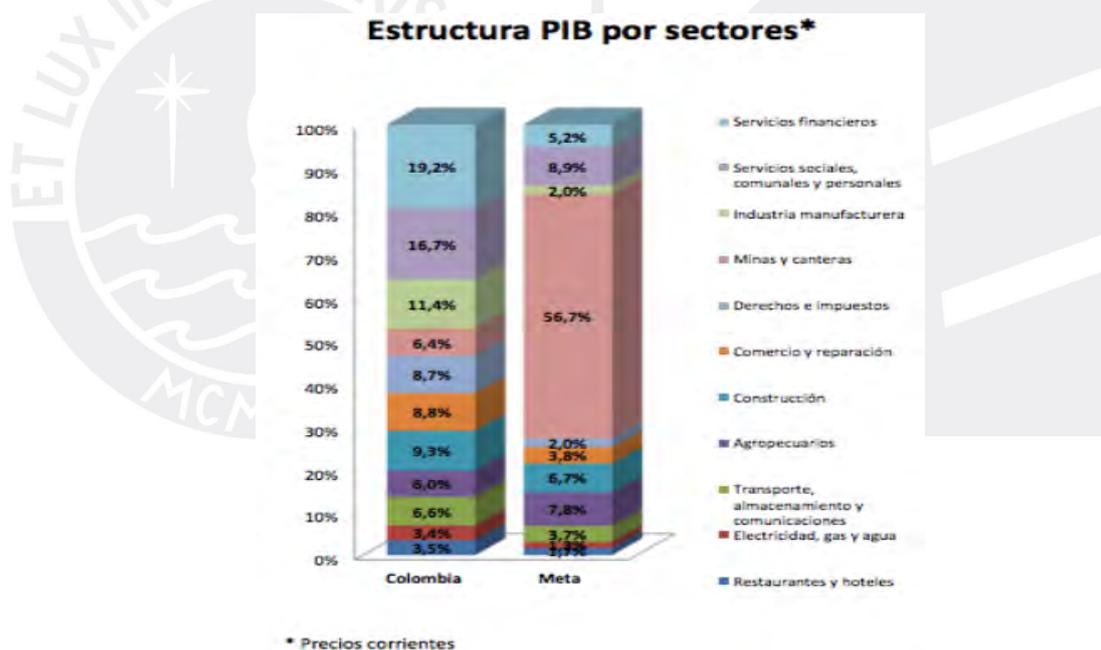


Figura 5 Estructura PIB del Meta por sectores. Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Tomado de: Fichas de Caracterización Territorial. http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16724/perfileseconomicospor_departamentos

En términos de pobreza, de acuerdo con los datos disponibles del año 2013, en ese año se contaban con 250,000 individuos en estado de pobreza y un 7.6% de los habitantes se encontraban en un estado de pobreza extrema, a pesar de que estos dos estados han

disminuido en el periodo de 5 años analizado, la reducción de la pobreza media por ingresos no es congruente con el crecimiento económico que ha tenido el departamento. Adicional, desde el año 2013 el departamento tiene un índice de GINI (medida de desigualdad económica de una sociedad) del 0.47.

Con respecto a la medición de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), que identifica como pobres a aquellos hogares que no satisfacen alguna de las necesidades básicas y a indigentes a aquellos que presentan una carencia de 2 o más necesidades siguiendo 5 indicadores: viviendas inadecuadas, hogares con hacinamiento crítico, hogares con servicios inadecuados, hogares con alta dependencia económica y hogares con población en edad escolar que no asisten a la escuela. En el departamento, se presenta un 25% de la población urbana con una carencia en sus Necesidades Básicas y un 8.1% de la población presenta carencias en 2 o más necesidades básicas, en la población rural, estos niveles aumentan pasando a un 44% y 18% respectivamente, siendo los municipios con mayor cantidad de poblaciones con NBI La Macarena, Puerto Rico, Mapiripan y Mesetas, municipios que se encuentran ubicados en la periferia departamental (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014)

Respecto a seguridad, Según el Informe del Departamento Nacional de Planeación (2017) presenta la información de la Policía Nacional el departamento tiene un promedio de homicidios, hurto a comercio, hurto a personas, hurto a residencias, hurto a vehículos y secuestros por encima del promedio nacional, como se puede evidenciar en la Tabla 1.

Tabla 1 *Índices de Seguridad en el Departamento del Meta*

	Promedio municipios departamento	del	Promedio regional	Promedio nacional
Homicidios por 100 mil habitantes	34.64		31.06	26.32
Hurto a comercio por 100 mil habitantes	83.84		75.98	45.55

Hurto a personas por 100 mil habitantes	333.18	242.63	204.72
Hurto a residencias por 100 mil habitantes	129.72	113.37	42.58
Hurto a vehículos por 100 mil habitantes	95.39	90.77	71.06
Secuestros por 100 mil habitantes	1.35	1.81	0.65

Adaptado de: Fichas de Caracterización Territorial, por DNP, 2016. **Recuperado de:** <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/FIT/PDF/50000.pdf>

En términos de salud, el departamento en el año 2011 reportaba una tendencia al aumento en la tasa de mortalidad por cada 1,000 habitantes siendo el mayor género afectado el masculino (60% de las muertes en promedio). Entre las principales causas de muerte se encuentran las enfermedades del sistema circulatorio, tumores (neoplasias), muertes violentas, que se presentan principalmente en el género masculino y enfermedades del sistema respiratorio (Secretaría Seccional de Salud del Meta, 2011). Adicional, en el año 2013 el departamento reportó una tasa de mortalidad infantil de 24.9 niños fallecidos por cada mil nacidos vivos (la tasa nacional se encuentra en 15.4 en el mismo periodo) y una cobertura de vacunación de 87.7%, la cual se encuentra por debajo de la cobertura nacional del 91.9% (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2017)

Con respecto a educación, en el año 2014 el departamento contaba con una cobertura de educación básica del 93.5%, media del 42.7%, secundaria del 90.6% y de preescolar del 59.8%, como se puede evidenciar en la Figura 6 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2017). A pesar de que se evidencia una cobertura alta de educación secundaria, la cobertura de educación superior es únicamente del 33.24%, con una tasa de deserción del 12.1% (Ministerio de Educación Nacional, 2014)

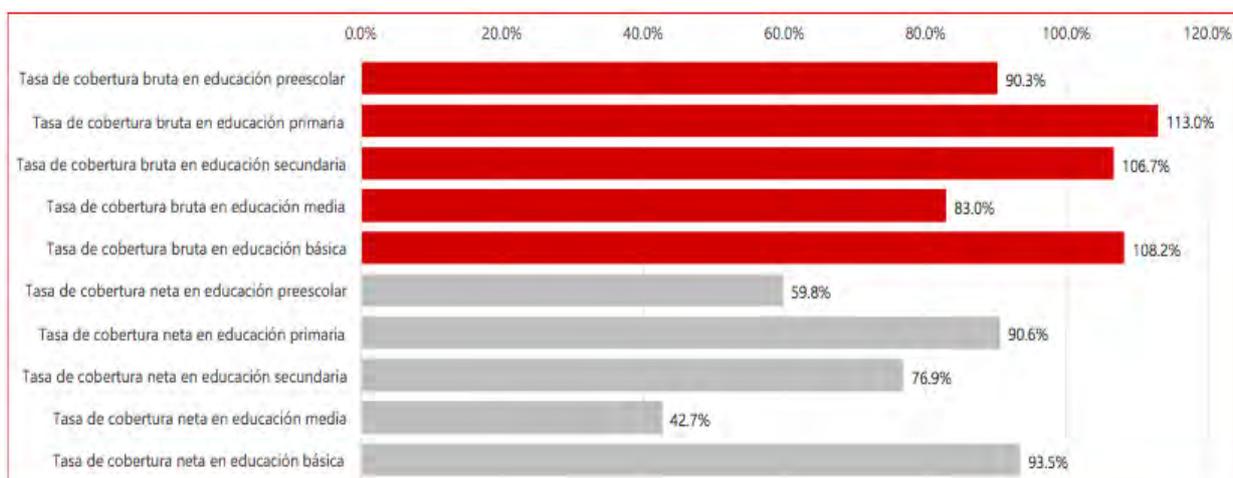


Figura 6 Desagregación cobertura en educación departamento del Meta 2015. Tomado de: Fichas de Caracterización Territorial. Recuperado de: <https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>

Adicionalmente, se evidencia que en los municipios que no corresponden a la capital, el 59% de los niños no acceden a transición, se presenta una disminución promedio anual de la cantidad de niños inscritos del 16% en cada año de primaria, y del 20% en cada grado de 6° a 11°. Por el contrario, en las zonas rurales del departamento, en 1° de primaria se evidencia la matrícula del 58% de los niños de la zona, mientras que en 6° se evidencia solo el 23% y en 11° del 13%. En la Figura 7 se puede observar las diferencias en acceso a la educación entre las zonas urbanas y las rurales.

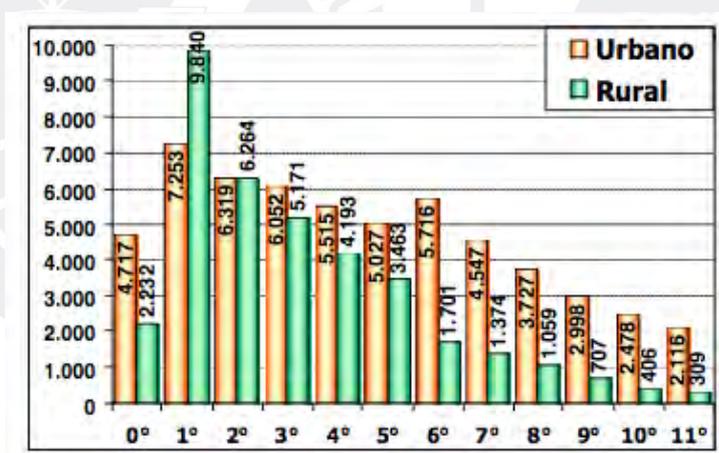


Figura 7 Matriculas escolares por zona del departamento del Meta. Tomado de “Perfil del Sector Educativo Departamento del Meta”. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85776_archivo_pdf14.pdf

Conclusiones Del Capítulo

El departamento del Meta debido a las características de su suelo tiene la capacidad de desarrollar la economía basada en la producción agrícola y disminuir la dependencia

económica a la producción del petróleo. Adicional, la posición central del departamento permite la comunicación terrestre hacia y desde los diferentes departamentos del país.

Sin embargo, el departamento presenta oportunidades que es importante afrontarlos lo antes posible para apalancar el crecimiento del departamento y de la población que habita en él. Entre estos problemas se resaltan el alto nivel de desigualdad que se encuentra en el departamento, los niveles de pobreza, los niveles de inseguridad de los habitantes, la falta de acceso a la educación por parte de la población rural y los altos niveles de habitantes de dicha población que no tienen satisfechas 2 o más NBI. Esto muestra, como el departamento a pesar de tener un porcentaje representativo en el PIB del país debido al alto aporte que genera en la producción de petróleo nacional, se evidencia un bajo desarrollo social y económico de su población rural.

Teniendo en cuenta la situación actual del departamento y su potencial de crecimiento económico y desarrollo social, se evidencia la necesidad de plantear y ejecutar un planeamiento estratégico que lleve al departamento a una situación deseada y con su ejecución mejore el desarrollo económico del departamento con énfasis en el desarrollo social de la población rural.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

1. Antecedentes

En cabeza de la gobernadora Marcela Amaya García, el departamento del Meta ha establecido un Plan de Desarrollo Económico y Social para el periodo 2016-2019, que ha definido como EL META, Tierra de Oportunidades. El cual tiene tres conceptos claves Inclusión, Reconciliación y Equidad y está enmarcado en cinco ejes estratégicos:

- Desarrollo Humano Incluyente y Equitativo:
- Infraestructura para las oportunidades:
- Sustentabilidad Económica y del Territorio:
- Paz y Reconciliación
- Fortalecimiento Institucional

La visión que propone el Plan de Desarrollo Económico es:

El Meta alcanzará en 2019 mejores indicadores de desarrollo humano, tendrá nuevas perspectivas económicas; será una potencia nacional en agroindustria y turismo; se convertirá en un territorio de paz y reconciliación; mostrará mayores índices de inclusión social; valorará su potencial pluri-étnico y multicultural; y mejorará sus resultados en equidad y sostenibilidad. (Departamento del Meta, 2016)

La misión que formula el Plan de Desarrollo Económico y Social del Meta (2016-2019)

es:

El Departamento del Meta a partir de su modernización institucional y en el marco de sus competencias constitucionales y legales, atenderá de manera prioritaria las demandas que efectúe su población, con el fin de eliminar diferencias y cerrar brechas a partir de acuerdos, alianzas y convenios que permitan elevar la calidad de vida, dinamizar el desarrollo económico del departamento con la participación de todos los actores, de acuerdo las políticas contenidas en el plan de desarrollo económico y social (Departamento del Meta, 2016)

2. Visión

El departamento del Meta tiene como principal interés garantizar la continuidad en la ejecución del plan de desarrollo planteado por parte de los gobiernos venideros, razón por la cual la visión planteada se establece a largo plazo, diez años, y establece el aprovechamiento de las fortalezas del departamento para enfrentar sus oportunidades y mejorar la calidad de vida de sus habitantes gracias al desarrollo social y económico del mismo.

La visión propuesta para la región en el marco de este plan estratégico es la siguiente: En el 2027 el departamento del Meta mejorará la calidad de vida de su población disminuyendo los índices de inseguridad y de analfabetismo, además de ofrecer cobertura total de salud a sus habitantes. El departamento logrará un desarrollo económico gracias al fortalecimiento de la agroindustria, explotación de gas y del turismo.

3. Misión

El departamento del Meta busca el desarrollo y la sostenibilidad económica a través de inversión en los sectores de agroindustria, explotación de gas y turismo. Actuando con eficacia y eficiencia velando por ser una sociedad inclusiva y equitativa donde se busque el bienestar de nuestros habitantes.

4. Valores

D'Alessio (2016, pág. 60) estableció que los valores en que se enmarca el planeamiento estratégico moldearán los objetivos, delimitarán las políticas y definirán las intenciones estratégicas. Para el departamento del meta en este planeamiento estratégico el aporte social es de fundamental importancia, el Plan de Desarrollo Económico y Social del Meta (2016 – 2019), incluyó valores relacionados directamente con su población, como complemento de ellos se han definido los siguientes valores:

- **Inclusión:** Es la incorporación de todos los miembros de la sociedad, sin restricciones raciales, físicas, culturales, religiosas, sociales, económicas, de género, de orientación sexual, e ideológicas; para evitar la discriminación de cualquier tipo.
- **Reconciliación:** Es la capacidad de las personas para aceptar a otros de manera individual y grupal, generando conciencia de que como ciudadanos tienen derechos y deberes.
- **Equidad:** Es la manifestación del equilibrio de la justicia y de la igualdad social. La prestación de servicios y satisfacción de necesidades considera a las personas y comunidades más pobres y demás población vulnerable.
- **Eficiencia y Eficacia Administrativa:** Las decisiones sobre el gasto se basan en eficiencia, eficacia y economía.
- **Promoción y Cuidado del Medio Ambiente:** La riqueza natural del departamento del Meta, por sus ecosistemas biodiversos y con altos niveles de sensibilidad y fragilidad, implica un tratamiento especial que garantice su preservación y desarrollo. Se trata de impulsar modelos de desarrollo sostenible en materia ambiental, económica y social.

5. Código de Ética

El código de ética es un requisito indispensable en este planeamiento estratégico, pues delimita las acciones para alcanzar los objetivos. D'Alessio (2016, pág. 65) puntualizó que la ética organizacional es influida tanto por la ética personal como por la profesional, por lo que esta gobernación debe definir un código de ética con los principios de buena conducta y buen vivir para mostrar a la comunidad que se cuenta con un patrón claro y conocida por todos. Por el hecho evidenciado en varios departamentos del país, donde la corrupción y poca transparencia de los funcionarios públicos es una práctica común y aceptada, se toman en consideración la Ley 1712 (2014) “*Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y*

del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional” y Plan Anticorrupción, Atención y Participación Ciudadana que define las acciones encaminadas a fortalecer la transparencia, la participación y la inclusión de la ciudadanía y las partes interesadas en la gestión de la entidad. (Presidencia de la República, 2017)

Como resultado de lo anterior, los elementos claves del código de ética del departamento de Meta, se resumen a continuación:

- Prácticas legítimas, justas, éticas, imparciales y equitativas.
- Principios de buena conducta, responsabilidad, honestidad y transparencia en el modo de actuar de sus ciudadanos.
- Desarrollo sostenible basado en eficiencia de recursos y efectivo administrativamente.
- Contribución al crecimiento del país, desarrollo económico y social del departamento, mejorando la calidad de vida de la población.

Conclusiones Del Capítulo

Con la definición de la visión, misión, valores y el código de ética, se crea la base para moldear los objetivos y propósitos. El departamento cuenta con los recursos para iniciar un desarrollo económico y social que permita conseguir la visión futura trazada.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el siguiente capítulo se pretende realizar una evaluación externa del Departamento del Meta enfocándose en el entorno actual en el que se encuentra y el análisis integral de la región. Lo anterior con el objetivo principal de consolidar el planteamiento de diversas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades identificadas y al mismo tiempo mitigar y administrar el riesgo que implican las amenazas actuales. Como consecuencia de los análisis se generarán, primero, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), y segundo, la matriz del perfil competitivo (MPC).

1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con lo presentado en su libro *The Relations of Nations*, Hartmann (1957) se consideran tres aspectos principales que deben tenerse en cuenta porque influyen directamente en el proceso y análisis estratégico. Dicho esquema conocido como la Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales, considera tres actores principales: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

Con base en lo anterior, es indispensable consolidar un análisis de estos tres elementos mencionados por Hartmann para lograr identificar como el Departamento del Meta se encuentra frente un contexto del país como un todo en donde se incluyen dichos intereses nacionales, sus fortalezas internas y amenazas potenciales.

1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (1957), los intereses nacionales son los que buscan un estado para conseguir algo o protegerse frente a las demás naciones. Partiendo de este principio propuesto

por Hartmann, en el transcurso de los años en Colombia los diferentes gobiernos han planteado diversos intereses nacionales que no son perdurables en el tiempo y en realidad no son intereses nacionales concebidos desde el Estado, sino que han sido cambiados dependiendo del gobierno de turno.

En Colombia, estos intereses se encuentran definidos en el plan nacional de desarrollo 2014 – 2018, en el cual el Gobierno Nacional liderado por la Presidencia de la Republica plantea tres intereses nacionales, construir un país en paz, equitativo y educado. Estos tres intereses son la base para el programa de desarrollo del actual gobierno, sin embargo, como se mencionó antes no son intereses formulados desde el estado.

Para lo anterior, el Plan Nacional de Desarrollo se consolida como un instrumento que permite construir y consolidar una Colombia democrática, en paz, con equidad y educación a través de políticas de estado y no de gobierno que perduren en el tiempo dando continuidad a las mismas. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014)

Para lo anterior, se han establecido diferentes estrategias principales a través de las cuales se busca materializar la visión del Plan Nacional de Desarrollo y para lograr los objetivos propuestos enmarcados siempre en el crecimiento verde. Estas son:

- Competitividad e infraestructuras estratégicas.
- Movilidad social.
- Transformación del campo.
- Seguridad, justicia y democracia para la construcción de la paz.
- Buen gobierno.
- Crecimiento verde.

Este Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 llamado por el presidente Juan Manuel Santos “Todos por un nuevo país” tiene un elemento innovador enfocado en el cierre de brechas, medido a través del Indicador de Convergencia Intrarregional (ICIR), el cual mide el nivel de desigualdad en términos socioeconómicos entre los municipios que conforman una región en específico. Así mismo, el plan estableció estrategias regionales explícitas alrededor de los ejes estratégicos: (1) Una paz estable y duradera, (2) Prosperidad, (3) Lucha contra el narcotráfico, (4) Soberanía y seguridad nacional.

Para analizar los intereses nacionales planteado por Hartmann, se establece la siguiente matriz de intereses nacionales (MIN), en la cual se consideran los principales intereses del país evaluando si dichos intereses son opuestos o comunes con los principales socios políticos, comerciales y económicos de Colombia, y como esto influye directamente en el Departamento del Meta.

Tabla 2 Intereses nacionales vs intensidad del interés

No.	Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Establecer una paz estable y duradera		Venezuela* Brasil* Perú* Ecuador* Panamá*		
2	Prosperidad (desarrollo comercial e industrial)			Perú* México* Chile* Estados Unidos*	
3	Lucha contra el narcotráfico				Estados Unidos* México* Perú* Venezuela** Ecuador*
4	Soberanía y seguridad nacional	Ecuador* Venezuela** Nicaragua** Brasil*			

Panamá*
Perú*

*Intereses comunes.

**Intensidad del interés.

Adaptado de: *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación.

1.2.Potencial nacional

El potencial o poder nacional indica que tan débil o fuerte es un estado para alcanzar los intereses nacionales (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 104).

Para alcanzar los intereses nacionales de un Estado es importante conocer cuál es su potencial Nacional. Este hace referencia las fortalezas y debilidades del estado las cuales son analizadas en siete elementos principales propuestos por Hartman, estos son:

- Demográfico:** Actualmente y según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2017), Colombia cuenta con una población estimada para el 2017 es de 49'291,925 habitantes de los cuales 49.37% son hombres y el 50.63 % son mujeres y se observa que la población potencialmente activa definida en un rango de más de 15 años y menos de 59 años corresponde al 62.3% y el resto, considerados población inactiva son el 37.7%.

De acuerdo con el DANE (2017), la población creció 39.27% entre los años 1985 y 2005, y se estima que para el año 2020 la población del país alcance los 50'912,429 consolidándose como el cuarto país más poblado en América después de Estados Unidos, Brasil y México.

Colombia es el segundo país con mayor cantidad de habitantes en Suramérica, antecedido por Brasil y seguido por Argentina, Perú y Venezuela; esto le da una trascendencia internacional e importancia a su fuerza de trabajo por el número de

habitantes, lo cual se considera como una ventaja con respecto a otros países de la región y, por consiguiente, se convierte en una fortaleza.

•**Geográfico:** Colombia se encuentra ubicada en la esquina noroccidental de América del Sur, con una extensión de 2'129,748 km² de los cuales 1'141,748 km² corresponden a su territorio continental y los restantes 988,000 km² a su extensión marítima terrestre, ocupando el cuarto lugar entre los países de Suramérica, el séptimo en América y el número 25 del mundo. Colombia tiene fronteras por el oriente con Venezuela, al noroccidente con Panamá, al Suroccidente con Ecuador y Perú y al Suroriente con Brasil, es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio y posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico que permiten un acceso marítimo logrando una ventaja frente a otros países. (Central Intelligence Agency [CIA], 2017)

Así mismo, el país cuenta con un gran portafolio de productos como el carbón, petróleo, gas natural, níquel, piedras preciosas entre otros y una gran cantidad de productos agrícolas de alta calidad gracias a la calidad de sus suelos y pisos térmicos que permite el cultivo en diferentes climas. Colombia además cuenta con una gran biodiversidad natural y riqueza hídrica en todo el territorio nacional.

A pesar de lo anterior, las condiciones complejas de la geografía nacional han sido históricamente un obstáculo, pues la no existencia de vías y carreteras que faciliten la lógica de distribución aumenta costos de transporte y fletes, lo que deja a Colombia una posición desventajosa para competir con otros países.

Sin embargo, con los proyectos de infraestructura 4G que actualmente se está llevando a cabo, se espera que se logren interconectar de manera efectiva las zonas productivas del territorio nacional hacia las salidas oceánicas promoviendo mayor desarrollo y bienestar económico para Colombia y su población.

•**Económico:** En la actualidad, y luego de la firma del acuerdo de paz entre la guerrilla de las FARC y el gobierno, Colombia se encuentra en una coyuntura en la que los factores internos como externos afectan directamente el comportamiento de la economía. A pesar de que en la última década Colombia había logrado un crecimiento promedio del 4.2% y que la economía del país logró superar exitosamente el impacto de la crisis internacional en el 2009.

El crecimiento real del PIB promedió un 4.8% anual entre 2010 y 2014, continuando una década de fuerte desempeño económico, antes de caer en 2015. Las tres principales agencias de calificación elevaron la deuda pública de Colombia al grado de inversión en 2013 y 2014.

El informe de la Junta Directiva del Banco de la República emitido en Julio de 2015, muestra una difícil situación que deberá afrontar el país en cuanto a situaciones externas como el bajo crecimiento, una lenta recuperación de la economía de Estados Unidos, y la desaceleración económica de China que de una u otra forma impactan económicamente el país, el crecimiento de la economía del país, que en el segundo trimestre del año fue del 2 por ciento con respecto al mismo lapso del 2015, sustentado en la actividad del sector financiero y la de la industria. Este resultado llevó al Ministerio de Hacienda a recortar su pronóstico para el año, desde un 3 a un 2.5%. Según el DANE, con respecto al mismo trimestre del año pasado el aparato productivo del país continuó en desaceleración, puesto que para ese período del 2015 toda la economía tuvo un avance del 3.1 % (Ver Figura 8).



Figura 8 Producto Interno Bruto (PIB). Tomado de: “Fichas de Caracterización Departamental”. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/3841-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2016>

En el primer trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1.1% (Ver Figura 9). La rama con mayor crecimiento en el primer trimestre de 2017 fue Agricultura, caza, silvicultura y pesca con 7.7%, el resultado más alto para un primer trimestre desde el 2001. Por su parte, la rama de Explotación de minas y canteras registró una variación de -9.4% explicado, fundamentalmente, por la caída de la Extracción de petróleo crudo y gas natural (-12.3%).

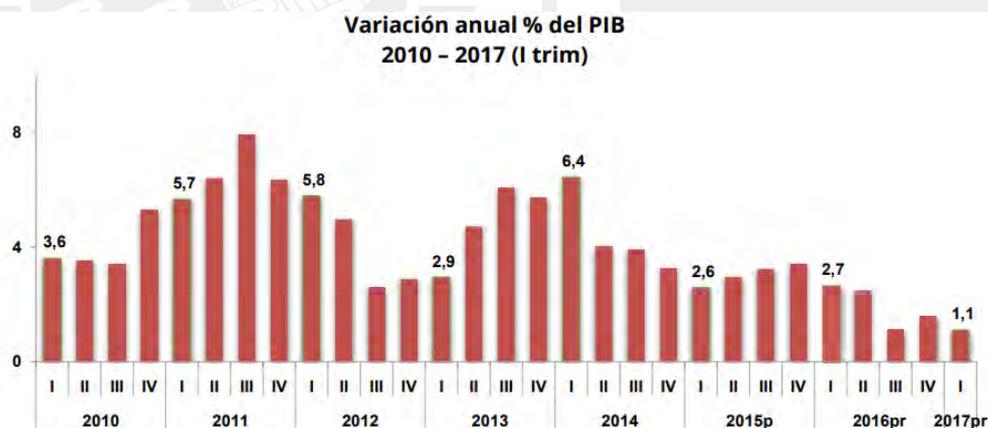


Figura 9 Variación anual % del PIB. Tomado de: “Cuentas Nacionales Trimestrales”. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

- Tecnológico y Científico:** A pesar de que Colombia no cuenta con un desarrollo tecnológico-científico suficientemente avanzado para considerarse como una ventaja competitiva del país, los gobiernos de los últimos años han hecho grandes esfuerzos por

lograr posicionar a Colombia como una nación activa en proyectos y programas de investigación y de desarrollo tecnológico nacional. Estas iniciativas han sido lideradas históricamente por Colciencias y entidades del Estado, orientadas al fomento de la investigación en el país, que actualmente apoya a un total de 68 centros investigativos, y recientemente por el Ministerio de las Tecnologías de la Información MINTIC quien ha impulsado diversas campañas para procesos de innovación y expansión de las tecnologías en todo el territorio nacional.

Uno de los grandes impedimentos para poder avanzar en este tema es el rubro presupuestal del PIB que es poco representativo frente a otros temas de interés nacional. Sin embargo, esta inversión en ciencia y tecnología ha logrado aumentar de 0.31% del PIB en el año 2002 al 1% en el año 2016, siendo todavía muy inferior en comparación con países industrializados y desarrollados.

•**Histórico, psicológico y sociológico:** Colombia se conforma como estado en 1810 partir del Virreinato de la Nueva Granada, colonia del Imperio español que había sido fundada en 1572. En 1886 toma definitivamente su nombre actual de República de Colombia.

Su historia se divide por lo general en época precolombina, descubrimiento y conquista española, colonia, independencia, consolidación republicana y siglo XX y XXI.

Históricamente, Colombia ha sido un país marcado por el conflicto armado desde hace más de cincuenta años. Los diferentes enfrentamientos a principios de siglo por tierras, luego por la lucha de poderes entre los partidos tradicionales, liberal y conservador, pasando por el levantamiento de guerrillas contra el estado y las guerras por el narcotráfico, el país ha estado sumido en un entorno violento e inestable que sin duda ha marcado la idiosincrasia de Colombia y toda su población.

•**Organizacional y administrativo:** El Estado colombiano, como se menciona en la Constitución de 1991, es un Estado social de derecho, con soberanía sobre un territorio y con autoridad para manejar las instituciones que estén dentro de ese territorio. El Estado colombiano está organizado en dos partes: las ramas del poder público y los organismos del Estado. Las ramas del poder público son: la rama ejecutiva, la rama legislativa y la rama judicial. La otra parte que compone la organización del Estado es el conjunto de Organismos, estos son: las instituciones que componen el grupo de los organismos de control como la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del pueblo y la Contraloría General de la República. Un segundo grupo es el de los organismos de la Organización electoral, los cuales son: el Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil. El tercer grupo de los Organismos del Estado son el Banco de la República y la Comisión Nacional del Servicio Civil. La Comisión Nacional de Televisión entró en liquidación el 10 de abril de 2012, pero entidades como la Autoridad Nacional de Televisión, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, la Superintendencia de Industria y Comercio y la Agencia Nacional del Espectro, son las entidades competentes en las labores que esta Comisión solía llevar a cabo.

Este sistema organizacional y administrativo es considerado como una fortaleza que ayuda estado colombiano a asegurar que los habitantes tengan garantías para desenvolverse libremente en el territorio, velar para que, en el ámbito internacional (es decir, en el exterior), Colombia sea reconocida como Estado, así como mantener el orden social interno (de fronteras para adentro), todo ello para garantizar su legitimidad como Estado social de derecho.

•**Militar:** Las Fuerzas Militares y la Policía Nacional de Colombia son el conjunto de instituciones castrenses que se encargan de la defensa de la extensión territorial

colombiana en cuanto a su parte aérea, terrestre y marítima, así como su seguridad ciudadana, que hacen parte de la República de Colombia; y están bajo el planeamiento y dirección estratégica del Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia y la Dirección General de la Policía, estas instituciones son las siguientes: Ejército Nacional, Fuerza Aérea Colombiana (FAC), Armada de la República de Colombia (ARC) y Policía Nacional de Colombia (PNC).

Actualmente, Colombia es el país de todo el continente latinoamericano que más dinero asigna al gasto militar con respecto al PIB nacional. Este dato es muy diciente teniendo en cuenta la violencia en la cual Colombia se ha visto abocada durante varias décadas atrás. De acuerdo con el Banco Mundial, el gasto militar en Colombia durante el 2015 fue un 3.4% del PIB; lo cual corresponde a una cifra considerable al compararla contra el promedio mundial que esta 2.29%.

Para el país será muy benéfico redistribuir ese gasto en otros rubros que aporten al desarrollo del país, tales como educación e infraestructura.

1.3.Principios cardinales

Según D'Alessio (2016, pág. 108) los principios cardinales son la base de la política exterior, y es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Cualquier interacción entre estados nunca será bilateral y siempre habrá un tercero, o más partes involucradas que intervienen directa o indirectamente.

Estos principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, dado que la interacción entre Estados no es nunca bilateral, sino que existe una influencia con terceras, cuartas o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que estas interactúen, (b) lazos pasados y presentes, en el entendido que el pasado se proyecta al presente y al futuro y con base en esto se dan las relaciones. (c) contra balance de los intereses, donde se evalúan ganancias y

pérdidas, buscando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común; y (d) conservación de los enemigos, a fin de ganarlos y evitar ser monopolio (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 109). Estos principios permiten encontrar las oportunidades y amenazas del país.

En cuanto a la influencia de terceras partes, Colombia es un país que, por su posición geográfica, su historia pasada y reciente, sus relaciones internacionales y su situación interna, hace que no pase desapercibido, ni sea invisible en el contexto internacional, pero particularmente en el regional, especialmente en lo que tiene que ver con su desarrollo económico, con su ubicación geográfica y con el conflicto interno financiado por el narcotráfico y que padece hace más de 50 años.

Por estas razones, los países limítrofes, a saber, Venezuela, Brasil, Perú, Ecuador, Panamá y otros países centroamericanos y del caribe, se han constituido en influencias de primer orden, positivas en la mayoría de los casos y negativos en otros en menor medida. En cuanto al conflicto armado interno y que tanta incomodidad ha generado en la región, bien vale la pena señalar que se originó por diversas causas y sobre ello se han adelantado innumerables estudios, que refieren estas causas y explican cómo se desplazó del interior hacia sus fronteras, especialmente a las que tiene con Venezuela, Ecuador y Panamá, además de la existencia de la coca como combustible del citado conflicto.

En cuanto a los asuntos económicos, Colombia ha mantenido una economía estable, donde ha respetado las políticas implantadas por los organismos internacionales como el banco mundial y otros, así mismo los gobiernos han sido respetuosos de la independencia y de las políticas decretadas por el Banco de la República -Banco Central de Colombia-, en materias como la inflación y las tasas de interés, entre otras, logrando con ello mantener estabilidad económica, pagar la deuda externa y lograr que el país esté abastecido y tenga un balance adecuado en las importaciones y exportaciones, todo lo cual ha colocado al país en

una posición privilegiada y de respeto, especialmente en la región y en el concierto internacional en general, permitiendo, entre otros beneficios, la confianza inversionista. De todo lo expresado anteriormente, se deriva que ello le da fuerza en el contexto regional y en su interacción con los países limítrofes, permitiendo independencia y autonomía, así como la libertad de mantener relaciones diplomáticas comerciales con quien mejor le parezca.

Actualmente Colombia tiene dos temas desafiantes que debe manejar de manera estratégica para cumplir con lo argumentado por D'Alessio (2016). En primer lugar, siendo el segundo socio comercial de Colombia desde hace varios años, el Gobierno Venezolano se ha convertido en la actualidad en un actor amenazante para la estabilidad de la frontera del país, así como para el intercambio comercial existente entre ambas naciones, como lo fue el cierre de la frontera de manera unilateral por el presidente Nicolás Maduro.

1.4. Influencia del análisis en el Departamento del Meta

Actualmente Colombia se encuentra en una adecuada posición frente a otros países de la región a nivel demográfico, geográfico, económico y militar, estas posiciones permiten estimar un adecuado crecimiento y desarrollo para Colombia.

El departamento del Meta es uno de los más importantes proveedores de bienes y servicios del centro del país. Se exportan productos agropecuarios como arroz, plátano, frutales y ganado en pie. Asimismo, se erige como uno de los productores más destacados de aceite de palma, sorgo y soya. Sigue teniendo un puesto especial su producción de petróleo y gas. También figura como uno de los emplazamientos más destacados de cultivos ilícitos y abastecimiento de coca.

El sector Agropecuario ha tenido un comportamiento descendente durante los últimos veinte años, aunque sigue haciendo parte de los principales componentes del PIB. La

producción en el campo se concentra en arroz, palma, soya, plátano, yuca, maíz y algodón. Los sembrados de palma aumentan constantemente, desplazando productos como el arroz. Durante el periodo 2003 – 2008, según la Secretaría de Agricultura Departamental, las hectáreas cultivadas de palma pasaron de 60,857 a 111,441, mientras que las hectáreas cultivadas de arroz, durante el mismo periodo, pasaron de 100,108 a 88,028.

Es importante resaltar que el Agro y especialmente la tenencia de tierra han sido afectados por diversas dinámicas económicas y por hechos y procesos relacionados con el conflicto armado, lo cual ha generado una mayor concentración de la propiedad, un acelerado desplazamiento y empobrecimiento de campesinos y una mayor subutilización de la tierra.

Por su parte, la extracción petrolera es un factor que incide no sólo en la economía del departamento, al contribuir de manera positiva en el Producto Interno Bruto, sino también genera importantes efectos debido a las regalías generadas, que son cada vez más crecientes, fortaleciendo el tesoro de la Gobernación y de municipios como Castilla la Nueva, Acacías, Villavicencio, Puerto López, Puerto Gaitán y San Martín, con lo cual se asegura la inversión pública.

El Departamento del Meta es un territorio que presenta buenas perspectivas económicas como resultado de la explotación petrolera, crecimiento de la actividad inmobiliaria, el comercio interregional, el establecimiento de cultivos comerciales a gran escala, perspectivas de los biocombustibles y otras fortalezas que tienen que ver con la misma ampliación de la frontera agrícola y forestal en la altillanura colombiana. Por citar un ejemplo, la política de defensa y seguridad democrática tiene un impacto diferencial en el Meta, al ser un factor importante en el control del corredor estratégico en donde se desarrolla el “Plan Patriota”. Igualmente, la intensificación de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017)

2. Análisis Competitivo del País

Según el *International Institute for Management Development [IMD]* (2016), Colombia se ubicó en el puesto 51 en nivel de competitividad con respecto a un total de 61 países listado en el estudio, de la misma forma ocupó el segundo lugar después de Chile a nivel de Sudamérica.

El índice global de competitividad del Foro Económico Mundial realiza su análisis a partir de factores específicos como: requerimientos básicos (instituciones, infraestructura, ambientes macroeconómicos, entre otros), promotores de eficiencia (educación, tecnología, tamaño de mercado, entre otros) e innovación. Asimismo, el Banco Mundial evalúa la facilidad para hacer negocios en el país también se tienen en cuenta factores como la eficiencia gubernamental y el desempeño económico. (International Institute for Management Development [IMD], 2016)

En esta posición el estado colombiano ha tratado en los últimos años de desarrollar sus habilidades para tener la capacidad de adaptarse al entorno de la región y el mundo conociendo que estos puntos son indispensables para consolidarse como un país competitivo. Por esta razón en el año 2007 el estado colombiano planteó su visión al año 2032, poniéndose metas en los diferentes factores que harán de Colombia un país competitivo. Estos factores como el ingreso per cápita, nivel de exportaciones e innovación, conseguirán una adecuada calidad de vida y con niveles de pobreza y desigualdad significativamente bajos. Sin embargo, todavía falta mucho por mejorar en materia de competitividad en el país pues no ha alcanzado aún niveles que le permitan impulsar la creación de industria e inversión adecuada en tecnología y desarrollo.

2.1. Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores que generan una ventaja competitiva para Colombia están relacionadas directamente con sus factores de producción como recursos (naturales, ubicación geográfica, mano de obra, conocimiento y capital). Infraestructura (material, administrativa, científica, tecnológica). Además de los bienes y servicios con los que cuenta y que le permitan competir en un determinado sector. D'Alessio (2016), las condiciones actuales de los factores de producción en Colombia son adecuadas en los sectores como el agroindustrial y minero-Energético. En la Agroindustria Colombia cuenta con una gran variedad de productos que pueden ser exportables los cuales generarán un adecuado crecimiento en este sector. Sin embargo, la infraestructura interna del país y la geografía de este, han dificultado el desarrollo agroindustrial comparado con otros países, este sector en el año 2015 creció en un 4.5% con respecto al año anterior y con un crecimiento mayor que el proyectado por el estado. Por otra parte, el sector minero Energético tiene grandes oportunidades de desarrollo, siendo esta una de las principales actividades económicas que generaron aumento en el PIB en el periodo del 2005 al 2014. Sin embargo, actualmente esta actividad ha presentado una contracción debido la caída de los precios del petróleo a nivel internacional, los sectores que registraron los mayores retrocesos fueron la explotación de minas y canteras con una caída de 1.1 % y el petrolero debida a que la cotización del barril ha caído más del 50 % en un año.

En los factores que comprenden la infraestructura tienen un crecimiento positivo, este crecimiento ha sido en gran parte por la construcción, el cual ha tenido un crecimiento adecuado, este sector ha sido impulsado por el gobierno con programas de vivienda de interés social y con auxilio en entidades financieras para la adquisición de viviendas.

Así mismo se ha invertido en carreteras que fomentaran un adecuado desarrollo para el transporte interno del país, la inversión en infraestructura vial en el país tendrá grandes oportunidades que están siendo acompañadas por proyectos de inversión llamados 4G.

Por otra parte, la inversión en centros de investigación en las universidades ha crecido sin ser todavía un factor relevante para la prospección del país. Por último, el país cuenta con una importante oferta de servicios en el sector financiero y bancario, el cual ha crecido de forma adecuada en los últimos años, sin embargo, se estima un panorama complejo debido a los efectos de la mayor devaluación y de la inflación, así como los problemas fiscales de la nación. Colombia requiere fortalecer estos factores para poder ser un país más competitivo a nivel regional, es claro que se debe invertir en mejoras en la calidad del sistema educativo y en la infraestructura tecnológica y científica, para lograr un nivel alto de competitividad en el desarrollo a largo plazo.

2.2. Condiciones de la demanda

Siguiendo los lineamientos del proceso estratégico y con base en la competitividad, se deben mencionar las capacidades y el desarrollo alcanzado y en proceso, por parte de Colombia, en diferentes materias, para ser competitivo frente a la demanda del concierto de las naciones.

Para ello, la metodología es recurrir a las capacidades que han desarrollado las diferentes áreas ministeriales del país, es así como se mencionan los alcances del área de agricultura, comercio exterior, defensa, educación, hacienda, minas, tecnología y vivienda.

Las competencias del Estado Colombiano se aprecian periódicamente, pues el gobierno exige a los ministerios rendición de cuentas, además es importante resaltar que el Estado ha

estado implementando leyes y normas que buscan que el asociado o ciudadano cada vez esté mejor y la sociedad en general sea cada vez más justa.

