

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el Departamento de CALDAS**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Giovanny Augusto Cañas Pacheco**

**Fredy Martínez Barón**

**María Ortencia Palacios**

**Mauricio Triana Ortiz**

**Asesor: Carolina Pretell**

**Bogotá, mayo 2018**

## Agradecimientos

Nuestra mayor gratitud hacia nuestras familias que nos han apoyado siempre. A nuestra asesora Carolina Pretell, los profesores Juan Miguel Aguilar y Daniel Guevara, quienes nos guiaron en la construcción de esta tesis. A todos los profesores y compañeros durante nuestra Maestría y a CENTRUM Católica y EADA por la posibilidad de formarnos.

## Dedicatorias

Agradezco a mi familia por la motivación para realizar y terminar este estudio, a la compañía donde actualmente laboro por el tiempo y disposición que me ofrecieron, a la vida por esta gran experiencia.

Giovanny Cañas

A Dios, a mamá y a papá por abrir puertas celestiales cada vez que necesito luz en el camino. A mi esposa Nahir, a mis hijos Santiago y Jerónimo por creer en mí, por su paciencia y apoyo.

Fredy Martínez

A mi hijo, a mi madre y hermanas, quienes me apoyaron y animaron en todo momento para que pudiese terminar con éxito este sueño.

Ortencia Palacios

Primero a mi esposa bonita, el amor de mi vida, Juliana, y a mi perro Kiba, quienes me motivaron, me han tenido paciencia en esta tarea y que me dan la fuerza para ser cada día mejor. A mis queridos hermanos Juan, Carolina y Natalia, a mi suegrita Alfania quien me apoyo en más de una jornada de traspasado, a mis amigos Camilo, Luz Daisy y compañeros de



calidad de Yanbal, que debieron frecuentemente escucharme argumentar sobre los temas de ensayo, y a mis adorados padres Bertha y Jorge que siempre me han apoyado, querido y asesorado.

Mauricio Triana



## Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se hace un análisis del departamento de Caldas en todos sus ámbitos con el fin de identificar formas para el mejoramiento social, económico y ambiental de la región (por medio del diseño de estrategias de desarrollo). También se pretende, a través del plan estratégico, consolidar al departamento de Caldas como líder en competitividad a nivel nacional y latinoamericano, para así mejorar el nivel de vida de sus habitantes llevándolos a estándares cercanos a los de los países desarrollados. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Éste 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 y el análisis del material se realizó a través del estudio analítico descriptivo.

Caldas es un departamento altamente competitivo, éste se ubica en el tercer lugar a nivel nacional, con grandes fortalezas que debe mantener, como son sus instituciones públicas, la alta calidad de la educación superior, la eficiencia de los mercados e innovación, pero con oportunidades principalmente en factores básicos como infraestructura y salud. A su vez, Caldas posee cuatro clústeres que lo hacen más competitivo (metalmecánico, tecnologías de la información, innovación y creatividad, textil). Además, se han identificado dos clústeres potenciales (el turístico y el agroindustrial). Por último, el análisis competitivo permitió confirmar la elección adecuada de los OLP que ayudarán a lograr la visión de mejorar la competitividad del departamento.

En cuanto al Plan Estratégico Integral (PEI), presenta las partes esenciales del proceso de planeación estratégica. Su importancia radica en que de forma rápida permite a todos aquellos que vayan a usar esta planeación, sea que conozcan o no sobre el proceso que se llevó a cabo, entenderla. Adicionalmente, permite a los elaboradores, visualizar de forma

general todo el plan, efectuar control y realizar las correcciones requeridas. En el PEI se aprecia toda la correlación del proceso de planeación, incluyendo la visión, misión, valores, código de ética, principios cardinales, interés organizacional, las estrategias empleadas, su relación con los OLP, políticas y OCP, el tablero de control balanceado, los recursos necesarios, la estructura organizacional y los planes operacionales.

**Palabras clave:** Plan Estratégico Integral, Caldas, Clústeres, Competitividad.



## Executive Summary

In the present work an analysis of the department of Caldas is made in all its areas in order to identify ways of social, economic and environmental improvement of the region (through the design of development strategies) and, it is intended through of the strategic plan to consolidate the department of Caldas as a leader in competitiveness at a national and Latin American level, managing to improve the standard of living of its inhabitants, bringing them to standards close to those of the developed countries. The strategic plan developed in this document was prepared based on the Sequential Model of the Strategic Process. It consists of a set of activities that are developed sequentially with the purpose that an organization can project to the future and reach the established vision and the analysis of the material was made through descriptive analytical study.

Caldas is a highly competitive department, placing it in the third national position, with great strengths that it must maintain, such as institutions, quality of higher education, efficiency of markets and innovation, but with opportunities mainly in basic factors such as infrastructure and health. At the same time, Caldas has four clusters that make it more competitive (metalworking, information technology, innovation and creativity, textiles) also, two potential clusters have been identified (tourism and agro-industry). Finally, the competitive analysis allowed confirming the appropriate choice of OLP that will help achieve the vision of improving the competitiveness of the department.

And regarding the Comprehensive Strategic Plan (PEI), it presents the essential parts of the strategic planning process. Its importance lies in the fact that it quickly allows all those who are going to use this planning, whether they know or not about the process that took place, to understand it. Additionally, it allows the developers to visualize in a general way the whole plan, to carry out the control and make the required corrections. In the PEI, all the correlation of the planning process is appreciated, including the vision, mission, values, code

of ethics, cardinal principles, organizational interest, the strategies used, their relationship with the OLP, policies and OCP, the balanced control board, the necessary resources, the organizational structure and the operational plans.

**Keywords:** Strategic Plan Integral, Caldas, Clusters, Competitiveness.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Departamento de Caldas .....</b>	<b>1</b>
1.1.Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	12
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Visión .....	14
2.3. Misión .....	15
2.4. Valores éticos institucionales .....	15
2.5. Código de Ética .....	16
2.6 Conclusiones .....	17
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>18</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	18
3.1.2. Potencial nacional.....	22
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.1.4. Influencia del análisis en el departamento de Caldas. ....	33
3.2. Análisis Competitivo del País .....	36
3.2.1. Condiciones de los factores. ....	39
3.2.2. Condiciones de la demanda . ....	42
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas. ....	43
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	44

3.2.5. Influencia del análisis en el departamento de Caldas.....	45
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	47
3.3.1. Fuerzas Políticas, gubernamentales y Legales (P). .....	48
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E). .....	52
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). .....	58
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T). .....	63
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales.....	65
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	68
3.5. El departamento de Caldas y sus competidores .....	70
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	71
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	74
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	77
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	78
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	79
3.6. El departamento de Caldas y sus referentes .....	81
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	87
3.8. Conclusiones .....	93
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>95</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	95
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	96
4.1.2. Marketing y ventas (M). .....	111
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O). .....	113
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	123
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	129
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I). .....	136

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	138
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	141
4.3. Conclusiones .....	144
<b>Capítulo V: Intereses del Departamento de Caldas y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>145</b>
5.1. Intereses del Departamento de Caldas .....	145
5.2. Potencial del Departamento de Caldas.....	154
5.3. Principios Cardinales del Departamento de Caldas .....	163
5.4. Matriz de Intereses del Departamento de Caldas (MIO).....	167
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	168
5.6. Conclusiones .....	174
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>175</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	175
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	177
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	180
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	183
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	184
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	185
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	188
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	190
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	192
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	194
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	196
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	198
6.13. Conclusiones .....	200
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>201</b>



7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	201
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	203
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	204
7.4. Estructura Organizacional del Departamento de Caldas.....	206
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	208
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	210
7.7. Gestión del Cambio.....	212
7.8. Conclusiones .....	213
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>215</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	215
8.1.1. Aprendizaje interno.....	215
8.1.2. Procesos.....	216
8.1.3. Clientes.....	216
8.1.4. Financiera.....	216
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	217
8.3. Conclusiones .....	219
<b>Capítulo IX: Competitividad del Departamento de Caldas.....</b>	<b>220</b>
9.1. Análisis Competitivo del Departamento de Caldas .....	220
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Caldas.....	226
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento de Caldas.....	230
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	230
9.5. Conclusiones .....	232
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>233</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	233
10.2. Conclusiones Finales.....	235

10.3. Recomendaciones Finales .....	239
10.4. Futuro del Departamento de Caldas .....	241
<b>Referencias.....</b>	<b>243</b>
<b>Notas al final.....</b>	<b>261</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Indicadores Demográficos de Caldas</i> .....	4
Tabla 2. <i>Intereses Nacionales vs Intensidad del Interés</i> .....	21
Tabla 3. <i>Exportaciones de Colombia por Principales Países Destino. Periodo Enero- Noviembre 2015-2016.</i> .....	29
Tabla 4. <i>Importaciones de Colombia por Principales Países Origen. Periodo Enero-Octubre 2015-2016*</i> . .....	30
Tabla 5. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	70
Tabla 6. <i>Nacional-Caldas. Importaciones, según Grupos de Productos CUCI de la OMC. 2014-2015.</i> .....	74
Tabla 7. <i>Nacional-Caldas. Exportaciones, según Grupos de Productos CUCI de la OMC 2014-2015</i> .....	75
Tabla 8. <i>Nivel de Aporte por Departamento al PIB Nacional respecto a Caldas.</i> .....	83
Tabla 9. <i>Clasificación de los Departamentos por Etapas de Desarrollo.</i> .....	85
Tabla 10. <i>Nivel de Aporte por Departamento al PIB Nacional respecto a Caldas</i> .....	86
Tabla 11. <i>Distribución del PIB por Renglón respecto a Caldas.</i> .....	87
Tabla 12. <i>Matriz Perfil Competitivo para el Departamento de Caldas.</i> .....	91
Tabla 13. <i>Matriz Perfil Referencial para el Departamento de Caldas</i> .....	93
Tabla 14. <i>Ranking Gobernaciones</i> .....	103
Tabla 15. <i>Red Vial de Caldas.</i> .....	116
Tabla 16. <i>Tipo de Red Vial.</i> .....	117

Tabla 17. <i>Balance General Consolidado de Caldas</i> .....	124
Tabla 18. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> . ....	143
Tabla 19. <i>Afiliación Seguridad Social Departamento de Caldas</i> .....	146
Tabla 20. <i>Asociaciones de Productos Agroindustriales del Departamento de Caldas</i> . ....	148
Tabla 21. <i>Familias Productoras en el Departamento de Caldas</i> . ....	149
Tabla 22. <i>Proyectos y Aliados Departamento de Caldas</i> . ....	164
Tabla 23. <i>Matriz de Intereses del Departamento de Caldas</i> . ....	168
Tabla 24. <i>Matriz FODA Departamento de Caldas</i> .....	176
Tabla 25. <i>Postura Estratégica del Departamento de Caldas</i> . ....	178
Tabla 26. <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i> .....	183
Tabla 27. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> . ....	186
Tabla 28. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	189
Tabla 29. <i>Matriz de Rumelt Departamento de Caldas</i> . ....	191
Tabla 30. <i>Matriz de Ética (ME)</i> . ....	193
Tabla 31. <i>Matriz Estrategias versus Objetivos de largo plazo de la industria (MEOLP) departamento de Caldas</i> . ....	197
Tabla 32. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	199
Tabla 33. <i>OCP para alcanzar los OLP</i> .....	202
Tabla 34. <i>Estrategias de Implementación Inmediata y políticas</i> . ....	205
Tabla 35. <i>Balance Scorecard</i> .....	218
Tabla 36. <i>Participación de los Diferentes Anexos Renglones Económicos en el PIB 2016, y Crecimiento Anual 2010 a 2015</i> . ....	222
Tabla 37. <i>Establecimientos de Comercio en la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, según Sectores Productivos, Tamaño según Activos y Peso Porcentual dentro del Sector y Total Grupo Económico 2016</i> . ....	226

Tabla 38. <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i> .....	234
Tabla 39. <i>Situación Presente y Objetivos de Largo Plazo Alcanzados</i> . ....	241



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Departamento de Caldas y su división político-administrativa. ....	3
<i>Figura 2.</i> Subregiones del departamento de Caldas. ....	4
<i>Figura 3.</i> Distribución de Recursos por Sector en Caldas. Datos para la vigencia 2016. ....	5
<i>Figura 4.</i> Evolución de establecimientos educativos por sector.....	6
<i>Figura 5.</i> Tasa de Cobertura Neta del Sector Educativo en Estudiantes en Edad de Escolaridad.....	7
<i>Figura 6.</i> Nacional-Caldas. Crecimiento anual del PIB 2002-2014p. ....	8
<i>Figura 7.</i> Caldas. Crecimiento del PIB, según grandes ramas de actividad 2010-2014p.....	9
<i>Figura 8.</i> Indicador de Desempeño Integral por Municipios de Caldas. ....	35
<i>Figura 9.</i> Recaudo tributario departamental total, 2015 (millones de pesos).....	36
<i>Figura 10.</i> Posición de Colombia en los principales rankings internacionales de competitividad*.....	38
<i>Figura 11.</i> Porcentaje Anual del Crecimiento Mundial del PIB (2010-2016). ....	39
<i>Figura 12.</i> Variación de los precios internacionales del Petróleo Crudo (2012-2016). ....	40
<i>Figura 13.</i> Acciones ofensivas de las Farc y acciones ofensivas de la Fuerza Pública contra las Farc (diciembre 2014 – agosto 2016). ....	49
<i>Figura 14.</i> Evolución de las exportaciones: TLC Colombia-UE vs. TLC Chile UE (como % del PIB). ....	54
<i>Figura 15.</i> Variación Anual del Producto Interno Bruto –PIB 2001-2016. Precios Constantes de 2005.....	55
<i>Figura 16.</i> Inflación y meta de inflación (jun-2001 a jun-2017). ....	56
<i>Figura 17.</i> Devaluación nominal y real (jun-2002 a jun-2017). ....	57
<i>Figura 18.</i> Pirámide poblacional: 2005, 2016 y 2020. ....	59
<i>Figura 19.</i> Tasa de desempleo en Colombia: total nacional (2001-2016).....	60

<i>Figura 20.</i> Coeficiente Gini 2015-2016 .....	61
<i>Figura 21.</i> Incidencia de la Pobreza por dominio 2002-2016 .....	62
<i>Figura 22.</i> Proporción de personas de 5 y más años de edad que usaron computador e internet en cualquier lugar.....	64
<i>Figura 23.</i> Proporción de hogares que poseen computador de escritorio, portátil o tableta 2016.....	65
<i>Figura 24.</i> Proporción de hogares con telefonía según el tipo de servicio.....	65
<i>Figura 25.</i> Cobertura de Bosque y No Bosque en Colombia (2013).....	66
<i>Figura 26.</i> Emisiones de Gases de Efecto Invernadero por Sector en Colombia*.....	67
<i>Figura 27.</i> Capacidad efectiva de generación de energía eléctrica por tipo de combustible (2012-2016).....	68
<i>Figura 28.</i> Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter. ....	71
<i>Figura 29.</i> Caldas. Distribución de importaciones, según país de origen 2015. ....	73
<i>Figura 30.</i> Caldas. Exportaciones no tradicionales registradas en valores FOB, según países de destino. 2014-2015.....	76
<i>Figura 31.</i> Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015.....	80
<i>Figura 32.</i> Producto interno bruto (PIB) per cápita departamental a precios corrientes. ....	84
<i>Figura 33.</i> Puntaje general y posición en el IDC 2016.....	85
<i>Figura 34.</i> Ciclo operativo de la organización. ....	95
<i>Figura 35.</i> Colombia: Gobernadores condenados, destituidos y sancionados. ....	99
<i>Figura 36.</i> Niveles de riesgo por corrupción por Gobernación. ....	104
<i>Figura 37.</i> Ficha resultados Gobernación de Caldas. ....	106
<i>Figura 38.</i> Objetivos de Desarrollo sostenible. ....	107
<i>Figura 39.</i> Mapa 1. ....	108
<i>Figura 40.</i> Objetivos del PDD de Caldas. ....	110

<i>Figura 41.</i> Afiches festividades de Caldas .....	111
<i>Figura 42.</i> Vocación de servicios .....	112
<i>Figura 43.</i> IMA 2. Eje Cafetero en el centro del Triángulo de Oro de Colombia, un territorio donde habita cerca de la mitad de la población del país. ....	114
<i>Figura 44.</i> Ejes viales estratégicos Plan Vial 2008 – 2017. ....	115
<i>Figura 45.</i> Distribución de la red vial a cargo del departamento. ....	116
<i>Figura 46.</i> Aspectos generales del departamento en comparación con el país .....	121
<i>Figura 47.</i> Producción industrial. 2015. ....	122
<i>Figura 48.</i> Producción industrial. 2015. ....	122
<i>Figura 49.</i> Comercio exterior. Exportaciones: Enero a abril 2017.....	123
<i>Figura 50.</i> Turismo. Abril 2017. ....	123
<i>Figura 51.</i> Composición de activos y pasivos .....	125
<i>Figura 52.</i> Composición de Patrimonio, Haciendo Pública y Capital Fiscal. ....	126
<i>Figura 53.</i> Evolución de la actividad financiera, económica, social y ambiental .....	127
<i>Figura 54.</i> Composición de los ingresos. ....	128
<i>Figura 55.</i> Composición ingresos tributarios. ....	128
<i>Figura 56.</i> Caldas Tasa de Desempleo .....	132
<i>Figura 57.</i> Caldas. Indicadores de Mercado Laboral. ....	133
<i>Figura 58.</i> Caldas. Tasa de desempleo por nivel Educativo. 2008 – 2016.....	134
<i>Figura 59.</i> Caldas. Tasa de Ocupación por niveles Educativos. 2008-2016. ....	135
<i>Figura 60.</i> Caldas. Tasa Global de Participación por niveles educativos. 2008 – 2016. ....	136
<i>Figura 61.</i> Actores de Ciencia, Tecnología e Innovación en Caldas.....	141
<i>Figura 62.</i> Enfoque metodológico – construcción diagnóstico plan de acción, 2016-2019..	152
<i>Figura 63.</i> Proyecciones poblacionales Caldas, 2005-2020.....	155



<i>Figura 64.</i> Estructura del valor agregado de Caldas según grandes ramas de actividad económica 2015. Participación porcentual (%) sobre el PIB de Caldas.....	159
<i>Figura 65.</i> Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Caldas, 2008-2016. .....	161
<i>Figura 66.</i> Comportamiento de las Líneas de Pobreza y Pobreza Extrema, 2014-2015. ....	162
<i>Figura 67.</i> Cadena de Valor Clúster Metalmeccánico, 2009. ....	165
<i>Figura 68.</i> Tendencia millones de sacos. Nacional. ....	169
<i>Figura 69.</i> Desempleo extrapolado 2012 – 2027.....	170
<i>Figura 70.</i> Incidencia de la pobreza extrema 2015-2016. ....	171
<i>Figura 71.</i> Exportaciones colombianas no mineras – departamento de origen. ....	173
<i>Figura 72.</i> Matriz PEYEA.....	180
<i>Figura 73.</i> Matriz BCG.....	182
<i>Figura 74.</i> Matriz de la gran estrategia MGE del Departamento de Caldas.....	185
<i>Figura 75.</i> Estructura Organizacional Departamento de Caldas Actual - Propuesta .....	207
<i>Figura 76.</i> Resultados para Caldas en Innovación, medición 2014, reporte 2015.....	227
<i>Figura 77.</i> Resultados de competitividad del departamento de Caldas, 2016.....	228

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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 0 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.

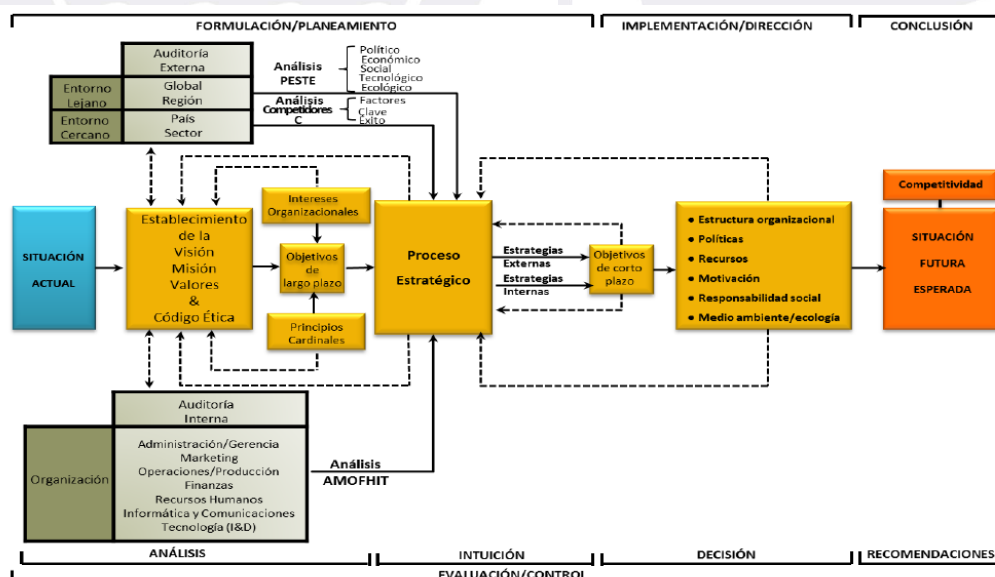


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), 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 que 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 identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es 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 compete, 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, MEF, 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), que 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

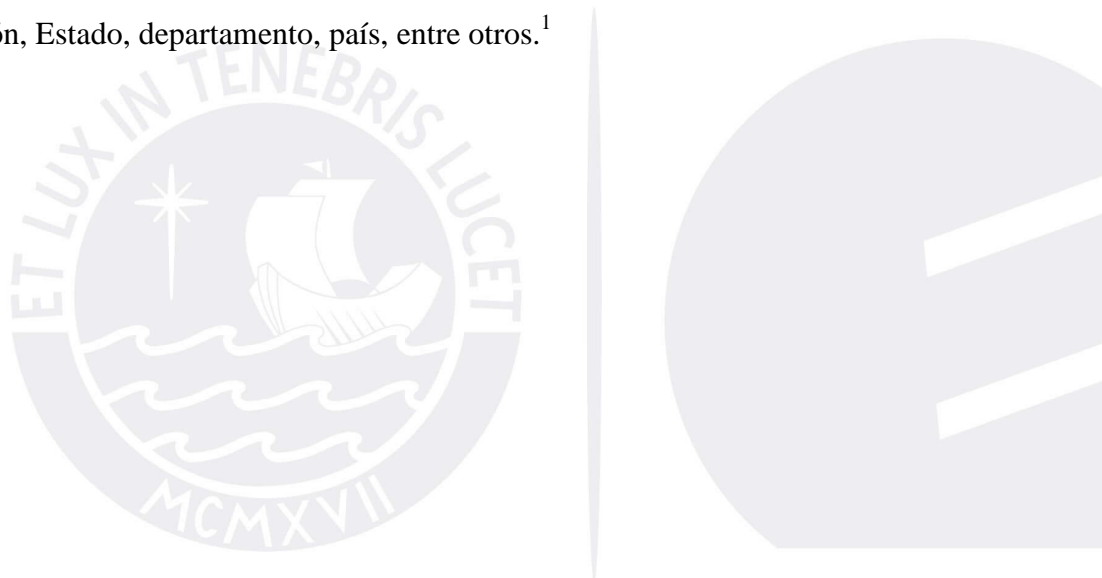
Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación.

Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), ésta 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 ejecutarse sea de manera adecuada o no ejecutarse nunca. 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, a partir de los 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, y buscar 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.<sup>1</sup>



## Capítulo I: Situación General del Departamento de Caldas

En este acercamiento inicial, se realiza un diagnóstico del departamento en cuanto a su situación general, lo que comprende la historia general de sus formaciones socioeconómicas con mención a sus procesos de consolidación administrativa. A partir de esto, se hace una descripción en torno a tres escenarios: (a) comportamiento demográfico general; (b) educación básica y media; (c) indicadores de coyuntura económica regional. Las fuentes que se utilizan son secundarias, producto de la información representada en informes oficiales por autoridades tanto del nivel nacional como del nivel departamental. Finalmente, se cierra este capítulo con las conclusiones.

### 1.1.Situación General

El departamento de Caldas, al igual que los departamentos del Quindío y de Risaralda, hacen parte de lo que se ha denominado la zona de influencia de la colonización antioqueña de mediados del siglo XIX (Londoño, 2002). Los tres hacen parte de la principal zona cafetera de Colombia, que comprende desde el suroeste de Antioquia hasta el norte del Valle. De acuerdo con Jaramillo (2009), la población que se asienta en el territorio departamental es reciente, ya que solo en el occidente (los municipios de Riosucio, Supía y Anserma) existen grupos de ascendencia precolombina<sup>2</sup>; Esto significa que la mayoría de los habitantes del resto del departamento son descendencia de la expansión antioqueña.

Si bien la historia tuvo un momento de acuerdo sobre la procedencia de sus primeros pobladores y las condiciones socioeconómicas de clase media que garantizaban una estructura de propiedad de la tierra más igualitaria y menos latifundista, la historia ha sufrido transformaciones en relación con nuevas interpretaciones que dan cuenta del carácter plural de sus primeros habitantes: unos, pequeños propietarios; mientras que otros, grandes propietarios con capacidad de adquisición de mano de obra, jornaleros y trabajadores para la explotación minera y de canteras.



Manizales, capital del departamento, fue fundada en el año de 1848. Su fundación supuso, para algunos historiadores (Morales, 1962), la formación de una sociedad de clase media de agricultores que se asentaron en un centro urbano como producto de las tradiciones igualitarias de los colonizadores principales (Parsons, 1961). Interpretación que constituyó una forma oficial de entendimiento de la historia del departamento, como parte de una forma de observarse ajena a las prácticas de latifundio propias de la historia latinoamericana.

Contrario a esta interpretación, Rodríguez (1993) señaló:

En el caso de Manizales la ciudad fue poblada, desde el momento mismo de su fundación, tanto por colonos de buenas familias de Antioquia, que tenían recursos suficientes para contratar cuadrillas de peones y abrir las nuevas tierras, establecer ganaderías, etc., como por colonos que no contaban con recursos diferentes a su propia fuerza física. (pp.4-5)

Con estas divergencias en la interpretación, y pese a que su primer asentamiento fue establecido en 1539 por Sebastián de Belalcázar (en Anserma), Caldas se constituyó como departamento (con municipios separados de Antioquia, Cauca y Tolima hasta 1905). Está compuesto por áreas de la cordillera central y occidental, principalmente de carácter montañoso, aunque con zonas planas en el oriente, del valle medio del río Magdalena y bosque montañoso en el macizo volcánico de la cordillera central (Jaramillo, 2009) (ver Figura 1).