Para ello, la metodología es recurrir a las capacidades que han desarrollado las diferentes áreas ministeriales del país, es así como se mencionan los alcances del área de agricultura, comercio exterior, defensa, educación, hacienda, minas, tecnología y vivienda. Las competencias del Estado Colombiano se aprecian periódicamente, pues el gobierno exige a los ministerios rendición de cuentas, además es importante resaltar que el Estado ha estado implementando leyes y normas que buscan que el asociado o ciudadano cada vez esté mejor y la sociedad en general sea cada vez más justa.

Así, por ejemplo, el gobierno ha reducido la pobreza, ha implementado leyes, como la de víctimas del conflicto armado y como la de restitución de tierras. En cuanto hechos significativos, que dan un ejemplo de los logros o alcances llevados a cabo, solo por mencionar alguno de ellos, a manera de muestra, el sector de agricultura aumentó a la cantidad de viviendas gratis entregadas en el sector rural, aumentó las siembras en más de 240,000 hectáreas, se gestionó el acceso del 87.5% de admisibilidad de productos agropecuarios a mercados internacionales y las exportaciones aumentaron a un 14.9%, además del aumento en la generación de empleo. Respecto al comercio exterior, se impulsaron 1,864 pequeñas y medianas empresas (pymes) y las exportaciones a diciembre de 2016 se incrementaron en un 12.6%. Se continúa promoviendo la innovación empresarial a través del premio INNOVA. En cuanto al sector defensa, hubo una significativa reducción en los índices de criminalidad y un aumento en los resultados de la lucha en su contra (homicidios, extorsiones, secuestros y ataques); se resalta que esto se complementa con la firma del acuerdo de paz con las Farc y seguramente se mejorará a partir de similar situación

con el Ejército de Liberación nacional o ELN, pues este año 2017, se iniciaron nuevamente los acercamientos.

Los sectores de educación aumentaron los créditos educativos y los resultados de las pruebas pisa, tuvieron una mejora con relación a los años anteriores. En materia de hacienda, a finales del año 2016 se presentó y fue aprobada la reforma tributaria estructural, que, aunque difícil para el bolsillo de los colombianos, necesaria para no desfinanciar los programas del gobierno y tener estabilidad económica. Respecto al sector de minas y energía, lograron aumentar las regalías para beneficio de las finanzas públicas, así mismo efectuaron la reconversión de los vendedores informales de combustible, conocidos como “pimpineros”, se efectuaron apoyos a los pequeños mineros y se redujeron, en beneficio del medio ambiente, la cantidad de gases del efecto invernadero. Y en cuanto a vivienda, un excelente programa que aspira a llegar a la entrega de las 450,000 viviendas gratis, así mismo los créditos blandos y fáciles para adquirir vivienda con tasas subsidiadas y el suministro de agua potable para todos.

Con esta información general, se pueden considerar que existen suficientes aspectos favorables para enfrentar la demanda y los competidores, pues con ello se han creado bases sólidas para seguir en el camino del crecimiento y el desarrollo.

2.3.Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Con base en Porter (2009), en este aparte se deben mencionar las exigencias que se hacen a las empresas para su creación, organización y subsistencia, además menciona, que es necesario señalar los sectores destacados en el país y las empresas que nombra como “campeones nacionales”.

A nivel interno hace relación a la rivalidad existente entre las empresas y a la forma como éstas, observan y critican al Estado, cuando avala el ingreso de algunas empresas externas. En su explicación, Porter (2009), caracteriza las empresas de algunos países, permitiendo entender cuál es la capacidad empresarial de cada uno y de esta manera, identificar a los competidores

Por su parte D'Alessio (2016, págs. 109-110), enfatizó que este análisis se enfoca hacia los determinantes de la ventaja nacional y señala que esta es una de las cuatro fortalezas del poder nacional, haciendo un símil, cuando menciona que son los “cuatro ases del póker” y que estos son los que generan o crean ventajas para competir. De manera particular en la fortaleza de la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, afirma que estas fortalezas son las condiciones del país y la competencia y que se dan de acuerdo con el sistema administrativo de cada país y a la relación que exista entre la industria y la nación.

2.4.Sectores relacionados y de apoyo

Colombia tiene una gran capacidad exportadora en un amplio portafolio de productos. Sin embargo, históricamente se ha concentrado en productos minero-energéticos que han hecho sucumbir a la economía en lo denominado enfermedad holandesa, evidenciada recientemente por la dependencia de la exportación de crudo cuyo desplome de precio a nivel internacional afectó directamente las finanzas públicas del país, incluyendo la desaceleración de la industria nacional.

Para el departamento del Meta, los sectores relacionados directamente son la infraestructura, agricultura y turismo. El sector agrícola puede desarrollarse con potencial exportador como una de las cadenas productivas con mayor proyección por las inmensas ventajas comparativas de la región.

Como sectores de apoyo se requiere claramente el sector gobierno para sacar adelante las iniciativas y estrategias planteadas por el departamento a largo plazo y el sector financiero para lograr el apalancamiento de las obras en infraestructura departamental.

2.5. Influencia del análisis en Departamento del Meta

Los sectores, agropecuario y de turismo, juegan un rol importante en la economía y desarrollo nacional. Es en estos sectores y aprovechando su alta demanda hoy en día por el mercado local y extranjero que el gobierno regional y central debe trabajar de manera conjunta para buscar una herramienta que permita el desarrollo del nivel de vida de los pobladores de la Región del Meta. Adicionalmente, se deberá trabajar con ONGs para impulsar el desarrollo interno de la región.

3. Análisis del Entorno PESTE

En este análisis se evalúan las fuerzas externas de la región como son: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), las fuerzas económicas y financieras (E), fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), fuerzas tecnológicas y científicas (T) y fuerzas ecológicas y ambientales.

3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La República de Colombia se ha caracterizado por ser una de las democracias más antiguas y estables de América Latina.

La estructura del Estado colombiano está definida mediante la división del poder público en tres ramas: Rama Ejecutiva, Rama Legislativa y Rama Judicial, además de los organismos del Estado.

Cada departamento tiene un gobernador y una asamblea elegida directamente por periodos de cuatro años, algunos departamentos con municipios grandes tienen subdivisiones administrativas locales y especiales. Cada departamento está dividido en municipios, cada uno con un alcalde y un concejo. El gobierno central establece las principales prioridades para todos los niveles de gobierno a través de un sistema de planificación conocido como Plan Nacional de Desarrollo.

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, Colombia se encuentra en un proceso de implementación del acuerdo de paz, que traerá sin duda altos nivel de desarrollo y sinergias con importantes ventajas competitivas para el país.

3.2.Fuerzas económicas y financieras (E)

Según la constitución política de 1991, el Banco de la Republica es el encargado de velar por la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, manteniendo la capacidad adquisitiva del peso colombiano y administrando las reservas internacionales, como también ser prestamista y banquero de los establecimientos de crédito y servir como agente fiscal del gobierno.

Según el DANE (2016), para el año 2015 preliminar, el PIB nacional fue de \$800,8 billones de pesos a precios corrientes mientras que a precios constantes del 2005 por encadenamiento fue de \$531,2 billones, lo cual representó un crecimiento de la economía colombiana de 3.1% respecto al año 2014. Bogotá D.C, es la economía con mayor participación en el PIB nacional con 25.2%; seguida de Antioquia con 13.7%; Valle del Cauca con 9.5%; Santander con 8.1%; Cundinamarca con 5.1% y Meta con 4.1%; estas seis economías concentran el 65.7% del agregado nacional.

De acuerdo con el informe de la junta directiva del Banco de la Republica (2017), inflación anual en diciembre se redujo por quinto mes consecutivo y se situó 5.75%, superando de todas formas la meta del 3%. Algo similar sucedió con los indicadores de inflación básica, y con las expectativas. También continuó la desaceleración del IPC de alimentos, aunque a un ritmo más lento del esperado, y la de los bienes y servicios más impactados por la fuerte depreciación nominal pasada.

3.3.Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el DANE (2016), con respecto al desempleo nacional mensual, Colombia ha mantenido la tasa de desempleo en dos dígitos desde hace seis años, la tasa de ocupación ha incrementado a 60.3% y la tasa global de participación, la cual hace referencia a la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar está en 65.2%. Los departamentos con mayor tasa de desempleo fueron Quindío (12.9%), Norte de Santander (12.5%) y Valle del Cauca y Chocó (11.0%). Los departamentos que registraron las menores tasas de desempleo fueron Córdoba (6.0%), Boyacá (6.2%) y Santander (6.7%).

La mayoría de los colombianos (76%) viven en zonas urbanas, aunque los índices de urbanización varían significativamente a lo largo del país. Existe una clara concentración de la población y los correspondientes niveles de desarrollo en las principales ciudades del país que tienen además poblaciones superiores a un millón de habitantes. La población y los niveles de desarrollo están concentrados en algunos departamentos ciudades (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla). De los 1122 municipios existentes, unos 746 tienen menos de 20,000 habitantes que se caracterizan principalmente por no tener suficientes condiciones de seguridad y empleo y están marginadas de los centros urbanos, pues la infraestructura del país no se encuentra suficientemente desarrollada para interconectar dichas poblaciones.

En el 2015, el porcentaje de personas clasificadas en pobreza extrema con respecto a la población total nacional fue del 7.9%. En las cabeceras esta proporción fue del 4.9% y en los centros poblados y rural disperso del 18.0%. En el 2014, la incidencia de la pobreza extrema en los centros poblados y rural disperso representaba 3.5 veces la incidencia en las cabeceras (18.0% frente a 5.1%); en 2015 esta relación aumentó a 3.7 veces (18.0% frente a 4.9%).

3.4.Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC] (2011) al finalizar el tercer trimestre del 2016, el número total de conexiones a Internet de Banda Ancha alcanzó los 14'607,998 accesos en el país, mientras las demás conexiones a Internet (conexiones con velocidad efectiva de bajada <1.024 Kbps + Móvil 2G) suman 522,187, para un agregado nacional de 15'130,185 conexiones a Internet.

Colombia tiene grandes lagunas de productividad, desigualdades entre la población que parecen irreconciliables y una muy deficiente coordinación de políticas. Además, los vínculos entre diferentes sectores de la economía y las universidades son escasos y el gasto en I+D sigue siendo relativamente bajo, alcanzando apenas el 0.2% del PIB, mientras que en Brasil alcanza el 1.2% y en la OCDE el 2.4%.

En este sentido, desarrollar el concepto de innovación es un imperativo para el país que debe ser atendido con una visión holística que trascienda las miradas sectoriales a través de un ecosistema favorable a las sinergias de intersección. El fomento de la innovación es una competencia compartida entre el Estado, las empresas, las familias y la sociedad en general. Por lo tanto, para poder expandir el sistema de innovación colombiano y hacerlo duradero y sostenible, es entonces necesario reparar estos desajustes y desequilibrios entre el sector público y el sector privado, a través de la cooperación conjunta y la inclusión de la academia.

En Colombia, el nivel de inversión en actividades científicas, tecnológicas e innovadoras es considerablemente bajo. Incluso en el contexto latinoamericano, en donde el país busca emerger como una potencia media de carácter regional, las encuestas de innovación y los indicadores globales de competitividad reflejan un gran atraso en materia de innovación y desarrollo científico y tecnológico.

Existen múltiples factores políticos, económicos y sociales que afectan los procesos de innovación. En Colombia hacen falta políticas públicas eficaces que logren generar una mayor y mejor innovación en el país: una innovación basada en el sector privado, en el desarrollo regional y, sobre todo, que se derive de unas sólidas capacidades humanas. La solución no es copiar y pegar políticas de innovación exitosas de otros países, sino generar nuestras propias políticas ajustadas a la realidad y al contexto colombiano. Sin embargo, esto sólo será posible cuando nuestra sociedad comprenda y le otorgue la importancia necesaria a la innovación como fuente de desarrollo económico y social.

3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El 50% de los páramos del mundo están en Colombia: son cerca de 2'900,000 hectáreas de páramo que aportan agua al 70% de los colombianos. En Colombia el 85% del agua para consumo humano, riego y generación de energía eléctrica viene de los páramos.

En 2014, el Ministerio del Medio Ambiente junto con un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes determinó 85 acciones en distintos sectores económicos que conducirían a lograr la meta de reducir el efecto invernadero y las emisiones de carbono en un 20% al 2030.

Sin embargo, Colombia tiene el reto de lograr la delimitación de paramos, la creación de nuevos parques nacionales y el control de la minería ilegal que afectan considerablemente y a largo plazo la gran diversidad con la que cuenta el país como ventajas competitivas.

Adicionalmente las zonas agrícolas van a sufrir cambios en su clima, lo que origina cambios en su capacidad de producir diferentes alimentos. De igual forma, los sectores productivos se verán afectados por escasez en materia prima para la producción y altos costos de insumos.

4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2016, pág. 120) el propósito de la auditoría externa es crear una lista de las variables más importantes en términos gubernamental, legal, económico, financiero, social, cultural, demográfico, tecnológico, científico, ecológico y ambiental, que da como resultado el análisis PESTE para identificar las oportunidades que pueden llegar a beneficiar a una organización, así como las amenazas que deben evitarse y que ofrece el entorno. Se seleccionó un total de entre 18 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan al departamento. El valor se asignó de acuerdo con las estrategias que está siguiendo el departamento del Meta para alcanzar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, de los factores determinantes de éxito y el peso se asignó de acuerdo con lo que está haciendo Colombia.

Como se observa en la Tabla 3, el peso ponderado fue de 2.55 entre 4, lo cual significa que el departamento del Meta está respondiendo en promedio para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas de Colombia. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica

y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Tabla 3 *Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Apoyo económico por parte de organismos internacionales.	0.04	3	0.12
2	Incremento en los ingresos, debido a la modernización el aparato productivo territorial a través de la asistencia técnica de organismos internacionales.	0.06	2	0.12
3	Acuerdos y estrategias para la paz y el posconflicto.	0.10	4	0.4
4	Programas nacionales que buscan mejorar y mantener la calidad de vida de la población en términos de: educación, salud, vivienda, seguridad, entre otras.	0.04	2	0.08
5	Acuerdos comerciales entre Colombia y el mundo.	0.05	3	0.15
6	Cambios en términos legales que promuevan el desarrollo de diferentes sectores.	0.05	2	0.1
7	Normatividad nacional que apoya la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación.	0.04	3	0.12
8	Campañas de orden nacional para promover el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación como la de "Gobierno en Línea".	0.04	3	0.12
9	Ubicación geográfica y de fácil acceso de Colombia.	0.04	4	0.16
10	Amplia biodiversidad, clima, atractivos turísticos naturales.	0.04	4	0.16
Subtotal		0.50		1.53
Amenazas				
1	Disminución de las regalías asignadas al departamento del Meta.	0.06	3	0.18
2	Descenso del precio del barril del petróleo.	0.06	2	0.12
3	Ruptura de los acuerdos y estrategias para la paz.	0.09	1	0.09
4	Ineficiencia en la prestación de los servicios de salud, educación, vivienda, seguridad, entre otros, afectando la calidad de vida de la población metense.	0.06	2	0.12
5	Desplazamiento de la población rural.	0.06	2	0.12
6	Políticas de gobierno a favor del Departamento del Meta a largo plazo sin continuidad.	0.06	1	0.06
7	Poca cobertura departamental de tecnologías de información y comunicación.	0.06	3	0.18
8	Falta de prioridad en proyectos de inversión tecnológica.	0.05	3	0.15
Subtotal		0.50		1.02
Total		1.0		2.55

Adaptado de: "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación

5. El Departamento del Meta y sus Competidores

Este análisis se basa en el modelo de las *Cinco Fuerzas De Porter*, que analiza el poder de negociación de los proveedores de los materiales, insumos, recursos, etc., el poder de negociación de los compradores, y los tres tipos de competidores, lo que tiene el departamento actualmente, los potenciales que pueden surgir en cualquier momento y los sustitutos que pueden competir con productos o servicios que sirven para lo mismo que los del departamento (Porter, 2008). Este análisis permite conocer la competitividad y la atraktividad del sector en el que el departamento compite.

5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del departamento son variados, por un lado, los recursos para llevar a cabo el Plan de Desarrollo Económico y Social, provienen del Estado, de las regalías obtenidas por la extracción de petróleo y lo que se recaude en el interior del departamento por impuestos en su mayoría, y por el otro lado, los proveedores de servicios básicos como luz, agua, telecomunicaciones etc., y bienes como infraestructura y demás empresas implicadas en la actividad del departamento.

Con respecto a los recursos que provee el estado, el departamento puede tener oportunidades para que los aportes sean acordes con su necesidad, pero en este caso este proveedor cuenta con el poder de negociación, pues es quien define el presupuesto. Con respecto a las regalías están directamente relacionadas con la producción de petróleo, según el Plan de Desarrollo 2016-2019 de la Gobernación del Meta (2016), durante el 2015, el departamento del Meta produjo la mitad del petróleo de Colombia: 506,285 barriles diarios, pero los recursos de regalías que genera se distribuyen en todo el territorio nacional y el valor es estándar, adicionalmente como muestra la Figura 10 la producción de barriles disminuirá año tras año, lo cual amenaza el aporte de las regalías.

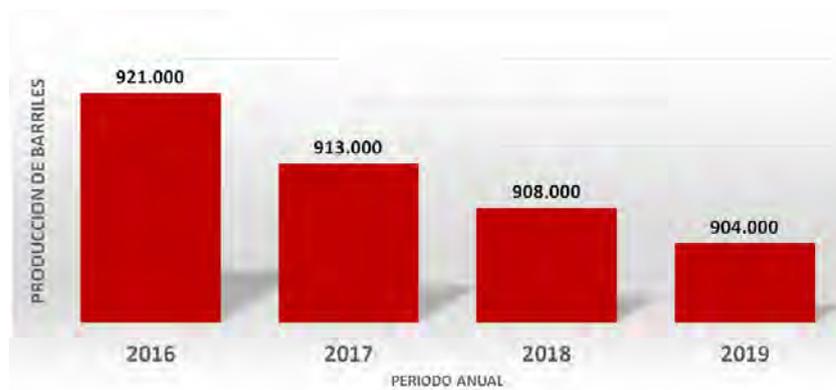


Figura 10 Pronóstico producción promedio diario de petróleo. Tomado de: Plan de Desarrollo 2016-2019. Recuperado de: <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/INFORME%20EVALUACION%201RA.%20APRC.pdf>

En cuanto a los proveedores de servicios básicos, hay unos pocos que los proveen a nivel nacional y regional, por lo que no es fácil para el departamento negociar con ellos, las tarifas están definidas también a nivel nacional. La falta de estos servicios es de gran impacto en la población del departamento y su desarrollo por lo que es un factor clave.

Con relación a proveedores de servicios y bienes como infraestructura, el Meta cuenta con varias opciones a nivel nacional que pueden moverse al departamento de acuerdo con el proyecto que se proponga, este tipo de proyectos de gobernación son apetecidos por este tipo de proveedores por lo que aquí si se identifican oportunidades de negociación.

5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores que se identifican para el departamento están diferenciados en dos grupos, sus ciudadanos y los que adquieren sus productos. La población que habita en el departamento es un comprador de los que ofrece el mismo, el sector de la economía interna no está muy valorizado, como se ha mencionado una de las debilidades es que la población joven y productiva está disminuyendo, esto muestra que no hay motivación significativa de las personas para mantenerse y desarrollarse en el departamento, esto como es sabido por los

años de violencia que afectaron su imagen. Por esta razón los compradores tienen el poder de moverse a los demás departamentos adyacentes buscando desarrollarse fuera de allí.

El departamento por ser natural productor de petróleo, sus compradores están a nivel nacional e internacional, sin embargo, su valor en la actualidad es muy bajo y está regularizado por lo que no hay una ventaja en el departamento para negociar por precio. El poder de negociación con compradores de territorios de otros países es mínimo, la forma de extracción, fuentes, infraestructura pone en desventaja al departamento del Meta.

Por esta razón, la producción se debe encaminar hacia otros enfoques como el sector agropecuario y el turismo. De esta manera, si se consigue tener diferenciadores como productos de alta calidad y variados o un destino turístico atractivo, su capacidad de negociación con los compradores mejorará. La ventaja en estos sectores radica en que compradores fuera de Colombia no cuentan con destinos turísticos o con productos agrícolas comparables. En turismo, por ejemplo, caño cristales, un río con una característica muy particular que resulta de la composición del suelo y el agua, es su principal atractivo; en este caso el departamento debe velar por asegurar el acceso y seguridad de sus visitantes para poder controlar el poder de negociación con estos compradores, puede cobrar el valor que considere justo, pues los interesados no podrán adquirir este producto en ninguna otra parte. En estos casos, el poder de negociación del departamento del Meta está en ventaja con respecto a otros departamentos compradores del mundo, el valor que agregan al turista es único, es una ventaja competitiva y permite al Meta sacar obtener beneficios por ello.

5.3. Amenaza de los sustitutos

En cuanto a los enfoques industriales, el sector agropecuario y turístico, en su mayoría el departamento produce maíz y arroz, productos que son fácilmente sustituidos por otros

alimentos de origen nacional por la producción de departamentos fuertes como como el Huila o de importación provenientes de fuentes externas.

En referencia al turismo, departamentos comparables también ofrecen destinos turísticos, que pueden sustituir a las ciudades o pueblos atractivos para los extranjeros. La seguridad está mejorando cada vez más y por eso debe aprovecharse esta oportunidad para incentivar el interés del turista. Una de las limitantes del Meta es su conexión con las ciudades capitales, pero se tienen aún oportunidades en la malla vial y en la infraestructura para que sea la opción número uno para los turistas y poder ganar este mercado a los sustitutos.

5.4.Amenaza de los entrantes

Nuevos o potenciales competidores están siempre presente en el panorama de desarrollo del departamento, por ejemplo, la creciente tendencia de uso de combustibles de otros orígenes diferentes al petróleo o sus compuestos como es la producción de aceite de palma, puede ser una alerta para identificar a potenciales competidores, aunque aún falta tiempo para que estos combustibles dominen el mercado, los recursos para extracción de petróleo, su precio y situación macroeconómica está empujando a la infraestructura a desarrollar el consumo de estos combustibles y con ello la conciencia del consumidor para preferirlos.

Otros departamentos por su parte están también como el Meta, en vías de desarrollo, el reciente proceso de paz con el mayor grupo guerrillero del país, así como impacta positivamente en el Meta, influye así mismo sobre otros departamentos ampliando sus posibilidades productivas, tecnológicas, turísticas, lo que traerá una competencia por el mismo mercado del Meta.

5.5.Rivalidad de los competidores

Los demás departamentos del país o incluso otros países productores de petróleo y aceite de palma y demás productos en sectores como el turismo y la producción agrícola son identificados como competidores para el Meta. En este sector el precio ha bajado en gran medida, aquel que más barato lo produzca es el que más tendrá rentabilidad, significando una importante amenaza de competidores. Así mismo, el sector agrícola tiene competidores definidos como departamentos cercanos con la misma composición de terreno que pueden ofrecer los mismos productos, y en cuanto a turismo, hay sitios de interés en Colombia y en países de Sudamérica comparables, por ejemplo, departamentos de Ecuador y Brasil, que podrían competir con el Meta en este ámbito.

En el territorio colombiano, el Meta es uno de los departamentos considerados con niveles medio altos de competitividad, con un índice de Competitividad 49.6 de los Departamentos de Colombia. (Ramírez J. & De Aguas P, 2015) Por encima de 22 de los 32 de los departamentos de Colombia, esta evaluación de 22 departamentos medidos desde 2000 hasta 2015 muestra que Meta está desarrollándose de forma significativa como los departamentos de las más importantes ciudades capitales, y permite hacer el pronóstico de su tendencia a largo plazo de competitividad, tal como muestra la siguiente figura, donde hace parte de un grupo definido como los departamentos emergentes, junto con Magdalena, Cesar y Bolívar.

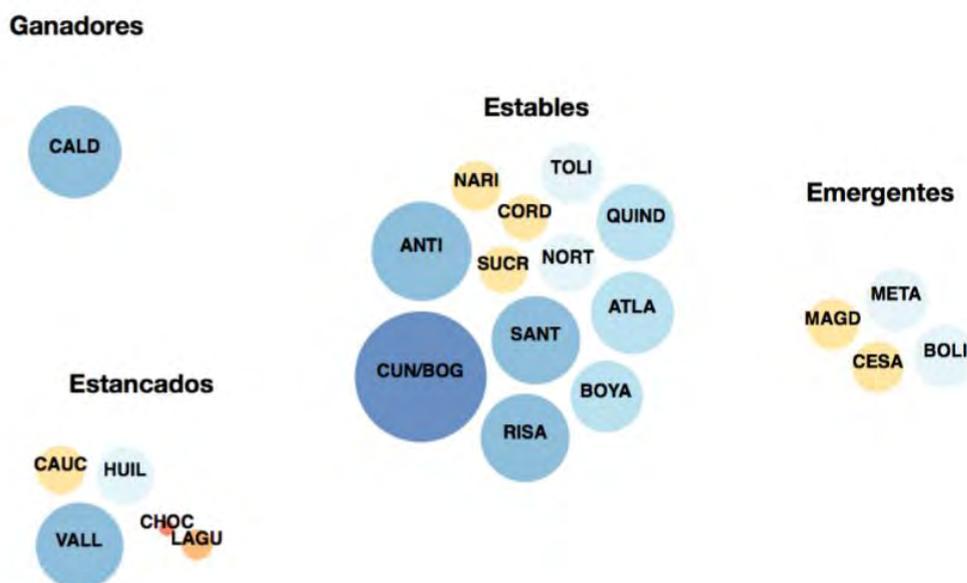


Figura 11. Tendencias de largo plazo en la competitividad. Tomado de: Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015. Recuperado de: http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/informe_escalafon_de_competitividad_regional_2015.pdf

Lo anterior, nos muestra una oportunidad de oro para el departamento, sólo Bolívar es cercano en índice al Meta, aunque también está en surgimiento, las ventajas del Meta son sobresalientes en comparación. No solo el petróleo y mayores áreas de cultivo de palma son productos que pueden ser el diferenciador del Meta en comparación con sus competidores nacionales, como fue mencionado anteriormente, el turismo del Meta está apenas siendo explorado y conocido local e internacionalmente, por otro lado, sus recursos naturales, dan un carácter diferenciador en cuanto a productos agrícolas. La clave de la explotación de estos recursos, con el fin de mantener este nivel de competitividad, serán las estrategias que usen para que estos sean sostenibles y no se pierdan por manejos agresivos para lucro de corto plazo, para ello la investigación y el desarrollo de infraestructura son esenciales para acelerar el surgimiento del departamento.

6.El departamento del Meta y sus Referentes

Según el Índice de Competitividad medido en el 2015, el departamento con el puntaje más alto de 98.2 es Cundinamarca y Bogotá (Ramírez J. & De Aguas P, 2015) Datos que resultan evidentes por ser el departamento donde se sitúa la ciudad capital, donde se encuentra el mayor nivel productivo del país, y concentra la mayor cantidad de la población. Si bien es un referente, la situación interna y externa de Bogotá no es comparable con la situación del departamento, por lo que se tomarán como referente el departamento de Caldas, que tal como vimos en la Figura 10, ha incrementado su competitividad, en los últimos once años, partiendo de un nivel medio alto a ser hoy el líder en tendencia de competitividad.

Por otro lado, a nivel industrial uno de los referentes en la producción de aceite de palma es Indonesia y en segundo lugar Malasia los cuales suman el 75% de la producción mundial en el 2016, frente a Colombia con sólo el 2% (Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite [Fedepalma], 2016), por lo que será interesante conocer sus estrategias de cultivo, producción, extracción para fortalecer esta industria en la región. La Figura 12, muestra los principales productores de crudo de palma en el mundo, donde Colombia, tiene una buena posición entre los primeros 5 países.

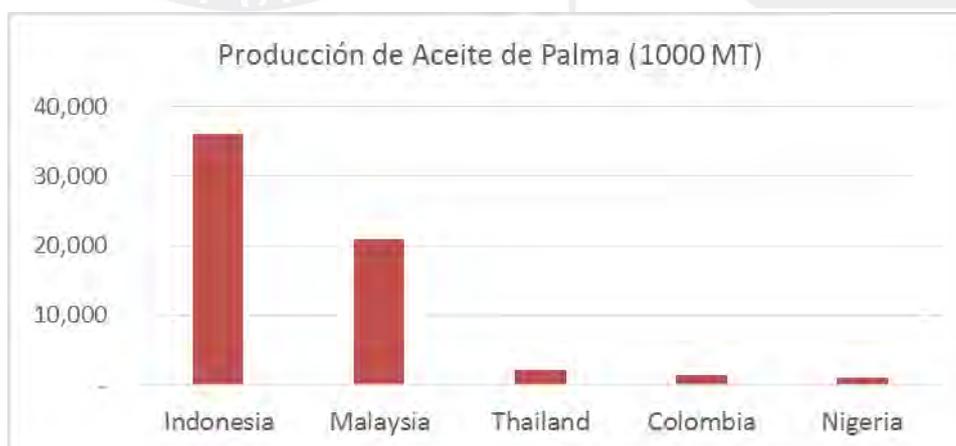


Figura 12 Producción de Aceite de Palma (1000 MT) Tomado de: Index Mundi. Recuperado de: <http://www.indexmundi.com/agriculture/?commodity=palm-oil.com>

Así, es posible evaluar sus prácticas que lo han llevado a mejorar la competitividad con las mismas condiciones externas de gobierno, población, etc., que enfrentan todos los demás en el país.

7. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite identificar a los principales competidores del departamento, su propósito es evaluar la posición del departamento con respecto a los competidores, para ello, se determinan los factores claves del éxito (FCE), que son aquellas actividades críticas que lo hacen competitivo y exitoso en ese sector. Siguiendo los pasos para la elaboración de la MPC que D' Alessio (2016, págs. 129 -131) estableció, como primer paso se identificarán los competidores más sobresalientes, luego se determinan los factores claves de éxitos, para luego valorarlos en la MPC

Los competidores del departamento del Meta son aquellos departamentos que actualmente ofrecen los mismos bienes y servicios y compiten por este mercado, o los que brindan sustitutos y los posibles entrantes. Ramírez y De Aguas (2015, pág. 11), definieron el indicador que compara estas variables entre departamentos de Colombia, es el índice de la competitividad departamental (ICD), que permite ver el estado y evolución de las ventajas competitivas relativas entre ellos, con el objetivo de evaluar y alimentar las políticas de convergencia en desarrollo económico, productivo y social.

Este indicador, permite escoger aquellos competidores más representativos para el departamento, pues los compara usando cinco factores: Fortaleza de la economía, Infraestructura, Capital humano, Ciencia, tecnología e innovación, Instituciones, gestión y finanzas públicas. Para específicamente el departamento del Meta, este índice ha sido evaluado como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4 Perfil Departamental del Meta

	Nivel	Tendencia de Largo Plazo	Tendencia de Corto Plazo	Heterogeneidad
Índice de Competitividad	Medio Alto	Emergente	Emergente	Alta
Fortaleza de la Economía	Medio bajo	Ganador	Estable	Muy Alta
Infraestructura	Alto	Ganador	Ganador	Alta
Capital Humano	Alto	Ganador	Ganador	Baja
Ciencia, Tecnología e Innovación	Bajo	Estable	Estable	Baja
Instituciones, Gestión y Finanzas Públicas	Líder	Ganador	Ganador	Alta

Tomado de: Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015. **Recuperado de:** http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/escalafon_de_competitividad_2015_0.pdf

Los resultados son positivos para el departamento, tiene fortalezas importantes en el capital humano e infraestructura mostrándose como líder en la gestión pública, con potencial identificado para desarrollarse económicamente en el futuro y también con oportunidades en tecnología, ciencia e innovación.

Estos resultados permiten definir los primeros factores críticos del éxito del departamento, pues las primeras cuatro variables, son necesarias para competir por el mercado objetivo, y mantener al departamento a nivel competitivamente significativo frente a los demás, en la medida en que se desarrollen van a tener más oportunidades de permanecer vigentes. Por otro lado, es necesario incluir las características y actividades que son necesarias para el logro de los objetivos de largo plazo, por lo que, los sectores productivos del departamento se traducen en los siguientes tres factores claves de éxito, como fichas claves en la evaluación del desarrollo económico.

A través de las dos perspectivas anteriores se obtienen los siguientes siete factores críticos de éxito del Departamento del Meta:

- Fortaleza de la economía

- Infraestructura
- Capital humano
- Ciencia, tecnología e innovación
- Producción Agrícola de alimentos
- Industria Aceite de Palma
- Interés Turístico

La matriz PC se construye comparando a los competidores actuales como Santander, entrantes como Bolívar y sustitutos como Huila, desde la perspectiva de cada factor clave de éxito escogido, dándole el peso que cada uno aporta al departamento en el ámbito económico y ponderando el valor por competidor, tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Factores de Éxito	Claves de la	Peso	Meta		Bolívar		Santander		Huila	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1.Fortaleza de la economía		0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20
2.Infraestructura		0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3.Capital humano		0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4.Ciencia, tecnología e innovación		0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10
5.Producción Agrícola de Alimentos		0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60
6.Industria Aceite de Palma		0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60	1	0.20
7.Interés Turístico		0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	1	0.20
Total		1.00		3.10		2.80		3.40		1.90

Adaptado de: *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación.

Según los resultados de la MPC, Santander es el competidor que lidera este grupo, sus fortalezas en los primeros factores, por su lado, Bolívar como departamento emergente puede ser un entrante potencial con buen equilibrio en los factores claves iniciales, y su fortaleza identificada en destino turístico por la ciudad de Cartagena y Huila, como sustituto no se muestra como alerta significativa, pues tiene debilidades importantes en la mayoría de los factores escogidos.

8. Matriz Perfil Referencial (MPR)

Con la matriz MPC, se puede construir la siguiente matriz para evaluar al departamento del Meta con sus referentes, es la Matriz de Perfil Referencial MPR que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6 Matriz Perfil Referencial (MPR).

Factores Claves de Éxito	Peso	Meta		Caldas		Indonesia	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Fortaleza de la economía	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
2. Infraestructura	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3. Capital humano	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4. Ciencia, tecnología e innovación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5. Producción Agrícola de Alimentos	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
6. Industria Aceite de Palma	0.20	3	0.60	1	0.20	4	0.80
7. Interés Turístico	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Total	1.00		2.70		2.90		3.90

Adaptado de: *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación.

Los referentes usados para esta comparación dan como resultado que, en cuanto al territorio nacional, Caldas ha sido de los departamentos más fuerte a nivel de desarrollo, por lo que se define como un referente a seguir. Los factores diferenciadores entre estos dos departamentos son el capital humano, la innovación y en el desarrollo de la economía que hace que el valor resultante para Meta sea menor, hallazgos que son importantes para identificar estrategias de desarrollo.

Con relación a los referentes mundiales, se escoge Indonesia principalmente por su liderazgo en la producción de aceite de palma, sin embargo, al evaluarlo frente a todos los demás factores, se evidencia un desempeño notable siendo una de las economías emergentes más importantes de los últimos años.

Conclusiones del Capítulo

Meta tiene un potencial importante para desarrollar sus factores claves de éxito, tanto frente a los departamentos competidores fuertes, como en comparación con sus referentes, la variable relacionada con la Ciencia, Tecnología e Innovación, se identifica como una oportunidad vital para definir el plan estratégico, de la misma manera el Fortalecimiento de la Economía, puede mejorarse con la producción agrícola, y de aceite de palma y explotando su potencial turístico como ventajas del departamento del Meta en todo el territorio colombiano.

Las matrices anteriores, permiten entonces seleccionar estas diferencias de los protagonistas de las cinco fuerzas de Porter con el Departamento del Meta y sus referentes, para reconocer los caminos para llegar a la visión futura. Así, a través de un planeamiento estratégico que tenga en cuenta estos factores, se define gestión adecuada para impulsar al Departamento del Meta y empezar a generar mayor valor para la economía nacional.

Capítulo IV: Evaluación Interna

1. Análisis Interno AMOFHIT

1.1. Administración y gerencia (A)

De acuerdo con D'Alessio (2016, pág. 50), el objetivo de la administración es aumentar la productividad para aumentar el éxito de una organización, es decir los procesos operativos, mientras que la gerencia es la encargada de aspectos estratégicos como la definición del rumbo de la organización.

La Constitución Política de Colombia, establece que los departamentos son entidades territoriales que poseen autonomía para gestionar sus intereses mientras que se encuentren dentro de los límites de la Constitución y de la Ley. Los departamentos cuentan con 4 derechos en donde se incluye el derecho a gobernarse por autoridades propias. Adicional, la Constitución menciona:

Artículo 298. Los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Dando cumplimiento con la Constitución, cada departamento cuenta con un gobernador el cual es elegido por votación popular; cuya función es el mantenimiento del orden público y asegurar la ejecución de las Políticas Económicas General del Departamento de Meta (2016); una asamblea departamental; la cual ejerce control político sobre la administración departamental, un gobernador municipal (elegido por elección popular) y un consejo municipal el cual es elegido popularmente por un periodo de 4 años y tiene control político sobre la administración municipal. Adicional a esta estructura, el gobernador del

departamento del Meta la contraloría de la gobernación es el ente encargado de realizar y publicar el informe donde se mencionan las acciones realizadas por la gobernación, así como la inversión de los recursos por parte de la misma.

En términos de responsabilidad social, el plan de desarrollo económico y social del departamento para el periodo que incluye los años 2016- 2019, en el año 2016 presentaba 307 planes en el eje de Desarrollo Humano Incluyente y Equitativo. Los planes establecidos en este eje están destinados al desarrollo humano por medio de la inclusión, al incorporar a todos los miembros de la sociedad del departamento, de igual forma por medio de la equidad en donde se busca el equilibrio y la igualdad social, asegurando la prestación de los servicios y la satisfacción de las necesidades de toda la población, priorizando a la población de menores recursos, para finales del año 2016 se estimaba el 96% del cumplimiento de estas metas (Departamento del Meta, 2016)

La medición de la imagen y prestigio del departamento se puede analizar por medio de la calificación Fitch Ratings, la cual es una calificación del riesgo a la inversión tomando como variables importantes factores económicos y de la gestión y administración de la organización. En el año 2017, el departamento del Meta logró una calificación de A-, el cual representa que el departamento representa un bajo riesgo de incumplimiento de sus obligaciones con respecto a otros emisores u obligaciones en el mismo país, esta es la tercera mejor calificación que otorga la entidad (Fitch Ratings , 2017). Esta calificación representa un estado estable del departamento, y de acuerdo con el informe presentado por Fitch Ratings en el año 2011, el departamento podría mejorar la calificación disminuyendo la dependencia de las regalías obtenidos por la explotación de hidrocarburos y generando mayores ingresos propios (Fitch Ratings, 2011). Por otro lado, a finales del año 2016 la firma le otorgo a Villavicencio, el municipio de mayor importancia para el departamento, la calificación de

BBB y F3 en el largo y corto plazo respectivamente. Esto significa que en el corto plazo el municipio tiene una capacidad adecuada del pago de sus compromisos financieros con respecto a otros emisores en el país, pero en el largo plazo el municipio tiene un riesgo moderado del incumplimiento de dichas obligaciones. (Fitch Ratings, 2016)

1.2. Marketing y ventas (M)

D'Alessio (2016, pág. 110) define el análisis de marketing y ventas, como aquel que permite concluir como es el manejo del mercado, sus ventas y la satisfacción de sus clientes y consumidores. Además, recomiendo el uso de las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para tener un análisis completo de este rubro.

Con relación a la producción de productos, el departamento se caracteriza por la producción de hidrocarburos y la producción agrícola, siendo los principales productos de estos segmentos el petróleo y el aceite de palma respectivamente. Respecto al aceite de palma, el departamento es el principal productor de dicho producto con 30.4% de participación de la producción nacional (Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite [Fedepalma], 2013), de igual forma, el departamento es el principal productor de crudo, predominando el crudo pesado, aportando el 48.6% del petróleo producido a nivel nacional (Ministerio de Minas y Energía, 2012). Adicional, el departamento también cuenta con producción de gas, el cual en el año 2016 correspondió al 0.013% de la producción nacional, con una producción de 0.0013 millones de pies cúbicos al día, la producción nacional fue de 1,034 millones de pies cúbicos al día (Agencia Nacional de Hidrocarburos [ANH], 2017) Por otro lado, respecto a los productos agrícolas, los suelos del departamento permiten la producción de caña azucarera, plátano, piña, cítricos, yuca y guayaba como cultivos permanentes, y como cultivos transitorios el suelo del departamento es propenso para

la producción de arroz, maíz, soya, patilla, maíz forrajero y frijol, entre otros. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2017)

El precio de los productos producidos por el departamento va a estar directamente relacionado con el costo de producción de los mismos, en el caso del crudo, el departamento tiene un costo de extracción de 18.8 USD por barril, los costos son altos debido al tipo de crudo que se extrae de esta región, a este valor sumándole el costo de transporte y los gastos administrativos, en total la producción de un barril de crudo en el departamento es de 31.8 USD (Malagón, 2016, pág. 45). En la Tabla 8 se evidencia en la última columna el costo total de extracción de barril de crudo por departamento y a nivel nacional.