Los pisos térmicos comprenden desde el cálido - seco a orillas del río Magdalena, hasta las nieves perpetuas en la cima del nevado del Ruíz, pasa también con el clima frío por encima de los 3.000 m s. n. m., con temperaturas entre 6 °C y 9 °C. La ciudad de Manizales se encuentra en un clima frío-húmedo con temperaturas medias entre 12 °C y 18 °C. La zona con mayor presencia de lluvias se encuentra en Samaná y en los municipios de Marulanda, Pensilvania y Manzanares; por el contrario, la zona con menor presencia de pluviosidad es el



Parque Nacional Natural de los Nevados. Existen dos períodos del año en los que la lluvia se acentúa en el departamento: entre marzo y mayo y entre septiembre y noviembre.

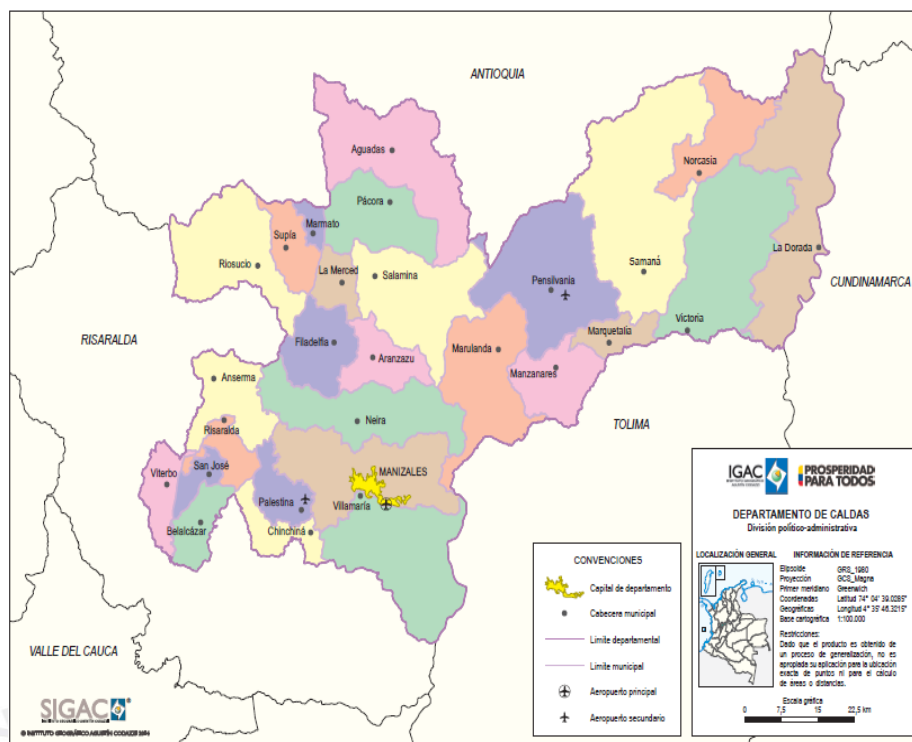


Figura 1. Departamento de Caldas y su división político-administrativa.

Tomado de *Listado de Mapas*, por Instituto Geográfico Agustín Codazzi [IGAC], 2014

Recuperado de

[http://geoportal.igac.gov.co/mapas\\_de\\_colombia/igac/politicos\\_admin\\_2014/Caldas.pdf](http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/Caldas.pdf).

En total, el departamento de Caldas cuenta con 27 municipios, agrupados en seis subregiones (no establecidas oficialmente por medio del acto administrativo de creación). (Ver Figura 2). Éstas son: Alto Occidente (compuesto por Filadelfia, La Merced, Marmato, Riosucio y Supía), Alto Oriente (compuesto por Manzanares, Marquetalia, Marulanda y Pensilvania), Bajo Occidente (compuesto por Anserma, Belalcázar, Risaralda, San José y Viterbo), Centro Sur (compuesto por Chinchiná, Manizales, Neira, Palestina y Villamaría), Magdalena Caldense (compuesto por La Dorada, Norcasia, Samaná y Victoria) y el Norte Caldense (compuesto por Aguadas, Aránzazu, Pácora y Salamina).



Figura 2. Subregiones del departamento de Caldas.

Tomada de *Bases del Plan de Desarrollo 2016-2019. Versión para Discusión del Consejo Territorial de Planeación*, por Gobierno de Caldas, 2015, Manizales, Colombia. Recuperado de <http://www.siipe.co/wp-content/uploads/2014/08/Plan-Caldas.pdf>.

La presentación de la situación general se ha dividido en varios frentes de análisis, para hacerla y caracterizar al departamento se recurre a estadísticas y mapas de: (a) comportamiento demográfico general; (b) educación básica y media; (c) indicadores de coyuntura económica regional. De acuerdo con la Tabla 1, la población caldense para el año 2015 estuvo compuesta en un 48,92 % por hombres y en un 51,08 % por mujeres. La tendencia no cambiará significativamente en los siguientes cinco años, según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Tabla 1.

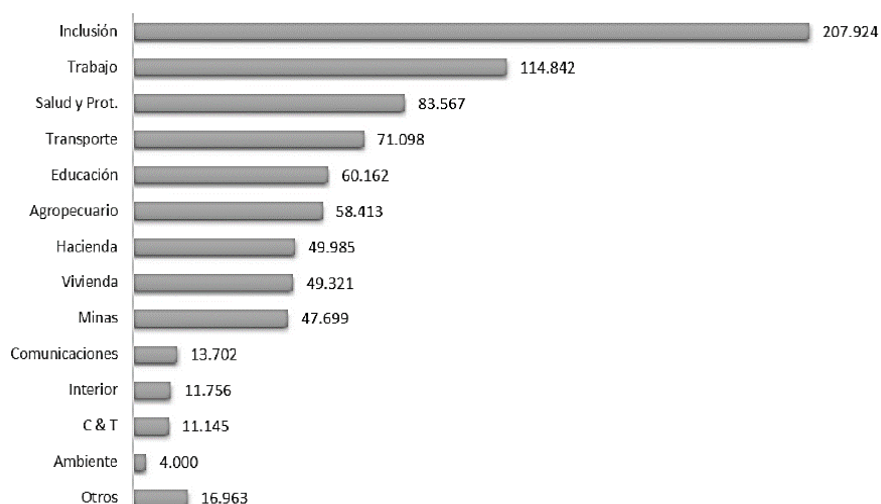
*Indicadores Demográficos de Caldas.*

Caldas. Indicadores demográficos 2005-2020							
Año	Total	Población		Dependencia (por mil)	Relaciones de		Edad mediana (años)
		Hombres	Mujeres		Niños-mujer (por mujer)	Masculinidad (por 100 mujeres)	
2005	968.740	474.672	494.068	551,61	0,331	96,07	27,85
2010	978.362	479.027	499.335	520,54	0,324	95,93	28,96
2015	988.003	483.370	504.633	516,88	0,321	95,79	30,13
2020	997.890	487.837	510.053	530,06	0,316	95,64	32,14

*Nota.* Tomada de *Investigaciones*, por, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2005. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/.../ITMoDto2005\\_2020/Caldas.xls](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/.../ITMoDto2005_2020/Caldas.xls).

Las políticas departamentales para la atención a la población están establecidas en los pilares estratégicos del Plan de Desarrollo Departamental actualmente aprobado (2016-2019).

El primer pilar de análisis es la educación transformadora. El segundo es la innovación. El tercero es la equidad. Con relación a estos, el Plan tiene una serie de líneas estratégicas: 1. Movilidad Social; 2. Competitividad y Transformación Productiva; 3. Desarrollo Rural; 4. Infraestructura Estratégica; 5. Sostenibilidad Ambiental; 6. Seguridad y Justicia para la Construcción de Paz y; 7. Buen Gobierno. Por sector, los recursos se reparten en mayor medida en inclusión (\$207.924 millones) y trabajo (\$118.842 millones); y, en menor medida, en ambiente (\$4.000 millones) (ver Figura 3).



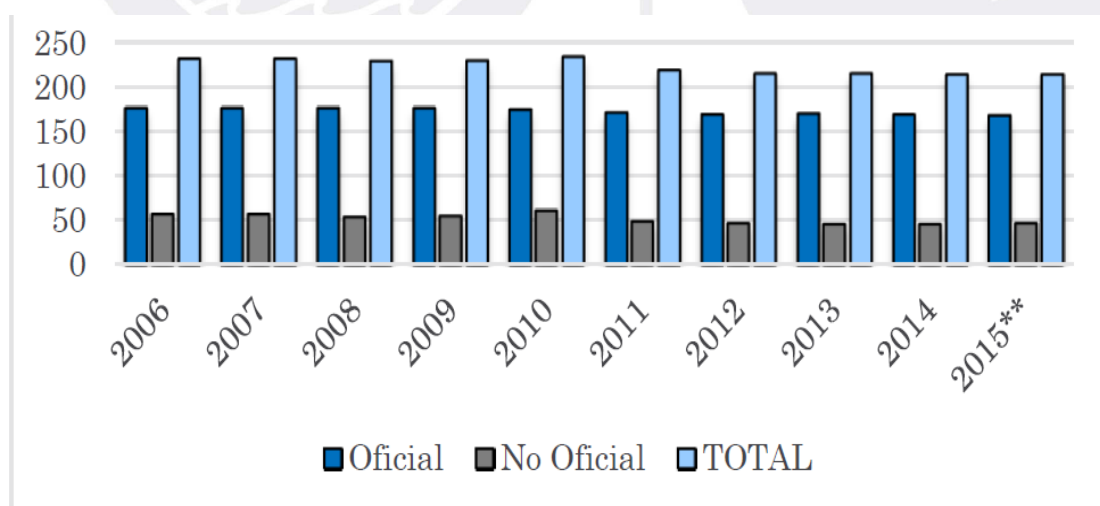
*Figura 3.* Distribución de recursos por sector en Caldas. Datos para la vigencia 2016. Tomada del *Departamento Nacional de Planeación [DNP]*, por Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2016a, Manizales, Colombia. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Caldas%2015-Ajusatda.pdf>.

La educación, uno de los pilares del Plan de Desarrollo 2016-2019, es considerada como elemento vinculante a procesos de lucha contra la violencia, la discriminación y la segregación. Es concebida como el gran equalizador, capaz de mitigar los efectos de la pobreza sobre los niños, dotándolos de los conocimientos y habilidades que necesitan para llevar vidas exitosas y productivas. Desafortunadamente, esta promesa ha sido más mito que realidad.

La ruta más expedita para salir de la pobreza es el desarrollo humano. Se debe crear un ambiente propicio para que las personas puedan explotar todo su potencial y contar con una oportunidad razonable para tener una vida productiva y creativa conforme a sus necesidades y posibilidades. Para impulsar el desarrollo humano debe haber acceso a servicios de salud y educación de buena calidad. Hasta que no se amplíe significativamente la cobertura y hasta que no se eleve su calidad, no vale la pena distraerse en formas más avanzadas del desarrollo humano. (Cortés, 2006, p.224)

En cuanto a lo anterior, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las variables fundamentales para medir y controlar el desarrollo humano son: la expectativa de vida al nacer (salud), el nivel de conocimiento (educación) y el poder adquisitivo del Producto Bruto Nacional (PBN). Por medio de estas variables se adquiere el poder para comprar bienes de consumo y satisfacer las necesidades básicas.

La apuesta departamental por la inclusión y la educación debe ser vista a partir de la evolución de la oferta de instituciones educativas para la atención de la población en edad de estudiar (ver Figura 4). Según datos de la Secretaría de Planeación Departamental, Caldas



cuenta con 215 establecimientos educativos: 170 oficiales y 45 no oficiales.

*Figura 4.* Evolución de establecimientos educativos por sector.

Tomado de *Bases del Plan de Desarrollo 2016-2019. Versión para discusión del Consejo Territorial de Planeación*, por Gobierno de Caldas, 2015, Manizales, Colombia. Recuperado de <http://www.siipe.co/wp-content/uploads/2014/08/Plan-Caldas.pdf>.

La oferta educativa no oficial está ubicada principalmente en la zona urbana, mientras que en el área rural existen solo 4 registradas. El sector oficial presenta una dinámica contraria, contando con la presencia de 114 establecimientos en esta última zona y 56 en área urbana. El reto -en la lectura que hizo en 2015 la autoridad gubernamental- fue de cobertura (ver Figura 5). En total, para tal fecha, existen 113.341 matrículas en el sector oficial, repartidas el 59,25 % en el área urbana; mientras que el 40, 75 % se ubica en la ruralidad: “se evidencia que la población rural, aunque tienen mayor número de establecimientos educativos, estos tienen una localización más dispersa” (Gobierno de Caldas, 2015, p.13).