Tabla 8 Costo Agregado por Departamento y a Nivel Nacional

Departamento	Costos de extracción	Costo de Transporte	Gastos Administrativos	Total
Arauca	3.3	4.7	1.0	9.0
Santander	11.4	0.3	5.3	17.0
Bolívar	11.2	0.8	5.0	17.0
Norte de Santander	11.2	1.7	5.0	17.9
Boyacá	13.7	1.1	3.5	18.3
Cesar	11.2	2.1	5.0	18.3
Nariño	11.2	1.4	5.0	17.6
Antioquia	11.4	3.0	4.8	19.2
Cundinamarca	11.2	3.6	4.8	19.6
Huila	11.2	5.8	4.8	21.8
Tolima	11.6	3.0	8.5	23.1
Putumayo	16.4	2.7	7.0	26.1
Cauca	9.3	9.7	8.0	27.0
Meta	18.8	9.2	3.8	31.8
Casanare	36.9	7.5	3.7	48.1
Vichada	51.8	12.1	5.6	69.5
Colombia	19.4	19.4	4.0	30.2

Adaptado de: La competitividad del sector de hidrocarburos en las diferentes regiones de Colombia, por Malagón, 2016. **Recuperado de:** <http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/MedioAmbiente/undp-co-La%20competitividad%20del%20sector%20de%20hidrocarburos%20en%20las%20diferentes%20regiones%20de%20Colombia-2016.pdf>

Por el otro lado, el costo de producción del aceite de palma en el departamento del Meta reporta el menor costo por tonelada de fruto cosechado, adicional, en la zona de mayor producción donde se logran entre 22 y 28 toneladas de este producto, el costo de la mano de obra y de la tierra es menor en comparación con las otras zonas. (Mosquera Montoya, y otros, 2016)

Con respecto a los cultivos de frutas y verduras permanentes en el departamento, el cultivo de plátano es uno de los más importantes para el departamento, en el año 2003 se tenía un área de producción de 13,638 hectáreas (área cosechada/área productiva), para la producción de este cultivo se requieren aproximadamente 65 trabajadores por ha y sus costos de producción se encuentran aproximadamente en 1.257 dólares por ha (el punto de equilibrio de producción por ha es de 18 Ton), adicional, se estima que el consumidor final adquiere el producto con un precio 360% más alto que su costo de producción (Gobernación del Meta, 2016). Los cultivos de cítricos son de alta importancia para el departamento, representando el 6.33% de la producción nacional del mismo en el año 2017. Este cultivo tiene en promedio un rendimiento de 15.7 ton/há y se cosecha en el departamento entre los meses de octubre y febrero. Los precios de naranja valencia, naranja tángalo, naranja común y mandarina se encuentran aproximadamente en 0.1 dólares el kilo y el de limón en 0.17 dólares el kilo, estos precios se incrementan cuando hay escasez del producto (Secretaría de Agricultura del Meta, 2005). Con respecto a la Plaza, en el año 2016, 622,759 miles de dólares de crudo fue exportado, siendo los países de destino Panamá, Italia y Santa Lucía. Por otro lado, la totalidad de producción de aceite de palma y frutas y verduras se utiliza para consumo nacional.

Con respecto al turismo, el departamento cuenta con 5 zonas de parques nacionales naturales para la realización de turismo natural, los cuales son: el páramo de Sumapaz, la

cordillera de los Picachos, Chingaza, Tinigua y la serranía de la Macarena. Entre las actividades en las cuales se puede realizar este tipo de turismo se encuentra la práctica de deportes náuticos, realizar paseos en bote y la práctica de pesca deportiva y recreativa en los diferentes ríos que posee el departamento. De igual forma, debido a la conservación arquitectónica del departamento se puede hacer turismo para visitar los principales monumentos del departamento: la cabecera municipal de San Martín y el Obelisco de Puerto López (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Adicional, a lo largo del año el departamento realiza diferentes fiestas y eventos que atraen turistas que están en busca de conocer sobre la cultura del departamento, entre estas fiestas se encuentran: feria Agroindustrial, Equina, Bovina, Cultural y Turística, Torneo Internacional del Joropo, Encuentro Mundial del Coleo, Concurso Mundial de la Mujer Vaquera, Festival del retorno, Festival de Colonias, entre otros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Con respecto al gasto por parte de los turistas, de acuerdo con el Instituto de Turismo del Meta (2014), un turista gasta en promedio USD 19 dólares por día per cápita y permanece en promedio 4.4 días en su lugar de destino, adicional, en el año 2016 los municipios con mayor cantidad de visitas por parte de turistas fueron Villavicencio, Acacias y Castilla la nueva con 61.18%, 55.7% y 54.3% de ocupación hotelera respectivamente. La Promoción del turismo del departamento tendrá una inversión de 233,530 dólares en donde se realizarán campañas en cines de la ciudad de Bogotá, redes sociales, aeropuerto internacional de El Dorado en Bogotá, aerolíneas nacionales y acompañamiento a compañías encargadas a ofrecer servicios turísticos (Instituto de Turismo del Meta, 2016)

1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo con D'Alessio (2016, pág. 120) el análisis de operaciones y logística e infraestructura incluye la revisión de la gestión de los procesos operativos y logísticos necesarios para lograr el proceso productivo.

Con respecto a los costos de producción con respecto a los competidores, en el sector de hidrocarburos, que representa el 56.7% del PIB del departamento, al observar la Tabla 8 se evidencia que el costo de producción del petróleo en el Meta es el tercero más alto, comparado con los otros departamentos del país, debido a la naturaleza del tipo de crudo que se encuentra en el departamento. El crudo pesado característico del departamento del Meta tiene una densidad en escala API entre 10 y 21.9, lo cual dificulta su extracción y por lo tanto aumenta los costos de este.

Por el otro lado, los costos de transporte no son tan altos como lo son para otros departamentos, esto se debe a la infraestructura de oleoductos con el que cuenta el Meta que permite el movimiento del crudo desde el lugar de la extracción hasta los puntos de procesamiento en Cartagena y Barranquilla. En la Figura 13 se evidencia los oleoductos presentes en el departamento del Meta.

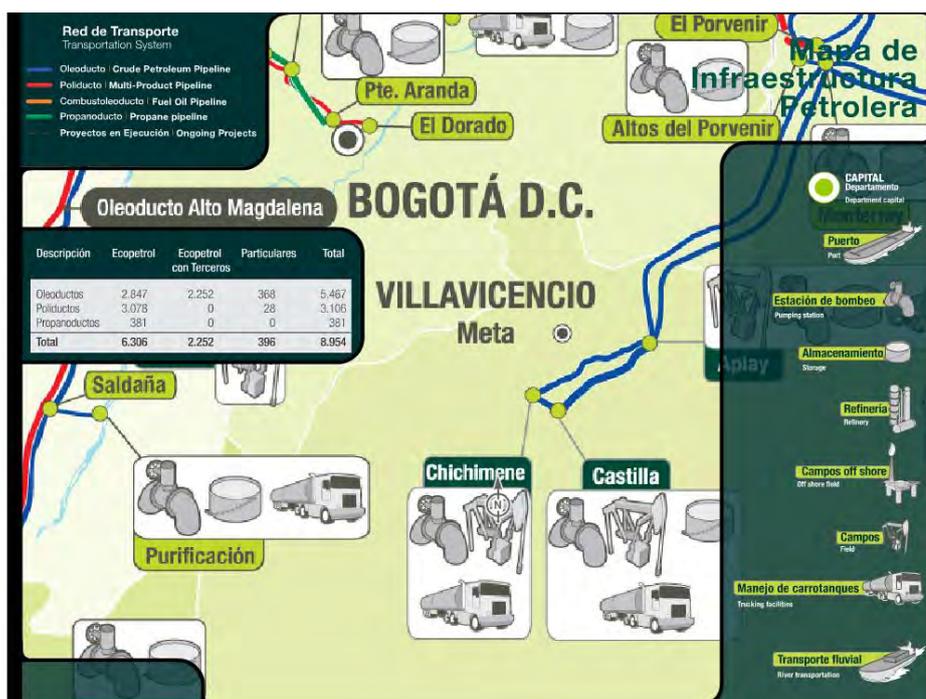


Figura 13 Mapa de infraestructura petrolera. Tomado de: Mapa de Infraestructura Petrolera. Recuperado de: http://www.ecopetrol.com.co/especiales/mapa_infraestructura.htm

En relación con la producción de aceite de palma, el suelo del departamento se caracteriza por su acidez y su baja fertilidad para este cultivo, por lo cual es necesario el uso de fertilizantes de síntesis química para su producción, estas condiciones hacen que el costo de producción del aceite de palma en la zona sea similar al promedio nacional, sin embargo, existen otras zonas del país (como el Norte de Santander) en donde los costos son menores a los que se presentan en el Meta (Ver Figura 14). Adicional, en esta zona se evidencia la presencia de dos enfermedades que afectan la producción de palma de aceite en el país: la pudrición del cogollo y la marchitez letal. Debido a las dificultades mencionadas anteriormente, desde el año 2008 en la zona se hace uso de una especie híbrida del cultivo que permite lograr mayores productividades comparado con la zona suroccidental del país, como se puede observar en la Figura 15.

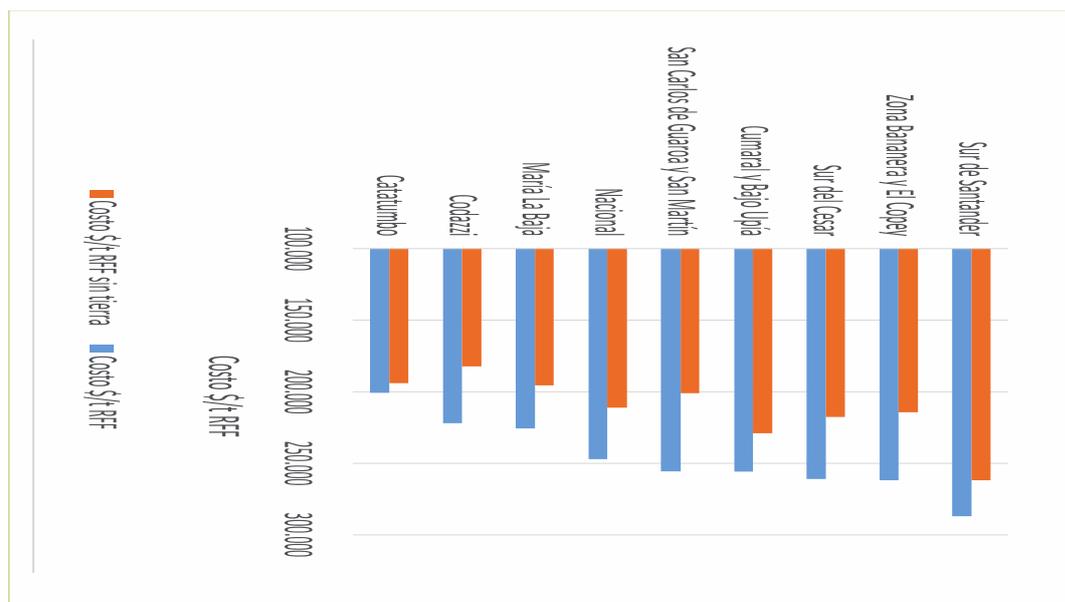


Figura 14 Costos de producción de aceite de palma estándar por zona (Cumaral y Bajo Upiá representan el departamento del Meta) Tomado de: Costos de producción de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia en 2014. Recuperado de: http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Art_03_Palmas_37_2_final.pdf

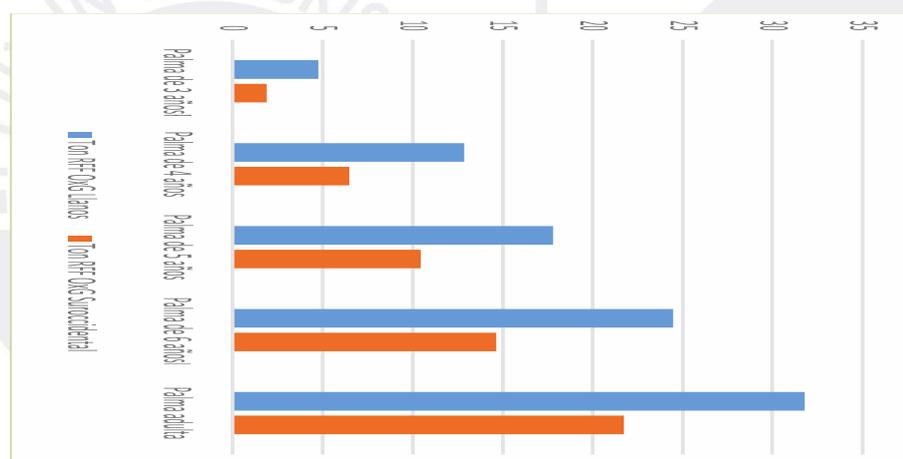


Figura 15 Curva de productividad para la especie híbrida del aceite de palma según subzona Tomado de: Costos de producción de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia en 2014. Recuperado de: http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Art_03_Palmas_37_2_final.pdf

En relación al turismo, el departamento cuenta con vías terrestres, fluviales y aéreas para el transporte de los turistas, la totalidad de las vías de acceso al departamento se pueden evidenciar en la Figura 16, las cuales dan al departamento la infraestructura vial necesaria para recibir los turistas que lleguen de diferentes partes del país y del extranjero, en el año 2013 se evidenció la presencia de 4,743 turistas extranjeros en el departamento, un

incremento del 36.21% de este tipo de turistas con respecto al año 2012. (Instituto de Turismo del Meta, 2014)

Figura 16 Vías de acceso departamento del Meta **Tomado de:** Guía Turística- Departamento del Meta **Recuperado de:** http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/4957/guia_turistica_-_meta

De igual forma, el departamento cuenta con infraestructura de hoteles suficiente para alojar los turistas que llegan al departamento. En la Figura 17 se observa que a pesar de que entre el año 2012 y 2013 disminuyeron en un 12.1% el número de hoteles inscritos, el número de habitaciones y camas disponibles tuvo un aumento del 12.6% y 5.9% respectivamente.

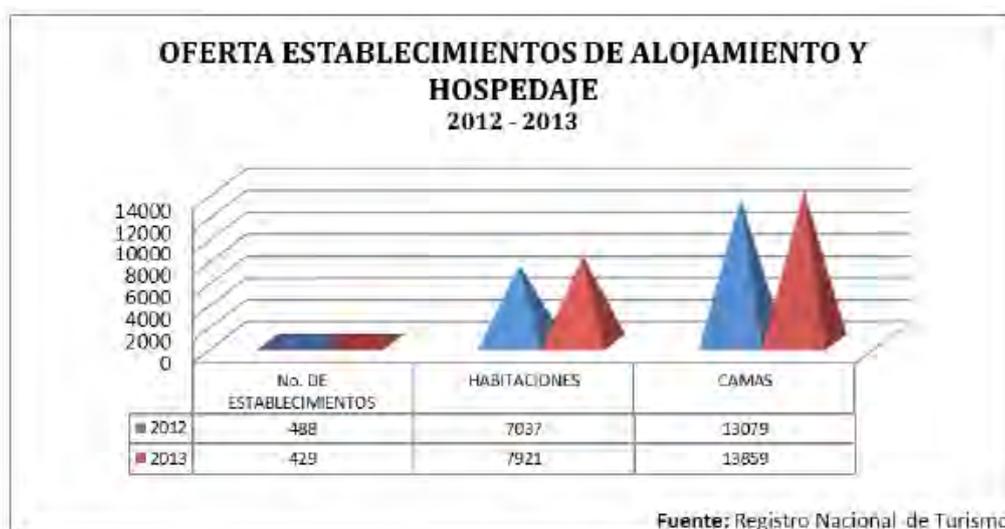


Figura 17 Oferta establecimientos de hospedaje departamento del Meta **Tomado de:** Política de turismo del Meta. **Recuperado de:** https://www.turismometa.gov.co/documentacion/doc_download/149-documento-base-politica-publica-de-turismo.html

Respecto a la producción de frutas y verduras en el departamento, este tiene capacidad de suelo productivo para la agricultura de 1'874,700 hectáreas, el equivalente al 21.9% del total del territorio del departamento, sin embargo, actualmente solo se destina el 21.2% (1'811,676 hectáreas) para este uso. Adicionalmente, del 43.9% de los suelos que tiene un uso inadecuado, el 35.3% de las tierras del departamento son subutilizadas, es decir, tierras que podrían utilizarse para la agricultura, pero actualmente se les está dando otro uso y se están desaprovechando (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2016). Las cifras presentadas anteriormente muestran que el departamento cuenta con capacidad productiva suficiente para aumentar la producción, adicionalmente, las vías de comunicación del departamento que se observaban en la Figura 16, evidencian que se cuenta con infraestructura para transportar la cosecha hacia los demás departamentos del país.

1.4.Finanzas y contabilidad (F)

El análisis interno del manejo de las finanzas y la contabilidad permite medir la calidad de las decisiones que ha tomado la gerencia de la organización en el pasado, así como

calificar que tan acertadas fueron dichas decisiones (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 120). Cabe resaltar que los departamentos pueden obtener recursos por medio propios o haciendo uso de los programas del gobierno, como el programa de regalías que está establecido en la Constitución Política de Colombia. En el artículo 360, la Constitución Política de Colombia señala que:

La explotación de un recurso natural no renovable causará, a favor del Estado, una contraprestación económica a título de regalía, sin perjuicio de cualquier otro derecho o compensación que se pacte. (Constitución Política de Colombia, 1991)

El Estado es el encargado de definir los destinatarios de estos fondos, así como de su ejecución y control, el Sistema General de Regalías tiene como propósito *“financiar proyectos para el desarrollo social, económico y ambiental de las entidades territoriales”* (Constitución Política de Colombia, 1991) además de aumentar la competitividad de los territorios que gozan de este beneficio. El departamento del Meta al ser un territorio con alta dependencia de la explotación de petróleo goza con el beneficio de la asignación de regalías por parte del Estado.

En las Figuras 18 y 19 se evidencian los estados de Activo y Pasivos respectivamente entre los años 2015 y 2016 para el departamento. En la Figura 18 se evidencia una disminución del 4.5% en los activos corrientes, siendo la cuenta con mayor disminución las rentas por cobrar y aumentando la cuenta de efectivo, adicionalmente, los activos corrientes tuvieron un incremento del 91%, siendo el rubro de mayor incremento el de propiedades, planta y equipo. Con respecto a los pasivos, se observa una disminución del 23% de los activos corrientes en el periodo de tiempo analizado, siendo el rubro con mayor disminución las cuentas por pagar, y un aumento del 6.36% de los pasivos no corrientes siendo el rubro con mayor incremento el de las cuentas por pagar. Esta relación entre pasivos y corrientes da un nivel de liquidez del departamento de 3.66, este nivel demuestra un buen nivel de liquidez por parte del departamento.

Codigo	ACTIVO	Diciembre 2,016	Diciembre 2,015
	CORRIENTE	4,938,702,189	5,172,010,817
11	Efectivo	685,111,846	561,066,063
12	Inversiones	5,969,514	5,969,514
13	Rentas por Cobrar	19,757,357	21,759,560
14	Deudores	3,093,864,990	3,545,485,113
15	Inventarios		
19	Otros activos	1,133,998,482	1,037,730,567
	Saldo neto de consolidación en cuentas de balance (CR) *		
	NO CORRIENTE (2)	1,350,691,114	706,954,853
12	Inversiones	7,048,433	7,037,870
13	Rentas por cobrar	1,988,433	3,602,178
14	Deudores	34,648,617	36,079,650
16	Propiedades, planta y equipo	960,157,104	346,779,015
17	Bienes de beneficio y uso público	96,915,668	68,827,768
18	Recursos naturales no renovables		
19	Otros activos	249,932,859	244,628,372
	Saldo neto de consolidación en cuentas de balance (CR) *		

Figura 18 Activos departamento del Meta comparativo 2015-2016. **Tomado de:** Balance Gobernación del Meta Dic 2016. **Recuperado de:** <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/BALANCE%20DIC%202016.pdf>

Codigo	PASIVO	Diciembre 2,016	Diciembre 2,015
	CORRIENTE (4)	86,678,748	113,583,380
21	Operaciones Bca Central y Entid. Fras.		
22	Operac. de Credito Público y fin.conbanca centra	2	
23	Obligaciones financieras		
24	Cuentas por pagar	45,132,922	73,012,346
25	Oblig. Laborales y Seg. Social Integral	36,283,702	39,852,395
26	Otros Bonos y títulos emitidos		
27	Pasivos estimados		
29	Otros pasivos	5,262,122	718,639
	NO CORRIENTE (5)	1,025,150,790	963,803,487
22	Operac. de Credito Público y fin.conbanca centra	154,709,950	113,285,061
23	Obligaciones financieras	30,878,675	27,313,251
24	Cuentas por pagar	32,264,277	12,150,119
25	Oblig. Laborales y Seg. Social Integral		
26	Otros Bonos y títulos emitidos		
27	Pasivos estimados	790,349,718	800,452,802
29	Otros pasivos	16,948,170	10,602,254
	TOTAL PASIVO	1,111,829,538	1,077,386,867

Figura 19 Pasivos departamento del Meta comparativo 2015-2016. **Tomado de:** Balance de la Gobernación del Meta Dic 2016. **Recuperado de:** <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/BALANCE%20DIC%202016.pdf>

Respecto a los ingresos, en la Figura 20 se observa el detalle de los ingresos del departamento en el año 2015, donde se evidencia que casi la mitad de los ingresos provienen del rubro fondos especiales, los cuales son constituidos por los recursos asignados por Ley y los cuales tienen una destinación específica, en estos fondos se incluye el sistema general de regalías, el cual en el año 2015 asigno al departamento 1'286,468,188 miles de pesos

colombianos para proyectos de desarrollo regional, asignaciones directas, fondo de pensiones territoriales y el fondo de ciencia, tecnología e innovación. Sin embargo, de los recursos asignados, únicamente se ejecutó el 68.93%, siendo el área de menor ejecución el de Ciencia, tecnología e Innovación donde únicamente se ejecutó el 36.57% de los recursos asignados. (Contraloría Departamental del Meta, 2015)

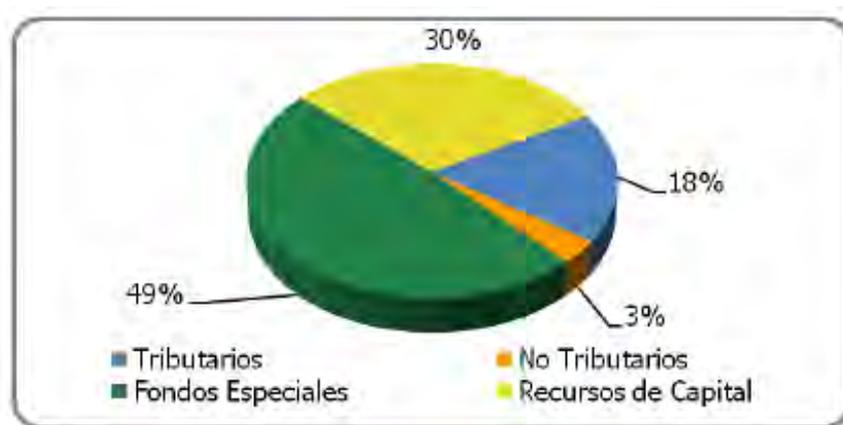


Figura 20 Distribución ingresos departamento del Meta **Tomado de:** Informe Financiero de la Administración Central del Departamento del Meta y Entidades Descentralizadas. **Recuperado de:** <http://www.contraloriameta.gov.co/site/index.php?id=87>

Respecto a los gastos fiscales departamento, en la Tabla 9 se observa el gasto social, la inversión y el funcionamiento per cápita para los años 2013 al 2015. En esta gráfica se evidencia como entre el año 2014 y 2015 hubo un incremento del 10.41% en el gasto social, el cual abarca aquellos proyectos que tienen como objetivo satisfacer las necesidades básicas insatisfechas de los habitantes del departamento, adicionalmente, se observa una disminución del 25.1% del gasto necesario para el funcionamiento administrativo del departamento.

Tabla 9 Gastos Fiscales Per Cápita 2013-2015

Descripción del gasto *cifras en miles de \$	2013	2014	2015	% Variación 2015-2014	% Crecimiento histórico
Gasto social per cápita	875	756	835	10.41	-2.33
Inversión per cápita	1,330	1,165	1,125	-3.43	-8.03
Funcionamiento per	141	124	93	-21.10	-18.84

cápita					
Población	924,871	943,072	961,292	1.93	1.95

Adaptado de: Informe Financiero de la Administración Central del Departamento del Meta y Entidades Descentralizadas, por Contraloría Departamental del Meta, 2016. **Recuperado de:** <http://www.contraloriameta.gov.co/site/index.php?id=87>

Respecto a la distribución de los recursos por sector, en la Figura 22 se observa que el sector agropecuario es el sector productivo fue el sector productivo con mayor inversión en el año 2015, debido a los recursos adicionales asignados para la ejecución de proyectos que fomenten el desarrollo de las zonas rurales del departamento.



Figura 21 Distribución de recursos por sectores 2015. **Tomado de:** Información Departamental- Meta. **Recuperado de:** <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Meta%2015.pdf>

Con respecto a la situación económica de los habitantes del departamento, en la Figura 23 se observa la distribución de población pobre y en pobreza extrema en el departamento, en donde se evidencia que aproximadamente el 27% de la población del Meta se encuentra en algún grado de pobreza, siendo estos en su mayoría provenientes de la zona rural del departamento. Adicionalmente, el índice de Gini el cual mide la distribución de los ingresos en la población, para el departamento en el año 2013 se encontraba en 0.47, lo cual

demuestra una alta desigualdad económica en el departamento (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014)

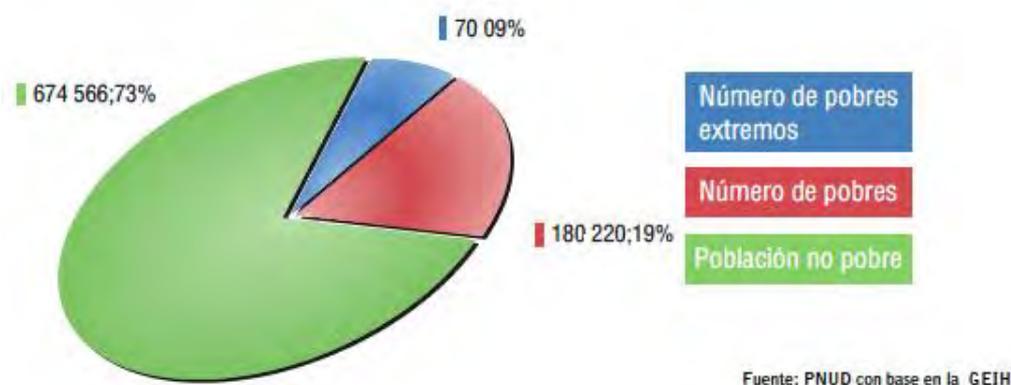


Figura 22 Distribución de población pobre y no pobre en el departamento del Meta. **Tomado de:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]- Diagnóstico Socioeconómico del Departamento del Meta. **Recuperado de:** <http://www.anh.gov.co/Seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/SitioETH-ANH29102015/como-lo-hacemos/ETHtemporal/DocumentosDescargarPDF/1.1.2%20DIAGNOSTICO%20META.pdf>

1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano, de acuerdo con D'Alessio (2016, pág. 122) es el recurso más importante de una organización ya que es aquel que moviliza los recursos para lograr los objetivos. En el desarrollo de este rubro se tomaron en cuenta aspectos como las competencias y calificaciones profesionales de la población, la disponibilidad y calidad de mano de obra y los niveles de remuneración y beneficios.

Con respecto a la distribución poblacional, el departamento del Meta cuenta con un 24% de la población que reside en zonas cabeceras (perímetro urbano), siendo las zonas urbanas de mayor concentración de personas Villavicencio, Acacias y Granada, mientras que el otro 76% reside en zonas rurales, especialmente en los municipios de La Macarena, Puerto Concordia, Puerto López, San Martín y Vista Hermosa. Adicionalmente, el departamento del Meta contaba con un indicador de razón de dependencia de 53.8%, lo cual muestra una disminución de la carga económica (hombres y mujeres menores de 15 años y mayores a 65

años) y un incremento de población en capacidad productiva. Del total de la población del departamento, se cuenta con un 2% pertenecientes al grupo étnico negro, mulato, afrocolombiano y un 1% a la población indígena (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014). Vale la pena resaltar que el departamento no cuenta con las herramientas adecuadas para atender las comunidades indígenas y de las 7,056 personas pertenecientes a este grupo étnico, únicamente 2,227 personas están escolarizadas (Ministerio de Educación Nacional, 2014)

En la Figura 24 se observa la tasa de ocupación para el Meta y el total nacional, este indicador señala la relación entre la población que labora más de 1 hora y la población que se encuentra en edad de trabajar (mayores de 12 años en zonas urbanas y mayores de 10 años en zonas rurales). Para el caso del meta, entre el año 2011 y el año 2013 se observó una disminución del indicador llegando a 54.8%, es decir que en este periodo un poco más de la mitad de la población en edad de trabajar se encontraba trabajando, adicionalmente el 41% de la población ocupada trabaja de forma independiente. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014)



Figura 23 Tasa de ocupación para Meta y total Nacional entre 2001-2013. **Tomado de:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Diagnóstico Socioeconómico del Departamento del Meta. **Recuperado de:** <http://www.anh.gov.co/Seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/SitioETH-ANH29102015/como-lo-hacemos/ETHtemporal/DocumentosDescargarPDF/1.1.2%20DIAGNOSTICO%20META.pdf>

Los sectores en los que está distribuida la población objeto de estudio se presentan en el estudio realizado por el PNUD de la siguiente manera:

De los 392 000 ocupados registrados en el Departamento en 2013, el 71% de esta población se encuentra en tres ramas de actividad: sectores de comercio, reparación, restaurantes y hoteles con un 30,9% de la población ocupada; seguido por agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 21,6%; y las actividades de servicios sociales, comunales y personales con 18,2%. Un hecho bastante particular, es que si bien la rama de actividad económica de explotación de minas y canteras presenta una alta participación en el PIB (del 57%), no es intensiva en mano de obra, demandando solo el 1% de la población ocupada. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014, pág. 25)

A pesar de que el departamento cuenta con suficiente población económicamente activa, en el año 2012 el 10.5% de la población no encontraba empleo, el cual fue un incremento de 1 punto porcentual con respecto a la tasa del año 2009. En la Tabla 10 se evidencian los principales indicadores del mercado laboral del departamento, donde se observa además del aumento de la tasa de desempleo, una mayor tasa de trabajo infantil con respecto a la tasa nacional, al igual que una mayor tasa de informalidad con respecto a la tasa nacional.

Tabla 10 Indicadores de Mercado Laboral Departamento del Meta y Colombia

Descripción	Periodo	Nacional	Departamental	Diferencia
Número de desocupados	2012	2'394,227	46,443	-
Tasa de desempleo	2011	10.8	9.5	-1.3
Tasa de desempleo	2012	32.4	27.7	-4.7
Tasa de trabajo infantil (total 23 ciudades y Villavicencio)	2012 IV	6.3	6.6	0.3
Tasa de trabajo infantil ampliada por oficios del hogar (total 23 ciudades y Villavicencio)	2012 IV	10.1	14.8	4.8
Tasa de informalidad para empresas hasta con 5 trabajadores según ciudad	Dic 2012-feb 2013	50.3	59.1	8.9
Número de ocupados	2012	20'696,417	394,682	-
Participación ocupados hombres	2011	59.2	60.2	0.9
Participación ocupados mujeres	2011	40.8	39.8	-0.9
Tasa de informalidad	2012	67.4	73.3	5.9

Adaptado de: Plan Departamental de Empleo del Meta **Recuperado de:** http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/2674-plan-de-empleo-de-metacompressed.html

Respecto a la calificación de los profesionales, el departamento en el periodo de 2012-2014, contaba con una participación universitaria del 75.51% el cual es mayor al nivel nacional en este mismo periodo el cual se encontraba en el 60.8%. Sin embargo, como se observa en la Tabla 11, el nivel de participación disminuye cuando se divide entre la capital de departamento y los municipios respecto a la formación universitaria, en la zona rural se observa una mayor proporción de población con formación técnica y tecnológica. Adicionalmente, el 51.70% de los graduados del departamento en educación superior mantienen el departamento como su lugar de trabajo y el 61.1% del total de los trabajadores

del departamento son oriundos del mismo (Ministerio de Educación Nacional, 2014). Cabe resaltar, que en el año 2015 el departamento contaba con una alta tasa de analfabetismo en mayores de 15 años del 8.41% y con una cobertura de educación media del 42.7%, por lo cual los datos relacionados con el acceso a educación superior corresponden a aproximadamente la mitad de la población del departamento (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2017)

Tabla 11 Número de estudiantes y participación matrícula por nivel de Educación Superior

Municipio	Número de estudiantes por nivel de formación						Participación por nivel de formación		
	Técnica Profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado	%TYT	% Universidad	% Posgrado
Villavicencio	577	3,937	20,085	760	89	0	17.4	78.93	3.34
Resto de Municipios	185	1,839	2,938	81	1	0	40.13	58.25	1.63
Meta	762	5,776	23,023	841	90	0	21.44	75.51	3.05
Nacional	83,483	604,410	1'295,520	82,515	39,468	3,800	33.4	60.80	5.80

Adaptado de: Diagnóstico Socioeconómico del Departamento del Meta **Recuperado de:** <http://www.anh.gov.co/seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/sitioeth-anh29102015/como-lo-hacemos/ethtemporal/documentosdescargarpdf/1.1.2%20diagnostico%20meta.pdf>

Con respecto a la remuneración en el departamento, vale la pena mencionar que derivado del requerimiento de la Constitución política de Colombia, donde establece en el artículo 53 que el congreso establecerá una Ley en donde se establecerá una remuneración mínima vital y móvil, se crea la Ley 278 de 1996, en donde se establece la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales encargada de fijar de manera concertada el salario mínimo, teniendo en cuenta que debe garantizar una calidad de vida digna tanto para el trabajador como para la familia.

En la Tabla 12 se observa la distribución de la cantidad de ingresos que recibe la población ocupada del departamento del Meta, de donde se puede observar que aproximadamente el 66% de la población ocupada tiene un ingreso de hasta 1.5 salarios mínimos vigentes y tan solo el 5% tiene un ingreso igual o mayor a 4 salarios mínimos vigentes (Ministerio del Trabajo , 2014)

Tabla 12 Ingresos en Población Ocupada Departamento del Meta 2012

Cantidad de Salarios Mínimos Vigentes	Número de personas ocupadas	Participación (%)
No informa	33,077	8.4%
Menor a 0.5	73,277	18.6%
De 0.5 a 1	76,180	19.3%
De 1 a 1.5	110,750	28.1%
De 1.5 a 2	35,382	9%
De 2 a 4	46,241	11.7%
Más de 4	19,776	5%

Adaptado de: Plan Departamental de Empleo del Meta **Recuperado de:** http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/2674-plan-de-empleo-de-metacompressed.html

Analizando la seguridad del departamento asociado a los grupos armados, aspecto importante en el clima organizacional del departamento, históricamente el departamento ha contado con alta presencia de grupos armados, especialmente para las FARC, al ser un territorio importante para el desarrollo de cultivos ilícitos.

Los impactos humanitarios que ha tenido esta situación social incluyen homicidios, secuestro y extorsión, desplazamiento, minas antipersonas y reclutamiento forzado de niños y niñas, siendo los tres primeros los más importantes. Desde la Figura 24 hasta la Figura 26, se observa el comportamiento de estos aspectos en donde se puede evidenciar la disminución gradual de estos crímenes a través del tiempo. Ahora que los acuerdos de paz con las FARC-EP están firmados, se espera una disminución en estos crímenes y una mejora en la seguridad del departamento, esto no solo afectará positivamente los indicadores de seguridad

mencionados anteriormente, sino que también permitirá el acceso a territorios mineros y agrícolas a los cuales anteriormente no se podían acceder debido a los problemas de seguridad del departamento (Fundación ideas para la Paz. , 2013)

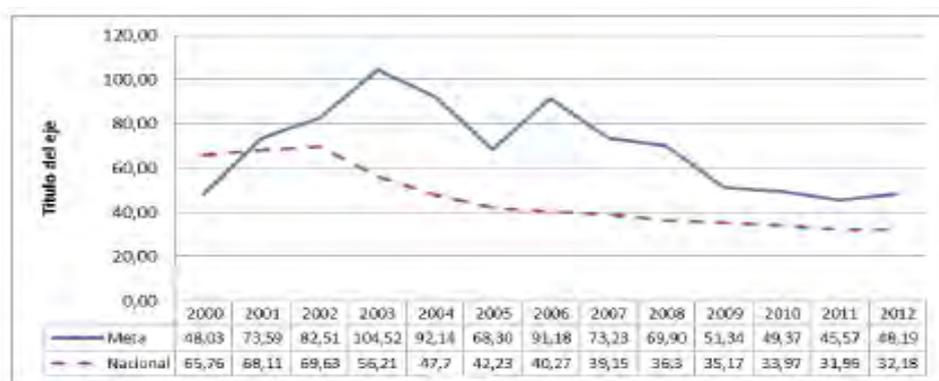


Figura 24 Tasa de homicidios en el Meta y a nivel nacional. **Tomado de:** Dinámicas del conflicto armado en Meta y su impacto humanitario. Fundación ideas para la paz, 2013. **Recuperado de:** http://archive.ideaspaz.org/images/DocumentoMonitoreo_ConflictoArmado_Meta_Agosto%20Final%202013-correcciones%20ELI%20.pdf

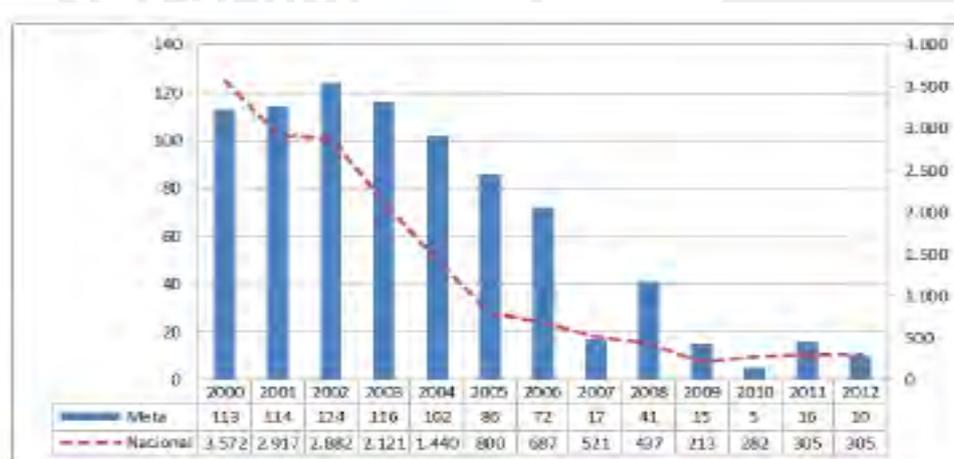


Figura 25 Tasa de secuestros en el Meta y a nivel nacional. **Tomado de:** Dinámicas del conflicto armado en Meta y su impacto humanitario. Fundación ideas para la paz, 2013. **Recuperado de:** http://archive.ideaspaz.org/images/DocumentoMonitoreo_ConflictoArmado_Meta_Agosto%20Final%202013-correcciones%20ELI%20.pdf



Figura 26 Desplazamiento forzado en el Meta y a nivel nacional. **Tomado de:** Dinámicas del conflicto armado en Meta y su impacto humanitario. Fundación ideas para la paz, 2013. **Recuperado de:** http://archive.ideaspaz.org/images/DocumentoMonitoreo_ConflictoArmado_Meta_Agosto%20Final%202013-correcciones%20ELI%20.pdf

1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información soportan las tecnologías de información y control ayudando a la toma de decisiones gerenciales y ejecución de procesos productivos, además, un sistema efectivo debería permitir la retroalimentación de la estrategia empresarial. Entre los puntos que se tienen en cuenta para este análisis se encuentra la calidad de la información, sistemas de comunicación interna y externa, sistemas de seguridad y sistemas orientados al usuario. (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 122)

Respecto a los sistemas de información del departamento del Meta, estos están establecidos por la política de gestión de TI para el Estado colombiano desarrollado y ejecutado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones derivado de la iniciativa de Buen Gobierno y de la estandarización, gestión y seguridad de la información, la política de gestión que desarrollará el ministerio tendrá 3 objetivos:

1. Lograr que la administración pública sea eficiente y coordinada mediante el uso de TI.
2. Lograr que, en cada sector, la administración pública sirva al ciudadano de manera efectiva y universal con el apoyo de TI.
3. Apoyar el desarrollo de las estrategias sectoriales con las Tecnologías de Información y Comunicaciones. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2011)

Este proyecto está organizado en 7 iniciativas claves: políticas y lineamientos, inversión TI, arquitectura TI, modelo de gestión, CIO, indicadores y seguimiento y seguridad, con estas iniciativas el ministerio garantizara que se tienen las políticas para aumentar la productividad y flexibilidad del Estado respecto a los sistemas de información, además se hará la adquisición de hardware, software y servicios necesarios para procesar la información, de igual forma por medio del desarrollo de indicadores y estadísticas se podrá hacer seguimiento a los diferentes sectores del Estado lo cual permitirá conocer los avances de los proyectos y facilitará la toma de decisiones, adicionalmente, se desarrollara un sistema con capacidad de defensa cibernética para proteger dicha información contra las amenazas informáticas (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones , 2011)

Adicional al proyecto mencionado anteriormente, la Ley 1712 del 6 de marzo de 2014 establece en el artículo 7:

En virtud de los principios señalados, deberá estar a disposición del público la información a la que hace referencia la presente ley, a través de medios físicos, remotos, o locales de comunicación electrónica. Los sujetos obligados deberán tener a disposición de las personas interesadas dicha información en la Web, a fines de que estas pueden obtener la información, de manera directa o mediante impresiones. Asimismo, estos deberán proporcionar apoyo a los usuarios que lo requieran y proveer todo tipo de asistencia respecto de los trámites y servicios que presten. (Congreso de la República, 2014)

La información que las entidades están obligadas a presentar para dar cumplimiento a la Ley es la descripción de la estructura del departamento, sus funciones, deberes y horario de atención al público, el presupuesto general y la ejecución presupuestal histórica anual, así como los planes de gasto público para cada año fiscal, todas las normas generales y reglamentarias, el plan de compras anual y un directorio donde se especifique el cargo y medios de contacto de los empleados del despacho (Congreso de la República, 2014). El departamento cumple este requerimiento compartiendo a través de su página web:

<http://www.meta.gov.co/>

1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El último elemento para el análisis interno es la tecnología y la investigación y desarrollo, esta área se encarga de desarrollar nuevos productos y procesos, o de mejorar los existentes actualmente por parte de la organización, los esfuerzos que realiza esta área se convierten en una fuente de ventaja competitiva la cual es sostenible en el tiempo. En el análisis de este elemento se tienen en cuenta aspectos como la tecnología usada en los procesos, la capacidad de adopción de nuevas tecnologías y el número de innovaciones desarrollados por la organización (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 123)

Con respecto al uso de la tecnología en el departamento, este es pionero en el uso de la tecnología en ambientes de aprendizaje como escuelas, en la Figura 27 se observa el porcentaje de docentes que hacen uso de computadores en las aulas de clase en los municipios más importantes del departamento, en esta gráfica se observa que incluso en los municipios rurales como La Uribe, al menos la mitad de los docentes hacen uso de la tecnología en el aula de clase.