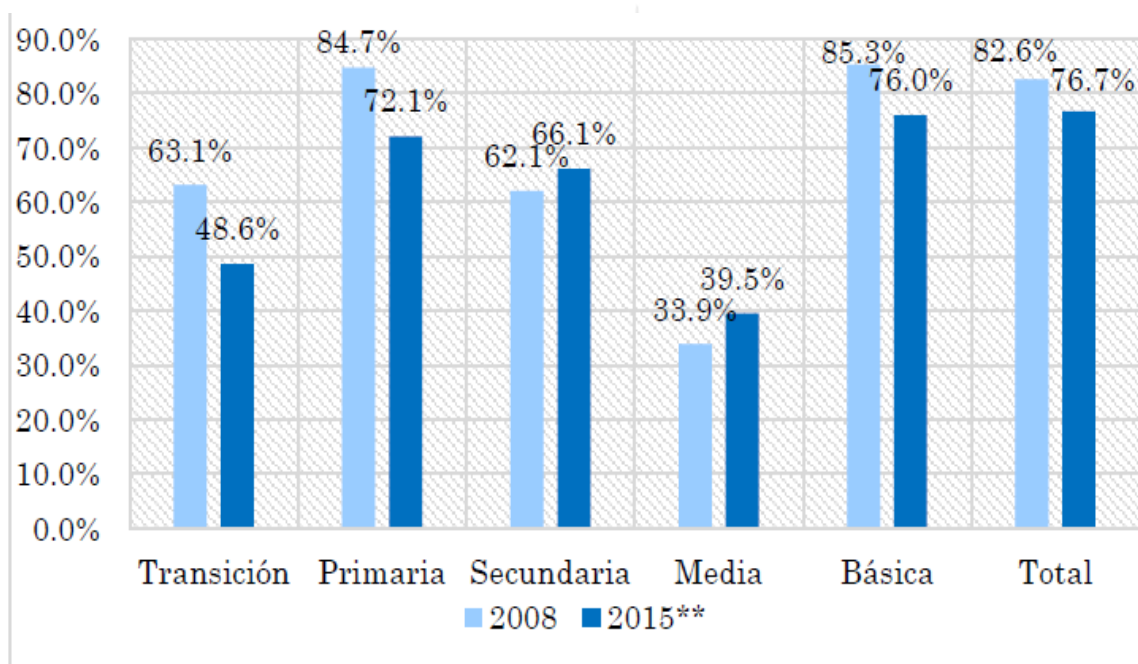
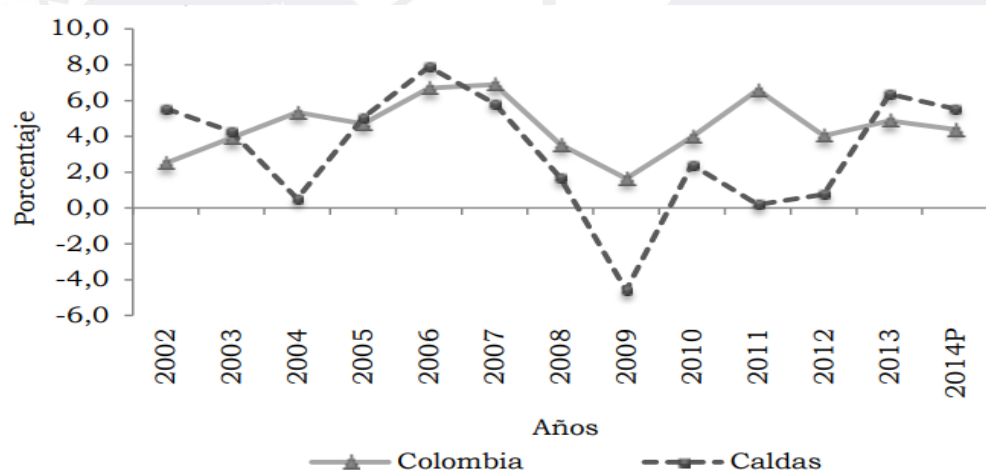


Figura 5. Tasa de cobertura neta del sector educativo en estudiantes en edad de escolaridad. Tomado de *Bases del Plan de Desarrollo 2016-2019. Versión para discusión del Consejo Territorial de Planeación*, por Gobierno de Caldas, 2015, Manizales, Colombia. Recuperado de <http://www.siipe.co/wp-content/uploads/2014/08/Plan-Caldas.pdf>.

La cobertura neta es uno de los criterios de medición del comportamiento del sector educativo en el departamento. Si bien las cifras no deben interpretarse de forma arbitraria, asignando correlaciones que no existen, es importante señalar que, de la población en edad de escolaridad, se observa una disminución comparada entre el 2008 y el 2015. Los factores son

múltiples. Entre ellos se cuentan: la disminución en las tasas de natalidad y las migraciones interdepartamentales e internacionales. No obstante, el hecho de que la cobertura sea un total de 76,7 %, en los cinco niveles objeto de seguimiento es un elemento de alerta.

En cuanto a los indicadores de coyuntura económica regional, según cifras preliminares del DANE (2017b), el departamento de Caldas aporta el 1,5 % del PIB total de la nación y es el número 17 por ingresos Per Cápita por un total de \$13.124.107, para el año 2016 (DANE, 2016). El comportamiento de la economía departamental, en relación con la nacional, es de coproducción. Así, en los escenarios de caída del crecimiento del PIB (ver Figura 6) a nivel nacional, Caldas ha experimentado los mismos eventos. Ahora bien, y como en el caso de las variables a nivel de educación, es importante entrar a analizar los casos particulares para encontrar los niveles de correlación entre un escenario y otro con mayor precisión.



p Cifra provisional.

Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Figura 6. Nacional-Caldas. Crecimiento anual del PIB 2002-2014p.

Tomado de *Informe de Coyuntura Económica Regional*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2016, Bogotá, Colombia: DANE-Banco de la República.

Los períodos de crecimiento en la economía caldense, entre el 2010 y el 2014 (ver Figura 7), fueron impulsados por la actividad minera y de canteras (13,0 %); la construcción (11,2 %) y la agroindustria (11,1 %); por el contrario, las actividades de servicios sociales,



comunales y personales (2,9 %), junto con el comercio, reparación, restaurantes y hoteles (3,5 %) son los menos representativos en las grandes ramas de actividad.

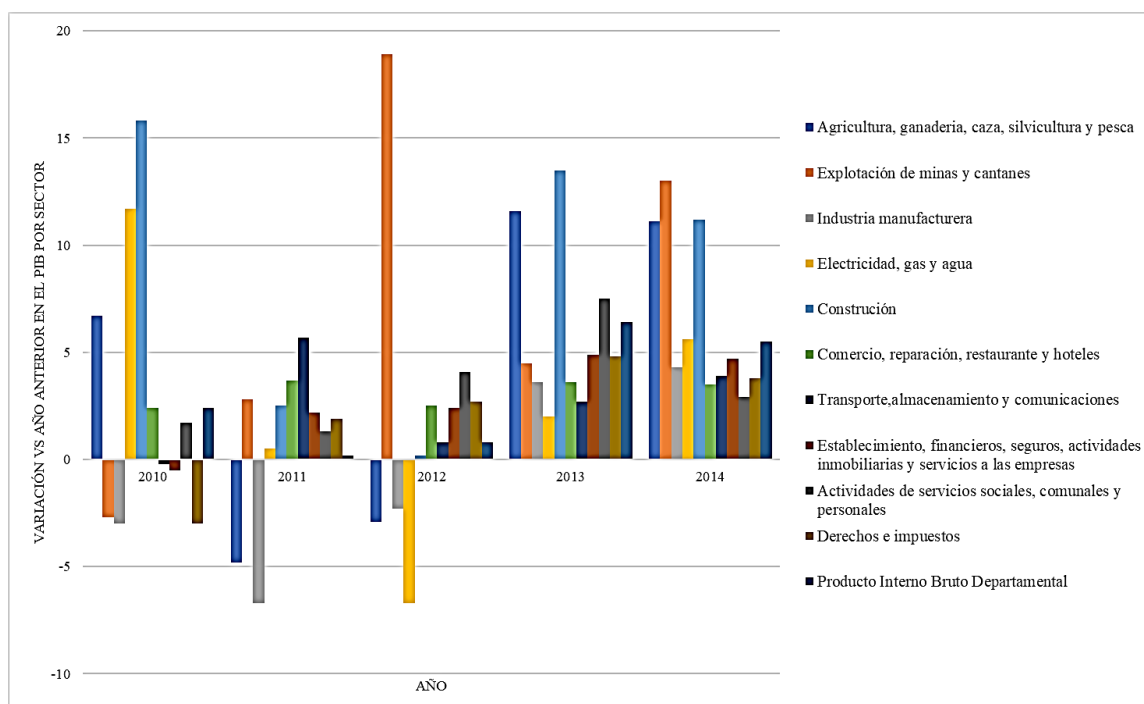


Figura 7. Caldas. Crecimiento del PIB, según grandes ramas de actividad 2010-2014p. Tomado de *Informe de coyuntura económica regional*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2016, Bogotá, Colombia: DANE-Banco de la República.

Sin duda, uno de los factores determinantes de la cultura y de la economía caldense es la geografía y, gracias a ello se dificulta la integración tanto interna como interdepartamental.

Así, se recogen las reflexiones de Jaramillo (2009):

Las difíciles condiciones topográficas por la condición abrupta de su geografía y las dificultades de comunicación por la situación de atraso de las vías, hacen que Medellín, Pereira y Bogotá ejerzan un epicentrismo y que Caldas sea poco integrado. Es “normal” que la vida comercial del oriente se dirija a Bogotá o la del norte a Medellín o la del suroccidente a Pereira, al fin y al cabo son mucho más competitivas que Manizales y están relativamente más cerca. Además, son centros con una vida cultural y política de primer orden en el país y que superan en gran medida a la capital caldense. Esta situación ha afectado a Manizales como una capital un tanto aislada del epicentrismo de su territorio político y administrativo. (Jaramillo, 2009, p.233)

En cuanto a la seguridad, hay dos grupos de datos que dan cuenta de la situación actual en el departamento: microtráfico y homicidios. De acuerdo con la Gobernación de Caldas (2015):

El Departamento de Policía del Caldas realiza acciones permanentes de control terrestre a las rutas de narcotráfico y microtráfico en los principales municipios del departamento. En desarrollo de la Estrategia contra el Tráfico de Estupefacientes en Menores, se identificaron y demolieron 17 viviendas dedicadas al expendio de drogas. Adicionalmente, se realizaron incautaciones de 1.600 kg de hoja de coca, 1.163 kg de base de cocaína, y 65 kg de clorhidrato de cocaína. También se incautaron 65 kg de basuco, 5.600 kg de marihuana prensada, 1.421 unidades de anfetaminas y 259 unidades de éxtasis. (Gobierno de Caldas, 2015, p.184)

Aun así, el consumo de sustancias psicoactivas a nivel departamental, que es considerado como uno de los elementos estructurantes de la seguridad (Gobierno de Caldas, 2015), es, según el informe de Caracterización regional de la problemática asociada a las drogas ilícitas (Ministerio de Justicia y del Derecho y Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito [UNODC ], 2013):

En el departamento de acuerdo a la información del Estudio, el 84,2% respondieron haber consumido alcohol alguna vez en la vida, 48,2% cigarrillo, 33,3% bebidas energizantes y tranquilizantes 2%. En el caso de sustancias ilícitas la prevalencia de consumo alguna vez en la vida más alta la presentó marihuana con el 13,4%, seguido por cocaína 2,9%, popper 2,2% y basuco 1,6%. (p.98)

Esto, pese a que desde el año 2014 el departamento de Caldas ha mantenido su territorio libre de coca (UNODC, 2016).



En cuanto a las tasas de homicidio, éstas mantienen una tendencia constante y su reducción es poco significativa entre años. En el año 2014 era de 28,41 por cada 100.000 habitantes, en el 2015 descendió a 26,93, en el 2016 fue de 25,25 (Buitrago y Norza, 2016).

Con relación a los homicidios:

(...) unas de las tres primeras causas que generan más mortalidad en la población de Caldas son los homicidios aunque las tasas ajustadas presentan una disminución importante al pasar de 72,5 a 31,1 muertes por cada 100.000 personas, seguidas de los accidentes de transporte terrestre con una tendencia al descenso al pasar de 14 a 12,5 defunciones por cada 100.000 personas, y en tercer lugar los suicidios también con un comportamiento al descenso con tasas ajustadas de 7,1 a 5,4 muertes por cada 100.000 personas durante el periodo analizado. (Gobierno de Caldas, 2015, pp.51-52)

En el sector salud, con cifras del año 2016, se registró un total de 42 % de sus pobladores en el régimen contributivo, mientras que los que estaban en el régimen subsidiado son el 45 % del total. Los que se encontraban en el rango de pobreza extrema y no están afiliados a ningún régimen son el 1 % (Gobernación del Departamento de Caldas, 2017). Las principales causas de mortalidad, para el año 2015 según el Gobierno de Caldas (2015), tienen como principal causa las enfermedades del sistema circulatorio: con el 33 % de las defunciones; seguido por el conjunto de enfermedades (la diabetes, deficiencias nutricionales, enfermedades del sistema respiratorio y del sistema nervioso, trastornos mentales, cirrosis, apendicitis y obstrucción intestinal, hiperplasia de la próstata, enfermedades del sistema urinario y malformaciones congénitas; el 18 % corresponde a neoplasias; el 14 % son causas externas; el 8 % enfermedades transmisibles; las muertes perinatales con el 1 % y los malos diagnósticos con el mismo porcentaje) que componen el 24 % de las muertes.