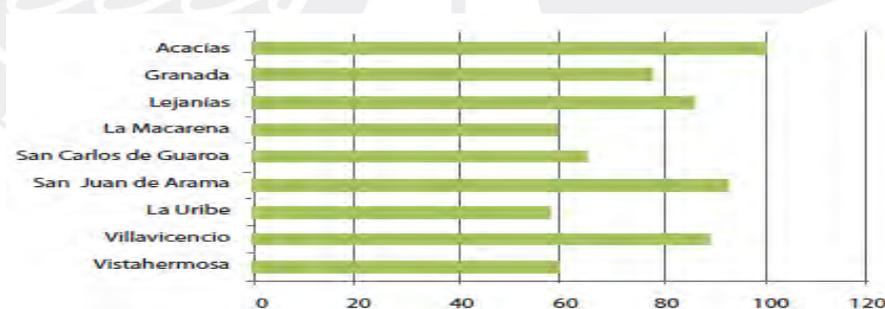


Figura 27 Porcentaje de docentes que hacen uso de computadores para labores académicas. **Tomado de:** Departamento Nacional de Planeación - Meta 2032: Territorio integrado e innovador. **Recuperado de:** <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/10-VISION%20META.pdf>

Sin embargo, las actividades relacionadas con Investigación y Desarrollo únicamente representan el 0.2%, mucho menor al indicador de Bogotá, el cual se encuentra en 57%, estas diferencias se deben a que el departamento no tiene actividades que estén relacionadas con generar patentes o con proyectos que impliquen una mejora en los procesos productivos,

sociales y económicos (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2015). Esto explica la baja ejecución del presupuesto para la ciencia y tecnología, en el periodo entre 2015 y 2016, únicamente se ejecutó el 36.57% de lo presupuestado a este tipo de proyectos haciendo uso de los ingresos del sistema general de regalías (Contraloría Departamental del Meta, 2015), vale la pena resaltar que para el año 2015 el departamento contaba con 15,575 millones de pesos destinados a 16 sectores, en donde se incluyen los sectores de cultura, organismos de control, fiscalía, ciencia y tecnología, entre otros, evidenciando el bajo nivel de recursos invertidos en este sector por parte de la gobernación del departamento (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2015)

De igual forma, si observamos la posición del departamento en el escalafón de competitividad departamental de la Tabla 13, se puede observar la baja calificación que tiene el departamento en el área de ciencia y tecnología, siendo uno de los departamentos considerados colero, esto muestra que la competitividad del departamento está ligada a los recursos provenientes de las actividades económicas más que a una estructura básica de ciencia y tecnología (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Tabla 13 Escalafón de Competitividad Departamental

	Total	Fortaleza Económica	Infraestructura	Humano	Ciencia y Tecnología	Finanzas Públicas	Medio ambiente
Bogotá D.C	1	1	1	1	1	1	5
Antioquia	1	1	1	1	1	1	4
Valle	1	1	1	2	1	3	5
Santander	1	2	2	1	5	2	5
Caldas	2	3	2	2	1	2	4
Risaralda	2	3	1	2	2	2	4
Atlántico	2	2	2	2	3	2	2
Cundinamarca	2	2	3	2	4	2	4
Quindío	2	3	1	2	3	4	2

Boyacá	2	3	4	2	3	2	3
Huila	3	4	3	2	4	3	3
N. de Santander	3	4	3	3	3	4	3
Tolima	3	3	3	4	4	4	3
Meta	3	3	3	2	5	3	1
Bolívar	3	3	4	3	4	4	3
Cesar	4	4	3	3	5	3	2
Nariño	4	5	3	4	4	3	3
Sucre	4	5	4	4	5	3	3
La Guajira	4	5	4	5	5	4	4
Cauca	4	4	4	4	3	4	2
Magdalena	5	4	5	4	3	5	2
Córdoba	5	5	4	5	4	3	1
Chocó	5	5	5	5	3	5	1

1= Líder, 2= Seguidor, 3= Medio, 4= Bajo, 5= Colero

Adaptado de: Meta 2032: Territorio integrado e innovador, por Departamento Nacional de Planeación, 2013. **Recuperado de:** <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/10-VISION%20META.pdf>

2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI), como es planteado por D'Alessio (2016, pág. 184) *“permite de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas”*.

Los factores determinantes de éxito mencionados en la MEFI son aquellos derivados del análisis interno exhaustivo realizado en este capítulo respecto a la administración y gerencia, marketing y ventas, infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y tecnología e investigación y desarrollo; adicionalmente, se tuvieron en cuenta los factores críticos de éxito mencionados anteriormente en la MPC.

En la Tabla 14 se observa la MEFI, la cual es el resultado del análisis realizado, donde se observa que el departamento cuenta con los FCE de infraestructura y las actividades del departamento generadoras de ingresos se ubican como fortalezas, mientras que el recurso humano y la ciencia y tecnología de innovación se encuentran como debilidades. De igual

forma, se observa que el departamento cuenta con un mayor peso de las fortalezas en comparación con las debilidades, siendo la mayor fortaleza del departamento el clima y las tierras las cuales son idóneas para la producción de agricultura, y la mayor debilidad la baja inversión del departamento en tecnología, seguido de los altos niveles de inseguridad y la carencia de profesionales capacitados.

Tabla 14 Matriz MEFI del Departamento del Meta

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortaleza			
1 Clima y tierras idóneas para la producción de caña azucarera, palma de aceite, plátano, piña, críticos, yuca, guayaba, maracuyá, papaya, arroz, maíz, soya y patilla.	0.10	4	0.4
2 Posee una gran cantidad de oferta hídrica constituida por 18 sistemas hidrográficos repartidos por todo el departamento.	0.08	4	0.32
3 Cuenta con una gran cantidad de reservas mineras (petróleo y sal)	0.05	4	0.20
4 Alta presencia de parques y reservas naturales favorables para el turismo	0.08	3	0.24
5 Mejora de la seguridad gracias a la firma del tratado de paz con las FARC	0.10	3	0.30
6 Alta inversión pública en el sector agropecuario	0.08	3	0.24
7 Cuenta con excelentes vías de comunicación desde el departamento hasta el resto del país	0.07	4	0.28
Subtotal	0.56		1.98
Debilidades			
1 Altos niveles de pobreza en la población rural del departamento	0.06	1	0.06
2 Altos niveles de inseguridad	0.08	1	0.08
3 Presencia de desigualdad económica en el departamento	0.07	1	0.07
4 Carencia de profesionales en los municipios periféricos del departamento	0.08	1	0.08
5 Bajo nivel de inversión pública en tecnología	0.06	2	0.12
6 Alta presencia de analfabetismo en la zona rural del	0.05	1	0.05

departamento			
7 Alto nivel de comunidades indígenas no atendidas	0.04	1	0.04
Subtotal	0.44		0.50
Total	1.00		2.48

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

Conclusiones del Capítulo

El departamento del Meta es rico en tierras, recursos fósiles y fuentes hídricas, razón por la cual este ha tenido un gran desarrollo económico en los últimos años. De igual forma, la gran gama de parques naturales, la conservación de la arquitectura antigua y al tener la infraestructura suficiente para el ingreso y permanencia de turistas de diferentes regiones de Bogotá y del mundo, hacen que el departamento tenga un gran potencial para convertirse en un punto turístico importante del país. Sin embargo, la gobernación del departamento tiene retos que son necesarios enfrentar para lograr el desarrollo del mismo.

El reto más importante que tiene el departamento es combatir la falta de preparación de sus habitantes, especialmente de los habitantes de las zonas rurales, para lograr un desarrollo económico los diferentes sectores productivos requieren del recurso humano con las capacidades correctas, razón por la cual la gobernación debe trabajar en aumentar el nivel de educación y en combatir el nivel de analfabetismo en las zonas rurales del mismo. De igual forma, el departamento debe preocuparse por la población vulnerable presente, como la población indígena, la cual hasta ahora no ha recibido atención por parte de la gobernación del departamento.

Adicional, el departamento aún no cuenta con un sistema de información establecido, lo cual dificulta la toma de decisiones de los funcionarios de la gobernación y al tener una baja inversión en investigación y desarrollo y en la baja cantidad de recursos invertidos en este ámbito, hacen que la ventaja competitiva del departamento peligre, algo que debe empezar a

ser prioridad para la gobernación para asegurar la sostenibilidad de la economía del departamento.

Capítulo V: Intereses del Meta y Objetivos de Largo Plazo

1. Intereses del departamento del Meta

A partir del análisis de desarrollo realizado para el departamento del Meta y de las nuevas oportunidades identificadas con la situación actual del país, los intereses del departamento del Meta están referenciados a los intereses de largo plazo ya que para 2027, el departamento deberá ser referencia nacional y ejemplo en Sur América en sectores como el ecoturismo, el sector agroindustrial, el cuidado del medio ambiente, la educación, la readaptación de reinsertados del acuerdo de paz logrado en 2016 en el país y la explotación de gas. Todo esto será el motor que le permitirá al departamento tener un mejor desarrollo económico a través de la adecuada utilización de sus recursos y aprovechamiento de las oportunidades para lograr la estabilidad económica y calidad de vida esperada para sus habitantes. Estos intereses serán detallados más adelante en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

a.Interés Social y Cultural: mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de la mejora en el nivel de la equidad social, con una justa distribución del ingreso, a través del pleno empleo, brindando calidad, vida digna y acceso equitativo a los recursos y servicios sociales. Buscando la inclusión y el desarrollo de las comunidades étnicas del departamento respetando sus tradiciones y buscando la mejor manera de progresar.

b.Interés Ecológico y Ambiental: Dada la riqueza natural del departamento, y gracias al nuevo acuerdo de Paz del país, se buscará la explotación responsable del potencial natural del departamento, buscando alternativas de recursos renovables que permitan al departamento generar opciones para reducir su dependencia a las regalías generadas por la explotación de petróleo. De la misma manera se buscará la reducción del daño generado en los ecosistemas por tantos años de explotación no controlada de los mismos.

c.Interés Infraestructura funcional: aprovechar los recursos en materia de regalías con que cuenta el departamento para la estructuración y ejecución de proyectos que permitan el mejoramiento de la infraestructura del departamento, logrando comunicación entre las zonas rurales y las urbanas, de modo tal que a través del desarrollo de la infraestructura vial se logre la creación de corredores que faciliten el intercambio y mejora del sector agroindustrial tanto dentro del departamento como con el resto del país.

d.Interés Económico: para el departamento será una prioridad el desarrollo de los sectores principales que mueven la economía, será prioridad el propender por una economía equilibrada para el desarrollo del departamento y que sirva de soporte a los otros intereses del departamento. Los principales sectores de desarrollo económico para el departamento serán el ecoturismo, la agroindustria y la

explotación de gasífera de manera responsable. A través de este desarrollo estructurado, se busca mejorar la capacidad de producción del departamento de manera que se pueda suplir la demanda interna del mismo en temas de alimentación, trabajo y desarrollo de infraestructura que le permita al departamento incrementar su capacidad de producción y autonomía.

e.Interés Salud: En la actualidad, el departamento del Meta tiene una cobertura en salud limitada debido a su historia de violencia y a la pobre infraestructura vial que no permite el acceso a todas las zonas del departamento, la tasa de mortalidad del departamento se ubica en el puesto 10 dentro de Colombia, como se puede ver en la Figura 28. La reducción de esta tasa es una de las prioridades para el departamento.

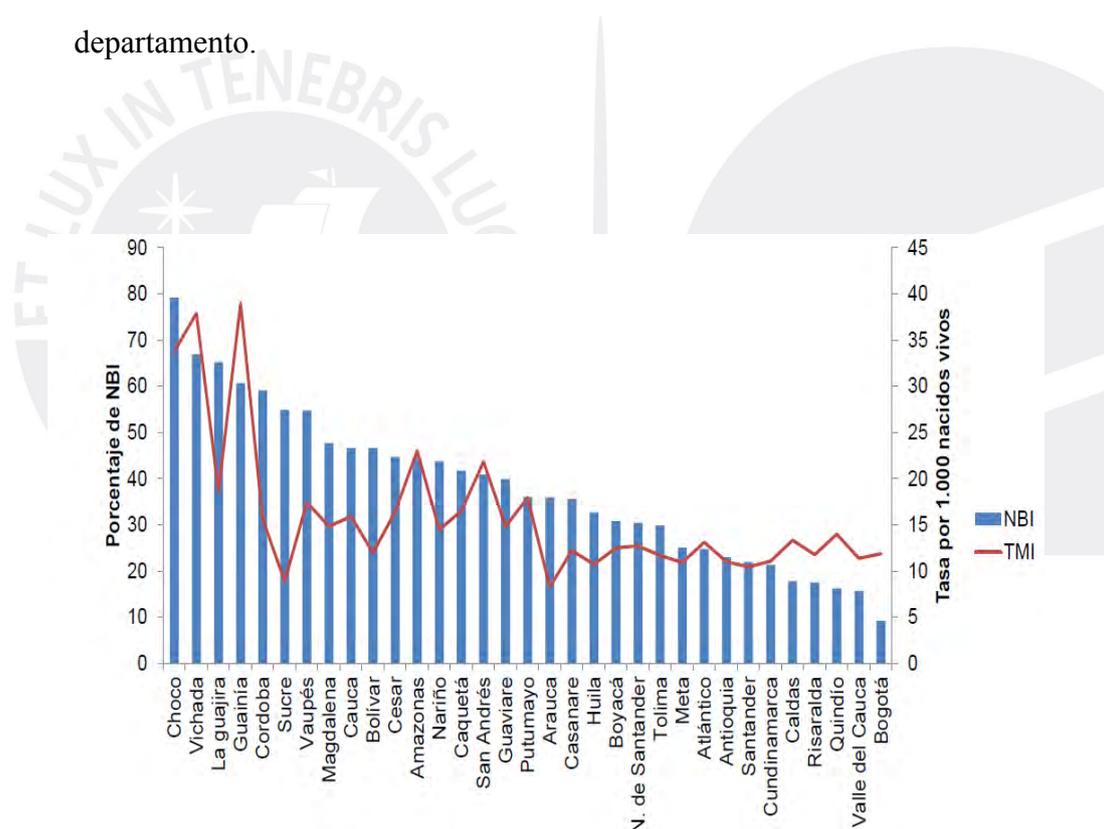


Figura 28 Tasas de mortalidad infantil según NBI, según regiones. Colombia, 2010 Tomado de: DANE, 2010

f.Interés Educación: Teniendo en cuenta los intereses arriba mencionados, para el departamento del Meta la escolaridad es una prioridad ya que le permitirá en el

largo plazo mejorar todos los índices de calidad de vida que tiene como meta. Como se mencionó anteriormente, a pesar que la escolaridad del departamento en general es alta 93.5% , la cobertura en educación superior es baja, sólo es del 33.24% y con un porcentaje de deserción considerable de más del 12%, con este nivel de escolaridad, el departamento se encuentra por debajo del nivel nacional, en algunas zonas del departamento, el nivel de analfabetismo es de más del 5.2% mientras que el nivel nacional alcanza el 5.8%, lo cual es positivo teniendo en cuenta el impacto que esto genera en algunas de las metas del departamento, principalmente en temas de equidad, seguridad y competitividad del departamento con relación a otros departamentos del país.

2.Potencial del departamento del Meta

Aspectos generales:

Variables e indicadores	Meta	Colombia
Extensión territorial	85.635 km ²	1.224.817 km ²
Número de municipios 2013	29	1.123
Población proyectada 2016 (DANE)	979.710 habitantes	48.203.405 habitantes
Participación del PIB departamental en el total nacional 2016	3,3%	100,0%
PIB per cápita 2016	\$ 29.287.238	\$ 17.696.729
	U\$ 9.599	U\$ 5.800
Exportaciones per cápita 2016	U\$ 635,7	U\$ 637,9
Importaciones* per cápita 2016	U\$ 40,9	U\$ 920,8

*Importaciones CIF

Figura 29 Principales variables departamento del Meta **Tomado de:** DANE - IGAC. Fecha de Publicación: Marzo de 2010
Fecha de actualización: 6 de julio de 2017

El potencial del departamento del Meta está dado por los siete dominios que se describen a continuación:

Dominio Geográfico. Como se menciona en la página de la gobernación del departamento del Meta, en 1905, por decreto No. 177 de febrero 18, se creó la Intendencia

Nacional del Meta, con Villavicencio como capital. Después, en 1913, le fue segregada la parte oriental, con la cual se creó la Comisaría del Vichada. Finalmente, la ley 118 del 16 de diciembre de 1959 erigió al Meta como departamento, constituyéndose en el decimoséptimo de Colombia a partir de 1 de julio de 1960.

Está ubicado en el centro del país, en la región Orinoquía, limitando al norte con Bogotá, Distrito Capital, Cundinamarca y Casanare, al este con Vichada, al sur con Guaviare y Caquetá, y al oeste con Huila. Con 85,635 km² es el cuarto departamento más extenso — por detrás de Amazonas, Vichada y Caquetá— y con 11.23 hab/km², el décimo menos densamente poblado, por delante de Arauca, Chocó, Casanare, Caquetá, Guaviare, Vaupés, Amazonas, Vichada y Guainía, el menos densamente poblado.

Su territorio se extiende desde el denominado piedemonte llanero hasta los Llanos Orientales. Posee una gran riqueza hídrica debido a los numerosos afluentes del río Orinoco que cruzan el departamento y que nacen en la Cordillera Oriental. Si bien el departamento forma parte de las llanuras orientales de Colombia, cuenta con áreas montañosas andinas, entre las cuales se destaca uno de los parques naturales más célebres del país, conocido como la Serranía de la Macarena. La centralidad geográfica de su territorio en el contexto nacional está marcada por la presencia del municipio de Puerto López, conocido como El ombligo de Colombia.

El departamento del Meta tiene un territorio dividido en tres regiones: la primera, ubicada en el occidente del departamento y está constituida por la parte montañosa y representa el flanco oeste de la cordillera Oriental, con alturas que alcanzan los 4.000 m sobre el nivel del mar, en límites con los departamentos de Caquetá, Huila y Cundinamarca. El piedemonte o área de transición entre la cordillera, la llanura, y la Serranía de La Macarena, ubicada esta última en forma casi perpendicular a la cordillera Oriental. La segunda unidad

es la planicie, con alturas que no sobrepasan los 200 m sobre el nivel del mar, en el centro y oriente del departamento. Por último, la tercera corresponde a la zona sur del Departamento y cubre alrededor del 60% de su territorio. Varía desde las tierras de páramo y laderas de la Cordillera Oriental hasta las vegas y planicies cálidas de los ríos Ariari y Guaviare. Ahí confluyen grandes áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales: PNN Páramo de Sumapaz, PNN Cordillera de los Picachos, PNN Tinigua y PNN Serranía de la Macarena; comprende, además, los paisajes de altillanura con vegetación de sabana y bosque primario.

Como se mencionó anteriormente, la red hídrica del Meta es muy compleja, ya que factores como la presencia de la cordillera y la serranía de la Macarena, así como la cantidad y comportamiento estacional de las precipitaciones, influyen en el caudal de los ríos presentes en su territorio. Los principales ríos son los siguientes: Upía, Guacavía, Caney, Guatiquía, Melúa, Ocoa, Manacacías, Guayuriba, Ariari, Guayabero, Cabra, Cafre, Uva, Mapiripan, Guéjar, Duda, Guaduas, Losada, Central, Ovejas, Guape, Guapacha, Negro, Yucao, Iteviare, Planas, Guarrojo, Tillavá, Tillavo, Muco, Tomo, Metica, Meta, Guamal, Humadea, Acacías, Orotoy, Upin, Tigre, Macaya, Platanillo, Leiva, Cabuyaro, Melvita, Pajure y Guaviare.

Dominio Demográfico. De acuerdo a la proyección del DANE (2014), la distribución espacial de la población del Meta tiene un patrón predominantemente urbano, el 23% de la población total; tres municipios: Villavicencio, la capital del departamento, Acacías y Granada tienen una población concentrada mayoritariamente urbana y a ellos pertenece la mayoría de la población; en el departamento sólo hay cinco municipios más que tienen más de 20,000 habitantes: La Macarena, Puerto Concordia, Puerto López, San Martín y Vista Hermosa.

Es importante resaltar que, de acuerdo con el DANE, la población está distribuida en un 76% en zona de cabeceras² y 24% en la zona resto³. La prevalencia de este fenómeno se explica, en parte, al mejor equipamiento de servicios públicos y sociales de los cascos urbanos y mayores posibilidades de acceder a los ingresos, dinámica que se repite a lo largo de Colombia.

La distribución por género es equitativa, pues las mujeres representan el 49.7% (414,958) y los hombres el 50.3% (420,503). La pirámide poblacional muestra una distribución similar a la del total nacional, con bases anchas, reflejando una concentración en personas menores de 20 años, a futuro esto representa retos de atención en materia laboral y educativa.

A nivel étnico, la población está conformada por mestizos (784,969), afrocolombianos (40,039) y comunidades indígenas (10,453). Estas últimas, distribuidas en 26 resguardos de las etnias nativas Sikuni, Achagua, Piapoco, Sáliba y Guayabero, y migratorias como Wananos, Páez, Tucano – Piratapuyo, Embera – Catío, ubicadas en la altillanura y la región del Ariari.

La densidad poblacional del departamento es de 9,7 habitantes por kilómetro cuadrado, que resulta de dividir el número de habitantes por la extensión territorial. Es necesario resaltar que el 49% (410,695) de la población total vive en Villavicencio, la ciudad capital. El crecimiento poblacional del departamento está por encima del promedio nacional.

Dominio Económico. El departamento es uno de los más importantes proveedores de bienes y servicios del centro del país. Se exportan productos agropecuarios como arroz,

² De acuerdo con el DANE la Cabecera es el perímetro urbano establecido por acuerdos del Concejo Municipal, que corresponde a un núcleo de población en donde se encuentra ubicada la sede administrativa del municipio.

³ De acuerdo con el DANE la denominación resto incluye todo lo demás, es decir centros poblados y población rural dispersa).

plátano, frutales y ganado en pie. Es el principal productor nacional de aceite de palma, sorgo y soya. Y tiene puesto especial en la producción de petróleo y gas. Lastimosamente, también figura como uno de los más destacados en cultivos ilícitos y abastecimiento de coca. Situación que se espera revertir en los próximos años, aprovechando la implementación del acuerdo de paz.

El departamento del Meta tiene a Bogotá como su principal centro de negocios, aprovechando su cercanía geográfica (86.2 kilómetros), lo que es positivo porque le asegura un mercado en constante crecimiento, pero a su vez lo limita en las posibilidades de exploración de mercados internacionales. Los sectores productivos según su participación en el PIB departamental son: Servicios (35%), Minería (16%), Agropecuario (15%), Comercio (14%), Construcción (11%), Industria (6%) y Gobierno (3%).

El sector agropecuario ha participado descendientemente durante la última década debido a la sustitución de actividades económicas a raíz de la bonanza petrolera, aunque sigue participando de manera significativa en el PIB departamental, siendo los principales productos el plátano, arroz, soya, palma, yuca, algodón y maíz.

En cuanto a la minería e hidrocarburos, la extracción petrolera impacta directamente el desempeño económico del departamento y de forma colateral debido a las regalías generadas con efectos sobre los proyectos de mediano y largo plazo determinando la inversión pública a nivel departamental y municipal.

Debido al aumento de la relevancia del sector minero y de hidrocarburos, el impacto de la crisis petrolera ha sido fuerte para el departamento generando un decrecimiento del PIB en un 6.6% para el 2016, derivado de la variación de -12.0% de Explotación de minas y canteras, y de la caída de la extracción de petróleo crudo con -12.1% y extracción de minerales no metálicos con -4.4%.

Por su parte la industria manufacturera también presentó un cambio de -6.5% en productos químicos, grasas y aceites vegetales y animales.

Los cambios negativos afectan directamente a un tercer sector que sirve como indicador de la salud económica del departamento, la construcción tuvo un crecimiento negativo de -4.5 de manera integral en obras civiles y construcción de edificaciones.

De manera positiva hubo contrapeso en las otras actividades económicas de peso importante en el PIB departamental, la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 4.3% y el suministro de electricidad, gas y agua con 3.4%.

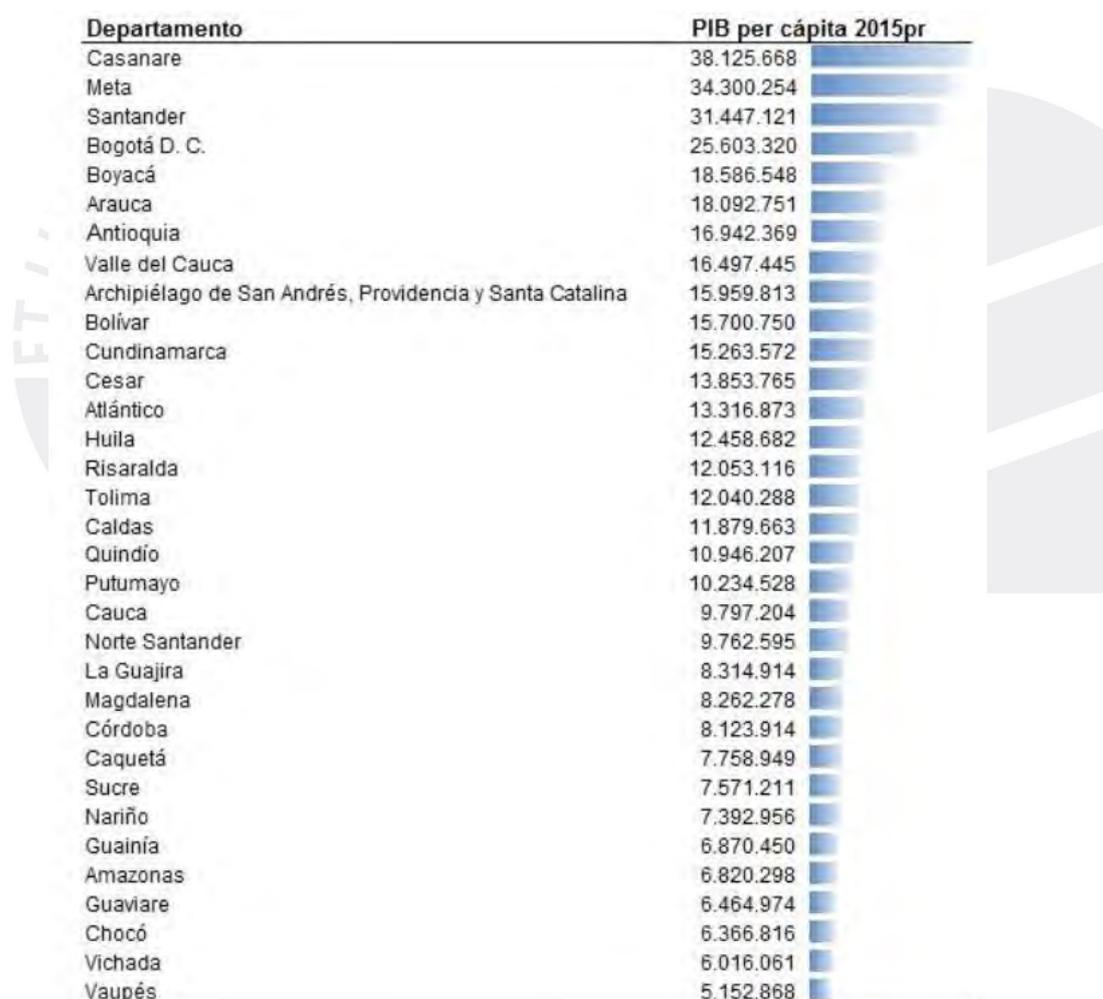


Figura 30 Producto Interno Bruto (PIB) per cápita departamental | Precios corrientes 2015 Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2015preliminar.pdf

Dominio tecnológico. El Plan Estratégico Departamental de Ciencia Tecnología e Innovación del Meta, busca que el departamento tenga fuentes para su economía diferentes a las de los *commodities* y se empeña en fortalecerla, para que el departamento, evolucione de una economía de extracción de productos naturales a una sociedad y una economía del conocimiento, soportada por el desarrollo científico y tecnológico más que por la explotación de los recursos naturales como sucede en la actualidad. Por lo anterior y de acuerdo con el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación [COLCIENCIAS] (2012), la realización del Plan contempla los siguientes objetivos:

- Reducir la brecha científica y tecnológica en el Meta, en relación con otras regiones nacionales e internacionales, identificando mecanismos que permitan la adopción de la Ciencia Tecnología e Innovación (CTeI).
- Facilitar la implementación de la ley 1286 de Ciencia, Tecnología e Innovación, particularmente en lo relacionado con la regionalización de la ciencia y la tecnología.
- Promover la articulación entre los actores claves de la CTeI en el Meta, a través de acciones interdependientes y alianzas estratégicas a nivel de academia, nación, departamento, sector privado y sociedad civil, que conlleven a mejorar la institucionalidad respecto al desarrollo del plan y a evidenciar la importancia del conocimiento para la toma de decisiones.
- Impulsar iniciativas estratégicas orientadas a la apropiación de la ciencia y la tecnología en la sociedad metense, al mejoramiento de la productividad departamental y a la cualificación del talento humano del departamento, particularmente en lo referente a la formación de investigadores de alto nivel.

El “Meta Cien-te e Innova”, es el subprograma que quedó incluido en el Plan de Desarrollo Departamental y bajo el cual se elabora el Plan y Acuerdo Estratégico Departamental, que es la carta de navegación para la ejecución de los recursos del fondo de ciencia y tecnología para el departamento a través de la Secretaría TIC, Ciencia y Tecnología e Innovación de la Gobernación del Meta.

Con este objetivo se busca generar espacios para la apropiación de la ciencia, tarea con la que está comprometido el gobierno departamental para el desarrollo tecnológico, la conectividad, la investigación e innovación que son claves para la construcción de oportunidades y paz que la población metense requiere.

Es por eso que la Secretaría TIC, Ciencia y Tecnología e Innovación de la Gobernación del Meta viene trabajando articuladamente con las instituciones educativas públicas y privadas, universidades, gremios, centros de investigación y la red de investigadores del Meta en mejorar la conectividad y fortalecer la investigación en el territorio, como también se articulan para trabajar mancomunadamente en la institucionalización del mes de octubre como el mes de la Ciencia y la tecnología en el departamento del Meta. Con esta iniciativa se busca que el mes de octubre perdure como un espacio para que los estudiantes, profesores e investigadores puedan presentar sus proyectos y avances tecnológicos a la comunidad del departamento.

Actualmente 65,232 estudiantes equivalentes a 60% del total del departamento del Meta se benefician con conectividad en 100 sedes educativas de 23 municipios del departamento del Meta, ayuda clave para la construcción de proyectos de ciencia y tecnología en el territorio.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. Los primitivos habitantes de la región fueron Guayupes, Caquetíos, Marvachares, Mítuas, Achaguas, Guahíbos, Sálivas y Piapocos.

El mestizaje metense es fruto de la unión de los colonos cundinamarqueses y boyacenses, y de llaneros colombo-venezolanos principalmente, que se fueron localizando en el piedemonte y en las orillas de los ríos y caños sabaneros.

El Meta tiene 27 municipios, 2 corregimientos y 67 inspecciones de policía. Villavicencio es su capital; la ciudad fue fundada el 6 de abril de 1840. Hoy es la hospitalaria y promisoría ciudad, con el más alto crecimiento del país.

Los primeros conquistadores que transitaron por el departamento del Meta fueron Diego de Orduz y Alonso de Herrera; posteriormente lo hicieron Jorge Spira, Nicolás de Federman, Hernán Pérez de Quesada, Juan de Avellaneda, Gonzalo Jiménez de Quesada y Antonio Berrío. El territorio del Meta hizo parte del estado de Cundinamarca hasta 1867, año en que fue cedido para su administración, al gobierno central, el cual aceptó la cesión por Ley el 4 de julio de 1868 denominándolo territorio nacional de San Martín; el decreto 290 de 8 de marzo de 1906 cambió su nombre por el de territorio nacional del Meta y el decreto 94 de 28 de agosto de 1909 lo convirtió en intendencia; por último, la Ley 118 del 16 de diciembre de 1959 creó el departamento del Meta y comenzó a funcionar como tal el 1° de julio de 1960.

Fechas Históricas Destacadas:

- En el año de 1852 se decretó la habilitación de un puerto sobre el río Meta destinado a la importación y a la exportación. Este sitio se conoció luego como Puerto Barrigón, localizado a unos 60 kilómetros arriba de Cabuyaro.
- El 23 de julio de 1913, nació en Apiay, vereda de Villavicencio, el poeta y escritor Eduardo Carranza.
- En 1938, llegó el primer automotor a Villavicencio.
- Durante 1845, se construyó la Iglesia Catedral Nuestra Señora del Carmen.

- El 1 de julio de 1960, el presidente de la República, Alberto Lleras Camargo, sancionó la Ley 118 de 1959, por medio de la cual se elevó la intendencia del Meta a la categoría de Departamento.
- El 1 de octubre de 1960, se instaló la primera junta directiva de la Asamblea Departamental del Meta.
- Durante 1962, se creó la Cámara de Comercio de Villavicencio.
- En 1963, se crearon las Empresas Públicas de Villavicencio y la Empresa de Telecomunicaciones del Llano E.S.P. ETELL, hoy ETB.
- El 21 de junio de 1963, se creó el primer centro del SENA llamado El Hachón y en 1989, mediante acuerdo del Consejo Directivo Nacional, nació el SENA como regional Meta y Llanos Orientales.
- El puente sobre el río Ariari, en Puerto Caldas, es inaugurado en 1964 por el presidente Guillermo León Valencia.
- En 1965, fue creado el Torneo Internacional del Joropo.
- En mayo de 1967 se creó la Caja de Compensación Familiar Regional del Meta COFREM.
- Se construyó en 1969 el puente sobre el río Meta, en Puerto López.
- En 1970, la zona de La Macarena se convirtió en epicentro de las FARC en un núcleo conocido como Casa Verde.
- La Casa de la Cultura Jorge Eliécer Gaitán se creó en 1971
- En junio de 1974, Villavicencio fue delegada como sede de los Juegos Nacionales.
- En noviembre de 1977, Mediante Decreto 2413, se creó la Universidad de Los Llanos, que empezó a funcionar en las instalaciones del colegio INEM.

- El Gobierno expidió en 1979 el Decreto 382/79 que adoptó el paisaje llanero “Ay mi Llanura”, como himno del departamento del Meta, compuesto en 1967 por Arnulfo Briceño.
- A mediados de la década de los 80 surgió la economía petrolera en Castilla la Nueva y Villavicencio (Apiay), que se extendió luego a otros municipios.
- En 1981, se creó la Electrificadora del Meta- EMSA.
- Entre el 4 y el 18 de enero de 1985, se realizaron en Villavicencio los Juegos Nacionales.
- A finales de la década de 1990 es un hecho la producción de crudos pesados de Rubiales en Puerto Gaitán.
- En agosto de 1994, se firmaron los contratos de concesión y ampliación de la “Carretera al Llano en 90 minutos”, cuyas obras se iniciaron el primero de enero de 1995.
- El 24 de mayo de 1994, quedó aislada la región del Ariari con Villavicencio debido a la caída del puente Guillermo León Valencia.
- En 1996, se construyó el Puente Humboldt sobre el río Guatiquía.
- En septiembre de 1997, se dio inicio al servicio del Instituto Regional de Cáncer de la Orinoquia, IRCAO, integrado posteriormente al Hospital Departamental de Villavicencio.
- En abril de 1998, se llevó a cabo, por primera vez en el Meta, el Prólogo y dos etapas de la Vuelta a Colombia.
- Durante octubre de 1997, se realizó el Primer Encuentro Mundial de Coleo.
- En 1999, se creó la Zona de Distención, conformada por cuatro municipios del Meta: Mesetas, Uribe, Vistahermosa y La Macarena.

- En el año 2008, las tecnologías de la información y la comunicación fueron puestas al servicio de la comunidad a través del programa Meta Territorio Digital.
- El Meta se convirtió en 2009 en uno de los mayores productores de crudo en el país y se conectó al Oleoducto Central del Llano.
- El 6 de abril del año 2015, la construcción del Proyecto Malla Vial del Meta, APP de Iniciativa Privada, se adjudicó al Grupo Odinsa S.A. El proyecto vial contempla operar y mantener 354 kilómetros de carreteras del Llano entre Granada, Acacías, Villavicencio, Puerto López, Puerto Gaitán y Puente Arimena, con inversiones aproximadas de 1.26 billones de pesos. Algunas de las obras contempladas son la ampliación del Anillo Vial de Villavicencio, dobles calzadas entre Ciudad Porfía y Acacías en la vía que de Villavicencio conduce a Granada, entre el Río Ocoa y Apiay en la vía que de Villavicencio conduce a Puerto López, y entre la Intersección Catama y Puente Amarillo, la pavimentación de la vía entre Puerto Gaitán y Puente Arimena y el mejoramiento de los principales puentes a lo largo de estos corredores.
- El 25 de octubre de 2015, Marcela Amaya García es la primera mujer elegida como gobernadora por voto popular.

Los festivales de canción y de folclor marcaron un hito en la historia cultural y musical de la tradición en nuestro país. Varias melodías nacidas en estos festivales han enriquecido el patrimonio cultural colombiano, y hasta el himno del departamento salió de uno de estos certámenes. Centros universitarios y de capacitación técnica muestran el soporte académico que ofrece esta ciudad, capital de los Llanos.

Dominio organizacional y administrativo. El departamento del Meta está dividido en 29 municipios, 115 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados.

Los municipios están agrupados en 10 círculos notariales, con un total de 11 notarías en los municipios de Villavicencio, Acacías, El Castillo, Granada, Mesetas, Puerto López, Puerto Rico, San Martín, Restrepo y Vista Hermosa; un círculo principal de registro con sede en Villavicencio y 3 oficinas seccionales de registro en Acacías, San Martín y Puerto López; un distrito judicial, Villavicencio, con 11 cabeceras de circuito judicial en Villavicencio, Acacías, Arauca (Arauca), Granada, Mitú (Putumayo), Puerto Carreño (Vichada), Puerto Inírida (Guainía), Puerto López, San José de Guaviare (Guaviare), San Martín y Saravena (Arauca). El departamento conforma la circunscripción electoral del Meta.

El Meta es uno de los más importantes proveedores de bienes y servicios del centro del país, se puede tildar de opulento este departamento, que cuenta con tierras fértiles, muchas fuentes de aguas puras, casi todos los climas, buenas vías y comunicaciones en general y un potencial humano inmejorable.

La agricultura, la ganadería, y la minería son ricos pilones de la privilegiada economía del municipio, desarrollada por un importante y amplio comercio respaldado en el recurso financiero. Se exportan productos agropecuarios como arroz, plátano, frutales y ganado en pie. Asimismo, se erige como uno de los productores más destacados de aceite de palma, sorgo y soya. Sigue teniendo un puesto especial su producción de petróleo y gas. También figura como uno de los emplazamientos más destacados de cultivos ilícitos y abastecimiento de coca.

Este departamento tiene a Bogotá como su principal centro de negocios, aprovechando su cercanía geográfica (86.2 kilómetros), lo que es positivo porque le asegura un mercado en constante crecimiento, pero, consecuentemente, le ha restado posibilidades a la exploración de mercados internacionales.

El modelo productivo rural que está en marcha es intensivo en tierra y mano de obra poco calificada. Por ejemplo, la actividad ganadera se centra en la cría, levante y engorde de ganados vacuno, porcino, equino, caprino y ovino. La actividad agroindustrial se ha venido concentrando en la extracción y refinación de aceite de palma y trilla de arroz. Gran parte de la producción industrial tiene que ver con la extracción de petróleo y gas.

El departamento de Meta registró un decrecimiento de 6.6% en el año 2016, explicado por el comportamiento de explotación de minas y canteras que tuvo una variación de -12.0%, debido a la extracción de petróleo crudo con -12.1% y extracción de minerales no metálicos con -4.4%. La Industria manufacturera presentó una variación de -6.5% por sustancias y productos químicos y aceites y grasas animales y vegetales. La tercera actividad con menor crecimiento fue construcción con -4.5% como resultado de las variaciones negativas tanto en construcción de obras civiles como en edificaciones. Por su parte, las actividades que registraron los mayores crecimientos fueron agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 4.3% y suministro de electricidad, gas y agua con 3.4%.

Dominio militar. Como zona de colonización y frontera agropecuaria del país, atravesada por un complejo entramado de conflictividades sociales y una débil presencia del Estado, en un escenario de post acuerdo, el principal reto que enfrenta la sociedad del departamento del Meta es superar los desafíos para construir propósitos colectivos que permitan la reconstrucción del tejido social, la recuperación de la confianza en las instituciones democráticas, la concertación del ordenamiento sostenible del territorio, la construcción de paz desde los territorios, vigencia plena de los derechos humanos y la satisfacción de los derechos de las víctimas con énfasis en las garantías de no repetición.

La dinámica demográfica del departamento se explica también por los efectos negativos de la violencia. El ingreso del paramilitarismo agudiza la problemática del desplazamiento;

la producción de coca genera movilidad poblacional relacionada con la actividad de cultivadores, procesadores, intermediarios, transportadores y comercializadores; el surgimiento de grupos de sicarios que desarrollan eliminaciones selectivas por asuntos políticos y económicos; y la presencia activa de frentes guerrilleros, especialmente de las FARC-EP, también culpables del desplazamiento, el secuestro y la pérdida de gobernabilidad institucional en los municipios.

Se trata de un territorio donde las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo FARC-EP tienen presencia histórica, control territorial y apoyo político y social de algunos sectores. Según un estudio reciente del Departamento Nacional de Planeación - DNP en el Meta 16 de sus 29 municipios, presentan un índice de incidencia muy alta del conflicto armado y el 100% de ellos están en las categorías de rural y rural disperso. En la última década se ha evidenciado una reconstrucción del movimiento social que ha propiciado la creación de espacios de diversos grupos poblacionales como jóvenes, mujeres, comunidades afros e indígenas, generando agendas, planes y políticas públicas.

La presencia de guerrilla, de paramilitares, de bandas de narcotraficantes y de grupos partidistas, con múltiples intereses particulares y caracterizados por enfrentamientos políticos y por los recursos económicos, ha terminado por instaurar dinámicas de dominio en la región y de control social, en algunos casos por vías legales y, en otros, violentas, y por sustituir, en muchos casos, los procedimientos democráticos y de participación.

A pesar de los esfuerzos del Estado por garantizar los derechos constitucionales de los habitantes y de aumentar su legitimidad en la región, su debilidad e incapacidad para ser el canal para la resolución pacífica de los conflictos y para garantizar la seguridad se han evidenciado con la violencia política, la corrupción, los antiguos y nuevos enfrentamientos armados y políticos y el aumento de las violaciones de los derechos humanos de la población.

Aunque en los últimos años hay una mayor presencia del Estado, especialmente con el aumento del pie de fuerza y de las acciones militares para debilitar progresivamente a las FARC –con operaciones como el Plan Patriota, Libertad Uno, JM y Emperador–, esto no ha resultado del todo eficiente ante las necesidades de seguridad y de desarrollo de los habitantes, quienes exigen mayor presencia social.

Según el Registro Único de Víctimas (RUV), el departamento registra exactamente 256,156 víctimas en toda la historia del conflicto armado del departamento hasta el 1 de abril de 2017. El dato anterior se obtiene al sumar las personas que ya han tenido reconocimiento de sentencia y las que todavía no lo tienen; Colombiacheck califica este chequeo como aproximado porque hay una diferencia de 16,156 personas, mucho más de la capacidad de espectadores que tiene el estadio Manuel Calle Lombana de Villavicencio, en donde apenas caben 12.000 personas.

El Meta, según el RUV, ha puesto 256,156 víctimas, pero hay 14 departamentos que han puesto más víctimas en la historia del conflicto armado colombiano que el propio Meta. Antioquia es de lejos el departamento que más ha puesto, alcanzando la triste cifra de 1'695,047 víctimas.

Aunque los índices de violencia han disminuido, hay una alta percepción de inseguridad ante la permanencia de actores de violencia y delincuencia y la falta de confianza de la ciudadanía hacia las entidades que ejercen legítimamente la fuerza. En materia de convivencia ciudadana, los homicidios han disminuido un 16% entre 2014 y 2015, siendo las principales modalidades de este delito -el homicidio y las agresiones individuales-. También han descendido las lesiones personales en un 7%, mientras que han aumentado los hurtos de personas. Los municipios de Mapiripán y Puerto Concordia que muestran menor avance en el respeto a los derechos humanos y el Derecho Internacional Humanitario -DIH y están en

alerta temprana activa por el Ministerio del Interior. Como parte del acuerdo entre el Gobierno nacional y las FARC-EP en la Habana, se han desarrollado programas de desminado en el municipio de Mesetas. Entre los retos del departamento está combatir la cultura de la ilegalidad, la economía criminal y el consumo, cultivo y producción de estupefacientes. Según datos del United Nations Office on Drugs and Crime [UNODC] (2015), la región Meta -Guaviare aumentó las hectáreas de cultivos ilícitos al pasar de 2,898 has a 5,042 has entre 2013 y 2014, siendo el séptimo departamento de mayor cultivo en el país.

El Plan de Alistamiento para la Paz y el Postconflicto, será insumo para la construcción de la Agenda Departamental de Paz y la implementación del programa Manos a la Paz, que hace parte de la Estrategia de Respuesta Rápida -ERR del Ministerio de Postconflicto. Algunos de los proyectos de la ERR han sido incorporados en el Plan de Desarrollo Departamental, tal como el fortalecimiento de las JAC, seguridad y soberanía alimentaria, agricultura familiar, generación de ingresos vía empleo y emprendimiento. El departamento está trabajando en el fortalecimiento institucional para la construcción de la paz, incluyendo una plataforma de reconciliación para excombatientes y reinsertados; la articulación de la oferta pública de políticas nacionales, departamentales y municipales en materia de ayuda humanitaria, atención, asistencia y reparación integral; la recuperación de la memoria histórica; el plan para la eficiente implementación de la ley de víctimas y acciones de pedagogía para la paz.

3.Principios Cardinales del departamento del Meta

Los principios cardinales permiten la identificación de las oportunidades y amenazas posibles para el departamento del Meta, se exponen cuatro principios: influencia de terceras

partes, lazos pasados presentes, contra balance de interés y conservación de los enemigos, con estos puntos cardinales se puede desarrollar de mejor forma la matriz MIO.

Influencia de terceras partes. Según D'Alessio (2016, pág. 80) ninguna interacción externa de las organizaciones es puramente bilateral siempre habrá un tercero, un cuarto o un quinto o más que intervienen en las organizaciones, en el caso de los departamentos ocurre lo mismo la interacción no es sólo con el estado colombiano, sino también con otros departamentos o regiones, incluso con actores privadas.

Para el departamento del Meta, se están llevando a cabo diferentes proyectos de la mano del Gobierno Nacional con relación a la inversión social buscando el fomento del desarrollo de viviendas, infraestructura educativa, construcción de acueductos, mejoramiento de vías, buscando el aprovechamiento de los recursos con que cuenta el departamento por ejemplo en el rubro de regalías, lo que requiere un esfuerzo del departamento por priorizar de manera adecuada sus necesidades y de esta manera estructurar correctamente los proyectos para que estos sean financiados con los recursos del departamento y soportados por el gobierno nacional.

Los lazos presentes y pasados: según D'Alessio (2016, pág. 84) ningún lazo del pasado desaparece, sino que se proyecta al futuro. Con esta premisa se puede hacer un corto recuento de la historia reciente y la cultura del departamento del Meta; hace un tiempo, el Meta era un departamento que no podía ser visitado o disfrutado ni siquiera por sus habitantes ya que ha sido uno de los departamentos más fuertemente afectados por el conflicto armado; con la firma del acuerdo de paz en Colombia, se busca que esta historia cambie y el futuro que se proyecte para el departamento sea un futuro más promisorio que le permita explotar al máximo sus fortalezas y aprovechar las diferentes oportunidades identificadas.

Contra balance de los intereses: Está relacionado con el análisis de la ventaja comparativa frente al costo comparativo de las alternativas políticas. Este principio implica que los países deben evaluar en sus relaciones cómo las posibles ventajas que pueden obtener valen el costo que éstas suponen obtenerlas. Los países deben evaluar cuáles son los países que les pueden proveer de la ventaja comparativa al menor costo comparativo. Es por ello que es necesario que los países busquen aliarse con las naciones con las que tengan intereses en común. Teniendo esto (Hartmann, 1957, pág. 140) en cuenta, es vital que para que el departamento del Meta cumpla sus objetivos, los líderes de la región se comprometan en buscar oportunidades al interior del departamento y buscar alianzas con los departamentos similares que les permita generar sinergias para mejorar su desempeño.

La descripción de los actores sociales formales y paralelos que se encuentran en el departamento del Meta, la relación de fuerza y poder entre ellos, las balanzas a favor y en contra de los retos identificados para las variables claves y la definición de estrategias y acciones, son la base para identificar los departamentos que puedan tener intereses comunes que permita el desarrollo que se busca para el departamento en los diferentes frentes: agroindustria, ecoturismo, educación, mejora a la infraestructura y salud.

Conservación de los enemigos: Es vital que el departamento del Meta mantenga una competencia con otros departamentos ya que eso garantiza el éxito de sus proyectos y le permite generar competitividad para su desarrollo y gestión con otros departamentos de características similares a nivel nacional. En este caso es importante mencionar a los departamentos del Bolívar, Santander y Huila pues son competencia directa en temas de desarrollo agroindustrial y turístico.

4. Matriz de Intereses del Meta (MIO)

En la Tabla 15 se muestran los intereses organizacionales del departamento del Meta, los cuales son la clave para tener éxito a largo plazo en Colombia y con respecto a los departamentos competidores (Bolívar, Santander y Huila) y están alineados con respecto a la visión trazada. Estos intereses buscan incrementar los niveles de educación superior, potenciar los niveles de seguridad, mejorar los niveles de equidad, generar crecimiento en los sectores de hidrocarburos, agroindustrial y turístico, busca el desarrollo en la industria energética y mejorar el cubrimiento en materia de salud para los metenses.

Tabla 15 Matriz Intereses Organizacionales del departamento del Meta.

Intereses organizacionales del departamento del Meta	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incrementar la calidad y cantidad de estudiantes de educación superior	x		
2 Potenciar la seguridad		x	
3 Mejorar los niveles de equidad	x		
4 Generar crecimiento del sector agrícola	x		
5 Generar crecimiento del sector gasífero		x	
6 Generar crecimiento del sector turístico enfocado en ecoturismo		x	
7 Desarrollar el sector energético			X
8 Mejorar la cobertura en salud de la población	x		

Adaptado de: “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo están directamente relacionados y alineados con la visión propuesta para el departamento del Meta en el capítulo II y teniendo en cuenta los intereses del departamento, sus potenciales y principios cardinales, se ha analizado el entorno y se ha

definido una propuesta de desarrollo para el departamento del Meta para el año 2027, la cual debe ser alcanzada por medio del cumplimiento de los siguientes objetivos a largo plazo:

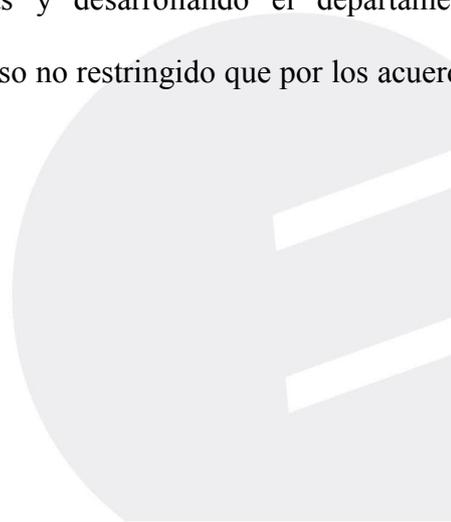
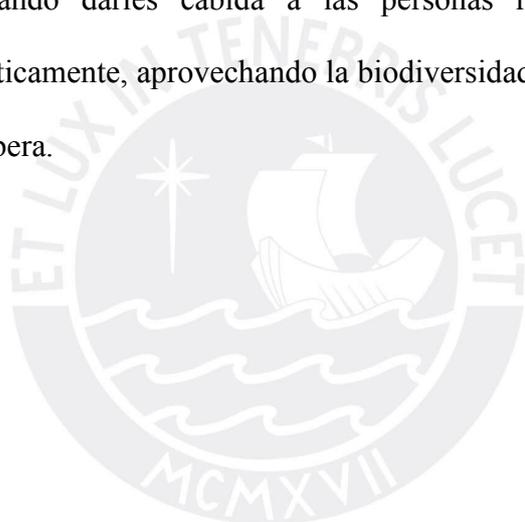
- **Objetivo a largo plazo 1 (OLP1):** En el 2027 la industria de aceite de palma facturará US\$330 millones. En el año 2016 facturó US\$280 millones. Este objetivo es viable ya que el departamento es uno de los más fuertes actualmente en producción de aceite de palma y cuenta con terreno disponibles para aumentar dicha producción. Esto sin contar que es uno de los departamentos con más experiencia en la materia, lo que le favorece para lograr cumplir este objetivo y dar soporte al cumplimiento de otras metas.
- **Objetivo a largo plazo 2 (OLP2):** En el 2027 el turismo generará ingresos por US\$2,2 mil millones. En el año 2016 generó ingresos por US\$0.7 millones. El departamento se encuentra en una zona con un gran potencial de turismo debido a los paisajes y los parajes y paisajes que se encuentran dentro de su territorio, ahora que se espera un aumento en la seguridad del departamento debido a la firma del tratado de paz, es viable empezar a obtener mayores ganancias de este rubro a través del desarrollo de ecoturismo de manera responsable y sostenible.
- **Objetivo a largo plazo 3 (OLP3):** En el 2027 la cobertura de salud será del 100%. En el año 2016 fue de 84.4%. El departamento cuenta con una amplia cobertura de salud, sin embargo, debe llegar al 100% para garantizar el bienestar de sus ciudadanos, el departamento cuenta con los recursos para garantizar que aquellos ciudadanos que se encuentran en las zonas rurales puedan acceder a un plan de salud que les permita mejorar su calidad de vida.
- **Objetivo a largo plazo 4 (OLP4):** En el año 2027 el analfabetismo será del 0%. En el año 2016 fue de 8.41%. El departamento cuenta con recursos y personal suficientes

para lograr eliminar los índices de analfabetismo asociados principalmente a la población rural del departamento.

- **Objetivo a largo plazo 5 (OLP5):** En el año 2027 la industria de cítricos facturará US\$136 millones. En el año 2016 fue de US\$66 millones. Este objetivo es alcanzable ya que el departamento cuenta con tierras que están siendo subutilizadas y que pueden utilizarse para lograr la producción de cítricos, un cultivo que ha tenido un buen rendimiento histórico en el departamento.
- **Objetivo a largo plazo 6 (OLP6):** En el año 2027 el sector de gas natural facturará US\$162,652 millones. En el año 2016 fue de US\$40,663 millones al año a 32.000 millones de pies cúbicos anuales. Este objetivo es alcanzable dado que el departamento cuenta con reservas de gas que aún no han sido exploradas, debido hasta el momento a la presencia de los grupos armados ilegales. Ahora que el tratado de paz se ha firmado, es posible iniciar con la exploración y explotación de dichas reservas.
- **Objetivo a largo plazo 7 (OLP7):** En el año 2027 la inseguridad del departamento del Meta será de 30%. En el año 2016 era de 54.8%. Se espera que el departamento disminuya la presencia de personas asociadas a grupos armados ilegales luego de la firma del tratado de paz, debido a esto, y a la capacidad que tiene el departamento para aumentar la presencia policial en aquellas zonas donde se tenga un alto índice de inseguridad, se logrará disminuir dicho índice para el año 2027.
- **Objetivo a largo plazo 8 (OLP8):** En el 2027 se tendrán 42,000 nuevos empleos. En el año 2016 la cantidad de desempleados del departamento era de 42,500. El aumento en la producción de cítricos, aceite de palma y explotación de gas en el departamento, generará nuevas oportunidades de empleo por las cuales se podrá radicar casi por completo el desempleo del departamento.

Conclusiones del Capítulo

El departamento del Meta, con los objetivos de largo plazo, la adecuada explotación de los principios cardinales logrará consolidar la visión 2027 planteada para el departamento, consolidándolo como un referente a nivel nacional en crecimiento económico. Estos objetivos, están enfocados en el desarrollo agroindustrial del departamento, buscando una coherencia con la visión planteada, logrando equidad social, mejor educación, completa cobertura en salud con el objetivo de reducir la pobreza en el departamento. Con estos objetivos se busca también aportar al objetivo nacional de reconciliación del acuerdo de paz, buscando darles cabida a las personas reinsertadas y desarrollando el departamento turísticamente, aprovechando la biodiversidad y el acceso no restringido que por los acuerdos se libera.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o FODA, se construye a partir de las oportunidades, amenazas y fortalezas y debilidades planteadas en la MEFE y en la MEFI respectivamente. Haciendo uso de los cuatro cuadrantes que se crean durante la elaboración de esta matriz, se plantean estrategias externas específicas o estrategias internas que surgen de explotar, confrontar, buscar y evitar el emparejamiento de las fortalezas con las oportunidades y las amenazas y de las debilidades con las oportunidades y las amenazas (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 198) El resultado de este análisis para el departamento del Meta se puede observar en la Tabla 16.

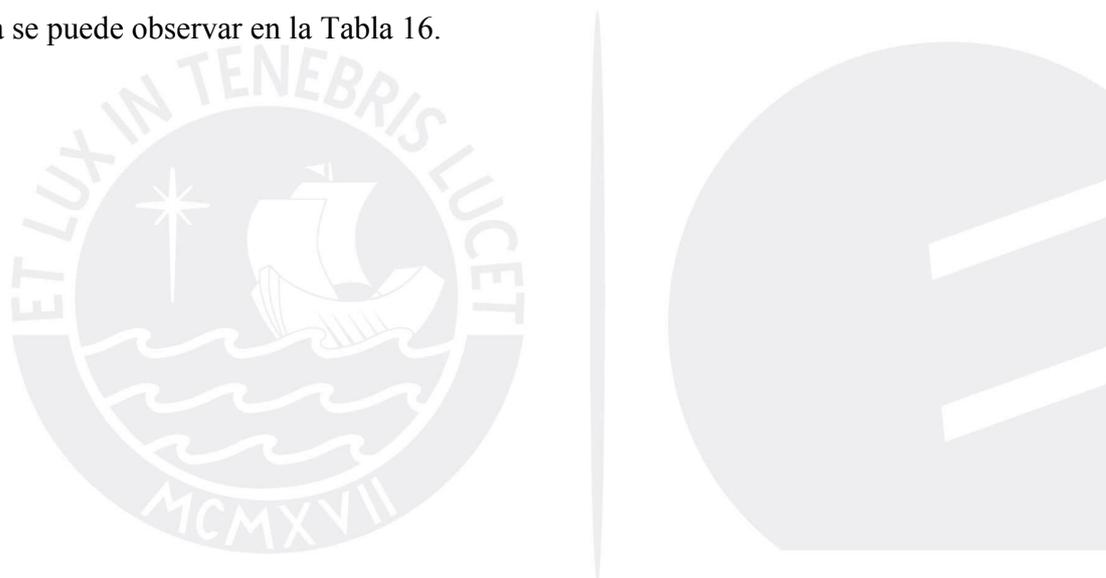


Tabla 16 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	Fortalezas F	Debilidades D
	<p>F1 Clima y tierras idóneas para la producción de caña azucarera, palma de aceite, plátano, piña, críticos, yuca, guayaba, maracuyá, papaya, arroz, maíz, soya y patilla.</p> <p>F2 Posee una gran cantidad de oferta hídrica constituida por 18 sistemas hidrográficos repartidos por todo el departamento.</p> <p>F3 Cuenta con una gran cantidad de reservas mineras (petróleo y sal)</p> <p>F4 Alta presencia de parques y reservas naturales favorables para el turismo</p> <p>F5 Mejora de la seguridad gracias a la firma del tratado de paz con las FARC</p> <p>F6 Alta inversión pública en el sector agropecuario</p> <p>F7 Cuenta con excelentes vías de comunicación desde el departamento hasta el resto del país</p>	<p>D1 Altos niveles de pobreza en la población rural del departamento</p> <p>D2 Altos niveles de inseguridad</p> <p>D3 Presencia de desigualdad económica en el departamento</p> <p>D4 Carencia de profesionales en los municipios periféricos del departamento</p> <p>D5 Bajo nivel de inversión pública en tecnología</p> <p>D6 Alta presencia de analfabetismo en la zona rural del departamento</p> <p>D7 Alto nivel de comunidades indígenas no atendidas</p>
	<p>Oportunidades O</p> <p>O1 Apoyo económico por parte de organismos internacionales.</p> <p>O2 Incremento en los ingresos, debido a la modernización el aparato productivo territorial a través de la asistencia técnica de organismos internacionales.</p> <p>O3 Acuerdos y estrategias para la paz y el posconflicto.</p> <p>O4 Programas nacionales que buscan mejorar y mantener la calidad de vida de la población en términos de: educación, salud, vivienda, seguridad, entre otras.</p> <p>O5 Acuerdos comerciales entre Colombia y el mundo.</p> <p>O6 Cambios en términos legales que promuevan el desarrollo de diferentes sectores.</p> <p>O7 Normatividad nacional que apoya la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación.</p> <p>O8 Campañas de orden nacional para promover el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación como la de "Gobierno en Línea".</p> <p>O9 Ubicación geográfica y de fácil acceso de Colombia.</p> <p>O10 Amplia biodiversidad, clima, atractivos turísticos naturales.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>DO1 Crear alianzas con el gobierno para disminuir los niveles de pobreza del departamento aprovechando los programas nacionales de mejora de la calidad de vida la población. D1, D3, O4. Estrategia Defensiva: Aventura conjunta</p> <p>DO2 Crear alianzas con el ministerio de tecnología y universidades del departamento para crear programas virtuales de profesionalización para los habitantes de las zonas rurales. D1, D4, O2, O4, O7, O8. Estrategia defensiva: Aventura conjunta</p> <p>DO3 Presentar proyectos correctamente estructurados en pro del desarrollo de la zona rural del departamento para ser financiados a través del Sistema General de Regalías SGR. D1, D3, O3, O4. Estrategia Específica.</p> <p>DO4 Obtener presupuesto adicional por parte del Gobierno en pro del bienestar de la población indígena. D3, D7, O2, O4. Estrategia Específica.</p> <p>DO5 Crear alianzas con el ministerio de educación y escuelas rurales para iniciar un programa que disminuya el nivel de analfabetismo en la zona rural del departamento. D6, O4. Estrategia Defensiva: Aventura Conjunta</p> <p>DO6 Generar la capacitación de mano de obra para el desarrollo del sector agrícola y minero para reducir los índices de pobreza. D1, D3, D4, O4. Estrategia Específica.</p>
	<p>Estrategias FO</p> <p>FO1 Firmar contratos con inversión internacional en proyectos agrícolas por medio de la tecnificación de la agricultura en el departamento, que antes no eran posibles por el conflicto armado. F1, F6, O1, O2. Estrategia intensiva: Desarrollo de productos</p> <p>FO2 Iniciar la exportación de los productos agrícolas producidos en el departamento aprovechando los nuevos acuerdos comerciales que tiene Colombia con diferentes países y su ubicación ideal para la exportación. F1, F6 O5, O9. Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercados</p> <p>FO3 Posicionar y desarrollar el turismo en el departamento aprovechando la biodiversidad que tiene el país, la variedad de parques y reservas naturales presentes y las vías de comunicación que tiene el departamento. F4, F5, F7, O3, O9, O10. Estrategia Intensiva: Penetración del mercado</p> <p>FO4 Explotación de las reservas mineras a las que anteriormente no se podían acceder debido a los problemas de seguridad del país. F3, F5, O3. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado</p> <p>FO5 Aumentar la penetración de los productos agrícolas producidos en el departamento en el resto del país desarrollando sistemas de riego tecnificados, aprovechando la oferta hídrica que posee el mismo para incrementar las hectáreas sembradas. F1, F2, F6, F7 O6, O1. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado</p> <p>FO6 Incrementar la promoción del turismo en el departamento haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación. F4, O7, O8, O10. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado</p> <p>FO7 Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información. F1, F6, O7, O8. Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica</p> <p>FO8 Desarrollo de la explotación de las reservas de sal del departamento haciendo uso de las inversiones internacionales y la nueva normativa nacional para el desarrollo de sectores. F3, O1, O2, O6. Estrategia de diversificación: diversificación conglomerada</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>DA1 Capacitación de la población rural del departamento en emprendimiento de negocios alrededor del turismo. D1, A4. Estrategia Específica.</p> <p>DA2 Crear alianzas con el sector privado para lograr inversión en tecnología que incremente el nivel de educación de la población rural del departamento. D4, A4. Estrategia Defensiva: Aventura Conjunta</p> <p>DA3 Explotar la filosofía de inclusión de la actual gobernación para disminuir las brechas sociales logrando alianzas con el ministerio de protección social. D1, D6, A4. Estrategia Específica</p>
	<p>Amenazas A</p> <p>A1 Disminución de las regalías asignadas al departamento del Meta.</p> <p>A2 Descenso del precio del barril del petróleo.</p> <p>A3 Ruptura de los acuerdos y estrategias para la paz.</p> <p>A4 Ineficiencia en la prestación de los servicios de salud, educación, vivienda, seguridad, entre otros, afectando la calidad de vida de la población metense.</p> <p>A5 Desplazamiento de la población rural.</p> <p>A6 Políticas de gobierno a favor del Departamento del Meta a largo plazo sin continuidad.</p> <p>A7 Poca cobertura departamental de tecnologías de información y comunicación.</p> <p>A8 Falta de prioridad en proyectos de inversión tecnológica.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>FA1 Aumentar la generación de recursos propios por medio de la agricultura para disminuir la dependencia de los ingresos por regalías. F1, F6, A1. Estrategia Específica</p> <p>FA2 Potenciar el desarrollo agro en las zonas rurales del departamento para disminuir el desplazamiento de la sociedad de estas zonas. F1, A5. Estrategia Específica</p> <p>FA3 Apalancarse en el plan de comunicaciones haciendo uso de la tecnología para incentivar el consumo local de productos agrícolas y aumentar el aporte económico del departamento por este rubro teniendo en cuenta el descenso del barril del petróleo. F1, F6, A2. Estrategia específica</p>

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La Matriz PEYEA se utiliza para determinar cuál es la postura estratégica de una organización, esta matriz combina los aspectos relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los aspectos internos (fortaleza financiera y ventaja competitiva), por medio de un análisis de los aspectos involucrados en cada uno de los factores mencionados anteriormente, se ubica la organización en un punto del eje, hasta que al final se concluye cuál es la postura adecuada para la organización (agresiva, competitiva, conservadora y defensiva) (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 190)

Desde la Tabla 17 hasta la Tabla 20 se observa la calificación obtenida en cada uno de los puntos, por medio de la cual fue posible obtener el gráfico evidenciado en la Figura 33 donde se concluye que el departamento debería optar por una postura agresiva.

Tabla 17 Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Cambios Tecnológicos	5
2. Tasa de Inflación	5
3. Variabilidad de la demanda	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	5
6. Rivalidad/Presión Competitiva	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	4
Promedio	4.33 - 6 = -1.67

Tabla 18 Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1. Potencial del crecimiento	5
2. Potencial de utilidades	5
3. Estabilidad Financiera	3
4. Conocimiento Tecnológico	3
5. Utilización de Recursos	3
6. Intensidad de Capital	2

7. Facilidad de entrada al mercado	2
8. Productividad/Utilización de la capacidad	5
9. Poder de negociación de los productores	2
Promedio	3.333333333

Tabla 19 Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Factores Determinantes de la Fortaleza Financieras (FF)	
1. Retorno de la inversión	3
2. Apalancamiento	3
3. Liquidez	2
4. Capital requerido vs. Capital disponible	6
5. Flujo de caja	2
6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Rotación de Inventarios	1
9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio	2.67

Tabla 20 Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Participación del mercado	4
2. Calidad del producto	4
3. Ciclo de vida del producto	3
4. Ciclo de vida del reemplazo del producto	4
5. Lealtad del consumidor	5
6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Conocimiento Tecnológico	2
8. Integración vertical	1
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio	3.11
	-6 = -2.88

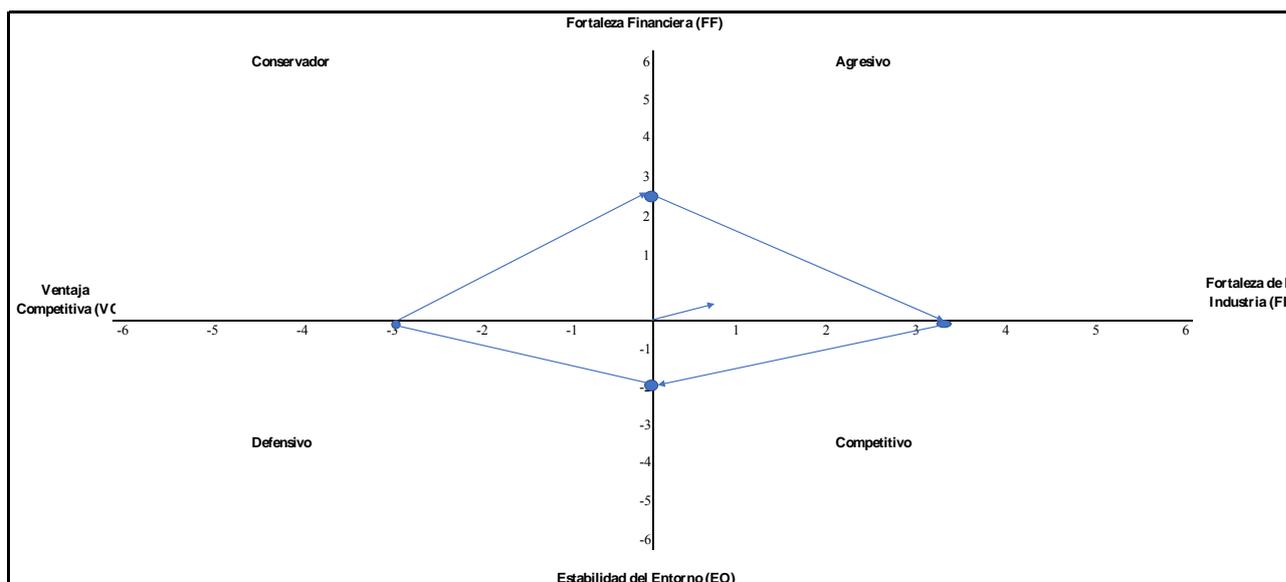


Figura 31 Matriz PEYEA **Adaptado de:** El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz del Boston Consulting Group, utiliza la relación entre la participación del mercado y la generación de ingreso, así como la tasa de crecimiento de las ventas en las diferentes industrias en donde participe la organización como el uso de los ingresos obtenidos, para ubicar los diferentes productos o unidades de negocio de una organización en alguno de cuatro cuadrantes: productos signo de interrogación (alta tasa de crecimiento en la industria pero que no tienen una alta participación del mercado), productos estrellas (alta tasa de crecimiento y alta participación del mercado), vacas lecheras (alta participación del mercado pero en un mercado con disminución de ventas) y productos perros (industria con ventas que están disminuyendo y con baja participación del mercado) (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 188)

La información usada para la clasificación de los principales productos del departamento se puede observar en la Tabla 21, mientras que su clasificación se puede observar en la Figura 32, de donde se concluye que el turismo, el aceite de palma, los cítricos

y el plátano son productos interrogantes mientras que el petróleo es un producto estrella, el departamento no cuenta con productos vacas lecheras y perros.

Tabla 21 Información de Participación y Crecimiento de la Industria de Productos Departamento del Meta

Unidades de negocio	Petróleo	Turismo	Palma	Cítricos	Plátano
Participación de mercado	48%	1.50%	30.40%	15.36%	3.96%
Crecimiento de la industria	4.80%	4.40%	15%	1.38%	1.10%

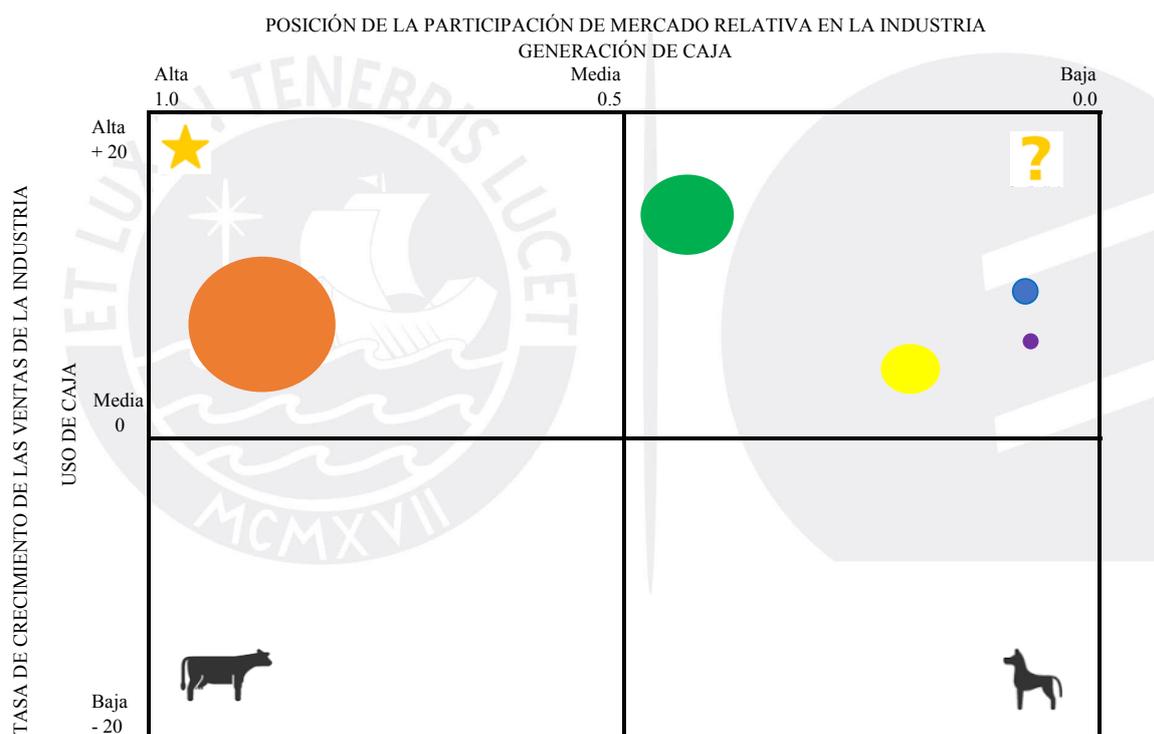


Figura 32 Matriz BCG Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz se deriva de los resultados de los análisis de las Matrices MEFE de Evaluación de Factores Externos, y MEFI de Evaluación de Factores Internos. Los cuales nos permiten ubicar al departamento en un cuadrante como muestra en la Figura 33

		Total Ponderado EFI		
		Fuerte 3	Promedio 2	Débil 1
Total Ponderado EFE	4 Alto	I	II	III
	3 Medio	IV	V	VI
	2 Bajo	VII	VIII	IX
1				

Figura 33 Matriz IE. Adaptado de: *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

El cuadrante que resulta de esta MIE es el número V que se encuentra en la región 2, que indica que el foco a seguir debe Mantener y Retener y que las Estrategias deben apuntar a Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos. Específicamente el departamento debe desarrollarse en selectivos enfoques para mejorar su desempeño.

5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta matriz se realiza con el objetivo de formular estrategias alternativas y está basada en dos dimensiones a saber: Posición competitiva y Crecimiento del Mercado. (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 186)

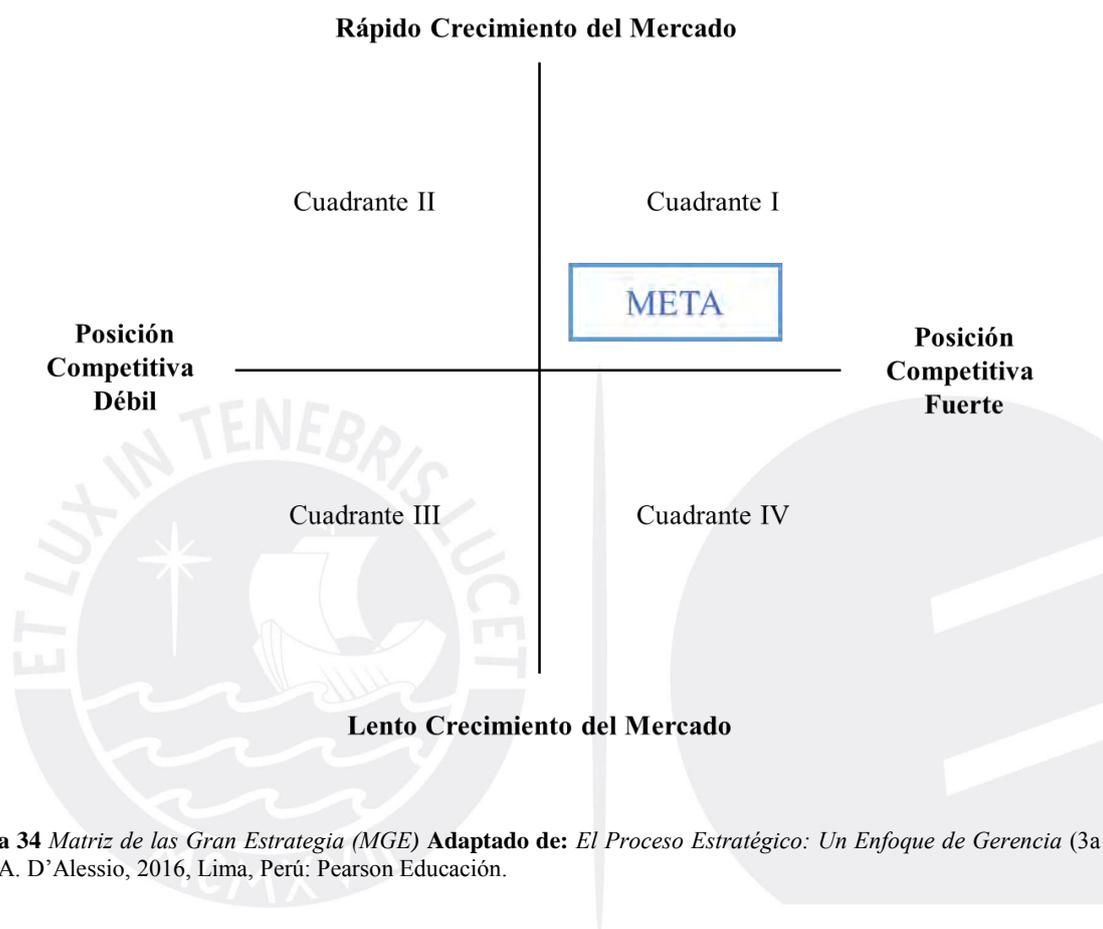


Figura 34 Matriz de las Gran Estrategia (MGE) Adaptado de: *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tal como muestra la Figura 34, el departamento del Meta fue ubicado en el cuadrante I, debido a que por un lado en el capítulo 3 se concluye que es tiene un nivel de competitividad medio alto a largo plazo y, por otro lado, el mercado en el que compite, aunque crece no se considera que sea aceleradamente por los factores del entorno que se han mencionado, por lo tanto, tiene un buen potencial.

Así, las estrategias modelo que deben evaluarse deben estar orientadas a:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Integración vertical hacia adelante
- Integración vertical hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación concéntrica

6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica *“permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso”* (D’Alessio Ipinza, 2016, pág. 299). Esta matriz hace parte de la última fase en el proceso de decisión, en la Tabla 22 se puede observar el resultado de este análisis donde al final se señalaron aquellas estrategias que se repetían en 3 o más de las matrices planteadas anteriormente.

Tabla 22 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

No	Estrategias específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYE A	MBC G	IE	G E	Tota l
1	Firmar contratos con inversión internacional en proyectos agrícolas por medio de la tecnificación de la agricultura en el departamento, que antes no eran posibles por el conflicto armado. F1, F6, O1, O2. Estrategia intensiva: Desarrollo de productos	Estrategia intensiva Desarrollo de productos	X		X			2
2	Iniciar la exportación de los productos agrícolas producidos en el departamento aprovechando los nuevos acuerdos comerciales que tiene Colombia con diferentes países y su ubicación ideal para la exportación. F1, F6 O5, O9. Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercados	Estrategia intensiva Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
3	Posicionar y desarrollar el turismo en el departamento aprovechando la biodiversidad que tiene el país, la variedad de parques y reservas naturales presentes y las vías de comunicación que tiene el departamento. F4, F5, F7, O3, O9, O10. Estrategia Intensiva: Penetración del mercado	Estrategia intensiva Penetración del mercado	X		X	X	X	4
4	Explotación de las reservas mineras que anteriormente no se podían acceder debido a los problemas de seguridad del país. F3, F5, O3. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado	Estrategia intensiva Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
5	Aumentar la penetración de los productos agrícolas producidos en el departamento en el resto del país desarrollando sistemas de riego tecnificados, aprovechando la oferta hídrica que posee el mismo para incrementar las hectáreas sembradas. F1, F2, F6, F7 O6, O1. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado	Estrategia intensiva Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
6	Incrementar la promoción del turismo en el departamento haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación. F4, O7, O8, O10. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado	Estrategia intensiva Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
7	Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información. F1, F6, O7, O8. Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica	Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica	X	X	X		X	4
8	Desarrollo de la explotación de las reservas de sal del departamento haciendo uso de las inversiones internacionales y la nueva normativa nacional para el desarrollo de sectores. F3, O1, O2, O6. Estrategia de diversificación: diversificación conglomerada	Estrategia de diversificación conglomerada	X	X		X	X	4
9	Aumentar la generación de recursos propios por medio de la agricultura para disminuir la dependencia de los ingresos por regalías. F1, F6, A1. Estrategia Específica	Estrategia específica	X		X			2
10	Potenciar el desarrollo agro en las zonas rurales del departamento para disminuir el desplazamiento de la sociedad de estas zonas. F1, A5. Estrategia Específica	Estrategia específica	X	X	X			3
11	Apalancarse en el plan de comunicaciones haciendo uso de la tecnología para incentivar el consumo local de productos agrícolas y aumentar el aporte económico del departamento por este rubro teniendo en cuenta el descenso del barril del petróleo. F1, F6, A2. Estrategia específica	Estrategia específica	X			X	X	3
12	Crear alianzas con el gobierno para disminuir los niveles de pobreza del departamento aprovechando los programas nacionales de mejora de la calidad de vida la población. D1, D3, O4. Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	Estrategia Defensiva Aventura conjunta	X					1
13	Crear alianzas con el ministerio de tecnología y universidades del departamento para crear programas virtuales de profesionalización para los habitantes de las zonas rurales. D1, D4,O2,O4, O7,O8. Estrategia defensiva: Aventura conjunta	Estrategia Defensiva Aventura conjunta	X					1
14	Presentar proyectos correctamente estructurados en pro del desarrollo de la zona rural del departamento para ser financiados a través del Sistema General de Regalías SGR. D1, D3, O3, O4. Estrategia Específica.	Estrategia específica	X					1
15	Obtener presupuesto adicional por parte del Gobierno en pro del bienestar de la población indígena. D3, D7, O2, O4. Estrategia Específica.	Estrategia específica	X					1
16	Crear alianzas con el ministerio de educación y escuelas rurales para iniciar un programa que disminuya el nivel de analfabetismo en la zona rural del departamento. D6, O4. Estrategia Defensiva: Aventura Conjunta	Estrategia Defensiva Aventura Conjunta	X					1
17	Generar la capacitación de mano de obra para el desarrollo del sector agrícola y minero para reducir los índices de pobreza. D1, D3, D4, O4. Estrategia Específica.	Estrategia específica	X	X	X			3
18	Capacitación de la población rural del departamento en emprendimiento de negocios alrededor del turismo. D1, A4. Estrategia Específica.	Estrategia específica	X		X			2
19	Crear alianzas con el sector privado para lograr inversión en tecnología que incremente el nivel de educación de la población rural del departamento. D4, A4. Estrategia Defensiva: Aventura Conjunta	Estrategia Defensiva Aventura Conjunta	X					1
20	Explotar la filosofía de inclusión de la actual gobernación para disminuir las brechas sociales logrando alianzas con el ministerio de protección social. D1, D6, A4. Estrategia Específica	Estrategia específica	X	X				2

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), es una herramienta mediante la cual se puede determinar el atractivo relativo de las estrategias planteadas, esta herramienta como menciona D'Alessio (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 300) *“permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) de éxito externos e internos.”* El resultado de este análisis se observa en la Tabla 23, en donde al final se retuvieron aquellas estrategias que tuvieran un puntaje de 5 o cercano a 5.