## 1.2. Conclusiones

El Departamento de Caldas cuenta con una ubicación privilegiada al situarse en el Centro Occidente del país (entre Cali, Medellín y Bogotá) donde se ubica el centro industrial colombiano. Se subdivide en seis regiones para facilitar su planificación y gestión. Es una región favorecida, territorio libre de coca, con todos los pisos térmicos y abundantes recursos naturales, que debidamente potenciados contribuirán al desarrollo y bienestar de sus pueblos a través de sectores competitivos como el agro-industrial y minero-energético.

La capacidad de crecimiento económico de los últimos años ha estado ligada a sectores como el de minas y canteras, construcción y agroindustria. En cuanto al turismo no ha logrado integrarse a la estructura económica como aportante, contrario a sus vecinos del eje cafetero: Quindío y Risaralda. En lo logístico cuenta con un moderado desarrollo de infraestructura (vías, puertos y aeropuertos) que no le permite incursionar en el mercado nacional e internacional de manera competitiva. Lo que no puede llevar a desconocer el potencial de creación de empleo y de agregación de valor a la construcción y la agricultura.

No obstante, hay condiciones que de manera evidente intervienen en la capacidad de producir un mayor nivel económico tales como: la disminución y la baja cobertura en los cinco niveles de educación (transición, primaria, secundaria, media y básica) y en la brecha manifiesta en la composición de la seguridad social entre el régimen contributivo y el régimen subsidiado que puede tener correlación con la ocupación laboral. En cuanto a las cifras de seguridad, se presenta la ambivalencia del aumento en el consumo de sustancias ilícitas entre la población del departamento, frente a la inexistencia de cultivos ilícitos al interior del mismo. Sin embargo, la alerta debe generarse hacia el alcohol y el cigarrillo que ocupan un mayor porcentaje de los consumos y pueden ser causa para la alta mortalidad por enfermedades del sistema circulatorio.

Si bien el Gobierno Nacional ha demostrado tener la capacidad de incorporar a los departamentos para elaborar el Plan de Desarrollo Nacional con periodicidad cuatrienal y una visión de futuro país, no resulta fácil integrar y articular los esfuerzos nacionales en planes departamentales dado que estos últimos se encuentran de cara a una realidad con tiempos, intereses y/o *stakeholders* diferentes o inclusive a aspectos de coyuntura política.

Es por lo que, dada la situación actual del departamento de Caldas y su gran potencial de desarrollo, es necesario el desarrollo un planteamiento estratégico a diez años, que permitirá generar un mayor nivel de desarrollo económico y social después de implementar el plan.



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

### 2.1. Antecedentes

Los departamentos son entidades territoriales que gozan de autonomía para gestionar sus intereses, tienen la facultad de ser gobernados por autoridades propias, estas autoridades pueden administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, así como participar de las cuentas nacionales dentro de los límites de la Constitución y la ley. Sus competencias deben ser ejercidas conforme a los principios de coordinación, concurrencia, subsidiariedad y complementariedad de la acción municipal; asimismo el ejercicio de intermediación entre la Nación y los municipios, y de prestación de los servicios que determinen la legislación. (Congreso de la República de Colombia, 1991) Se plantea en este capítulo la visión, misión, valores y código de ética para cumplir con la función constitucional del departamento de Caldas con relación al desarrollo del proceso de planificación y promoción en el ámbito económico y social del territorio.

### 2.2. Visión

La Gobernación de Caldas (2017) establece en su página institucional la siguiente visión:

En el año 2025, Caldas será un Departamento competitivo en el ámbito regional, nacional e internacional, integrado en sus subregiones y con el resto del país, orientado por los principios de desarrollo sostenible que conllevan a la equidad social, a la paz, al fortalecimiento de su diversidad biológica y cultural y a la generación permanente de sinergias entre el estado y la sociedad civil. (Gobernación del Departamento de Caldas, 2016, párr.2).

La visión propuesta para el departamento de Caldas es la siguiente: En el año 2027 el departamento de Caldas será el segundo departamento más competitivo del país conforme al Índice de Competitividad Departamental IDC, siendo un referente nacional en lo social y

económico, reconocido por: su desarrollo agroindustrial tecnificado, infraestructura logística de vanguardia para la movilización de carga y pasajeros, por privilegiar la calidad y cobertura en salud y educación, y una institucionalidad caracterizada por sus prácticas de Buen Gobierno.

En Colombia, el Índice Departamental de Competitividad (IDC) evalúa la competitividad territorial a partir de diez pilares, los cuales están agrupados en tres factores: i) condiciones básicas, ii) eficiencia, y iii) sofisticación e innovación. El factor condiciones básicas comprende seis pilares: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y sostenibilidad ambiental. Por su parte, el factor eficiencia consta de dos pilares: educación superior y capacitación, y eficiencia de los mercados. A la vez, el factor sofisticación e innovación está compuesto por los pilares de sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial.

### **2.3. Misión**

Promover el bienestar social, económico y físico de los habitantes del departamento a través de la planificación de políticas y ejecución de programas alineados con los intereses de la nación y municipios, regidos por la constitución nacional y asegurando el manejo ético y fiscalmente responsable de los recursos.

### **2.4. Valores éticos institucionales**

- Respeto: todos los miembros del departamento se comportarán con consideración sin pasar por encima de los demás, ni usar a los otros como objeto o medio para fines propios, valorando su opinión e ideas, aceptando las diferencias personales, respondiendo a los compromisos, fomentando el buen ejemplo.
- Responsabilidad: todos los funcionarios de la gobernación y ciudadanos del departamento deben actuar de forma responsable en sus acciones y decisiones buscando la disciplina, el buen ejemplo y el cumplimiento de su deber.

- **Honestidad:** la gobernación actuará de forma correcta, íntegra y ética en sus decisiones.
- **Colaboración:** en la gobernación se trabajará de forma mancomunada entre todos sus entes y partes interesadas para lograr la consecución de los objetivos. Se ofrecerá información y aportarán sugerencias que faciliten el trabajo de los demás.
- **Equidad:** el departamento de Caldas trabajará bajo el principio de justicia, ética e igualdad promoviendo el respeto por el otro con independencia de afinidades por amistad o intereses particulares.
- **Vocación de Servicio:** todos los miembros del departamento de Caldas están comprometidos en servir a la comunidad en pro de su satisfacción.

## 2.5. Código de Ética

El departamento de Caldas estará regido por el siguiente código de ética, el cual debe ser cumplido por los colaboradores del sector público, privado, ciudadanos, habitantes y visitantes:

- Garantizar la adecuada administración departamental, con una cultura de integridad en la administración de la gestión pública.
- Generar una cultura de confianza en la administración de los recursos públicos.
- Actuar bajo una cultura de legalidad y respeto por la normatividad en la administración departamental.
- Promover la ética en la actuación de los colaboradores públicos y garantizar veeduría sobre las acciones que afecten a la cultura caldense.
- Actuar en el ejercicio bajo la ética de los valores del departamento, con honradez, honestidad y transparencia para garantizar la adecuada ejecución de la labor y evitar conflictos de interés.

## 2.6 Conclusiones

Caldas se proyecta como uno de los departamentos con mayor prosperidad social y económica para los próximos diez años en Colombia, tal como se evidencia en su Visión, se implementará una estrategia de liderazgo competitivo para posicionarlo como un departamento referente a nivel nacional.

Como se menciona en su Misión, su enfoque de trabajo social y económico desarrollan el bienestar general de la comunidad bajo el aporte de los funcionarios asignados y elegidos por los ciudadanos del departamento.

Los valores del departamento están estructurados hacia los frentes que impactan la adecuada ejecución de los recursos y acciones bajo la transparencia, honestidad y responsabilidad encaminadas a la sostenibilidad social, ambiental y económica de la región.

Finalmente, Caldas cuenta con el capital humano, los recursos naturales y la ubicación geográfica adecuados para consolidarse como el segundo departamento nacional en competitividad, esto con innumerables posibilidades para mejorar la calidad de vida y garantizar el bienestar de los habitantes.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

#### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Existen dos lineamientos generales de definición del interés nacional en Colombia. El primero, proviene de lo que plantea el Plan Nacional de Desarrollo como aspectos de interés; el otro, lo que define el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) como los proyectos de infraestructura, hidrocarburos, minero-energéticos y de interés nacional. En general, cada sector económico y jurídico-administrativo posee lineamientos que se pueden considerar Proyectos de Interés Nacional y Estratégicos (PINES). Los intereses nacionales frente a otros Estados, establecidos por Colombia y presentados en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (DNP, 2015a y 2015b) son los siguientes:

1. Diversificar la agenda de desarrollo hacia sectores ejes del desarrollo nacional:  
Esto significa buscar el desarrollo internacional en los sectores claves de la economía, en este aspecto, el gobierno de Colombia ha establecido un énfasis en el desarrollo de la agricultura, comercio, educación, agricultura, medio ambiente y energía. Colombia necesita tanto nuevos mercados para sus productos como inversión extranjera de empresas y gobiernos, apoyo técnico y proyectos conjuntos, para cumplir los planes de desarrollo económico y mejorar el bienestar de la población.
2. Consolidación de Colombia en instancias internacionales para la defensa y promoción de los intereses nacionales: Colombia busca ser escuchada y ser un participante activo internacionalmente para defender sus diferentes intereses. Históricamente Colombia siempre ha ratificado los acuerdos internacionales y hace parte de las diferentes organizaciones, como Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización de los Estados Americanos (OEA), Comisión



Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) etc., con el convencimiento, en caso de diferencias con otros Estados, de poder recurrir a estos entes para dirimir. El Estado colombiano busca ubicar a nacionales en posiciones de liderazgo en organizaciones internacionales, como es el caso de Luis Alberto Moreno en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). De igual forma es un interés nacional estratégico hacer parte de los diferentes bloques económicos, como la Comunidad Andina (CAN), la Alianza del Pacífico, o más recientemente su interés por ser parte de la Acuerdo Asociación Transpacífico (TPP -por sus siglas en inglés-).

3. Fortalecer la política migratoria y el servicio consular: para el Estado colombiano, dada la globalización económica, los problemas de conflicto armado internos, externos, el flujo de talentos y la crisis económica de países vecinos, resulta necesario fortalecer la atención de los flujos migratorios de nacionales y extranjeros y por tanto mejorar servicio consular a connacionales. Como ejemplo, está la integración económica regional donde se busca que los estudiantes de los países de la Alianza del Pacífico puedan hacer sus prácticas dentro de los países miembros. Considerado también que las crisis económicas y sociales en Venezuela, África y Oriente medio ha aumentado el flujo de migrantes hacia Colombia.
4. Impulsar el desarrollo social y económico de las regiones de frontera: para Colombia es indispensable poder desarrollar planes conjuntos y de cooperación limítrofe, para lograr el desarrollo de las regiones de frontera, dados los fenómenos de comercio, migración, recursos naturales e interés de desarrollo en infraestructura que se da entre los países.
5. Fortalecer institucionalmente las entidades del sector de relaciones exteriores. El Estado colombiano busca este fortalecimiento para poder dar un servicio eficiente

a los connacionales en territorio extranjero, poder ser un mejor puente para el desarrollo de actividades económicas fomentando el comercio exterior y poder fortalecer la relación con otros países.

Adicional a estos 5 intereses, se consideran los dos siguientes que, aunque no están explícitamente mencionados en el PND 2014-2018 como un interés nacional, de alcance con otros estados, tanto por su impacto como por su peso histórico se considera aquí como un interés nacional.

6. Lograr paz en Colombia y promover la estabilidad regional: Colombia tiene conflictos con grupos guerrilleros, delincuencia común y bandas criminales (Bacrim), los cuales desarrollan actividades de terrorismo, narcotráfico. Trafican con droga, armas y personas, a nivel nacional y mundial. Estas actividades afectan las relaciones internacionales, puesto que los grupos ilegales aprovechan las fronteras para escapar de la ley. Por tal motivo es un interés nacional, alcanzar la paz (DNP, 2015a), esto es, poder consolidar el acuerdo con el grupo guerrillero las FARC, desarrollar y alcanzar un acuerdo con la guerrilla del ELN, y controlar y minimizar el poder y comercio de la delincuencia común, Bacrim y en general grupos de narcotraficantes; para ello necesita el apoyo internacional. A su vez para Colombia es importante que la región, tenga gobiernos estables y democráticos que faciliten el desarrollo económico y social y, que no vulneren los intereses nacionales. Pues de lo contrario sucedería algo similar a lo que pasa en Venezuela, cuyo gobierno de izquierda con intereses nacionalistas, ha afectado negativamente las exportaciones nacionales, el comercio de frontera y la migración entre países.
7. Defender la soberanía nacional: aunque Colombia no es un Estado bélico y son pocas las guerras en las que ha participado, sí es un tema de supervivencia como Estado, mantener y defender la soberanía del territorio. Colombia tiene diferencias

limítrofes, asociadas a grandes recursos naturales con varios países de la región entre ellos Venezuela, y en años recientes ha perdido en tribunales internacionales zonas marinas con Nicaragua.