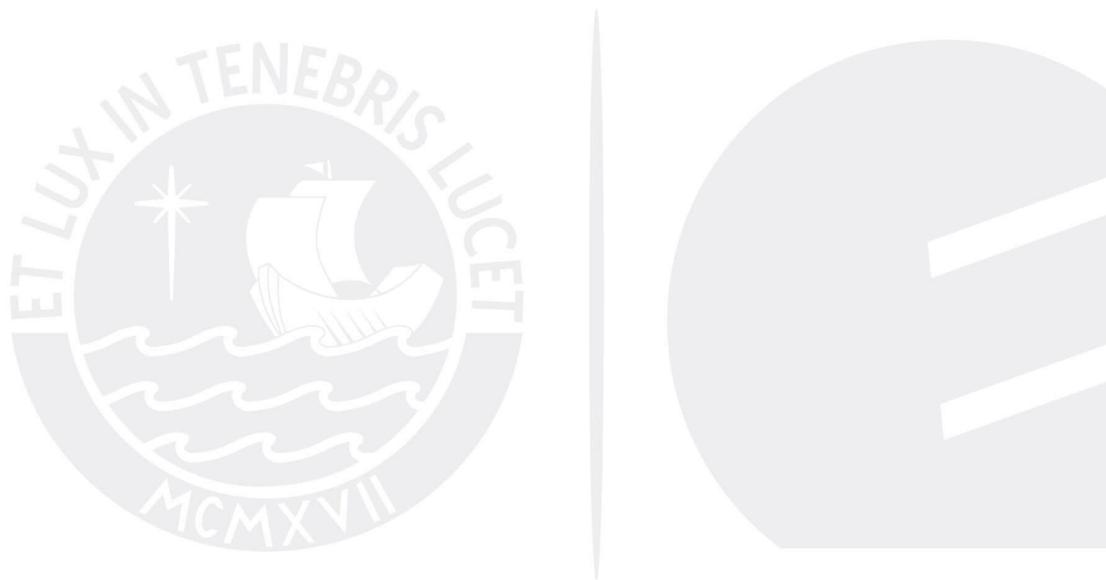




Tabla 23 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Estrategias	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Factores determinantes de éxito																						
Oportunidades																						
O1	Apoyo económico por parte de organismos internacionales.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12
O2	Incremento en los ingresos, debido a la modernización el aparato productivo territorial a través de la asistencia técnica de organismos internacionales.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
O3	Acuerdos y estrategias para la paz y el posconflicto.	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
O4	Programas nacionales que buscan mejorar y mantener la calidad de vida de la población en términos de: educación, salud, vivienda, seguridad, entre otras.	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
O5	Acuerdos comerciales entre Colombia y el mundo.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1
O6	Cambios en términos legales que promuevan el desarrollo de diferentes sectores.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1
O7	Normatividad nacional que apoya la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08
O8	Campañas de orden nacional para promover el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación como la de "Gobierno en Línea".	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08
O9	Ubicación geográfica y de fácil acceso de Colombia.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
O10	Amplia biodiversidad, clima, atractivos turísticos naturales.	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12
Amenazas																						
A1	Disminución de las regalías asignadas al departamento del Meta.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
A2	Descenso del precio del barril del petróleo.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
A3	Ruptura de los acuerdos y estrategias para la paz.	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
A4	Ineficiencia en la prestación de los servicios de salud, educación, vivienda, seguridad, entre otros, afectando la calidad de vida de la población metense.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
A5	Desplazamiento de la población rural.	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12
A6	Políticas de gobierno a favor del Departamento del Meta a largo plazo sin continuidad.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
A7	Poca cobertura departamental de tecnologías de información y comunicación.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
A8	Falta de prioridad en proyectos de inversión tecnológica.	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Fortalezas																						
F1	Clima y tierras idóneas para la producción de caña azucarera, palma de aceite, plátano, piña, críticos, yuca, guayaba, maracuyá, papaya, arroz, maíz, soya y patilla.	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
F2	Posee una gran cantidad de oferta hídrica constituida por 18 sistemas hidrográficos repartidos por todo el departamento.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
F3	Cuenta con una gran cantidad de reservas mineras (petróleo y sal)	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15
F4	Alta presencia de parques y reservas naturales favorables para el turismo	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
F5	Mejora de la seguridad gracias a la firma del tratado de paz con las FARC	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
F6	Alta inversión pública en el sector agropecuario	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
F7	Cuenta con excelentes vías de comunicación desde el departamento hasta el resto del país	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Debilidades																						
D1	Altos niveles de pobreza en la población rural del departamento	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
D2	Altos niveles de inseguridad	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
D3	Presencia de desigualdad económica en el departamento	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
D4	Carencia de profesionales en los municipios periféricos del departamento	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32
D5	Bajo nivel de inversión pública en tecnología	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
D6	Alta presencia de analfabetismo en la zona rural del departamento	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
D7	Alto nivel de comunidades indígenas no atendidas	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Total		2		5.14		5.06		3.92		4.34		4.6		4.83		4.44		5.06		4.58		4.8

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

8. Matriz de Rumelt (MR)

Con las estrategias retenidas de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico MCPE, se pasan por el siguiente filtro que es la Matriz de Rumelt, con los cuatro criterios: Consistencia, Consonancia, Ventaja, Factibilidad (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 302) Los resultados se muestran en la Tabla 24, donde tras evaluar cada aspecto las estrategias se aceptan.

Tabla 24 Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1: Iniciar la exportación de los productos agrícolas producidos en el departamento aprovechando los nuevos acuerdos comerciales que tiene Colombia con diferentes países y su ubicación ideal para la exportación.	SI	SI	SI	SI	SI
E2: Posicionar y desarrollar el turismo en el departamento aprovechando la biodiversidad que tiene el país, la variedad de parques y reservas naturales presentes y las vías de comunicación que tiene el departamento.	SI	SI	SI	SI	SI
E6: Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información.	SI	SI	SI	NO	SI
E8: Potenciar el desarrollo agro en las zonas rurales del departamento para disminuir el desplazamiento de la sociedad de estas zonas.	SI	SI	SI	SI	SI
E10: Generar la capacitación de mano de obra para el desarrollo del sector agrícola y minero para reducir los índices de pobreza.	SI	SI	SI	SI	SI

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

9. Matriz de Ética (ME)

El objetivo de esta matriz es verificar que las estrategias que fueron retenidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 233) Esta se muestra en la Tabla 25, donde se puede ver que tras evaluar las estrategias no violan los derechos de la población, no van en contra de la justicia y sus fines generaran grandes beneficios.

Tabla 25 Matriz de Ética (ME)

Estrategias Específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se Acepta
	La vida	La propiedad	A libre pensamiento	A la privacidad	A la libertad de conciencia	A hablar libremente	A l debido proceso	En la distribución	Equidad en la Administración	Normas de compensación	Fines y Resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E1 Iniciar la exportación de los productos agrícolas producidos en el departamento aprovechando los nuevos acuerdos comerciales que tiene Colombia con diferentes países y su ubicación ideal para la exportación. F1, F6 O5, O9. Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercados	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
E2 Posicionar y desarrollar el turismo en el departamento aprovechando la biodiversidad que tiene el país, la variedad de parques y reservas naturales presentes y las vías de comunicación que tiene el departamento.	P	P	P	N	P	N	N	J	J	J	E	E	SI
E6 Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E8 Potenciar el desarrollo agro en las zonas rurales del departamento para disminuir el desplazamiento de la sociedad de estas zonas.	P	P	N	N	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E10 Generar la capacitación de mano de obra para el desarrollo del sector agrícola y minero para reducir los índices de pobreza.	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	SI

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

La matriz de estrategias retenidas y de contingencia, permite organizar las estrategias finales que han sido aceptadas y que han pasado el filtro de otras matrices, en especial por los filtros de las matrices (MR) y (ME). Estas son las matrices primarias y son las que dan las pautas para el desarrollo del plan estratégico. Adicionalmente en esta matriz, se enumeran aquellas estrategias que no pasaron el filtro de algunas matrices, esas son las llamadas estrategias de contingencia, y estarán disponibles para su eventual uso en caso de ser necesario o si la implementación de una de las estrategias primarias no es viable. (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 288) Ver Tabla 26

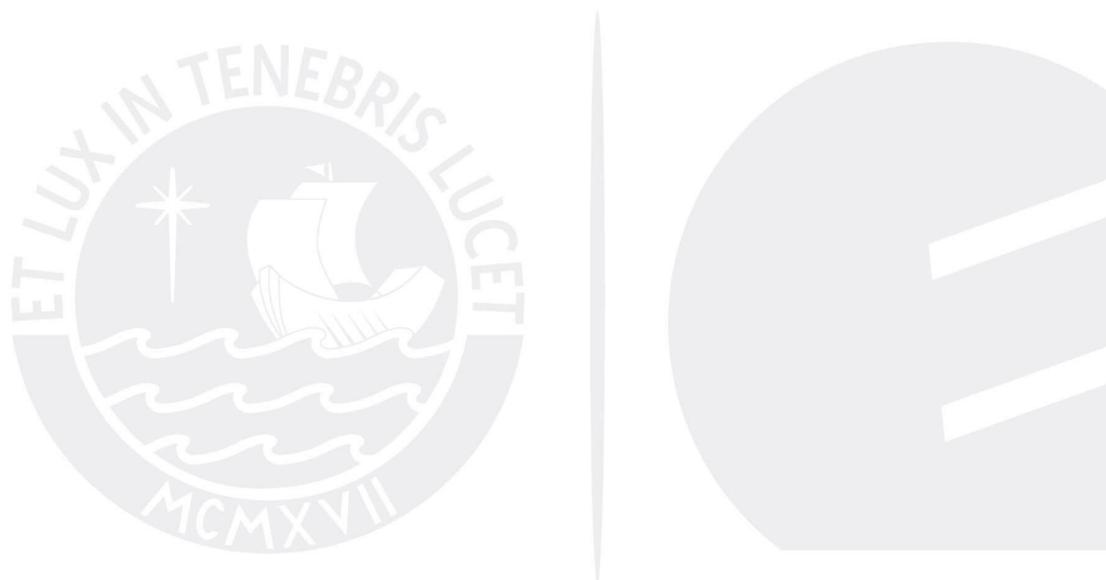


Tabla 26 Matriz Estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias retenidas	
2	Iniciar la exportación de los productos agrícolas producidos en el departamento aprovechando los nuevos acuerdos comerciales que tiene Colombia con diferentes países y su ubicación ideal para la exportación. F1, F6 O5, O9. Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercados
3	Posicionar y desarrollar el turismo en el departamento aprovechando la biodiversidad que tiene el país, la variedad de parques y reservas naturales presentes y las vías de comunicación que tiene el departamento. F4, F5, F7, O3, O9, O10. Estrategia Intensiva: Penetración del mercado
4	Explotación de las reservas mineras que anteriormente no se podían acceder debido a los problemas de seguridad del país. F3, F5, O3. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado
5	Aumentar la penetración de los productos agrícolas producidos en el departamento en el resto del país desarrollando sistemas de riego tecnificados, aprovechando la oferta hídrica que posee el mismo para incrementar las hectáreas sembradas. F1, F2, F6, F7 O6, O1. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado
6	Incrementar la promoción del turismo en el departamento haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación. F4, O7, O8, O10. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado
7	Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información. F1, F6, O7, O8. Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica
8	Desarrollo de la explotación de las reservas de sal del departamento haciendo uso de las inversiones internacionales y la nueva normativa nacional para el desarrollo de sectores. F3, O1, O2, O6. Estrategia de diversificación: diversificación conglomerada
10	Potenciar el desarrollo agro en las zonas rurales del departamento para disminuir el desplazamiento de la sociedad de estas zonas. F1, A5. Estrategia Específica
11	Apalancarse en el plan de comunicaciones haciendo uso de la tecnología para incentivar el consumo local de productos agrícolas y aumentar el aporte económico del departamento por este rubro teniendo en cuenta el descenso del barril del petróleo. F1, F6, A2. Estrategia específica
17	Generar la capacitación de mano de obra para el desarrollo del sector agrícola y minero para reducir los índices de pobreza. D1, D3, D4, O4. Estrategia Específica.
Estrategias de contingencia segundo grupo	
1	Firmar contratos con inversión internacional en proyectos agrícolas por medio de la tecnificación de la agricultura en el departamento, que antes no eran posibles por el conflicto armado. F1, F6, O1, O2. Estrategia intensiva: Desarrollo de productos
9	Aumentar la generación de recursos propios por medio de la agricultura para disminuir la dependencia de los ingresos por regalías. F1, F6, A1. Estrategia Específica
12	Crear alianzas con el gobierno para disminuir los niveles de pobreza del departamento aprovechando los programas nacionales de mejora de la calidad de vida la población. D1, D3, O4. Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
13	Crear alianzas con el ministerio de tecnología y universidades del departamento para crear programas virtuales de profesionalización para los habitantes de las zonas rurales. D1, D4, O2, O4, O7, O8. Estrategia defensiva: Aventura conjunta
14	Presentar proyectos correctamente estructurados en pro del desarrollo de la zona rural del departamento para ser financiados a través del Sistema General de Regalías SGR. D1, D3, O3, O4. Estrategia Específica.
15	Obtener presupuesto adicional por parte del Gobierno en pro del bienestar de la población indígena. D3, D7, O2, O4. Estrategia Específica.
16	Crear alianzas con el ministerio de educación y escuelas rurales para iniciar un programa que disminuya el nivel de analfabetismo en la zona rural del departamento. D6, O4. Estrategia Defensiva: Aventura Conjunta
18	Capacitación de la población rural del departamento en emprendimiento de negocios alrededor del turismo. D1, A4. Estrategia Específica.
19	Crear alianzas con el sector privado para lograr inversión en tecnología que incremente el nivel de educación de la población rural del departamento. D4, A4. Estrategia Defensiva: Aventura Conjunta
20	Explotar la filosofía de inclusión de la actual gobernación para disminuir las brechas sociales logrando alianzas con el ministerio de protección social. D1, D6, A4. Estrategia Específica
Estrategias de contingencia tercer grupo	
DA1	Capacitación de la población rural del departamento en emprendimiento de negocios alrededor del turismo. D1, A4. Estrategia Específica.
DA2	Crear alianzas con el sector privado para lograr inversión en tecnología que incremente el nivel de educación de la población rural del departamento. D4, A4. Estrategia Defensiva: Aventura Conjunta
F08	Desarrollo de la explotación de las reservas de sal del departamento haciendo uso de las inversiones internacionales y la nueva normativa nacional para el desarrollo de sectores. F3, O1, O2, O6. Estrategia de diversificación: diversificación conglomerada
F07	Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información. F1, F6, O7, O8. Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Según (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 316) y continuando con el orden lógico de las matrices, y teniendo en cuenta en la segunda etapa del proceso estratégico, de implementación, se debe adelantar el ejercicio de alinear las estrategias con los objetivos e largo plazo –OLP-, y que se debe especificar de manera concisa, cuál OLP, será alcanzado con las estrategias retenidas. *“La MEOLP, verifica que las estrategias se implementen sólo si están alineadas a los OLP”*

De acuerdo con la matriz de los OLP, Tabla 27 se puede inferir que los OLP se lograrán con las estrategias retenidas, y que esto está en congruencia con los intereses organizacionales definidos; algo similar sucederá con las estrategias de contingencia de segundo y tercer grupo.

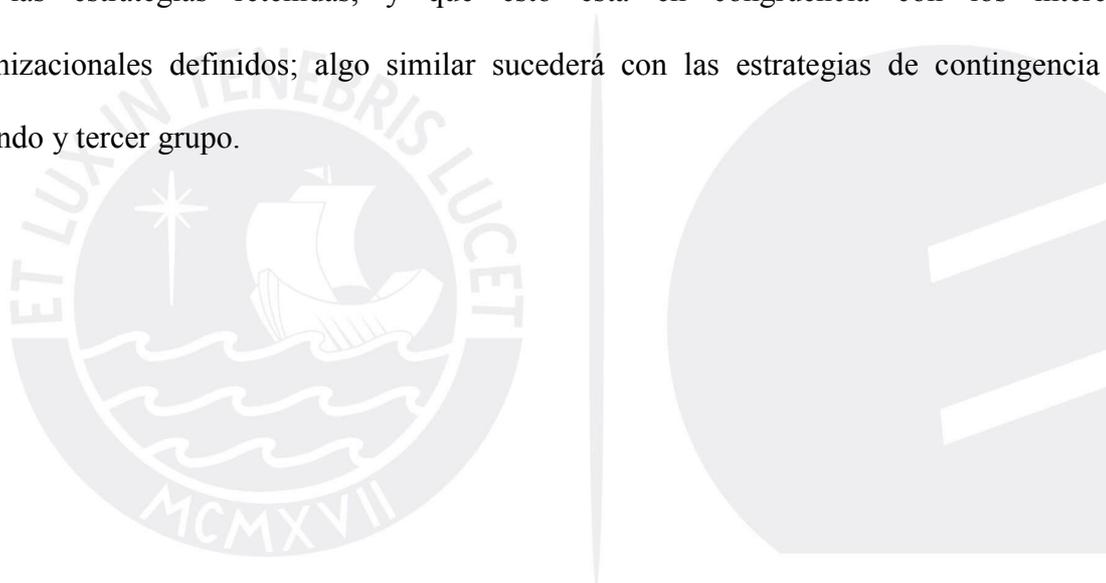


Tabla 27 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de la industria (MEOLP) Departamento del Meta

Visión								
En el 2027 el departamento del Meta mejorará la calidad de vida de su población disminuyendo los índices de inseguridad y de analfabetismo, además de ofrecer cobertura total de salud a sus habitantes. El departamento logrará un desarrollo económico gracias al fortalecimiento de la agroindustria, explotación de gas y del turismo, además de ofrecer cobertura total de salud a sus habitantes. El departamento logrará un desarrollo económico gracias al fortalecimiento de la agroindustria, explotación de gas y del turismo.								
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
Incrementar la calidad y cantidad de estudiantes de educación superior								
Potenciar la seguridad								
Mejorar los niveles de equidad								
Generar crecimiento del sector agrícola	En el 2027 la industria de aceite de palma facturará US\$330 millones.	En el 2027 el turismo generará ingresos por US\$2,2 mil millones. En el año 2016 generó ingresos por US\$0.7 millones	En el 2027 la cobertura de salud será del 100%. En el año 2016 fue de 84.4%	En el año 2027 el analfabetismo será del 0%. En el año 2016 fue de 8.41%	En el año 2027 la industria de cítricos facturará US\$136 millones. En el año 2016 fue de US\$66 millones	En el año 2027 el sector de gas natural facturará US\$162,652 millones. En el año 2016 fue de US\$40,663	En el año 2027 la inseguridad del departamento del Meta será de 30%. En el año 2016 era de 54.8%	En el 2027 se tendrán 42,000 nuevos empleos. En el año 2016 la cantidad de desempleados del departamento era de 42,500
Generar crecimiento del sector gasífero	En el año 2016 facturó US\$280 millones.							
Generar crecimiento del sector turístico enfocado en ecoturismo								
Desarrollar el sector energético								
Mejorar la cobertura en salud de la población								
Estrategias retenidas								
2	Iniciar la exportación de los productos agrícolas producidos en el departamento aprovechando los nuevos acuerdos comerciales que tiene Colombia con diferentes países y su ubicación ideal para la exportación. F1, F6 O5, O9. Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercados							
3	Posicionar y desarrollar el turismo en el departamento aprovechando la biodiversidad que tiene el país, la variedad de parques y reservas naturales presentes y las vías de comunicación que tiene el departamento. F4, F5, F7, O3, O9, O10. Estrategia Intensiva: Penetración del mercado							
4	Explotación de las reservas mineras que anteriormente no se podían acceder debido a los problemas de seguridad del país. F3, F5, O3. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado							
5	Aumentar la penetración de los productos agrícolas producidos en el departamento en el resto del país desarrollando sistemas de riego tecnificados, aprovechando la oferta hídrica que posee el mismo para incrementar las hectáreas sembradas. F1, F2, F6, F7 O6, O1. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado							
6	Incrementar la promoción del turismo en el departamento haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación. F4, O7, O8, O10. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado							
7	Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información. F1, F6, O7, O8. Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica							
8	Desarrollo de la explotación de las reservas de sal del departamento haciendo uso de las inversiones internacionales y la nueva normativa nacional para el desarrollo de sectores. F3, O1, O2, O6. Estrategia de diversificación: diversificación conglomerada							
10	Potenciar el desarrollo agro en las zonas rurales del departamento para disminuir el desplazamiento de la sociedad de estas zonas. F1, A5. Estrategia Específica							
11	Apalancarse en el plan de comunicaciones haciendo uso de la tecnología para incentivar el consumo local de productos agrícolas y aumentar el aporte económico del departamento por este rubro teniendo en cuenta el descenso del barril del petróleo. F1, F6, A2. Estrategia específica							
17	Generar la capacitación de mano de obra para el desarrollo del sector agrícola y minero para reducir los índices de pobreza. D1, D3, D4, O4. Estrategia Específica.							
Estrategia de contingencia segundo grupo								
1	Firmar contratos con inversión internacional en proyectos agrícolas por medio de la tecnificación de la agricultura en el departamento, que antes no eran posibles por el conflicto armado. F1, F6, O1, O2. Estrategia intensiva: Desarrollo de productos							
9	Aumentar la generación de recursos propios por medio de la agricultura para disminuir la dependencia de los ingresos por regalías. F1, F6, A1. Estrategia Específica							
12	Crear alianzas con el gobierno para disminuir los niveles de pobreza del departamento aprovechando los programas nacionales de mejora de la calidad de vida la población. D1, D3, O4. Estrategia Defensiva: Aventura conjunta							
13	Crear alianzas con el ministerio de tecnología y universidades del departamento para crear programas virtuales de profesionalización para los habitantes de las zonas rurales. D1, D4, O2, O4, O7, O8. Estrategia defensiva: Aventura conjunta							
14	Presentar proyectos correctamente estructurados en pro del desarrollo de la zona rural del departamento para ser financiados a través del Sistema General de Regalías SGR. D1, D3, O3, O4. Estrategia Específica.							
18	Capacitación de la población rural del departamento en emprendimiento de negocios alrededor del turismo. D1, A4. Estrategia Específica.							
Estrategia de contingencia tercer grupo								
DA1	Capacitación de la población rural del departamento en emprendimiento de negocios alrededor del turismo. D1, A4. Estrategia Específica.							
DA2	Crear alianzas con el sector privado para lograr inversión en tecnología que incremente el nivel de educación de la población rural del departamento. D4, A4. Estrategia Defensiva: Aventura Conjunta							
F08	Desarrollo de la explotación de las reservas de sal del departamento haciendo uso de las inversiones internacionales y la nueva normativa nacional para el desarrollo de sectores. F3, O1, O2, O6. Estrategia de diversificación: diversificación conglomerada							
F07	Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información. F1, F6, O7, O8. Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica							

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Teniendo en cuenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter donde se concluye que los competidores para el departamento del Meta son Bolívar y Santander y el sustituto Huila, se evaluará con la Matriz de Estrategias versus las posibilidades de los mismos, MEPCS. La Tabla 28 muestra que los competidores más fuertes como Bolívar puede reaccionar muy fuerte en el ámbito de exportación por su mayor accesibilidad y en cuanto al turismo si se ve amenazado; Santander por otro lado, tiene fortalezas en economía, gestión, infraestructura e innovación que puede acelerar las opciones de desarrollo agrícola, distribución y capacitación de su población. Huila no se ve como una amenaza fuerte por el hecho de que tiene debilidades en varios aspectos que le impiden acelerar su desarrollo y así convertirse en competidor directo del Departamento del Meta.

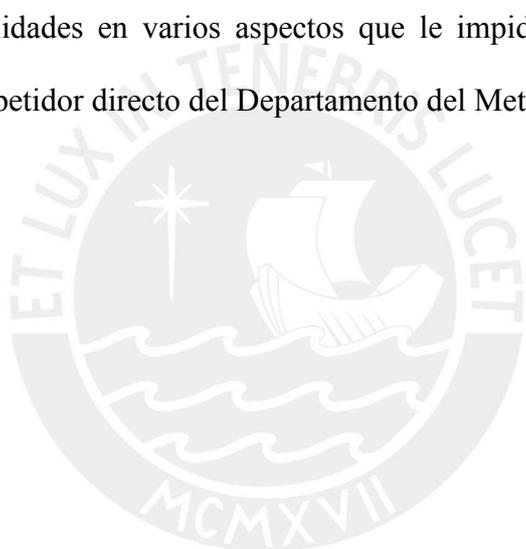




Tabla 28 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de los competidores		
		Bolívar	Santander	Huila
E1	Iniciar la exportación de los productos agrícolas producidos en el departamento aprovechando los nuevos acuerdos comerciales que tiene Colombia con diferentes países y su ubicación ideal para la exportación.	Fortalecer en la accesibilidad a puertos y aeropuertos, puede iniciar exportaciones fácilmente	Iniciar la exportación de productos con su infraestructura y economía fortalecidas	Identificar la ventajas en su producción agropecuaria para ver oportunidades de exportación.
E2	Posicionar y desarrollar el turismo en el departamento aprovechando la biodiversidad que tiene el país, la variedad de parques y reservas naturales presentes y las vías de comunicación que tiene el departamento.	Impulsar aún más el destino turístico Cartagena, ampliar a otras zonas, ventajas geográficas por ser costa	Posicionar a sus atractivos turísticos en el exterior	Evaluar territorios de interés turístico para buscar inversiones e iniciar una propuesta de lugares turísticos.
E6	Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información.	Infraestructura más fuerte, potencial para generar una distribución competitiva.	Desarrollar tecnologías mejoradas de información para distribución con sus recursos altos de innovación.	Mejoras en las carreteras de acceso para incrementar la distribución de áreas que no estén atendidas.
E8	Potenciar el desarrollo agro en las zonas rurales del departamento para disminuir el desplazamiento de la sociedad de estas zonas.	Buscar zonas productivas hacia el interior del departamento para producir bienes de interés.	Buscar oportunidades de desarrollo en zonas rurales.	Imitar la estrategia para desarrollar el agro en su población por la similitud entre los dos departamentos.
E10	Generar la capacitación de mano de obra para el desarrollo del sector agrícola y minero para reducir los índices de pobreza.	Fortalecer la gestión para capacitar de la mano de obra local.	Iniciar campañas de desarrollo de su población más vulnerable.	Buscar necesidades de capacitación de su población en la parte agrícola para potenciar esta industria.

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

Conclusiones del Capítulo

Posterior a la determinación de las fortalezas y debilidades internas del departamento, así como las amenazas y oportunidades externas a las que se enfrenta el mismo, por medio de la matriz FODA se establecieron las estrategias que debería seguir el departamento para hacer uso de sus fortalezas para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades ante las oportunidades y amenazas externas, además de identificar como las debilidades pueden afectar al departamento ante las amenazas y oportunidades del ambiente externo. Posteriormente, se utilizaron las matrices PEYEA, BCG, IE y GE para seleccionar aquellas estrategias que se repitieran más de tres veces a través de la matriz de decisión. Estas estrategias retenidas, se evaluaron en la matriz de Rumelt y la matriz de Ética, manteniéndose todas estas estrategias al cumplir con los criterios evaluados, finalmente se hizo uso de la matriz EPC para evaluar a los competidores, dando como resultado que Bolívar y Santander son competidores fuertes, mientras que Huila no se evidencia como un producto sustituto al cual se debería dar alta importancia.

Las matrices elaboradas permitieron determinar aquellas estrategias que hacen uso de las fortalezas del departamento y de las oportunidades del mismo en mayor medida, además de cumplir con los parámetros éticos establecidos por parte del departamento, las estrategias retenidas ayudarán al departamento a llegar al futuro deseado y, sobre todo, fomentará el crecimiento del departamento.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

1.Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son aquellos hitos por los cuales se alcanzan los objetivos de largo plazo, es decir, que los objetivos de largo plazo representan la suma de los objetivos de corto plazo (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 317). Los objetivos de corto plazo mediante los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo planteados anteriormente se pueden observar en la Tabla 29.

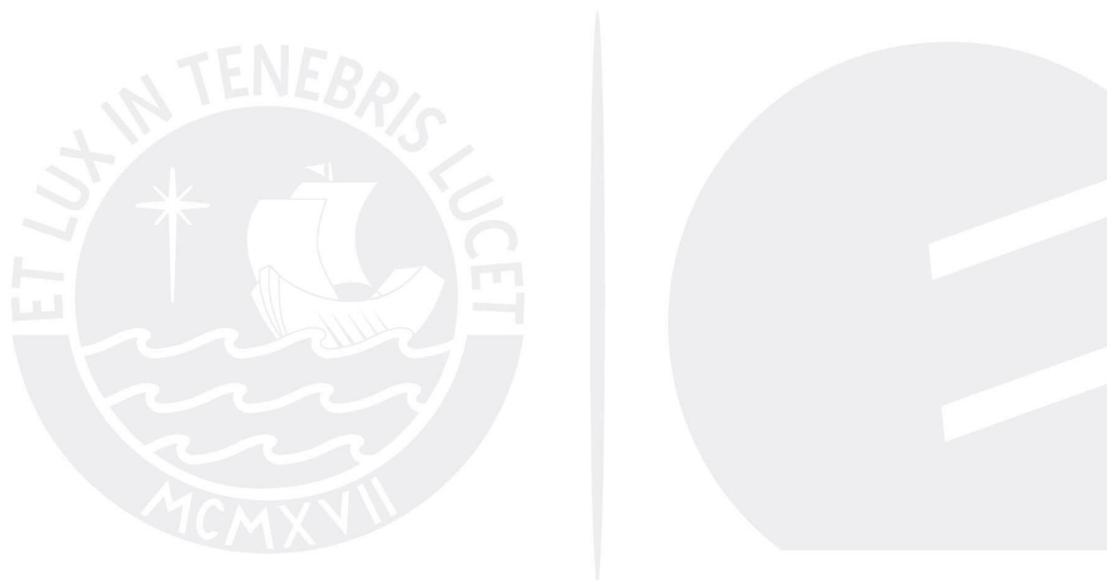


Tabla 29 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

OLP1	En el 2027 la industria de aceite de palma facturará US\$330 millones. En el año 2016 facturó US\$280 millones.
OCP1.1	En el año 2018 se iniciará la recuperación de 123,967 de hectáreas subutilizadas del departamento.
OCP1.2	En el año 2020 se contratarán y entrenarán 12,397 trabajadores encargados de las nuevas hectáreas
OCP1.3	En el año 2020 se sembrarán las 123,967 hectáreas recuperadas con palma aceitera híbrida
OLP2	En el 2027 el turismo generará ingresos por US\$2,2 mil millones. En el año 2016 generó ingresos por US\$0.7 millones.
OCP2.1	En el año 2018 se iniciará la construcción de hoteles, enfocándose en turismo ambiental, con una inversión de USD200 mil
OCP2.2	En el año 2020 se invertirán US\$267 mil en construcción de hoteles en zonas rurales.
OCP2.3	En el año 2025 se invertirán US\$200 mil en la renovación de 2 hoteles actuales ubicados en Villavicencio, incrementando su ocupación hotelera.
OLP3	En el 2027 la cobertura de salud será del 100%. En el año 2016 fue de 84.4%
OCP3.1	En el año 2019 se tendrá un 100% de la población de los municipios inscritos en el sistema de salud.
OCP3.2	En el año 2020 se tendrán el 50% de los integrantes de las comunidades indígenas inscritos al sistema de salud
OCP3.3	En el año 2021 se tendrá el 100% de los integrantes de las comunidades indígenas inscritos al sistema de salud
OCP3.4	A partir del año 2022 se ejecutará un censo cada dos años para garantizar mantener inscrita el 100% de la población en el sistema de salud
OCP3.5	Entre los años 2022 y 2024 se harán inversiones para construir 10 nuevos hospitales en los municipios donde actualmente no tienen acceso a un sistema de salud (Puerto Rico, San Carlos de Guaroa, Barranca de Upía, Puerto Gaitán, Cabuyaro, Mapiripam, La Uribe, Macarena, Mesetas, San Juan de Arama)
OLP4	En el año 2027 el analfabetismo será del 0%. En el año 2016 fue de 8.41%
OCP4.1	Entre los años 2018 se iniciará la construcción de 8 nuevos establecimientos educativos oficiales para aumentar la cobertura en los municipios del departamento.
OCP4.2	En el año 2020 disminuirá un 50% el nivel de analfabetismo en la población en edades de 15 años o más pasando del 8.41% al 4.205%
OCP4.3	En el año 2022 disminuirá un 50% adicional la tasa de analfabetismo del departamento en edades de 15 años y más pasando de 8.41% a 0%
OLP5	En el año 2027 la industria de cítricos facturará US\$136 millones. En el año 2016 fue de US\$66 millones
OCP5.1	En el año 2018 recuperar 7,613 has que actualmente estén siendo subutilizadas para la producción de cítricos
OCP5.2	En el año 2019 contratar y capacitar un total de 762 personas encargadas de la plantación, monitoreo y control de plagas de las nuevas áreas de producción
OCP5.3	En el año 2019 cultivar el 100% de las nuevas has adquiridas y recuperadas.
OCP5.4	En el año 2019 aumentar la participación de los cultivos cítricos comercializados dentro del país en un 5%
OCP5.5	En el año 2020 iniciar la exportación de un 15% de la producción de cítricos del departamento
OLP6	En el año 2027 el sector de gas natural facturará US\$162,652 millones. En el año 2016 fue de US\$40,663
OCP6.1	En el año 2018 se iniciará la exploración de zonas del departamento aun no exploradas en búsqueda de reservas de gas
OCP6.2	En el año 2019 se lograrán alianzas con el sector privado para asignar una compañía que se encargue de la explotación de estas zonas.
OCP6.3	En el año 2022 se iniciará con la explotación de estas zonas. Logrando ese año una producción de 25,000 millones de pies cúbicos.
OCP6.4	En el año 2025 se tendrá una producción anual de gas natural de 29,000 millones de pies cúbicos
OLP7	En el año 2027 la inseguridad del departamento del Meta será de 30%. En el año 2016 era de 54.8%
OCP7.1	En el año 2018 aumentará en un 10% la presencia de la policía departamental en las zonas con mayor inseguridad del departamento
OCP7.2	En el año 2018 aumentará un 15% la presencia de la policía nacional en los municipios periféricos del departamento
OCP7.3	En el año 2020 se reducirá el índice de seguridad de 54.8% a 40%
OLP8	En el 2027 se tendrán 42,000 nuevos empleos. En el año 2016 la cantidad de desempleados del departamento era de 42,500
OCP8.1	En el año 2022 se tendrán 21,000 nuevos empleos en los sectores de agricultura e hidrocarburos
OCP8.2	En el año 2026 se tendrán 21,000 nuevos empleos en los sectores de agricultura, hidrocarburos y turismo

2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 474), *“los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia”*. La asignación de los recursos se hace basándose en las 7 M: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda, para los objetivos de corto plazo planteados el análisis se centrará en los materiales, mano de obra, maquinaria y moneda (la cual se incluirá en el rubro materiales).

Los recursos materiales hacen referencia a aquellos insumos tangibles necesarios para la ejecución de los objetivos de corto plazo (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 474). Para los objetivos de corto plazo establecidos anteriormente, en total se requieren de 80'644,667 de dólares los cuales se utilizarán para la adquisición de tierras para la siembra de palma aceitera y cítricos. Un 50% de los recursos pueden obtenerse a través del sistema nacional de regalías, el otro 50% es necesario buscar apoyo internacional y del sector industrial, estos recursos incluyen la maquinaria que será necesaria adquirir para la siembra de las nuevas hectáreas de estos productos agrícolas.

Adicionalmente, se requieren recursos para implementar acciones en el sector de educación y el de salud, el sistema de regalías asigna 10.55 millones de dólares para el sector de educación anual, dichos recursos se utilizarán para la capacitación de los empleados en el sector agrícola, la alfabetización de la población mayor a 15 años, así como en la construcción de planteles educativos en los municipios periféricos del departamento para incrementar el acceso a la educación de la población de esta zona. Por otro lado, se asignará un 10% de los recursos de proyectos de inclusión y reconciliación para atender a las comunidades indígenas del departamento, tanto en el ámbito de salud como en educación.

Con respecto a la mano de obra, se cuentan con recursos humanos suficientes para ejecutar los objetivos de corto plazo en el sector de agricultura al tener actualmente un alto nivel de desempleo en la zona rural del departamento, zona en donde están enfocada los objetivos de corto plazo relacionados con la agricultura. De igual forma, se cuentan con recursos humanos suficientes para los proyectos relacionados con turismo y educación, al tener un plan de capacitación para las personas contratadas en el sector de turismo y de igual forma en el sector educativo. En la Tabla 30 se observa en mayor detalle la asignación de recursos para cada OCP.



Tabla 30 Recursos Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Número de OLP	Número de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
OLP1		En el 2027 la industria de aceite de palma facturará US\$330 millones. En el año 2016 facturó US\$280 millones.	
	OCP1.1	En el año 2018 se iniciará la recuperación de 123,967 de hectáreas subutilizadas del departamento.	Recursos humanos, recursos económicos (6 billones de pesos), maquinaria, tierras (123,967 hectáreas)
	OCP1.2	En el año 2020 se contratarán y entrenarán 12,397 trabajadores encargados de las nuevas hectáreas	Recursos humanos (12,397 trabajadores), recursos económicos (110 millones de pesos), tierras, maquinaria
	OCP1.3	En el año 2020 se sembrarán las 123,967 hectáreas recuperadas con palma aceitera híbrida	Recursos humanos (12,397 trabajadores), recursos económicos (tres billones de pesos), tierras, insumos para la producción de palma aceitera
OLP2		En el 2027 el turismo generará ingresos por US\$2,2 mil millones. En el año 2016 generó ingresos por US\$0.7 millones.	
	OCP2.1	En el año 2018 se iniciará la construcción de hoteles, enfocándose en turismo ambiental, con una inversión de USD200 mil	Recursos humanos, infraestructura, recursos económicos (200 mil dólares)
	OCP2.2	En el año 2020 se invertirán US\$267 mil en construcción de hoteles en zonas rurales.	Recursos humanos, recursos económicos (267 mil dólares), maquinaria, tierras, materiales de construcción
OLP3		En el 2027 la cobertura de salud será del 100%. En el año 2016 fue de 84.4%	
	OCP3.1	En el año 2019 se tendrá un 100% de la población de los municipios inscritos en el sistema de salud.	Recursos humanos, transporte, recursos económicos
	OCP3.2	En el año 2020 se tendrán el 50% de los integrantes de las comunidades indígenas inscritos al sistema de salud	Recursos humanos, transporte, recursos económicos
	OCP3.3	En el año 2021 se tendrá el 100% de los integrantes de las comunidades indígenas inscritos al sistema de salud	Recursos humanos, transporte, recursos económicos
	OCP3.4	A partir del año 2022 se ejecutará un censo cada dos años para garantizar mantener inscrita el 100% de la población en el sistema de salud	Recursos humanos, transporte, recursos económicos
OCP3.5	Entre los años 2022 y 2024 se harán inversiones para construir 10 nuevos hospitales en los municipios donde actualmente no tienen acceso a un sistema de salud (Puerto Rico, San Carlos de Guaroa, Barranca de Upía, Puerto Gaitán, Cabuyaro, Mapiripán, La Uribe, Macarena, Mesetas, San Juan de Arama)	Recursos humanos, infraestructura, recursos económicos (tres billones de pesos), maquinaria	
OLP4		En el año 2027 el analfabetismo será del 0%. En el año 2016 fue de 8.41%	
	OCP4.1	Entre los años 2018 se iniciará la construcción de 8 nuevos establecimientos educativos oficiales para aumentar la cobertura en los municipios del departamento.	Recursos humanos, infraestructura, recursos económicos (24 mil millones de pesos)
	OCP4.2	En el año 2020 disminuirá un 50% el nivel de analfabetismo en la población en edades de 15 años o más pasando del 8.41% al 4.205%	Recursos humanos, infraestructura, recursos económicos (100 millones de pesos)
OCP4.3	En el año 2022 disminuirá un 50% adicional la tasa de analfabetismo del departamento en edades de 15 años y más pasando de 8.41% a 0%	Recursos humanos, infraestructura, recursos económicos (100 millones de pesos)	
OLP5		En el año 2027 la industria de cítricos facturará US\$136 millones. En el año 2016 fue de US\$66 millones	
	OCP5.1	En el año 2018 recuperar 7,613 has que actualmente estén siendo subutilizadas para la producción de cítricos	Recursos humanos, tierras, maquinaria, recursos económicos (40 mil millones de pesos)
	OCP5.2	En el año 2019 contratar y capacitar un total de 762 personas encargadas de la plantación, monitoreo y control de plagas de las nuevas áreas de producción	Recursos humanos (capacitadores y mano de obra), maquinaria, infraestructura, recursos económicos, (150 millones de pesos), transporte
	OCP5.3	En el año 2019 cultivar el 100% de las nuevas has adquiridas y recuperadas.	Recursos humanos (762 personas), maquinaria, recursos económicos (800 millones de pesos)
	OCP5.4	En el año 2019 aumentar la participación de los cultivos cítricos comercializados dentro del país en un 5%	Recursos humanos, recursos económicos, habilidades en mercadeo y promoción
OCP5.5	En el año 2020 iniciar la exportación de un 15% de la producción de cítricos del departamento	Recursos humanos, recursos económicos, habilidades en negociación	
OLP6		En el año 2027 el sector de gas natural facturará US\$162,652 millones. En el año 2016 fue de US\$40,663	
	OCP6.1	En el año 2018 se iniciará la exploración de zonas del departamento aun no exploradas en búsqueda de reservas de gas	Recursos humanos, recursos económicos, infraestructura
	OCP6.2	En el año 2019 se lograrán alianzas con el sector privado para asignar una compañía que se encargue de la explotación de estas zonas.	Recursos humanos, recursos económicos
	OCP6.3	En el año 2022 se iniciará con la explotación de estas zonas. Logrando ese año una producción de 25,000 millones de pies cúbicos.	Recursos humanos (mano de obra), recursos económicos (5,000 millones de dólares)
OCP6.4	En el año 2025 se tendrá una producción anual de gas natural de 29,000 millones de pies cúbicos	Recursos humanos (mano de obra), recursos económicos (770 millones de dólares)	
OLP7		En el año 2027 la inseguridad del departamento del Meta será de 30%. En el año 2016 era de 54.8%	
	OCP7.1	En el año 2018 aumentará en un 10% la presencia de la policía departamental en las zonas con mayor inseguridad del departamento	Recursos humanos, recursos económicos
	OCP7.2	En el año 2018 aumentará un 15% la presencia de la policía nacional en los municipios periféricos del departamento	Recursos humanos, recursos económicos
OCP7.3	En el año 2020 se reducirá el índice de seguridad de 54.8% a 40%	Recursos humanos, recursos económicos	
OLP8		En el 2027 se tendrán 42,000 nuevos empleos. En el año 2016 la cantidad de desempleados del departamento era de 42,500	
	OCP8.1	En el año 2022 se tendrán 21,000 nuevos empleos en los sectores de agricultura e hidrocarburos	Recursos humanos, recursos económicos
OCP8.2	En el año 2026 se tendrán 21,000 nuevos empleos en los sectores de agricultura, hidrocarburos y turismo	Recursos humanos, recursos económicos	

3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas hacen referencia a los límites que deben tener la gerencia en la implementación de cada una de las estrategias, de esta forma se establecerán las fronteras y se tendrá claridad de cuál es el accionar correcto de la organización durante la implementación de cada una de estas estrategias (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 475) En la Tabla 31 se pueden observar las políticas planteadas para las estrategias retenidas previamente.



Tabla 31 Políticas de estrategias retenidas

Estrategia	Políticas
<p>E1 Iniciar la exportación de los productos agrícolas producidos en el departamento aprovechando los nuevos acuerdos comerciales que tiene Colombia con diferentes países y su ubicación ideal para la exportación. F1, F6 O5, O9. Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercados</p>	<p>P.1.1 Capacitar a los productores agrícolas en los tratados de libre comercio vigentes P.1.2 Capacitar a los productores agrícolas sobre las exigencias de los países para iniciar la exportación de los productos agrícolas P.1.3 Capacitar a los productores agrícolas sobre los procesos de exportación P.1.4 Asignar recursos del presupuesto de agricultura para la tecnificación de procesos, priorizando aquellos productores que tengan la intención de exportar parte de su producción</p>
<p>E2 Posicionar y desarrollar el turismo en el departamento aprovechando la biodiversidad que tiene el país, la variedad de parques y reservas naturales presentes y las vías de comunicación que tiene el departamento. F4, F5, F7, O3, O9, O10. Estrategia Intensiva: Penetración del mercado</p>	<p>P.2.1 Asignar recursos para la promoción del departamento del Meta como destino turístico ecológico del país P.2.2 Capacitar a las agencias y a los empresarios en el sector de turismo sobre buenas prácticas para el desarrollo del negocio</p>
<p>E3 Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información. F1, F6, O7, O8. Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica</p>	<p>P.3.1 Incrementar el presupuesto del departamento en el rubro de tecnología P.3.2 Asignar recursos monetarios a proyectos que estén trabajando en este tipo de plataformas tecnológicas y facilitar la ejecución de este tipo de herramientas en el departamento</p>
<p>E4 Potenciar el desarrollo agro en las zonas rurales del departamento para disminuir el desplazamiento de la sociedad de estas zonas. F1, A5. Estrategia Específica</p>	<p>P.4.1 Asignar recursos del presupuesto para la agricultura al desarrollo de nuevos cultivos en las zonas rurales del departamento P.4.2 Capacitar a los trabajadores de las zonas rurales del departamento en las buenas prácticas de agricultura</p>
<p>E5 Generar la capacitación de mano de obra para el desarrollo del sector agrícola y minero para reducir los índices de pobreza. D1, D3, D4, O4. Estrategia Específica.</p>	<p>P.5.1 Facilitar las instalaciones y los facilitadores para la capacitación de la mano de obra agrícola del departamento P.5.2 Hacer alianzas con universidades locales para ofrecer capacitaciones técnicas del sector agrícola y minero</p>

Adaptado de: “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

4. Estructura Organizacional del Departamento del Meta

Para lograr el cumplimiento de las estrategias mediante las políticas planteadas anteriormente, se requiere de una estructura organizacional que ayude a promover la aplicación de dichas políticas en la organización (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 476)

Actualmente, la estructura organizacional del departamento cuenta con secretarías de gobierno y seguridad, secretaria de desarrollo agroeconómico, secretaria de salud, secretaria del medio ambiente y recursos minero-energéticos, secretaria de TIC, ciencia, tecnología e innovación, secretaria de la mujer y la equidad de género, secretaria de víctimas, derechos humanos y paz y secretaria de vivienda.

La estructura organizacional mencionada anteriormente no garantiza el cumplimiento de todas las estrategias y políticas planteadas ya que no hay alguna secretaria de turismo que ayude a la ejecución de las estrategias alrededor del turismo, adicional, la secretaria de educación no cuenta con alguna gerencia encargada de la generación de nuevos programas de capacitación en agricultura, turismo y alrededor de los recursos mineros y energéticos. Teniendo en cuenta lo anterior, en la Figura 35 se puede evidenciar la estructura organizacional propuesta, donde se realizan los siguientes cambios con respecto a la estructura organizacional actual del departamento del Meta:

- Creación de la secretaria de turismo encargada de la promoción del turismo del departamento al igual que las guías turísticas del mismo
- Separación entre la secretaria de medio ambiente y de recursos minero-energéticos
- Creación de la gerencia de creación de nuevos programas y uso de tecnología en la secretaria de educación

- Creación de la gerencia para las comunidades indígenas como parte de la secretaría social

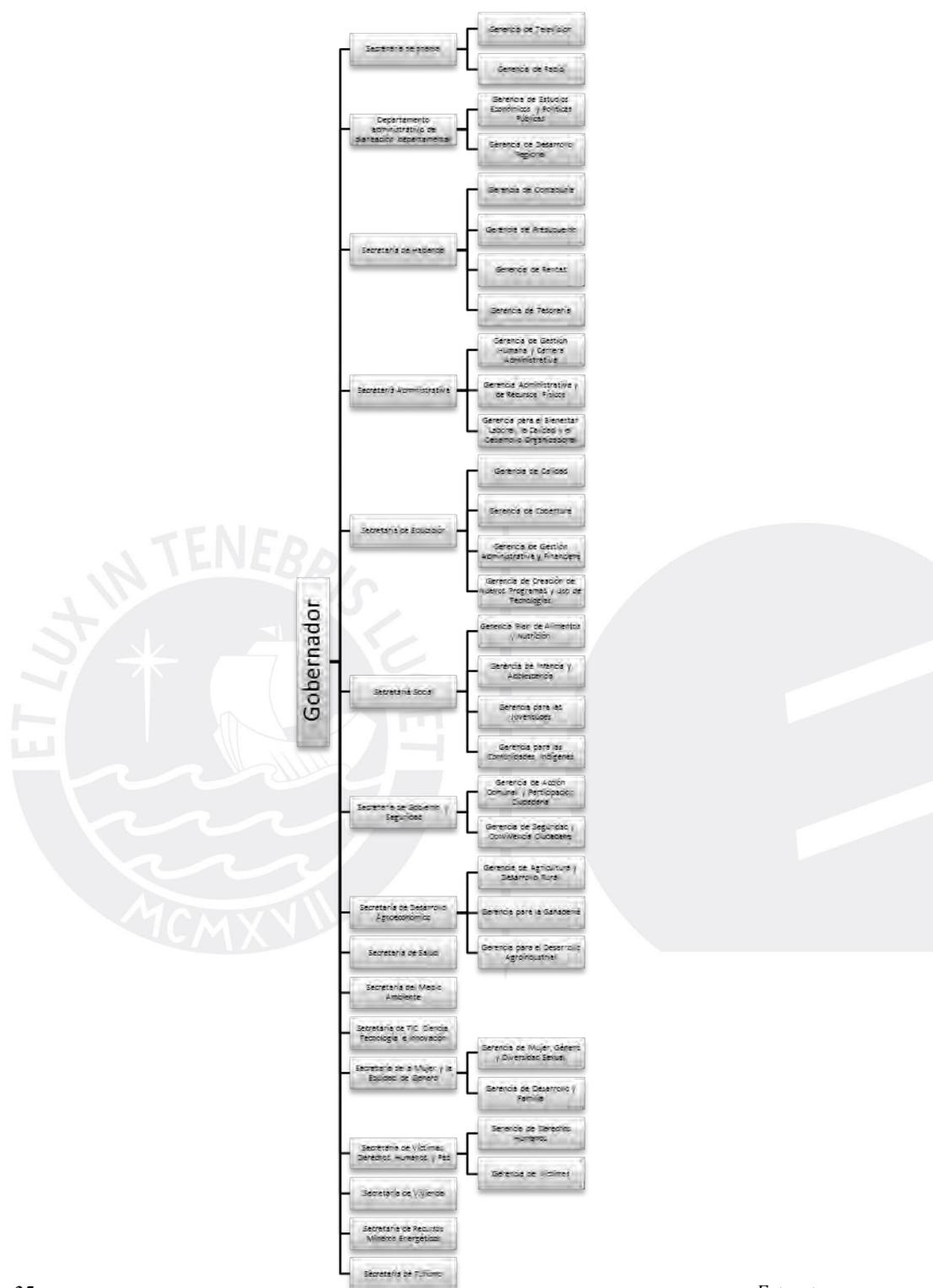


Figura 35 Estructura Organizacional Propuesta Departamento del Meta Tomado de: Departamento de Meta, 2017. Recuperado de: <http://www.meta.gov.co/web/content/nuestro-departamento>

5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Como expresa D'Alessio (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 486) *“la RS implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad general”*. Para lograr un desarrollo sostenible se debe tener un compromiso de toda la organización en buscar maximizar los beneficios disminuyendo los efectos negativos que las estrategias implementadas puedan traer. Para el análisis de este rubro, se tienen en cuenta tres aspectos: económico y financiero, impacto social y medio ambiente y ecología.

Respecto al aspecto económico, el departamento debe garantizar que los recursos asignados para el desarrollo de cada estrategia serán utilizados de forma correcta y no serán desviados para el enriquecimiento de ningún funcionario público y privado. Adicionalmente, el departamento garantizará que se ejecute de forma correcta el proceso de rendición de cuentas donde se evidenciará el uso que se le está dando a los recursos cada secretaria y se garantizará que se están cumpliendo los objetivos de corto plazo en los tiempos establecidos.

Con respecto al impacto social, el departamento debe garantizar que la ejecución de los objetivos de largo plazo no tendrá algún impacto negativo en los habitantes del departamento, especialmente en la ejecución de los objetivos de corto plazo que tienen relación con la explotación minera y energética, sector que es altamente relacionado por sus impactos negativos en las comunidades impactadas. Para esto, la secretaria de recursos mineros y energéticos será la encargada de velar por la seguridad de la comunidad y garantizar la sostenibilidad de las comunidades que se verán involucradas durante la ejecución de las estrategias y objetivos planteados.

Medio ambiente y tecnología es un aspecto que abarca una gran cantidad de actividades, tal como menciona D'Alessio:

El respeto por el medio ambiente consiste en el cuidado y la responsabilidad por preservar los recursos, como el agua, el aire, el mar, los océanos, los bosques, los ecosistemas, entre otros. Una organización es responsable cuando se preocupa por no dañar las aguas, cuidar sus desechos, reutilizar sus insumos, emplear productos no contaminantes, utilizar fuentes de energías no contaminantes o bajar en contaminación, emitir una baja cantidad de gases tóxicos, por mencionar algunos ejemplos. (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 487)

El departamento del Meta para garantizará una ejecución sostenible de las estrategias planteadas, a través de la secretaria de medio ambiente, la cual realizará un constante seguimiento a los impactos ambientales que podrían o no estar generando la ejecución de los objetivos de corto plazo e informará y exigirá acciones correctivas, en caso de que encuentre un impacto negativo hacia el medio ambiente para lograr un crecimiento sostenible con pensamiento sustentable.

6. Recursos Humanos y Motivación

Contar con una estrategia organizacional ideal para la implementación de los objetivos de corto plazo no es suficiente para garantizar que dichos objetivos se ejecutarán de manera adecuada, para esto, se tiene que garantizar que se cuenta con las personas en el cargo adecuado de acuerdo a sus competencias y al mismo tiempo que estos cuenta con la capacitación necesaria para ejecutar sus funciones. Para esto, la secretaria administrativa se encargará de garantizar que las personas que se encuentren a cargo de las demás secretarías tengan las competencias adecuadas para la ejecución de sus cargos, además de plantear un plan de capacitación en caso de que se identifique alguna falencia en alguna competencia necesaria. (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 482)

Adicionalmente, antes de la implementación de los cambios establecidos en este plan, se debe contar con un plan de comunicación que minimice en la mayor medida posible la resistencia al cambio que se evidenciará en las personas y de esta forma se logrará mantener la motivación y el interés de las personas para asimilar las nuevas experiencias derivadas de

la implementación de este plan. De igual forma, es necesario monitorear el cambio teniendo en cuenta 4 elementos claves, mencionados por D'Alessio:

- Soporte y coordinación con áreas funcionales o unidades de negocio.
- Disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación.
- Motivación enfocada substancialmente hacia los gerentes y empleados, con el objetivo de alinear sus propios intereses con los intereses de la organización.
- Involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de la estrategia. (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 482)

7. Gestión del Cambio

La implementación de un plan estratégico implica cambios estructurales y culturales, los cuales deben ser planeados de forma adecuada por parte de los líderes de la organización para contrarrestar el rechazo natural que tienen las personas al cambio. Debido a esto, es de gran importancia que la gobernación del departamento genere un plan de implementación en donde se garantice que los OLP y los OCP se comuniquen de forma simple a los trabajadores públicos, quienes lideraran y ejecutan estos objetivos, además de difundirla de forma masiva. Adicional, tal como lo menciona D'Alessio, se recomienda seguir los siguientes 7 consejos para evitar una reacción defensiva por parte de los empleados de la organización:

- Establecer una necesidad para cambiar.
- Crear una visión clara y convincente de que nos irá mejor.
- Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos.
- Comunicar, comunicar, y comunicar más.
- Formar un equipo de altos directivos comprometidos.
- Cambio radicar y no incremental.
- Comprometerse con el cambio y participar para cambiar. (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 483)

Teniendo en cuenta que el cambio que se quiere lograr en el departamento es alcanzar la visión planteada, es importante que la misma sea comunicada y sea conocida por todos los empleados de la oficina departamental, así como por los habitantes del departamento. Para garantizar esta comunicación, se asignará a la secretaria administrativa como la encargada de desarrollar este plan de gestión del cambio y comunicarla a los demás empleados de la

gobernación. De igual forma, cada secretaria que está directamente involucrada en la implementación de algún objetivo se encargará de hacer un seguimiento constante los primeros 6 meses de implementación sobre la percepción de los trabajadores sobre los cambios y de ejecutar acciones en caso de que estrategias adicionales sean necesarias. Adicionalmente, la secretaría de prensa será la encargada de generar pautas de televisión y radio, donde se comunicará de forma constante a los ciudadanos tanto la visión, como los avances que se han hecho de la misma de acuerdo a lo OLP y OCP planteados en este plan estratégico.

Conclusiones del Capítulo

Los objetivos de corto plazo son todos aquellos hitos que son necesarios cumplir para alcanzar los objetivos de largo plazo, los cuales al final, serán los objetivos que se deben alcanzar para llegar a ese futuro deseado para el departamento del Meta, el cual se resume en la visión planteada anteriormente.

Estos objetivos se deben conocer plenamente por todas las áreas de la organización, y por medio de las políticas establecidas, se garantiza que todas las personas dentro de la gobernación conocen hasta donde llegará la ejecución de los objetivos y de esta forma no se malgastaran recursos en ejecutar acciones que no estén alineadas con estas políticas.

Por otro lado, la implementación de cualquier plan estratégico debe ir acompañado de un cambio en la estructura organizacional que garantice la correcta ejecución de los objetivos, y de un plan de gestión del cambio para mitigar las reacciones negativas de las personas involucradas, como ocurre con cualquier cambio. Adicional, es importante tener claridad en los impactos sociales, ambientales que pueden llegar a tener la implementación de las estrategias para evitarlos y de esta forma crear una estrategia sostenible y sustentable.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En esta tercera etapa del modelo de gerencia estratégica propuesto, el objetivo es la mostrar cómo se ha desarrollado la evaluación y control a lo largo del proceso estratégico, el cual es interactivo e iterativo; debido a la dinámica del mercado, y de las características internas de la organización, las estrategias definidas en implementadas pueden no ser válidas para en escenario actual, por lo que la revisión estratégica es vital para continuar con el proceso estratégico exitosamente. (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 488)

1.Perspectivas de Control

Esta revisión se realiza a través de herramientas que miden el desempeño haciendo la comparación de las estrategias planeadas y lo ejecutado; la evaluación se divide en cuatro perspectivas que muestran si se están consiguiendo los resultados estratégicos. Kaplan y Norton (2014, pág. 117) introdujeron el Tablero de Control Balanceado (TCB) para evaluar las estrategias reflejadas en los objetivos de largo plazo y en específico con el cumplimiento de los objetivos de corto plazo clasificados en las cuatro perspectivas de vital importancia para la organización.

1.1.Aprendizaje interno

Esta perspectiva evalúa las acciones realizadas con respecto a la satisfacción de los habitantes de la región, su nivel de productividad, y la capacidad de los sistemas de información y comunicaciones.

Este enfoque asegura que objetivos relacionados con la mejora continua se cumplan, que el panorama de crecimiento y desarrollo esté siempre presente para que los aspectos sociales y económicos no se estanquen.

Las personas del departamento son las responsables de llevar a cabo las estrategias que la gobernación se ha planteado, es por ello, que deben estar siempre motivados y preparados para ejecutarlas.

1.2. Procesos

Bajo esta perspectiva se compararán los objetivos versus lo ejecutado relacionados con la eficiencia operacional. Los indicadores de estos objetivos no deben solamente enfocarse en el cumplimiento del objetivo sino evaluar si pertinencia y oportunidad. Para este análisis se usan medidas de calidad, de producción, de mermas, y los tiempos de cada ciclo. Los procesos internos son lo que soportan toda la estructura del plan estratégico, de su ejecución en tiempo y forma, se obtendrán los objetivos planteados.

1.3. Clientes

Los clientes del departamento del Meta son todas aquellas personas que obtendrán algo en este proceso de planeamiento estratégico económico y social. Los habitantes del departamento deben sentirse bien viviendo en la región, los planes de acción de esta perspectiva deben tener la finalidad de retenerlos como consumidores, pero también el propósito de captar nuevos clientes, ser atractivo para las demás personas del territorio colombiano para incentivar el crecimiento económico por sectores como el turismo y agrícola que promuevan la producción e infraestructura.

1.4. Financiera

Esta es una de las perspectivas más frecuente evaluada por la dirección de cualquier organización, para el Departamento debe ser el indicador que oriente el camino que debe seguir la ejecución del planeamiento estratégico. Las variables evaluadas en esta perspectiva deben estar relacionadas con los ingresos de las inversiones hechas en las demás perspectivas.

Por ejemplo, los ingresos del sector turístico, agrícola, petrolero, sobre ventas, retorno sobre la inversión, etc., serán comparados con los objetivos de corto plazo para asegurar consecución de las actividades establecidas, pues son el recurso financiero para llevar a cabo los demás objetivos, si no se obtiene la rentabilidad de los proyectos, no se podrá culminar la ejecución de los demás planes de acción.

2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado es una herramienta de revisión y evaluación, no de planeación, es útil para comparar todo lo hecho en la etapa de formulación estratégica con lo planeado. Para aplicar de una manera correcta esta herramienta se deben tener en cuenta cuatro principios: a) Traducir la estrategia a términos operacionales medibles, b) Alinear la organización a la estrategia para lograr sinergia, c) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo, d) hacer de la estrategia un proceso continuo (Kaplan & Norton, 2014, pág. 152). La Tabla 32 muestra el tablero de control para el Departamento del Meta.

Conclusiones del Capítulo

El *balance scorecard* contempla los objetivos clasificados en las perspectivas más significativas para el departamento, y será útil para conseguir los objetivos de corto plazo trazados en el plan estratégico económico y social 2027, en la medida que se revisen transparentemente y se proporcione una retroalimentación de calidad y oportuna. De ello depende que esta etapa de evaluación y control que se ejecuta en todo momento del proceso estratégico cumpla el propósito de ajustar, retar, actualizar las estrategias inicialmente planteadas que no sean vigentes o alcanzables por cambios propios internos o externos.

Tabla 32 Tablero de Control Balanceado del META

No. OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador Estratégico	Medidas
Perspectiva Financiera			
OCP2.1	En el año 2018 se iniciará la construcción de hoteles, enfocándose en turismo ambiental, con una inversión de USD200 mil	Inversión vs. Presupuesto	Millones de COP
OCP2.2	En el año 2020 se invertirán US\$267 mil en construcción de hoteles en zonas rurales.	Inversión vs. Presupuesto	Millones de COP
OCP2.3	En el año 2025 se invertirán US\$200 mil en la renovación de 2 hoteles actuales ubicados en Villavicencio, incrementando su ocupación hotelera.	Inversión vs. Presupuesto	Millones de COP
OCP5.5	En el año 2020 iniciar la exportación de un 15% de la producción de cítricos del departamento	Porcentaje vs. Plan	Porcentaje
OCP6.3	En el año 2022 se iniciará con la explotación de estas zonas. Logrando ese año una producción de 25,000 millones de pies cúbicos.	Producción real vs. Planeada	Millones de Pies cúbicos
OCP6.4	En el año 2025 se tendrá una producción anual de gas natural de 29,000 millones de pies cúbicos	Producción real vs. Planeada	Millones de Pies cúbicos
Perspectiva de Cliente			
OCP3.1	En el año 2019 se tendrá un 100% de la población de los municipios inscritos en el sistema de salud.	Porcentaje vs. Plan	Porcentaje
OCP3.2	En el año 2020 se tendrán el 50% de los integrantes de las comunidades indígenas inscritos al sistema de salud	% personas indígenas inscritos	Porcentaje
OCP3.3	En el año 2021 se tendrá el 100% de los integrantes de las comunidades indígenas inscritos al sistema de salud	% personas indígenas inscritos	Porcentaje
OCP3.4	A partir del año 2022 se ejecutará un censo cada dos años para garantizar mantener inscrita el 100% de la población en el sistema de salud	Censo realizado vs. Plan	Unidades
OCP3.5	Entre los años 2022 y 2024 se harán inversiones para construir 10 nuevos hospitales en los municipios donde actualmente no tienen acceso a un sistema de salud (Puerto Rico, San Carlos de Guaroa, Barranca de Upía, Puerto Gaitán, Cabuyaro, Mapiripán, La Uribe, Macarena, Mesetas, San Juan de Arama)	Hospitales vs. Plan	Unidades
OCP7.1	En el año 2018 aumentará en un 10% la presencia de la policía departamental en las zonas con mayor inseguridad del departamento	Porcentaje vs. Plan	Porcentaje
OCP7.2	En el año 2018 aumentará un 15% la presencia de la policía nacional en los municipios periféricos del departamento	Porcentaje vs. Plan	Porcentaje
OCP7.3	En el año 2020 se reducirá el índice de seguridad de 54.8% a 40%	Porcentaje vs. Plan	Porcentaje
OCP8.1	En el año 2022 se tendrán 21,000 nuevos empleos en los sectores de agricultura e hidrocarburos	No. nuevos empleos vs. Plan	Unidades
OCP8.2	En el año 2026 se tendrán 21,000 nuevos empleos en los sectores de agricultura, hidrocarburos y turismo	No. nuevos empleos vs. Plan	Unidades
Perspectiva de Procesos Internos			
OCP1.1	En el año 2018 se iniciará la recuperación de 123,967 de hectáreas subutilizadas del departamento	No. Hectáreas recuperadas vs. Plan	No. Hectáreas
OCP1.3	En el año 2020 se sembrarán las 123,967 hectáreas recuperadas con palma aceitera híbrida	No. Hectáreas recuperadas vs. Plan	No. Hectáreas
OCP5.1	En el año 2018 recuperar 7,613 has que actualmente estén siendo subutilizadas para la producción de cítricos	No. Hectáreas recuperadas vs. Plan	No. Hectáreas
OCP5.3	En el año 2019 cultivar el 100% de las nuevas has adquiridas y recuperadas.	Porcentaje vs. Plan	Porcentaje
OCP5.4	En el año 2019 aumentar la participación de los cultivos cítricos comercializados dentro del país en un 5%	Porcentaje vs. Plan	Porcentaje
OCP6.1	En el año 2018 se iniciará la exploración de zonas del departamento aun no exploradas en búsqueda de reservas de gas	Avance proyecto vs. Plan	Porcentaje avance
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
OCP4.1	Entre los años 2018 se iniciará la construcción de 8 nuevos establecimientos educativos oficiales para aumentar la cobertura en los municipios del departamento.	Establecimientos vs. Plan	Unidades
OCP4.2	En el año 2020 disminuirá un 50% el nivel de analfabetismo en la población en edades de 15 años o más pasando del 8.41% al 4.205%	Porcentaje vs. Plan	Porcentaje
OCP4.3	En el año 2022 disminuirá un 50% adicional la tasa de analfabetismo del departamento en edades de 15 años y más pasando de 8.41% a 0%	Porcentaje vs. Plan	Porcentaje
OCP1.2	En el año 2020 se contratarán y entrenarán 12,397 trabajadores encargados de las nuevas hectáreas	No. personas vs. Plan	No. personas
OCP5.2	En el año 2019 contratar y capacitar un total de 762 personas encargadas de la plantación, monitoreo y control de plagas de las nuevas áreas de producción	No. personas vs. Plan	No. personas
OCP6.2	En el año 2019 se lograrán alianzas con el sector privado para asignar una compañía que se encargue de la explotación de estas zonas.	Alianzas vs. Plan	Efectividad de Alianza

Adaptado de: El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación

Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Meta

Como lo menciona Porter (2008, pág. 172), la prosperidad de una nación no depende exclusivamente de los recursos naturales, sino que está relacionado en la manera en que se gestionan dichos recursos para generar mayores ingresos a sus habitantes. En este sentido, para que una región sea competitiva, debe aprovechar dichos recursos de manera estratégica, que en el caso del Meta debe potencializarlo para alcanzar los objetivos de largo plazo como parte de su planeación estratégica.

1. Análisis Competitivo del Departamento del Meta

La competitividad del departamento del Meta se puede analizar desde el punto de vista del diamante de la competitividad, postulado por Porter, el cual indica que existen cuatro atributos que determinan si el departamento es competitivo. En este caso, el diamante aplicado en el departamento del Meta permite analizar las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y auxiliares, y la estrategia, estructura y rivalidad del departamento.

En cuanto a las condiciones de los factores, el Meta cuenta con un gran potencial en la industria agrícola con tres productos que fomentan desarrollo y proponen a futuro ser la base de la economía agrícola del departamento, estos son el arroz, cárnicos y alimentos balanceados (Maíz-soya) los cuales se consideran como apuestas con mayor perspectiva. Otro factor importante es la extracción del petróleo, donde no sólo es el mayor productor de petróleo de Colombia en los últimos cuatro años, sino que es el departamento con mejor desempeño fiscal. Así mismo, el turismo y los recursos hídricos con los que cuenta el Meta son generadores económicos de gran impacto para la sostenibilidad a largo plazo.

Según el nuevo índice departamental de innovación del DNP y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología [OCYT], el Departamento del Meta ocupa actualmente el lugar 15 de 25 en el escalafón nacional en innovación. Según dicho reporte basado en el Global Innovation Index, el departamento cuenta con grandes fortalezas como el comercio y la competencia, al tener un buen acceso a mercados de exportaciones no agrícolas y como debilidades la producción de conocimiento y tecnología y la sofisticación de los negocios.

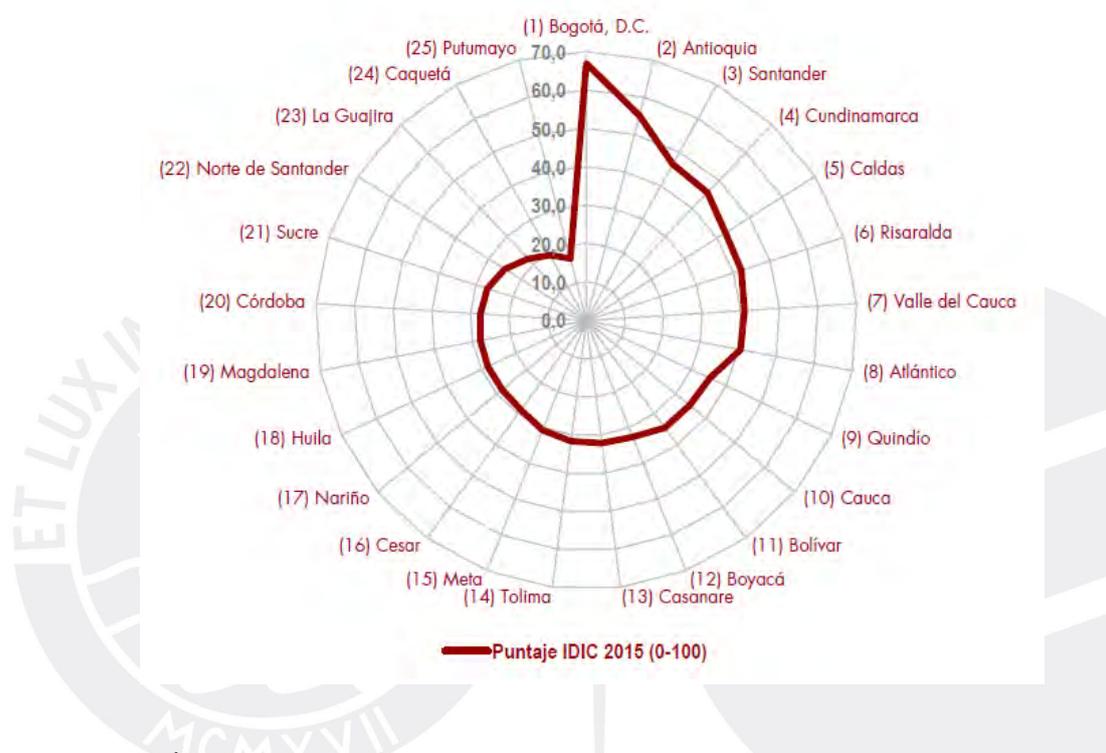


Figura 36 Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia, 2015. Tomado de: Resultados globales del IDIC 2015. Recuperado de: <http://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Índice%20de%20Innovación%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>

Según el Índice Departamental de Competitividad 2015, el departamento de Meta se encuentra clasificado en el Grupo III (Medio Desempeño) de desarrollo económico con un aparato productivo poco especializado en comparación con otras economías regionales, equiparables con la de los departamentos de Quindío, Cauca, Bolívar, Boyacá, Casanare y Tolima. Dicha clasificación se explica, entre otros factores, por las reducidas exportaciones concentradas en productos de bajo valor agregado y la alta dependencia en torno a

mercancías basadas en recursos naturales, la baja dinámica empresarial y a los bajos niveles de investigación de alta calidad, se encuentra en una fase de renovación en los modelos de gestión que cumplan con los estándares y requerimientos con el fin de mejorar la gestión pública.

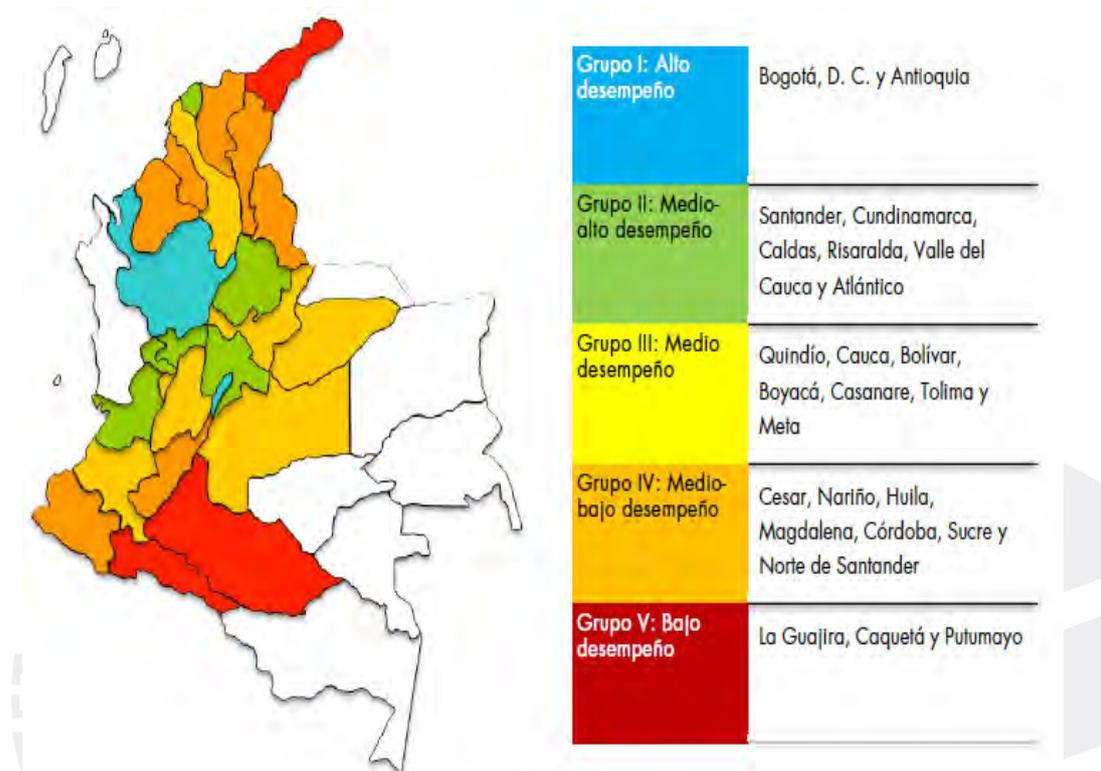


Figura 37 Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia, 2015. Tomado de: Desempeños departamentales en el IDIC. Recuperado de: <http://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Índice%20de%20Innovación%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>

El Departamento del Meta debe incrustarse en las opciones de apertura que posee el país hacia sectores de clase mundial, a través de valorar e implementar los programas de investigación científica y tecnológica, cuyo efecto sea la innovación continua al servicio de los procesos productivos. El enorme crecimiento del sector minero-energético debe incorporar procesos industriales que permitan al Departamento la mutación en una economía petrolera. La reducción de las regalías abre posibilidades a la gestión, a abandonar la

tendencia a la pereza fiscal y a encontrar nuevas fuentes de financiación, aún en condiciones de fomento.



Figura 38 Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia, 2015. **Tomado de:** Relación entre la razón de eficiencia e Índice Departamental de Innovación (IDIC). **Recuperado de:** <http://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Índice%20de%20Innovación%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>

Las tendencias de los aspectos económicos marcan en lo local, el auge de los hipermercados o grandes superficies, determinan un cambio sustantivo en el mercado local, el cual traza rumbos a la eliminación de las plazas de mercado, en particular en Villavicencio y actúa hacia la sustitución de las tiendas de barrio, las cuales, sin embargo, siguen impávidas. La tendencia apunta a que por efecto demostración, se optimice el comercio tradicional y se mejore el atractivo del entorno, como ocurre con el programa exitoso de “Cielos Abiertos” en la capital.

Por otra parte, el auge inmobiliario es creciente y se sitúa en las apetencias de consumo de todos los estratos sociales. La gama muestra urbanizaciones de alta gama del estrato 6, 7 y 8, hasta barrios para los estratos 0, 1 y 2. La ubicación y las redes de servicios públicos son los retos que tiene esa tendencia, que en algunos casos ubica las construcciones a orillas de los ríos, en humedales o sin previsión del manejo de aguas.

La localización de las agroindustrias es un tema que impulsa la creación de parques industriales y zonas francas, lo cual es proactivo a la inversión. El deficiente desarrollo urbano, permite que se combinen al arbitrio de los particulares, zonas que ameritan ubicaciones específicas, funcionales con la especialidad. Por ello, la tendencia nos guía hacia el rediseño de los planes de ordenamiento territorial POT y su estricto cumplimiento.

El Meta ha sido ejemplo nacional en la masificación de las nuevas tecnologías en los ambientes de aprendizaje, en la escuela y otros sectores. No obstante, esta condición deberá acompañarse de una mayor formación de estudiantes y docentes, al sacar el mayor provecho a la utilización de nuevos medios y recursos para la enseñanza. Este proceso requiere una nueva cultura tecnológica que priorice el uso integral de las TIC para la vida cotidiana, el trabajo y la escuela. En este aspecto es fundamental el papel del Estado como promotor de cambio cultural y facilitador en la apropiación social de nuevas oportunidades de comunicación y de interacción del conocimiento.

A nivel regional y local el Departamento del Meta adquiere una importancia Nacional debido a su dinámica productiva en el campo petrolero y agroindustrial. En concordancia con este hecho, es determinante para el fortalecimiento económico y la sostenibilidad financiera de los proyectos agroindustriales, que el Estado provea la infraestructura necesaria para la conectividad y movilidad de los procesos económicos y sociales. El territorio avanza en la consolidación de la experiencia de “Meta Digital” como proyecto piloto que ha logrado resultados importantes en la incorporación de las TIC en los sectores educativo, agropecuario y salud. La intención es lograr la integración de todos los sectores en la masificación de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación, con el fin de que la región se inserte en la sociedad mundial del conocimiento.

Desde la década de los años 70 viene hablándose de la necesidad de buscar una salida más rápida para la región hacia el Océano Pacífico. Esto se debe a la importancia creciente que ha adquirido esta zona del planeta debido a su dinamismo económico. Para la región es una necesidad concretar la apertura del corredor vial Uribe-Colombia, vía que ha sido promocionada como una vía andina como corredor Buenaventura-Caracas, al permitir al acceso más expedito del país hermano a las dinámicas de las economías asiáticas. Este proyecto vial permitiría articular los Departamentos del oriente del país con el occidente, en un corredor que anula en parte las dificultades de tránsito montañoso que ocasiona la utilización de carreteras por el centro del país.

En el mismo sentido la inserción del Meta a la economía global se materializa con la operación del proyecto de navegabilidad del río Meta, en otras épocas una de las arterias de comunicación internacional del país. Esta vía fluvial permitiría una comunicación más eficiente con Europa y los demás países del Océano Atlántico, así mismo, abre la posibilidad para una vía alterna de comunicación con el viejo mundo para el centro, sur y occidente del país.

La región requiere un nuevo marco de negociación Estado-Región, que ejecute las estrategias para superar las disparidades regionales y las relaciones asimétricas Bogotá-región Orinoquia, donde Villavicencio funge como nodo articulador. Para el Departamento es importante mantener la autonomía regional con identidad urbano-cultural.

2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Meta

Actualmente, el departamento de Meta cuenta con diversas ventajas competitivas que permiten desarrollar el gran potencial que tienen los sectores económicos de interés como el agrícola, el de transporte y el turístico. Es fundamental poder lograr una adecuada administración que logre explotar de manera sostenible con los que cuenta la región, para

estructurar e implementar las políticas establecidas de manera estratégica creando sinergias y oportunidades de desarrollo que aporten positivamente para alcanzar los objetivos propuestos.

En el contexto interno se identifican como fortalezas de la dimensión natural ambiental del territorio la voluntad política para mejorar las condiciones de habitabilidad por parte de las instituciones responsables de atender los requerimientos de las comunidades. Igualmente es de destacar el seguimiento y control que se ejercen por parte de instituciones y veedurías comunitarias a algunos recursos naturales como los humedales.

Los nuevos frentes productivos pueden ser una oportunidad para mejorar la competitividad nacional e internacional de la región y sus habitantes, siempre y cuando se funden en procesos de producción limpios, con relaciones sociales basadas en el cumplimiento de las normas laborales y de inclusión pertinentes, como también en la preservación cultural de las comunidades indígenas y llaneras en función de respetar sus costumbres, su cosmogonía ancestral y de los resguardos, como espacios que son necesarios para su supervivencia étnica.

Se destaca la importancia histórica del eje vial Bogotá- Villavicencio que una vez fue catalogada como vía nacional en 1937 y origina una dinámica demográfica mucho mayor. Esto hace que Villavicencio sea el principal centro urbano y centro de distribución y gobierno regional, cruce de caminos y zona importante para el comercio de toda la región de la Orinoquia.