A continuación, se presenta la Tabla 2, en la cual se resumen los intereses en relación con su intensidad (MIN):

Tabla 2.

*Intereses Nacionales vs Intensidad del Interés.*

<b>Interés Nacional</b>	<b>Supervivencia (crítico)</b>	<b>Intensidad Vital (peligroso)</b>	<b>Interés importante (serio)</b>	<b>Periférico (molesto)</b>
<b>1. Diversificar la agenda de desarrollo hacia otros sectores</b>		Venezuela* Brasil * Perú * Ecuador * Panamá *		
<b>2. Consolidación de Colombia en instancias internacionales para la defensa y promoción de los intereses nacionales.</b>			Perú * México * Chile* Estados Unidos * Brasil*	
<b>3. Fortalecer la política migratoria y el servicio consular</b>				Estados Unidos * México * Perú * Venezuela** Ecuador * Panamá*
<b>Impulsar el desarrollo social y económico de las regiones de frontera</b>	Ecuador ** Venezuela ** Nicaragua ** Brasil ** Panamá ** Perú *			
<b>Fortalecer institucionalmente las entidades del sector Relaciones Exteriores</b>			Estados Unidos* México * Perú * Venezuela** Ecuador * Panamá*	
<b>Lograr paz en Colombia y promover estabilidad regional</b>			Estados Unidos* Ecuador* Brasil* Peru* Venezuela**	
<b>Defender la soberanía nacional</b>	Nicaragua** Venezuela** Brasil* Peru* Ecuador* Panamá*			

*Nota.* \* Intereses Comunes, \*\*Intensidad del Interés

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional.

De acuerdo con Torres y Caicedo (2015), Colombia posee el potencial para la generación de líneas de atención orientadas a la mejora de las capacidades de desarrollo que, desde los centros urbanos, se deben articular con la nación. Los intereses del Estado son alcanzados a partir del estudio de siete elementos que dan cuenta de las fortalezas y debilidades, a saber: a) demográfico, b) geográfico, c) económico, d) científico y tecnológico, e) histórico, psicológico y sociológico, f) organizacional y administrativo y g) militar.

**Demográfico:** Colombia, de acuerdo con el DANE (s.f), cuenta con una población proyectada de 49.291.609 habitantes para el año 2017, el 76,4 % del total se ubican en la parte urbana y el restante en el área rural. De estos, 49,4% son hombres y el 50,6 % son mujeres y los grupos etarios están repartidos así: el 24,57 % de los habitantes están entre 0-14 años; 17,54 % entre 15-24; 41,82 % entre 25-54; 8,9 % entre 55-64; y 7,17 % superan los 65 años. De acuerdo con el Ministerio de Salud [Minsalud] (2016) Colombia se encuentra en medio de una transición demográfica resultante de una disminución constante de su fertilidad, mortalidad y tasas de crecimiento de la población. La tasa de natalidad ha caído de más de 6 hijos por mujer, en la década de 1960, a estar apenas por encima del nivel de reemplazo hoy, como resultado del aumento de la alfabetización, los servicios de planificación familiar y la urbanización. Sin embargo, agrega el Ministerio, la desigualdad de ingresos es una de las peores en el mundo, y más de un tercio de la población vive por debajo de la línea de pobreza. La población colombiana es la segunda más grande de Suramérica convirtiéndola en un mercado atractivo y con alta potencialidad de desarrollo y crecimiento.

**Geográfico:** la República de Colombia es un país transcontinental, con la mayor parte de su territorio, situado en el noroeste de América del Sur, y con derecho soberano en territorios de América del Norte. Colombia limita al noroeste con Panamá; al este con Venezuela y Brasil; al sur por Ecuador y Perú, y comparte límites marítimos con Costa Rica,

Nicaragua, Honduras, Jamaica, República Dominicana y Haití. Colombia es la vigésima sexta (26ª) nación más grande del mundo y el cuarto país más grande de Sudamérica, después de Brasil, Argentina y Perú. A pesar de su gran territorio, la población colombiana no está distribuida de manera uniforme (la mayoría de los colombianos viven en la parte montañosa occidental del país, así como la costa norte, la mayoría vive en o cerca de la capital de Bogotá) (DNP, 2014). Las partes meridional y oriental del país son en su mayoría bosques tropicales poco habitados y llanuras tropicales continentales que contienen granjas o granjas ganaderas, instalaciones de producción de petróleo y gas, pequeñas comunidades agrícolas y tribus indígenas. La posición geográfica de Colombia le da ventajas comparativas debido al clima tropical y las tierras fértiles para el desarrollo agrícola todo el año, recursos marinos y salida a dos mares y posición geoestacionaria para la ubicación de satélites.

**Económico:** Colombia es la cuarta mayor economía de América Latina y la segunda de América Central, medida por el producto interno bruto (IMF, 2016b) El petróleo es la principal exportación de Colombia, con más del 45% de las exportaciones colombianas. La industria manufacturera representa casi el 12% de las exportaciones de Colombia, y crece a una tasa de más del 10% al año. Durante la última década ha experimentado un *boom* económico: En 1990 Colombia era la quinta economía más grande de América Latina y tenía un PIB per cápita de solo US \$ 1.500, para 2015 se convirtió en el cuarto más grande de América Latina y el 31 más grande del mundo (IMF, 2016b). A partir de 2015 el PIB per cápita ha aumentado a más de 14.000 dólares y el PIB aumentó de 120.000 millones de dólares en 1990 a casi 700.000 millones de dólares. Los niveles de pobreza eran tan altos como el 65% en 1990, pero bajaron a menos del 24% para 2015 (Lozano y Julio, 2016).

Las industrias modernas como la construcción naval, la electrónica, el automóvil, el turismo, la construcción y la minería crecieron dramáticamente entre los años 2000 y 2010, sin embargo, la mayoría de las exportaciones colombianas siguen siendo productos básicos.

Colombia es el segundo mayor productor de electrodomésticos en Latinoamérica detrás de México. También tuvo la economía de crecimiento más rápido en el mundo occidental en 2014, sólo detrás de China en la escala global.

**Tecnológico y científico:** Colombia es un país de ingresos medios con reservas de petróleo. La economía ha crecido constantemente durante la última década y ha resistido relativamente bien la recesión mundial. Tiene un alto nivel de investigación y desarrollo, especialmente en el sector petrolero; esto proporciona una influencia potencial para la colaboración internacional. Su sector de investigación es pequeño y enfrenta grandes desafíos sociales: bajos estándares educativos, bajo nivel terciario, infraestructura inadecuada, alto nivel de desigualdad e infraestructuras TIC y científicas subóptimas. Estas deficiencias tienen que ser abordadas si Colombia pretende realizar sus ambiciosos objetivos de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) y convertirse en una economía de uso intensivo de conocimiento. No obstante, el país ha capitalizado su integración en redes internacionales. En 2008-10, el 50% de los artículos científicos se elaboraron conjuntamente con investigadores del extranjero (IMF, 2016b). En cuanto a los indicadores de recursos humanos, estos son relativamente débiles: sólo el 10% de las personas empleadas ocupan puestos de C y T (DNP, 2014) y los puntajes científicos de PISA de 15 años de edad están muy por debajo de la mediana de la OCDE. Con seis abonados de banda ancha fija y cinco abonados inalámbricos por cada 100 habitantes, es posible mejorar las infraestructuras TIC. El índice de preparación para el gobierno electrónico es relativamente alto comparado con otros países latinoamericanos.

**Histórico, psicológico y sociológico:** los españoles llegaron en 1499 e iniciaron un período de Conquista y Colonización, destacándose la conquista española de la población muisca y posteriormente la creación del Virreinato de Nueva Granada, con su capital en Bogotá. La independencia de España se ganó en 1819, pero para 1830 se disolvió la

Federación “Gran Colombia”. Lo que ahora es Colombia y Panamá emergió como la República de Nueva Granada. La nueva nación experimentó con el federalismo. Durante estos periodos federales, al territorio colombiano se le conoció como ‘la Confederación Granadina’ (1858) y luego como ‘los Estados Unidos de Colombia’ (1863), antes de que la República de Colombia fuera, finalmente, declarada en 1886. Panamá se separó en 1903. Desde los años sesenta el país ha sufrido un conflicto armado asimétrico de baja intensidad, que aumentó en los años noventa y que ha ido disminuyendo con el proceso de negociación con las Farc. El legado de la historia de Colombia ha dado como resultado uno de los países étnica y lingüísticamente más diversos del mundo dando lugar a un rico patrimonio cultural (DNP, 2014); mientras que la geografía variada, y el paisaje imponente del país ha dado lugar al desarrollo de identidades regionales muy fuertes.

**Organizacional y administrativo:** Colombia es una república democrática, su organización política se divide en organismos del Estado y tres poderes públicos. Los organismos se clasifican en tres tipos: de control como la procuraduría o contraloría, quienes vigilan el accionar de los funcionarios públicos y el buen uso de los dineros del Estado; los de organización electoral como el Consejo Nacional Electoral y la registraduría que avala el resultado de las elecciones populares y da los lineamientos referentes uso de recursos en campañas políticas, y otros como el Banco de la República quien establece y ejecuta la política monetaria. En cuanto a los tres poderes: se tiene el ejecutivo representado por el presidente, ministros, gobernadores y alcaldes quienes administran los recursos, gobiernan, lideran políticamente al país; el poder ejecutivo promulga las leyes y las debe hacer cumplir; y el legislativo, representado por el Congreso de la república, compuesto por Senado y Cámara de representantes, cuyos funcionarios representan a los diferentes departamentos del país, y son elegidos popularmente por voto, sus principales funciones están orientadas a la elaboración, derogación, modificación de leyes y control político a algunos funcionarios del



Estado, etc. y el judicial, cuya función es impartir justicia (Banco de la República, s.a.). Las tres jurisdicciones judiciales tienen tribunales y salas de audiencias en ciudades y pueblos. Hay tres tribunales que actúan en nombre de la rama judicial: la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado y la Corte Constitucional. La Corte Suprema de Justicia es el más alto tribunal de la jurisdicción ordinaria, que abarca los casos de derecho penal, civil y comercial. La Procuraduría General de la Nación lleva a cabo investigaciones de presuntos delitos si hay razones suficientes para asumir la comisión de un delito y presenta cargos penales ante la jurisdicción penal.

El Consejo de Estado es el más alto tribunal de la jurisdicción contencioso-administrativa, que conoce de los casos relativos al comportamiento de las autoridades públicas en sus relaciones con los ciudadanos. La jurisdicción administrativa contenciosa invalida los decretos de los gobiernos nacionales y locales cuando se descubre que son dominantes para los receptores y ordena la compensación de los daños extralegales por el comportamiento fraudulento o criminal de sus agentes. El Consejo de Estado también actúa como órgano consultivo supremo del gobierno nacional.

La Corte Constitucional es responsable de salvaguardar la integridad y supremacía de la Constitución al decidir sobre Acciones de inconstitucionalidad presentadas por ciudadanos o el gobierno contra las leyes promulgadas por el Congreso. Los ciudadanos también pueden solicitar a la Corte Constitucional la inconstitucionalidad de las enmiendas constitucionales, exclusivamente por errores de procedimiento en su formación. El Tribunal Constitucional decide definitivamente sobre la viabilidad de los tratados internacionales y las leyes que los aprueban. La jurisdicción constitucional se encarga de la protección de los derechos constitucionales de los individuos a través del procedimiento sumario de tutela, cuando estos derechos puedan ser comprometidos o amenazados. La tutela solo es pertinente cuando la parte afectada no tiene acceso a otros medios de defensa judicial o cuando se utiliza como



dispositivo temporal para evitar daños irreversibles. Excepcionalmente, es posible presentar tutelas contra particulares. Referente a su organización territorial, la Constitución de 1991 divide políticamente a Colombia en departamentos (32), distritos (10), municipios (1101) y territorios indígenas (DANE,2007).

Para lo concerniente al Departamento es el Gobernador, junto con las Secretarías de despacho y los Departamentos Administrativos quienes representan el poder ejecutivo, el legislativo es representado por la Asamblea conformada por diputados, y el poder judicial a través del Tribunal Contencioso Administrativo, los tribunales superiores, el Consejo Secundario de la Judicatura y la Fiscalía seccional.

**Militar:** Las fuerzas militares en Colombia se encargan de la defensa del territorio en su conjunto. Así, se encuentran organizadas bajo el direccionamiento del Comando General que agrupa al Ejército, La armada y La fuerza aérea y, junto con La policía nacional, constituyen la Fuerza Pública. La misión de las fuerzas militares es defender la soberanía, independencia, integridad y el orden constitucional (Comando General Fuerzas Militares de Colombia, s.a.). Las fuerzas militares y de policía de Colombia constan aproximadamente de 485000 efectivos, siendo 315000 de las fuerzas militares y 170000 de la policía nacional, siendo la segunda fuerza pública más grande de Suramérica. Adicional los más de cincuenta años de conflicto armado y los más de cuarenta años luchando contra el narcotráfico, son muestra de la experiencia en combate e inteligencia que tienen, adicional, el presupuesto nacional que se destina a defensa ronda los 28,6 billones de pesos, siendo desde hace muchos años, siendo el sector con mayores recursos del gobierno (El Espectador, 2017).