Existe la tendencia a consolidar una red de ciudades de piedemonte que se constituya en un nodo de gran peso gravitacional que confluya en Villavicencio y permita sopesar y contrarrestar la influencia marcada de la capital Bogotá y establecer un crecimiento urbano con una identidad y dinámica propia, que fortalezca su papel como nodo de articulación

regional y disminuya su dependencia cultural y central-urbana con Bogotá. El desarrollo urbanístico de Villavicencio, con una planificación acertada que resalte los elementos materiales e inmateriales de la cultura llanera, con un mejoramiento de las condiciones institucionales locales, permitirían un escenario viable para la sostenibilidad ambiental y la persistencia de una marca territorial propia.

El Departamento del Meta basa su fortaleza en el PIB departamental y la excelente oferta ambiental. No obstante, el PIB con petróleo no significa un verdadero bienestar en los habitantes, pues aumenta el PIB per cápita, pero también genera retos sociales y económicos que tienen grandes costos. La debilidad del Departamento en términos de competitividad es el bajo desempeño en ciencia y tecnología y la poca cobertura vial. El recurso humano trae un potencial existente que deberá mejorar en competencias globales y en formación avanzada para optimizar la productividad y la competitividad territorial.

No obstante, la incorporación de nuevas tecnologías en las empresas que se instalan en el Meta genera impactos positivos hacia adelante y optimiza los paquetes tecnológicos y la operación. Estos aspectos han sido fortalecidos principalmente con las empresas agroindustriales. La dinámica de la educación superior en cobertura y en calidad permite predecir que el Meta escale posiciones a mediano plazo, frente a realidades departamentales que no poseen una proyección como en estos momentos.

3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento de Meta

Según Porter (2008, pág. 248), los clústeres son concentraciones geográficas instituciones que se encuentran interconectadas dentro de una actividad particular. Estas organizaciones, al interactuar, crean un clima de negocios que estimula la mejora en su desempeño, competitividad, y rentabilidad a largo plazo. Del mismo modo, es relevante resaltar que el hecho de contar con estos clústeres incrementaría directamente la

productividad de las compañías que hagan parte del grupo, así como promueve la creación de empresas y nuevos negocios mejorando el clúster para la innovación y buenas prácticas de los sectores involucrados. Para el Meta, se han identificado dos clústeres específicos que podrían mejorar ostensiblemente las condiciones de la población llanera a través del cumplimiento de los OLP de cada uno de estos sectores.

Clúster Sector Agrícola: Gracias a las condiciones favorables de la geografía del departamento, las tierras con las que cuenta Meta permiten la siembra de un sinnúmero de productos tradicionales y no tradicionales que deben ser explotados de manera óptima y sostenible.

Clúster Sector Turismo: Debido a sus condiciones geográficas privilegiadas, el departamento del Meta cuenta con un potencial de desarrollo turístico muy relevante que puede consolidarse como uno de los sectores impulsores de la economía regional en mediano y largo plazo. En este sentido, es importante tener claro el potencial hotelero actual, así como los diferentes tipos de turismo que pueden realizarse en el Meta, todo con el fin de desarrollar de manera efectiva las estrategias enfocadas al clúster que beneficien a las empresas y actores participantes y del mismo modo se logre una oferta turística de valor que diferencie a la región de los demás departamentos de Colombia.

4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Teniendo en cuenta la identificación de los dos clústeres específicos para Meta, es importante resaltar la importancia del establecimiento de alianzas estratégicas con las entidades nacionales que promuevan la inversión extranjera y el turismo en Colombia y que puedan ofrecer apoyo gubernamental al desarrollo de estos sectores productivos del departamento. Esto puede realizarse a través del Ministerio de Comercio que actualmente con un programa llamado rutas competitivas, que promueve este tipo de iniciativas y brinda

apoyo institucional para las mismas y de ProColombia, entidad adscrita al Ministerio, cuya gestión en el exterior puede contribuir al fomento de las exportaciones del grano en otras geografías a nivel mundial y el turismo en sus oficinas comerciales alrededor del mundo.

Así mismo, el análisis de tendencias del mercado es fundamental para construir dicha oferta turística, que debe estar segmentada por tipo de interés del visitante en la región, como lo son turismo aventura, turismo cultura y turismo de salud. Es importante analizar del mismo modo la frecuencia de los viajes aéreos y terrestres promoviendo el aumento de vuelos desde otros lugares del país y de la región para atraer un mayor número de visitantes al Meta.

Conclusiones del Capítulo

Actualmente el Departamento de Meta cuenta con grandes oportunidades de desarrollar clústeres específicos que logren impulsar la dinámica de cambio de los sectores involucrados mejorando las condiciones de vida de la población a través del aumento de recursos al departamento por estos conceptos. El plan de acción de cada uno de dichos clústeres para generar cada vez mayor impacto en el bienestar de la población debe estar sincronizados y liderados por el gobierno departamental y las entidades del gobierno nacional cuya función es la de fomentar y promover la inversión extranjera y el turismo en las diferentes regiones de Colombia. De esta manera, el departamento del Meta puede desarrollar un clúster turístico y un clúster agrícola, en el que se promueven diferentes iniciativas estratégicas con participación de las empresas involucradas en estos sectores con un correcto seguimiento de estas que generen valor y permitan monitorear los resultados e impactos de la región.

Conclusiones y Recomendaciones

Terminadas las actividades de los diferentes pasos del plan estratégico, se elaborará un cuadro con los aspectos más importantes de los planeamientos realizados, con base en lo que dice D'Alessio cuando señala que el Plan Estratégico Integral (PEI) cumple varias funciones:

Ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes –si estos fueran requeridos–, y brinda un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma, se puede tener la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce por qué hay que hacer un plan. (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 663)

El PEI será una herramienta de una gran ayuda para los tomadores de decisiones, que les permitirá profundizar en los aspectos que lo requieran y les dará una visión general de las diferentes matrices, ya que el PEI es una síntesis del PEA, esto les ayudará a dar énfasis en aquellos temas que sean de su real interés en la toma de decisiones.

Una vez terminados todas las actividades que conforman los pasos del Plan Estratégico, se hará un cuadro que contenga los aspectos más importantes del planeamiento que se ha llevado a cabo; teniendo en cuenta que quien señala que el Plan Estratégico Integral (PEI), cumple varias funciones, algunas de ellas son:

Permite la visualización y el control del proceso estratégico, ayuda en la ejecución de los reajustes –cuando sean necesario–, permitiendo tener un panorama integral del proceso y del plan completo; lo que es vital al momento de tomar decisiones.

El PEI, será una herramienta valiosa para la toma de decisiones y le dará al tomador de decisiones pautas para profundizar en las matrices en que lo requiera, ya que el PEI es un resumen ejecutivo del PEA como tal. Le ayudará al tomador de decisiones enfocarse en los

aspectos que considere relevantes y de mayor interés para el departamento. Será el elemento facilitador para el equipo de trabajo que esté a cargo de los asuntos del departamento del Meta.

Los componentes del PEI, son la misión, la visión, los intereses organizacionales, los OLP, las estrategias, las políticas, el tablero de control con sus perspectivas, los OCP, todos los cuales, sobre la base de los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales (D'Alessio Ipinza, 2016, pág. 666). A continuación, se presenta la Tabla 33 con el PEI del departamento del Meta.

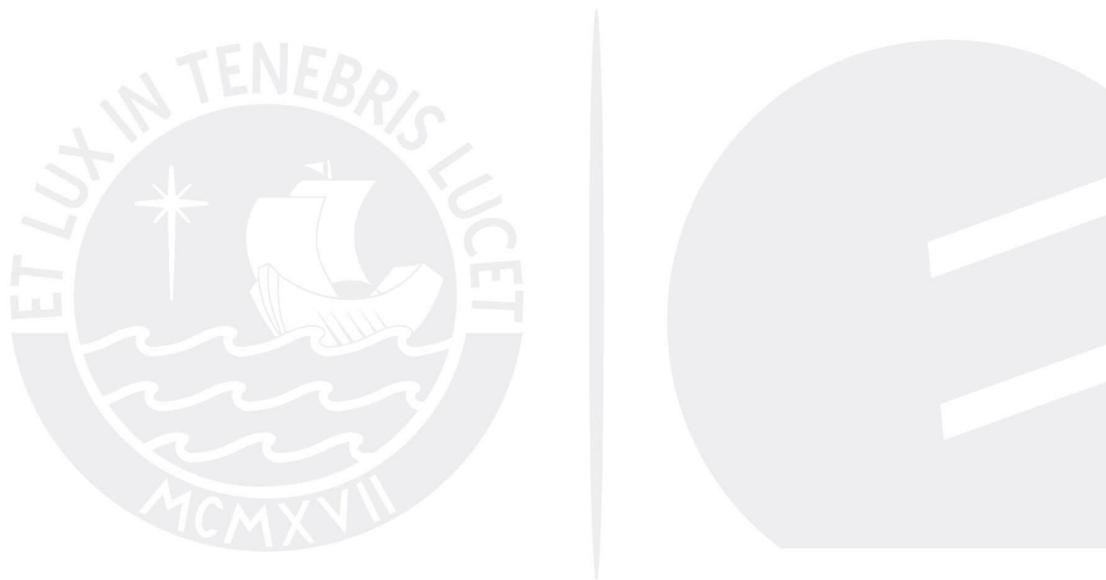


Tabla 33 Plan estratégico Integral (PEI)

Visión		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
En el 2027 el departamento del Meta mejorará la calidad de vida de su población disminuyendo los índices de inseguridad y de analfabetismo, además de ofrecer cobertura total de salud a sus habitantes. El departamento logrará un desarrollo económico gracias al fortalecimiento de la agroindustria, explotación de gas y del turismo, además de ofrecer cobertura total de salud a sus habitantes. El departamento logrará un desarrollo económico gracias al fortalecimiento de la agroindustria, explotación de gas y del turismo.									
Intereses Organizacionales									
Incrementar la calidad y cantidad de estudiantes de educación superior		En el 2027 la industria de aceite de palma facturará US\$330 millones.	En el 2027 el turismo generará ingresos por US\$2,2 mil millones. En el año 2016 generó US\$280 millones.	En el 2027 la cobertura de salud será del 100%. En el año 2016 fue de 84.4%	En el año 2027 el analfabetismo será del 0%. En el año 2016 fue de 8.41%	En el año 2027 la industria de cítricos facturará US\$136 millones. En el año 2016 fue de US\$66 millones	En el año 2027 el sector de gas natural facturará US\$162,652 millones. En el año 2016 fue de US\$40,663 millones	En el año 2027 la inseguridad del departamento del Meta será de 30%. En el año 2016 era de 54.8%	En el 2027 se tendrán 42,000 nuevos empleos. En el año 2016 la cantidad de desempleados del departamento era de 42,500
Potenciar la seguridad									
Mejorar los niveles de equidad									
Generar crecimiento del sector agrícola									
Generar crecimiento del sector gasífero									
Generar crecimiento del sector turístico enfocado en ecoturismo									
Desarrollar el sector energético									
Mejorar la cobertura en salud de la población									
Estrategias Retenidas									
2	Iniciar la exportación de los productos agrícolas producidos en el departamento aprovechando los nuevos acuerdos comerciales que tiene Colombia con diferentes países y su ubicación ideal para la exportación. F1, F6 O5, O9. Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercados								
3	Posicionar y desarrollar el turismo en el departamento aprovechando la biodiversidad que tiene el país, la variedad de parques y reservas naturales presentes y las vías de comunicación que tiene el departamento. F4, F5, F7, O3, O9, O10. Estrategia Intensiva: Penetración del mercado								
4	Explotación de las reservas mineras que anteriormente no se podían acceder debido a los problemas de seguridad del país. F3, F5, O3. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado								
5	Aumentar la penetración de los productos agrícolas producidos en el departamento en el resto del país desarrollando sistemas de riego tecnificados, aprovechando la oferta hídrica que posee el mismo para incrementar las hectáreas sembradas. F1, F2, F6, F7 O6, O1. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado								
6	Incrementar la promoción del turismo en el departamento haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación. F4, O7, O8, O10. Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado								
7	Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información. F1, F6, O7, O8. Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica								
8	Desarrollo de la explotación de las reservas de sal del departamento haciendo uso de las inversiones internacionales y la nueva normativa nacional para el desarrollo de sectores. F3, O1, O2, O6. Estrategia de diversificación: diversificación conglomerada								
10	Potenciar el desarrollo agro en las zonas rurales del departamento para disminuir el desplazamiento de la sociedad de estas zonas. F1, A5. Estrategia Específica								
11	Apalancarse en el plan de comunicaciones haciendo uso de la tecnología para incentivar el consumo local de productos agrícolas y aumentar el aporte económico del departamento por este rubro teniendo en cuenta el descenso del barril del petróleo. F1, F6, A2. Estrategia específica								
17	Generar la capacitación de mano de obra para el desarrollo del sector agrícola y minero para reducir los índices de pobreza. D1, D3, D4, O4. Estrategia Específica.								
Estrategias de contingencia segundo grupo									
1	Firmar contratos con inversión internacional en proyectos agrícolas por medio de la tecnificación de la agricultura en el departamento, que antes no eran posibles por el conflicto armado. F1, F6, O1, O2. Estrategia intensiva: Desarrollo de productos								
9	Aumentar la generación de recursos propios por medio de la agricultura para disminuir la dependencia de los ingresos por regalías. F1, F6, A1. Estrategia Específica								
12	Crear alianzas con el gobierno para disminuir los niveles de pobreza del departamento aprovechando los programas nacionales de mejora de la calidad de vida la población. D1, D3, O4. Estrategia Defensiva: Aventura conjunta								
13	Crear alianzas con el ministerio de tecnología y universidades del departamento para crear programas virtuales de profesionalización para los habitantes de las zonas rurales. D1, D4, O2, O4, O7, O8. Estrategia defensiva: Aventura conjunta								
14	Presentar proyectos correctamente estructurados en pro del desarrollo de la zona rural del departamento para ser financiados a través del Sistema General de Regalías SGR. D1, D3, O3, O4. Estrategia Específica.								
18	Capacitación de la población rural del departamento en emprendimiento de negocios alrededor del turismo. D1, A4. Estrategia Específica.								
Estrategias de contingencia tercer grupo									
DA1	Capacitación de la población rural del departamento en emprendimiento de negocios alrededor del turismo. D1, A4. Estrategia Específica.								
DA2	Crear alianzas con el sector privado para lograr inversión en tecnología que incremente el nivel de educación de la población rural del departamento. D4, A4. Estrategia Defensiva: Aventura Conjunta								
F08	Desarrollo de la explotación de las reservas de sal del departamento haciendo uso de las inversiones internacionales y la nueva normativa nacional para el desarrollo de sectores. F3, O1, O2, O6. Estrategia de diversificación: diversificación conglomerada								
F07	Crear nuevas plataformas de distribución de los productos agrícolas aprovechando el apoyo nacional para la implementación de nuevas tecnologías de información. F1, F6, O7, O8. Estrategia de diversificación: Diversificación Concéntrica								
Tablero de Control	En el 2027 la industria de aceite de palma facturará US\$330 millones.	OCP1.1	En el año 2018 se iniciará la recuperación de 123,967 de hectáreas subutilizadas del departamento						
1. Perspectiva Financiera	En el año 2016 facturó US\$280 millones.	OCP1.2	En el año 2020 se contratarán y entrenarán 12,397 trabajadores encargados de las nuevas hectáreas						
2. Perspectiva Cliente		OCP1.3	En el año 2020 se sembrarán las 123,967 hectáreas recuperadas con palma aceitera híbrida						
Internos	En el 2027 el turismo generará ingresos por US\$2,2 mil millones. En el año 2016 generó ingresos por US\$0.7 millones	OCP2.1	En el año 2018 se iniciará la construcción de hoteles, enfocándose en turismo ambiental, con una inversión de USD200 mil						
4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		OCP2.2	En el año 2020 se invertirán US\$267 mil en construcción de hoteles en zonas rurales.						
		OCP2.3	En el año 2025 se invertirán US\$200 mil en la renovación de 2 hoteles actuales ubicados en Villavicencio, incrementando su ocupación hotelera.						
	En el 2027 la cobertura de salud será del 100%. En el año 2016 fue de 84.4%	OCP3.1	En el año 2019 se tendrá un 100% de la población de los municipios inscritos en el sistema de salud.						
		OCP3.2	En el año 2020 se tendrán el 50% de los integrantes de las comunidades indígenas inscritos al sistema de salud						
		OCP3.3	En el año 2021 se tendrá el 100% de los integrantes de las comunidades indígenas inscritos al sistema de salud						
		OCP3.4	A partir del año 2022 se ejecutará un censo cada dos años para garantizar mantener inscrita el 100% de la población en el sistema de salud						
		OCP3.5	Entre los años 2022 y 2024 se harán inversiones para construir 10 nuevos hospitales en los municipios donde actualmente no tienen acceso a un sistema de salud (Puerto Rico, San Carlos de Guaroa, Barranca de Upiá, Puerto Gaitán, Cabuyaro, Mapiripán, La Uribe, Macarena, Mesetas, San Juan de Arama)						
	En el año 2027 el analfabetismo será del 0%. En el año 2016 fue de 8.41%	OCP4.1	Entre los años 2018 se iniciará la construcción de 8 nuevos establecimientos educativos oficiales para aumentar la cobertura en los municipios del departamento.						
		OCP4.2	En el año 2020 disminuirá un 50% el nivel de analfabetismo en la población en edades de 15 años o más pasando del 8.41% al 4.205%						
		OCP4.3	En el año 2022 disminuirá un 50% adicional la tasa de analfabetismo del departamento en edades de 15 años y más pasando de 8.41% a 0%						
	En el año 2027 la industria de cítricos facturará US\$136 millones. En el año 2016 fue de US\$66 millones	OCP5.1	En el año 2018 recuperar 7,613 has que actualmente estén siendo subutilizadas para la producción de cítricos						
		OCP5.2	En el año 2019 contratar y capacitar un total de 762 personas encargadas de la plantación, monitoreo y control de plagas de las nuevas áreas de producción						
		OCP5.3	En el año 2019 cultivar el 100% de las nuevas has adquiridas y recuperadas.						
		OCP5.4	En el año 2019 aumentar la participación de los cultivos cítricos comercializados dentro del país en un 5%						
		OCP5.5	En el año 2020 iniciar la exportación de un 15% de la producción de cítricos del departamento						
	En el año 2027 el sector de gas natural facturará US\$162,652 millones. En el año 2016 fue de US\$40,663 millones	OCP6.1	En el año 2018 se iniciará la exploración de zonas del departamento aun no exploradas en búsqueda de reservas de gas						
		OCP6.2	En el año 2019 se lograrán alianzas con el sector privado para asignar una compañía que se encargue de la explotación de estas zonas.						
		OCP6.3	En el año 2022 se iniciará con la explotación de estas zonas. Logrando ese año una producción de 25,000 millones de pies cúbicos.						
		OCP6.4	En el año 2025 se tendrá una producción anual de gas natural de 29,000 millones de pies cúbicos						
	En el año 2027 la inseguridad del departamento del Meta será de 30%. En el año 2016 era de 54.8%	OCP7.1	En el año 2018 aumentará en un 10% la presencia de la policía departamental en las zonas con mayor inseguridad del departamento						
		OCP7.2	En el año 2018 aumentará un 15% la presencia de la policía nacional en los municipios periféricos del departamento						
		OCP7.3	En el año 2020 se reducirá el índice de seguridad de 54.8% a 40%						

Misión

El departamento del Meta busca el desarrollo y la sostenibilidad económica a través de inversión en los sectores de agroindustria, explotación de gas y turismo. Actuando con eficacia y eficiencia velando por ser una sociedad inclusiva y equitativa donde se busque el bienestar de nuestros habitantes.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia" de F. A. D'Alessio, 2016. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación

De acuerdo con lo revisado a través del documento y tomando la recomendación de D'Alessio (2016), quien propone tomar como guía el PEI, utilizando para el efecto, títulos y subtítulos de cada capítulo del plan, basándose en las conclusiones de cada uno de estos, se presentan las siguientes conclusiones finales del PEA:

- Teniendo en cuenta la ubicación del departamento y su extensión, el departamento cuenta con una proyección importante con respecto a los demás departamentos ya que posee una gran riqueza de tierras lo que le permite tener una gran capacidad de desarrollar la economía basada en la producción agrícola y disminuir la dependencia económica a la producción del petróleo. Asimismo, cuenta con parajes turísticos sin igual que hasta antes de la firma del acuerdo de Paz no podían ser visitados por las condiciones de violencia que azotaban al departamento y que ahora son una oportunidad para la generación de ingresos a través del turismo.
- El Departamento del Meta cuenta con los recursos necesarios para iniciar el desarrollo económico que le permita alcanzar su visión de ser un departamento con una población en condiciones dignas. El momento por el que atraviesa el país en materia del acuerdo de paz, es ventajoso teniendo en cuenta que durante décadas fue uno de los departamentos más golpeados con la violencia. Para poder lograr todo esto, es importante que se concientice a los habitantes del departamento de lo que se quiere lograr y de la oportunidad histórica que se tiene para que de esta manera aporten en la ejecución del plan y el departamento sea el referente deseado.
- El departamento del Meta debe aprovechar la ventaja que tiene con respecto a sus referentes en el tema de Ciencia Tecnología e Innovación ya que es una puerta que le abre el espacio para generar desarrollo en otros frentes como el económico en el tema agroindustrial y en el turismo ya que la tecnología hoy en día es un apalancador para este sector.

- Teniendo en cuenta la riqueza hídrica, de tierras y en materia fósil, el departamento del Meta tiene que continuar el aprovechamiento de esto para diversificar su economía y que esta dependa en menor medida de los hidrocarburos. Como se ha mencionado en varios apartes de este trabajo, el departamento debe propender por mejorar las facilidades tanto de acceso como de conservación de la vasta gama de parques naturales con que cuenta, para encontrar en el turismo sostenible una fuente de ingresos alternativa que promete convertir al departamento en un referente a nivel latinoamericano.
- El departamento debe enfocarse en ser muy competitivo en especial en los objetivos planteados, ser el mejor en los temas de cultivo de palma, para continuar como líder a nivel nacional y buscar de este modo la disminución en la dependencia en ingresos por regalías del sector hidrocarburos, que hasta el momento le ha generado al departamento ingresos importantes que no ha sabido aprovechar y que teniendo en cuenta las proyecciones internacionales, tiende a cambiar en el largo plazo.
- Adicionalmente, debe enfocarse en el desarrollo del sector turismo, para aprovechar los amplios terrenos de paisajes turísticos con que cuenta y que serán un generador de ingresos importante en los años siguientes.
- Concluido el análisis de las debilidades y fortalezas del departamento a través de la matriz FODA, se definieron 20 estrategias en la matriz de decisión estratégica MDE, de allí se eligieron diez estrategias retenidas y se dejaron diez estrategias de contingencia. A través de la definición de las matrices, se identificaron las diferentes estrategias y sobre cada una de ellas se hicieron las valoraciones necesarias para determinar que el departamento del Meta cuenta con un alto potencial de desarrollo que le permitirá ser un departamento referente en turismo y agroindustria. Con la definición de los objetivos de largo plazo que se enfrentaron a las diferentes estrategias generadas, se

pudo identificar que el departamento si puede alcanzar su visión, lo que reafirma una vez más el alto potencial con el que cuenta.

- Dentro del departamento del Meta se debe generar un cambio para que los objetivos de corto plazo sean alcanzados, este cambio debe involucrar a todas las personas dentro de la organización de manera tal que se cuente con el compromiso de todos ellos para enfocarse en la meta trazada.
- Con los objetivos de corto plazo definidos, y por medio de un seguimiento y control detallado de los mismos, es viable que el departamento del Meta alcance su visión de largo plazo.
- El departamento del Meta tiene oportunidades inigualables para el desarrollo de clúster de negocios específicos que debe desarrollar para impulsar los cambios que desea en los sectores foco del crecimiento. El compromiso no sólo del gobierno departamental sino también de las entidades nacionales es vital para el éxito de estas iniciativas, especialmente en el sector agrícola y turístico.

De acuerdo con lo anterior, cada conclusión debe estar asociada a una recomendación, y este resalta: *“Todo lo que se recomienda debe estar abocado a lo que es el plan estratégico u otras posibles acciones a realizar en cuanto a mejoras para el plan. Las recomendaciones deben ser ejecutadas por el o los usuarios del plan”* (D’Alessio Ipinza, 2016, pág. 668)

Con base en esto, la metodología que se utilizara es la de referencias las recomendaciones en el mismo orden de las conclusiones, para poder identificar el capítulo al cual se hace referencia. La intención de estas recomendaciones es que sean tenidas en cuenta por los líderes de las entidades territoriales, tanto la administración departamental como las municipales:

- El departamento del Meta debe implementar el plan estratégico propuesto para así poder alcanzar la visión 2027 fijada.
- Tiene que capitalizar su posición estratégica central en la que está ubicado, lo que le permite tener comunicación terrestre desde y hacia los diferentes departamentos del país, es por esto que una de sus prioridades para impulsar el desarrollo, es enfocarse en desarrollar las vías y apalancar así su desarrollo económico haciendo más eficiente el sector agrícola y turístico.
- Teniendo en cuenta el momento histórico que el país está viviendo, en tema de seguridad y terminación del conflicto armado y al ser el departamento del Meta uno de los más beneficiados con el acuerdo, debe crear de la mano de la comunidad, guiado por los líderes de la región una cultura de conciencia sobre el cambio que se empieza a vivir para que de este modo estén en capacidad de aprovechar al máximo todas las oportunidades que se desprenden de este cambio: mayor afluencia de turismo, más facilidad para el cultivo de las tierras.
- Apalancarse a través de los fondos de ciencia tecnología e innovación para mejorar la plataforma tecnológica del departamento, lo que le permitirá desarrollar diferentes sectores, principalmente los impulsores propuestos de la economía: agroindustria y turismo. A través de mejorar el acceso tecnológico en el departamento, será más eficiente el desarrollo de los dos sectores clave de éxito del Meta.
- El departamento del Meta debe diversificar su economía para dejar de depender del sector hidrocarburos. Para esto es necesario que prepare mejor a su población y la concientice de las riquezas del departamento, de esta manera se generarán nuevas fuentes de ingreso sostenible. Adicionalmente, es necesario que se mejoren los sistemas de información para la recopilación de datos que ayuden a que los líderes departamentales y municipales puedan tomar las mejores decisiones de manera eficiente.

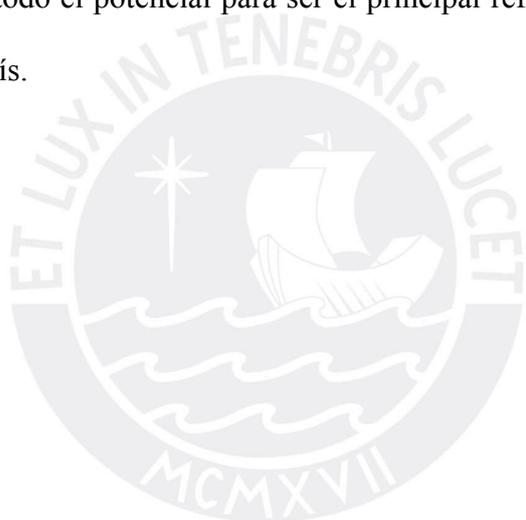
- Es importante que teniendo como base la concientización de los habitantes del departamento, se genere una economía sostenible, tanto en la parte turística como en la agrícola, para ello se debe buscar la generación de parámetros de talla internacional para que estos sectores se puedan comparar y competir no sólo a nivel nacional, sino que se conviertan en referentes a nivel latinoamericano.
- Implementar las diferentes estrategias planteadas, para que se vaya construyendo de manera ordenada el crecimiento propuesto y el desarrollo deseado se de en el menor tiempo posible.
- Garantizar que todas las entidades territoriales del departamento estén alineadas y enfocadas en alcanzar los objetivos propuestos, de manera que el trabajo en equipo sea efectivo y las estrategias identificadas sean implementadas de manera exitosa.
- Para garantizar el éxito de este plan, es necesario que todos los involucrados estén en capacidad de hacer un seguimiento y control de manera acertada enmarcado en el código de ética del departamento, sólo de esta forma se podrán hacer las correcciones a que haya lugar y garantizar que el Meta tenga el desarrollo económico deseado.
- Para poder lograr el éxito general en la implementación de este plan estratégico es imperativo contar con el apoyo y compromiso de todos los beneficiados con el éxito del mismo, esto quiere decir, la comunidad tanto del departamento como del resto del país, los gobernantes, el gobierno nacional y demás entes de control que estén involucrados durante la implementación y puesta en marcha de este plan.

En el departamento del Meta se espera que, con la efectiva implementación y ejecución del presente plan estratégico planteado en este documento, los metenses puedan alcanzar el desarrollo económico y por consiguiente social adecuado, permitiéndole a los habitantes del departamento lograr un mejor futuro por medio de una mejor educación, accediendo a un esquema de salud de talla mundial con una repartición de la riqueza equitativa.

Una vez el departamento sea capaz de lograr una correcta estructuración de proyectos que le permitan la ejecución de estos a través del fondo de regalías con que cuenta, será capaz de lograr un desarrollo en su infraestructura vial, en las viviendas necesarias para lograr los objetivos de equidad y mejora en la educación y la infraestructura de salud.

Adicionalmente el departamento será un referente a nivel nacional en cuanto al proceso de reinserción de los excombatientes de la guerrilla FARC-EP, ya que tiene las condiciones para ofrecer a estas personas trabajo que a su vez lograrán que el departamento pueda crecer económicamente.

Con este plan estratégico se busca lograr el desarrollo sostenible de un departamento con todo el potencial para ser el principal referente económico en la región de los Llanos en el país.



Referencias Bibliográficas

Agencia Colombiana de Petróleo (ACP). (2016). *El petróleo en la economía colombiana:*

Resultados Producto Interno Bruto y exportaciones 2016. Obtenido de:

https://www.acp.com.co/images/pdf/iep/informes_economicos_mensuales/2017/Informe%20economico%20enero-febrero%202017.pdf

Agencia Colombiana del Petróleo (2017) *Informe económico Gas Natural Marzo – Abril*

2017. Obtenido de: <https://acp.com.co/web2017/es/asustos/economicos/3-informe-economico-gas-natural-marzo-abril-2017/file.html>

Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH). (2016). *Estrategia Territorial Para la Gestión*

Equitativa y Sostenible del Sector de Hidrocarburos. Obtenido de:

<http://www.anh.gov.co/Seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/sitioeth-ANH29102015/inicio.html>

Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH). (2014). Diagnóstico Socio Económico del Departamento del Meta. Obtenido de: <http://www.anh.gov.co/seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/sitioeth-anh29102015/como-lo-hacemos/ethtemporal/documentosdescargarpdf/1.1.2%20diagnostico%20meta.pdf>

Agencia Nacional de Hidrocarburos [ANH]. (2017). *Producción Mensual de Gas en Colombia*. Obtenido de: <http://www.anh.gov.co/operaciones-regalias-y-participaciones/sistema-integrado-de-operaciones/paginas/estadisticas-de-produccion.aspx>

Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH). (2017). *Producción Fiscalizada 2017*.

Recuperado de: http://www.anh.gov.co/operaciones-regalias-y-participaciones/sistema-integrado-de-operaciones/_layouts/15/osssearchresults.aspx?u=http%3a%2f%2fwww%2eanh%2eg

http://www.anh.gov.co/operaciones-regalias-y-participaciones/sistema-integrado-de-operaciones/_layouts/15/osssearchresults.aspx?u=http%3a%2f%2fwww%2eanh%2eg

http://www.anh.gov.co/operaciones-regalias-y-participaciones/sistema-integrado-de-operaciones/_layouts/15/osssearchresults.aspx?u=http%3a%2f%2fwww%2eanh%2eg

ov%2eco%2foperaciones-regalias-y-participaciones%2fsistema-integrado-de-operaciones&k=met Agencia Nacional de Hidrocarburos [ANH]. (2017). *Producción Mensual de Gas en Colombia*. Obtenido de <http://www.anh.gov.co/Operaciones-Regalias-y-Participaciones/Sistema-Integrado-de-Operaciones/Paginas/Estadisticas-de-Produccion.aspx>

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá D.C., Colombia.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2016). *Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

Banco de la República. (2017). *Boletín económico trimestral*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_surorientado_1_2017.pdf

Central Intelligence Agency [CIA]. (2017). *The World Factbook*. Washington D.C. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>

Congreso de la República. (06 de MARzo de 2014). Ley 1712. Bogotá D.C., Colombia : Diario Oficial No. 49084.

Contraloría Departamental del Meta. (2015). *Informe Financiero de la Administración Central del Departamento del Meta y Entidades Descentralizadas*. Meta. Obtenido de <http://www.contraloriameta.gov.co/site/index.php?id=87>

Contraloría General de la República. (2015). *Perfil de la Gestión Fiscal del Departamento del Meta*. Obtenido de <http://www.contraloria.gov.co/documents/487635/520928/Perfil+gesti%C3%B3n+META.pdf/6dcfb294-7c0b-4771-aa48-595aaee58b52?version=1>.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2016). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3ª edición ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación [COLCIENCIAS]. (2012). *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación – PEDCTI – del Departamento del Meta Documento final*. Obtenido de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-meta.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Cuentas Nacionales Departamentales*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2015preliminar.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Población proyectada de Colombia*. Obtenido de <http://dane.gov.co/reloj/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017). *Fichas de Caracterización Departamental*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/3841-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2016>

Departamento del Meta. (2016). *Informe de Gestión- Plan de desarrollo económico y social del departamento del meta 2016-2019*. Obtenido de <http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/informe%20evaluacion%201ra.%20aprc.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014). Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/publicaciones/10-vision%20meta.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015). *Índice departamental de Innovación para Colombia (IDIC)*. Obtenido de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Índice%20de%20Innovación%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015). *Información departamental- Meta*.

Obtenido de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Meta%202015.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2017). *Ficha de Caracterización Territorial- Meta*. . Obtenido de <https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>

Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite [Fedepalma]. (2013). *La*

Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia. Bogotá D.C. Obtenido de

<http://web.fedepalma.org/bigdata/zonaprivada/laagroindustriadelapalmadeaceiteencolombia.pdf>

Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite [Fedepalma]. (2016). *Informe de Labores de Fondos Parafiscales*. Bogotá D.C. Obtenido de

<http://web.fedepalma.org/media/InformeFondos.pdf>

Fitch Ratings. (2011). *Fitch Afirma en A la calificación del Departamento del Meta*.

Perspectiva estable. Bogotá D.C. Obtenido de

http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/Com_2698.pdf

Fitch Ratings. (2016). *Fitch Afirma las Calificaciones de Villavicencio, Perspectiva*

Negativa. . Bogotá D.C. Obtenido de

http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/Com_9000.pdf

Fitch Ratings. (2017). *Finanzas Públicas- Departamentos*. Bogotá D.C. Obtenido de

<http://www.fitchratings.com.co/FitchNet/ProxysPDF/ProxyPDFs.aspx?Sector=2&SubSector=7>

Fundación ideas para la Paz. . (2013). *Dinámicas del Conflicto Armado en Meta y su Impacto Humanitario*. Bogotá D.C. Obtenido de

http://archive.ideaspaz.org/images/DocumentoMonitoreo_ConflictoArmado_Meta_Agosto%20Final%202013-correcciones%20ELI%20.pdf

Gobernación del Meta. (2016). Ordenanza No. 901. *Plan de Desarrollo 2016 - 2019*. Meta, Colombia. Obtenido de

<http://www.meta.gov.co/web/sites/default/files/adjuntos/gaceta%20donde%20se%20publica%20el%20plan%20de%20desarrollo%202016-2019.pdf>

González, H. (2004). El turismo como alternativa de desarrollo para Villavicencio y el departamento del Meta. Recuperado de:

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2004_septiembre.pdf

Hartmann, F. H. (1957). *Relations of Nations* (6th Edition ed.). New York: Macmillan Co.

Index Mundi (2017). Palm Oil Production by Country in 1000 MT. Recuperado de:

<http://www.indexmundi.com/agriculture/?commodity=palm-oil>

Instituto de Turismo del Meta. (2014). *Política Pública de Turismo del Meta*. Obtenido de

https://www.turismometa.gov.co/documentacion/doc_download/149-documento-base-politica-publica-de-turismo.html

Instituto de Turismo del Meta. (2016). *Recursos por 700 millones 591 mil pesos aprobaron*

Fontur para promoción turística del departamento del meta. Obtenido de

[http://www.turismometa.gov.co/documentacion/sala-de-](http://www.turismometa.gov.co/documentacion/sala-de-prensa/hist%C3%B3rico/item/427-recursos-por-700-millones-591-mil-pesos-)

[prensa/hist%C3%B3rico/item/427-recursos-por-700-millones-591-mil-pesos-](http://www.turismometa.gov.co/documentacion/sala-de-prensa/hist%C3%B3rico/item/427-recursos-por-700-millones-591-mil-pesos-)

[aprobaron-fontur-para-promoci%C3%B3n-tur%C3%ADstica-del-departamento-del-](http://www.turismometa.gov.co/documentacion/sala-de-prensa/hist%C3%B3rico/item/427-recursos-por-700-millones-591-mil-pesos-)

[meta.html](http://www.turismometa.gov.co/documentacion/sala-de-prensa/hist%C3%B3rico/item/427-recursos-por-700-millones-591-mil-pesos-)

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2016). *Meta: un territorio más para conservar que para producir*. Obtenido de <http://noticias.igac.gov.co/meta-territorio-mas-conservar-producir/>

International Institute for Management Development [IMD]. (2016). *IMD World Competitiveness Yearbook 2016 Results*. Obtenido de <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Madrid, España: Grupo Planeta.

Malagón, J. (2016). *La competitividad del sector de hidrocarburos en las diferentes regiones de Colombia*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en Colombia:

<http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/MedioAmbiente/undp-cola%20competitividad%20del%20sector%20de%20hidrocarburos%20en%20las%20diferentes%20regiones%20de%20Colombia-2016.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo . (2017). *El Meta en el plan 2019*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=23252&name=InsumosMetaavance.pdf&prefijo=file>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Meta Colombia-Guía Turística*.

Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=58190&name=GuiaTuristicaMeta-ok.pdf&prefijo=file>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017). *Perfil económico: Departamento de Meta*. Obtenido de

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16724/perfiles_economicos_por_departamentos

- Ministerio de Educación Nacional. (2014). *Educación Superior 2014 - Síntesis Estadística Departamento del Meta*. Obtenido de http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212352_meta.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). *Perfil del Sector Educativo Departamento del Meta*. . Bogotá D.C. Obtenido de http://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-85776_archivo_pdf14.pdf
- Ministerio de Minas y Energía. (2012). *Producción fiscalizada de petróleo por departamento (Barriles por día calendario-BPDC)*. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.minminas.gov.co/documents/10180/478758/Produccion+de+Crudo+por+Departamento+%40%2030-Jun-2012.pdf/f1b>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones . (2011). *Informe de Turismo*. Bogotá D.C. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=62703&name=2011-Informe-Turismo-DIC.pdf&prefijo=file>.
- Ministerio del Trabajo . (2014). Plan Departamental de Empleo del Meta. Bogotá D.C. Obtenido de http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/2674-plan-de-empleo-de-metacompressed.html
- Mosquera Montoya, M., Valderrama Villabona, M., Fontanilla Díaz, C., Ruiz Álvarez, E., Uñate Suárez, M., Rincón Vargas, F., & Arias Arias, N. (2016). Costos de producción de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia en 2014. *Palmas*, 37(2), 37-53.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 3-19.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Madrid, España: Grupo Planeta (GBS).

Presidencia de la República. (Agosto de 2017). Plan anticorrupción, atención y participación ciudadana. Obtenido de

<http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosPlaneacion/Plan-Anticorrupcion-Atencion-Participacion-Ciudadana-DAPRE-2017-v3.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2014). *Diagnóstico*

Socioeconómico del Departamento del Meta. Obtenido de

[http://www.anh.gov.co/Seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/SitioETH-](http://www.anh.gov.co/Seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/SitioETH-ANH29102015/como-lo-hacemos/ETHtemporal/DocumentosDescargarPDF/1.1.2%20DIAGNOSTICO%20META.pdf)

[ANH29102015/como-lo-](http://www.anh.gov.co/Seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/SitioETH-ANH29102015/como-lo-hacemos/ETHtemporal/DocumentosDescargarPDF/1.1.2%20DIAGNOSTICO%20META.pdf)

[hacemos/ETHtemporal/DocumentosDescargarPDF/1.1.2%20DIAGNOSTICO%20M](http://www.anh.gov.co/Seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/SitioETH-ANH29102015/como-lo-hacemos/ETHtemporal/DocumentosDescargarPDF/1.1.2%20DIAGNOSTICO%20META.pdf)

[ETA.pdf](http://www.anh.gov.co/Seguridad-comunidades-y-medio-ambiente/SitioETH-ANH29102015/como-lo-hacemos/ETHtemporal/DocumentosDescargarPDF/1.1.2%20DIAGNOSTICO%20META.pdf)

Ramírez J., J. C., & De Aguas P, J. M. (2015). *Escalafón de la competitividad de los*

departamentos de Colombia 2015. Bogotá D.C.: Comisión Económica para América

Latina y el Caribe [CEPAL]. Obtenido de

http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/escalafon_de_competitividad_2015_0.pdf

Secretaria Seccional de Salud del Meta. (2011). *Análisis de la Situación de Salud*

Departamento del Meta 2011. . Obtenido de

[https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-Salud-META-](https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-Salud-META-2011.pdf)

[2011.pdf](https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-Salud-META-2011.pdf)

United Nations Office on Drugs and Crime [UNODC]. (2015). *Colombia, Coca Cultivation*

Survey 2014. . Obtenido de [http://www.unodc.org/documents/crop-](http://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/censo_INGLES_2014_WEB.pdf)

[monitoring/Colombia/censo_INGLES_2014_WEB.pdf](http://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/censo_INGLES_2014_WEB.pdf)