La fuerza pública afronta nuevos retos con la finalización del conflicto interno, donde el concepto militar de la fuerza pública debe ser cada vez menos relevante y enfocarse en mejorar aspectos como el tecnológico, que mejoró mucho durante el gobierno de Álvaro Uribe debido al plan Colombia. A su vez se debe aumentar el pie de fuerza de la policía

nacional dado que la misma no es suficiente para asegurar la seguridad en las ciudades, y se debe velar por garantizar la seguridad de los miembros desmovilizados de las guerrillas, el desminado y el control del microtráfico de droga en las ciudades. De igual forma, las fuerzas militares deben asegurarse de retomar el control de las zonas que la guerrilla de las FARC dejó y combatir a las Bacrim y demás actores del tráfico, y cultivo de drogas, minería ilegal y tala de árboles.

### **3.1.3. Principios cardinales.**

De acuerdo con la teoría tridimensional de las naciones, expuesta por Hartmann, y resumida por D'Alessio (2015) existen cuatro principios cardinales que deben guiar el análisis de la evaluación externa: a) influencia de terceras partes, esto es, las relaciones que se establecen con otros Estados para el logro de los objetivos nacionales y que, en otras ocasiones, imposibilitan su desarrollo; b) lazos pasados y presentes, a saber, las relaciones históricas que estructuran las perspectivas de futuro; c) contrabalance de los intereses: desde donde se analizan pérdidas y ganancias en la realización de las alianzas con quienes se tengan intereses comunes; y d) conservación de los enemigos.

Así, la demanda de Colombia depende, de *la influencia de terceras partes* entre otros de sus socios extranjeros y del tipo de productos que sus mercados internos solicitan. La Tabla 3 muestra que el destino principal de las exportaciones en Colombia es los Estados Unidos y la Unión Europea. A nivel de Latinoamérica, las relaciones con Ecuador son las más sólidas; y, en el panorama mundial, la caída cercana al 50% de las exportaciones entre el 2015 y el 2016 hacia China, fue uno de los impactos de afectación negativa a la industria nacional.

Tabla 3.

*Exportaciones de Colombia por Principales Países Destino. Periodo Enero-Noviembre 2015-2016\*.*

	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Var. (%)</i>
<b><i>Exportaciones totales</i></b>	<b>33.147.781</b>	<b>27.668.323</b>	<b>-16,53</b>
<i>Estados Unidos</i>	9.085.276	8.893.963	-2,11
<i>Unión Europea</i>	5.587.150	4.407.445	-21,11
<i>España</i>	1.482.341	1.064.678	-28,18
<i>Países Bajos</i>	1.394.424	1.083.838	-22,27
<i>Reino Unido</i>	578.347	426.907	-26,18
<i>Italia</i>	454.280	388.429	-14,50
<i>Panamá</i>	2.266.075	1.656.729	-26,89
<i>China</i>	2.131.691	1.074.567	-49,59
<i>Ecuador</i>	1.316.948	1.056.265	-19,79
<i>Brasil</i>	1.095.394	922.911	-15,75
<i>Perú</i>	1.047.888	944.544	-9,86
<i>Venezuela</i>	1.012.949	591.003	-41,66
<i>Aruba</i>	841.176	263.748	-68,65
<i>Turquía</i>	708.144	616.837	-12,89
<i>Chile</i>	683.013	601.039	-12,00
<i>Bahamas</i>	675.889	270.376	-60,00

*Nota. \*Cifras en valores FOB en miles de dólares.*

Tomado de *Informe económico de Manizales y Caldas 2016*, por Cámara de Comercio de Manizales (CCMC), 2017. Recuperado de [http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe\\_Economico\\_2016.pdf](http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf).

Ahora bien, debido a que el comercio internacional suele ser bidireccional, la información no está completa sin las importaciones, para esto se presenta la Tabla 4, donde se presentan los principales orígenes de importación. De acuerdo con las Tablas 3 y 4, el país posee un déficit en la balanza comercial de 11.319 millones de dólares. Las relaciones deficitarias, para el 2016 son negativas principalmente con China (-6.319 millones de dólares), México (-2.171 millones de dólares), Estados Unidos (-1.379 millones de dólares), Alemania (-1.114 millones de dólares), Francia (-625 millones de dólares), Japón (-588 millones de dólares) y Argentina (-274 millones de dólares). El superávit, por otra parte, se presenta con Panamá, Países Bajos, Venezuela y Turquía.

Tabla 4.

*Importaciones de Colombia por Principales Países Origen. Periodo Enero-Octubre 2015-2016\*.*

	2015	2016	Var. (%)
<b>Importaciones totales</b>	45.655.202	36.683.530	-19,65
<b>Estados Unidos</b>	13.256.069	9.647.189	-27,22
<b>China</b>	8.429.885	7.034.087	-16,56
<b>Unión Europea</b>	6.970.890	5.158.317	-26,00
<i>Alemania</i>	1.906.251	1.429.507	-25,01
<i>España</i>	754.405	727.566	-3,56
<i>Francia</i>	1.632.317	685.361	-58,01
<i>Italia</i>	683.706	636.938	-6,84
<b>México</b>	3.228.556	2.801.183	-13,24
<b>Brasil</b>	1.673.616	1.714.760	2,46
<b>Chile</b>	663.394	597.460	-9,94
<b>Canadá</b>	739.287	631.012	-14,65
<b>Japón</b>	1.048.174	898.444	-14,28
<b>India</b>	1.051.044	789.227	-24,91
<b>Corea</b>	955.471	713.178	-25,36

Nota. \*Cifras en valores CIF en miles de dólares.

Tomado de *Informe económico de Manizales y Caldas 2016*, por Cámara de Comercio de Manizales (CCMC), 2017. Recuperado de [http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe\\_Economico\\_2016.pdf](http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf).

El déficit en la balanza comercial, observado por sectores económicos, da un panorama más claro sobre cuáles sectores se han visto afectados por las relaciones entre exportaciones e importaciones:

El mayor déficit comercial se encuentra en el grupo de manufacturas, con déficit igual a 29.558 millones de dólares, mientras en combustibles y productos de las industrias extractivas y productos agropecuarios, alimentos y bebidas se presentan superávit comercial de 12.985 millones de dólares y 1.190 millones de dólares respectivamente. (Cámara de Comercio de Manizales, 2017, p.23)

En cuanto a *los lazos pasados y presentes*, la historia de Colombia se inicia con la expedición española dirigida por Alonso de Ojeda en 1499, que navegó a lo largo de la costa norte de América del Sur, y que marcó el inicio de La conquista del país. Hacia 1538, se estableció el asentamiento de Santa Fe de Bogotá (ahora Bogotá), y el área fue gobernada

como parte del virreinato del Perú. Hacia 1718, Bogotá se había convertido en la capital del nuevo virreinato español de Nueva Granada, que también estaba formado por el actual Ecuador, Panamá y Venezuela. Desde este periodo se establece una relación con España de conquistador - conquistado y madre patria.

En 1819, Simón Bolívar derrotó a las fuerzas españolas en una batalla en Boyacá y se declaró la independencia de España. Esto llevó a la formación de la República de Gran Colombia, abarcando Ecuador, Venezuela y Panamá. En 1830 Gran Colombia se había derrumbado debido a la secesión de Venezuela y Ecuador, y surgió la República de Nueva Granada, que comprendía a Colombia y Panamá. Después de varios experimentos con un modelo de gobierno federalista, la República de Colombia fue declarada en 1886 y Panamá se separó en 1903. Se resalta que Colombia fue el primer gobierno constitucional en América del Sur.

En cuanto al *contrabalance de los intereses*, estos se pueden ubicar en cinco estrategias: 1) fortalecer la integración con América Latina y el Caribe a fin de proporcionar más oportunidades de comercio; 2) inversión e intercambio tecnológico: partiendo del fortalecimiento de las relaciones económicas, sociales, comerciales y políticas con América Latina y el Caribe (con el fortalecimiento de las relaciones con Venezuela y Ecuador se logró con base en la confianza, el diálogo y los parámetros claros donde la seguridad y el desarrollo del país seguirán siendo una prioridad; 3) promover el desarrollo social y económico de las regiones fronterizas a través de las múltiples comisiones que manejan temas relacionados con fronteras, comercio y seguridad con mayor presencia del Estado. Esto ha permitido fomentar la integración con los países vecinos; 4) abordar en el Plan de Desarrollo las áreas limítrofes, incluyendo las necesidades básicas de la población a partir de proyectos sociales y económicos desde una perspectiva participativa, global, diferenciada y sostenible, especificando la expansión de la participación de Colombia en la Unión de Naciones

Sudamericanas -UNASUR-, así como con la Comunidad Andina, el Proyecto Mesoamérica, el ARCH del Pacífico y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe y; 5) México, Perú y Chile, socios del Latin-Arch, serán aliados para fortalecer la eficiencia y abrir mercados a través del Área de Integración Profunda. Así, se ha dado continuidad a la Estrategia de Cooperación Sur-Sur de Colombia con los países de la Cuenca del Caribe y Mesoamérica. El liderazgo se proyectará en la cooperación internacional y la ayuda para la recuperación política, económica y social de Haití.

En otro campo de interés nacional, la estrategia colombiana ha consistido en hacer más dinámicas las relaciones de Colombia con los países de Asia y el Pacífico, a través de una presencia diplomática reforzada, la apertura de nuevos mercados y la atracción de inversiones. Se pretende reforzar la inserción en los flujos económicos, comerciales y políticos de Asia y el Pacífico. China, India, Turquía y Rusia (Euroasia) son aliados tradicionales y condados con los cuales existe un gran potencial para mejorar las relaciones económicas, comerciales y de inversión en beneficio de los pilares de desarrollo económico planteados. El diálogo político bilateral y multilateral con los países de la región, ha aumentado las visitas recíprocas de alto nivel en todos los ámbitos, haciendo más dinámicos los mecanismos de consulta política y las comisiones de cooperación conjunta, participando en eventos estratégicos internacionales.

La representación diplomática se ampliará en los países y agencias para fortalecer la participación de Colombia en las decisiones que considere relevantes para su desarrollo. Con el Medio Oriente, se plantea la consolidación de embajadas y consulados en Turquía, Indonesia y los Emiratos Árabes Unidos. Se buscará la consolidación de las relaciones económico-comerciales, atrayendo más y nuevos flujos de inversión, identificando sectores en los que existan complementariedades económicas y se abrirán oficinas comerciales en los países asiáticos para cumplir con dichos objetivos y realizar las acciones necesarias en



beneficio de nuestro país. Se proyecta la participación en el APEC (Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico) y en la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) con el Pacific Arch. También se promoverá una agenda comercial de negociación e inversión con la comunidad del Golfo, Japón, Rusia y Turquía. Asimismo, se llevarán a cabo trabajos para concluir las negociaciones y lograr los procesos de ratificación posteriores de los tratados de libre comercio con Panamá y la República de Corea.

En cuanto a la *conservación de los enemigos*, Colombia no tiene enemigos declarados, pero sí algunas disputas internacionales, entre estas: conflicto de frontera marítima con Venezuela en el Golfo de Venezuela y diferencias en posturas ideológicas entre los gobiernos actuales de ambos países; conflictos territoriales con Nicaragua sobre el Archipiélago de San Andrés y Providencia y el Cayo Quita Sueño; los Estados Unidos disputa la soberanía con Colombia sobre el Banco Serranilla y el Banco Bajo Nuevo. El banco Quita Sueño es reclamado por los Estados Unidos como un arrecife sumergido, y por lo tanto no reconoce la soberanía de ninguna nación sobre el banco.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el departamento de Caldas.**

En el análisis tridimensional de Colombia se han considerado los aspectos relacionados con los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales.

En relación con el primer punto, los intereses nacionales pueden ser medidos desde distintas fuentes en lo que se ha denominado la teoría realista de las relaciones internacionales. Aun así, y para situar el contenido en los lineamientos de la nación a partir de la planeación del desarrollo, se observa que el componente de relación con la comunidad internacional es central en la configuración de dichos intereses. El fortalecimiento de la presencia del país en instancias globales, multilaterales y regionales, como un actor decisivo en agendas concernientes a los temas de desarrollo interno (educación, agricultura, infraestructura, ambiente, energía y comercio), no se concibe sin la participación de las

regiones en una lógica de coproducción en donde el aporte desde las potencialidades se da a nivel territorial y estas a su vez se ven beneficiadas en la interrelación con mercados, culturas e intercambios de conocimiento, tecnología e innovación.

El departamento de Caldas, en su Plan de Desarrollo para el período 2016-2019, encuentra insertado en sus necesidades que requiere el traspaso de tecnología, conocimiento, capital internacional y estabilidad jurídica. El interés nacional puesto en estos ámbitos, afecta al departamento en general en líneas estratégicas como: el Desarrollo Rural, particularmente en el campo de la minería, ya que 24 de los 27 municipios cuenta con explotación minera repartida entre oro, materiales de construcción, plata, cobre, arcilla, caolín, feldespato, mármol, uranio, hierro, entre otros (Gobierno de Caldas, 2015); así como también en la competitividad y la transformación productiva que implica el fortalecimiento de la economía, nuevos mercados, la generación de capital humano, el desarrollo de infraestructura mediante convenios e inversión extranjera, la ciencia y la tecnología y las gestión y las finanzas públicas.

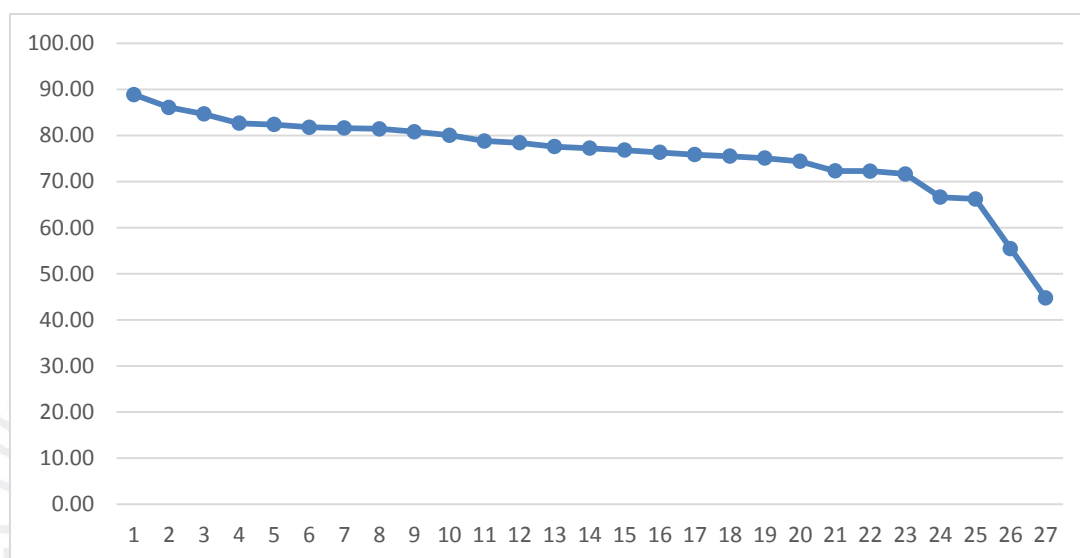
De la colaboración con la comunidad internacional, como parte de los intereses nacionales, no solo Caldas es partícipe como receptora de conocimiento y capital, sino como aportante a nivel mundial, El documento de Plan de Desarrollo registra este tipo de conquistas logradas por el departamento:

Dentro de la clasificación de la categoría Doing Business Subnacional Manizales ocupa el primer puesto en registro de propiedades mejorando así su posición de años anteriores; de otro lado y en materia de competitividad es considerada la segunda ciudad dentro de la categoría ‘mejores prácticas a nivel mundial’. (Gobierno de Caldas, 2015, p.122)

En lo que respecta al análisis del potencial nacional, su ponderación debe realizarse teniendo en cuenta factores de índole institucional, fiscal, económica y poblacional. En otras



palabras, el potencial nacional es, a su vez, la capacidad de desarrollo de sus territorios (regiones, departamentos, provincias, municipios, etc.). En términos del Desempeño Integral de Caldas, 10 de sus 27 entes territoriales locales son clasificados como sobresalientes (entre 80 y 100 puntos), 13 satisfactorios (entre 70 y 79 puntos), dos en medio (entre 60 y 69 puntos) y dos en bajo (entre 40 y 59 puntos). Del total, ninguno hace parte de la categoría de crítico (por debajo de 40 puntos) (ver Figura 8).



*Figura 8.* Indicador de desempeño integral por municipios de Caldas. Tomado de *Evaluación del Desempeño Integral de los Municipios y Distritos Vigencia 2015*, y *Anexo IDI 2015*, por DNP, 2016b y 2016c.

El desempeño fiscal, otra de las variables para el análisis del potencial nacional, arroja que el departamento de Caldas posee un recaudo tributario medio, al mismo nivel que otros departamentos de su tamaño poblacional (ver Figura 9). A pesar de que un factor preocupante es su nivel de endeudamiento, con un saldo de la deuda financiera del 54,18 % como porcentaje del PIB para la vigencia 2015 y un saldo acumulado del 92,7 %, convirtiéndolo en uno de los departamentos con mayor nivel de deuda en el país.

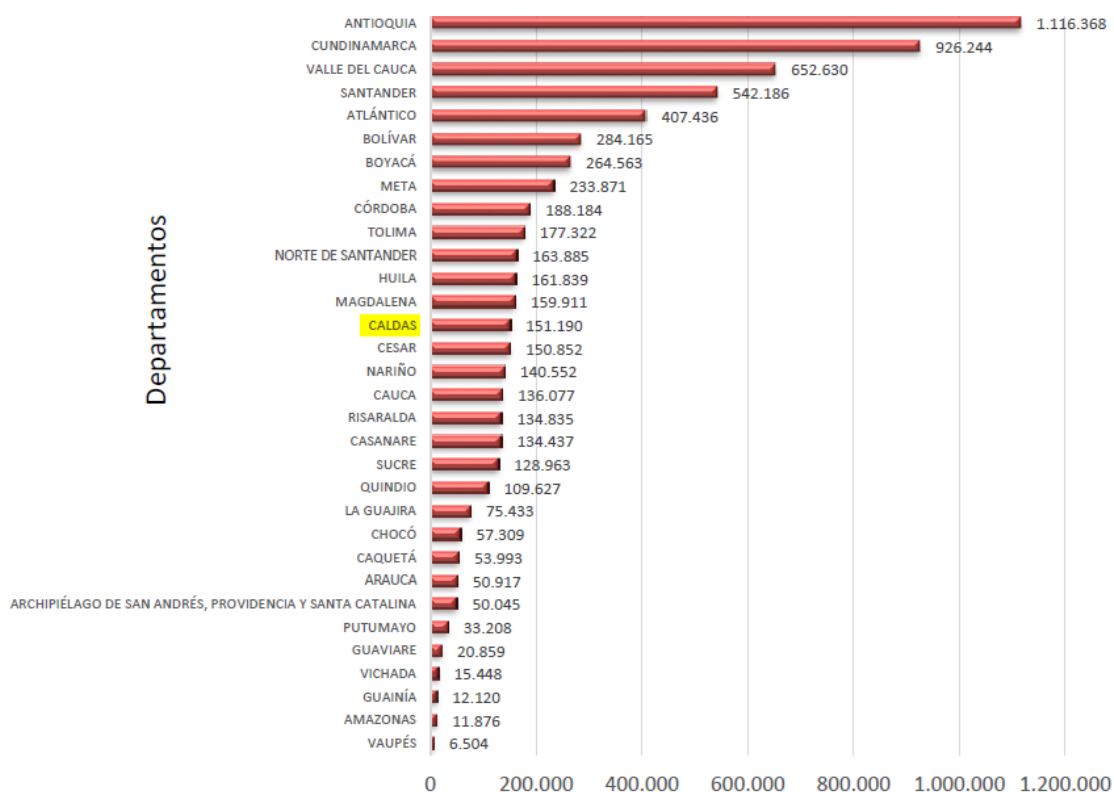


Figura 9. Recaudo tributario departamental total, 2015 (millones de pesos).

Tomado de *Desempeño Fiscal de los Departamentos y Municipios 2015*, por Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2016d. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Desarrollo%20Territorial/Desempe%C3%B1o%20Fiscal%202015%20V.2016.11.09.pdf&action=default](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Desarrollo%20Territorial/Desempe%C3%B1o%20Fiscal%202015%20V.2016.11.09.pdf&action=default).

### 3.2. Análisis Competitivo del País

Colombia tiene la ley más antigua de competencia entre los países andinos. Emitida en 1959, la Ley 155 fue el primer intento de promover la competencia en Colombia. La ley se ocupa de tres áreas antimonopolio: enclavamiento de posiciones en consejos de administración y oficinas administrativas, prácticas comerciales anticompetitivas tradicionales y, fusiones y adquisiciones. Respecto a las Prácticas Comerciales Restrictivas (PCR), la Ley 155/59 contiene una declaración general que prohíbe toda conducta destinada a restringir la competencia. Sin embargo, no proporciona ejemplos específicos de conducta anticompetitiva. Esta puede ser una razón por la cual prácticamente no se presentaron casos a las autoridades hasta la década de 1990, cuando se completó la legislación. Esta disposición también proporciona algunos criterios para identificar a las empresas con poder de mercado.

Durante las tres primeras décadas de la ley de la competencia en Colombia, las autoridades nunca procesaron un caso (Jatar y Tineo, 2007). Esto parece ser en parte la consecuencia del proteccionismo de la industria y la sustitución de importaciones, que permitió la consolidación de monopolios y oligopolios en casi todos los sectores industriales. La intrincada relación que siguió entre las empresas poderosas y conglomerados, por un lado, y funcionarios y políticos del gobierno, por el otro, no era el mejor entorno para una política de competencia efectiva. Además, la declaración general de prohibición de la Ley 155 se refiere a la necesidad de que los precios “injustos” se desarrollen como consecuencia (potencial o real) de la conducta anticompetitiva, concepto difícil de definir y utilizar prácticamente en un procedimiento de investigación. Por último, la Ley al no proporcionar ejemplos de conducta anticompetitiva, dejó la aplicación de la Ley de la competencia en un vacío regulatorio.

El Sistema Nacional de Competitividad (SNC), hoy Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, fue establecido en 2006 para coordinar las actividades del gobierno nacional colombiano con el sector privado, el mundo académico y la sociedad civil en temas relacionados con la productividad y el desarrollo económico. También se crearon Comisiones Regionales para la Competitividad (RCC), para coordinar la implementación de políticas. Dentro de este sistema, el Consejo de Competitividad Privada fue lanzado por un grupo de grandes empresas colombianas y universidades para ser la voz del sector privado. También en el año 2006 Colombia definió su visión en el ámbito de la competitividad hacia el 2032, que consiste en convertirse en el Tercero más competitivo de América Latina, con un ingreso per cápita equivalente al de un país de ingresos medio-altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, [...] con una mayor calidad de vida e igualdad. (Consejo Privado de Competitividad, 2016, p.12)

En el Índice Global de Competitividad (IGC), elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), que midió 122 países en el 2006, Colombia se ubicaba en el puesto 63 (entre más cercano a 1 demuestra un mayor nivel de competitividad); y, en el año 2016, pasó al puesto 61, esta vez comparado entre 138 países; y, sigue, según esta medición, ocupa el quinto puesto a nivel regional, y es superado por países como Panamá y Costa Rica (World Economic Forum, 2016). En el *ranking* Doing Business, elaborado por el Banco Mundial, en el año 2006 Colombia se ubicaba en el puesto 76 y, en el 2016, pasó al 54. El reto para el cumplimiento de la visión planteada se presenta en la medición elaborada por el Institute for Management Development (IMD), el *Anuario de Competitividad Mundial*, en donde se pasó del puesto 40 en el 2006, al 51 en el 2016 (ver Figura 10).

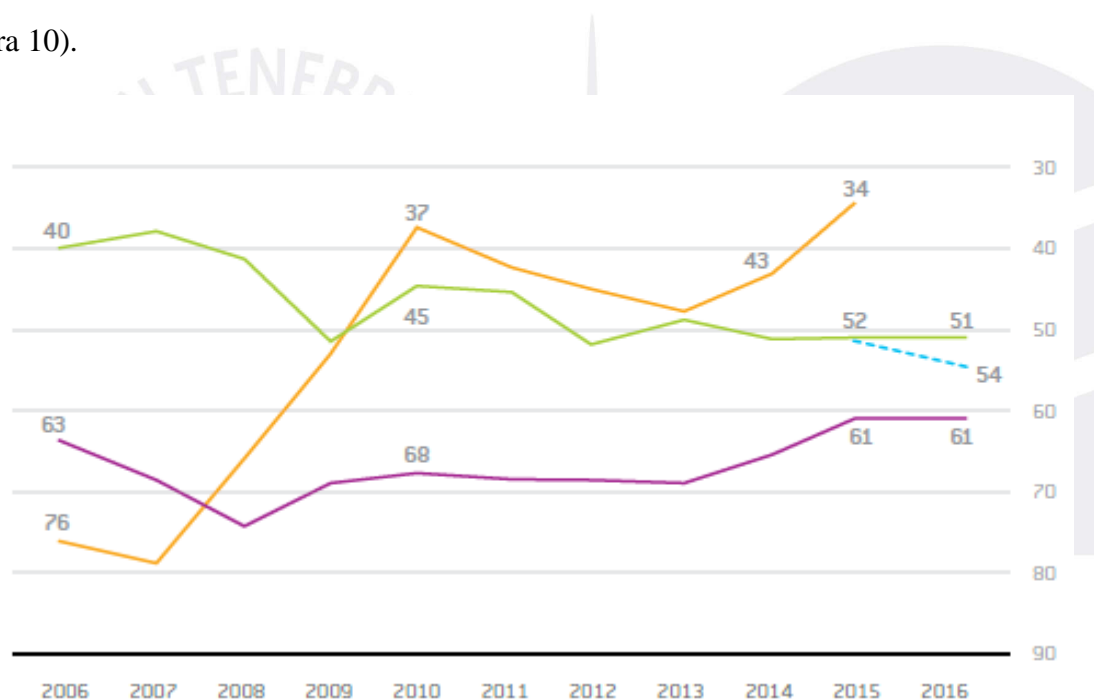


Figura 10. Posición de Colombia en los principales rankings internacionales de competitividad\*.

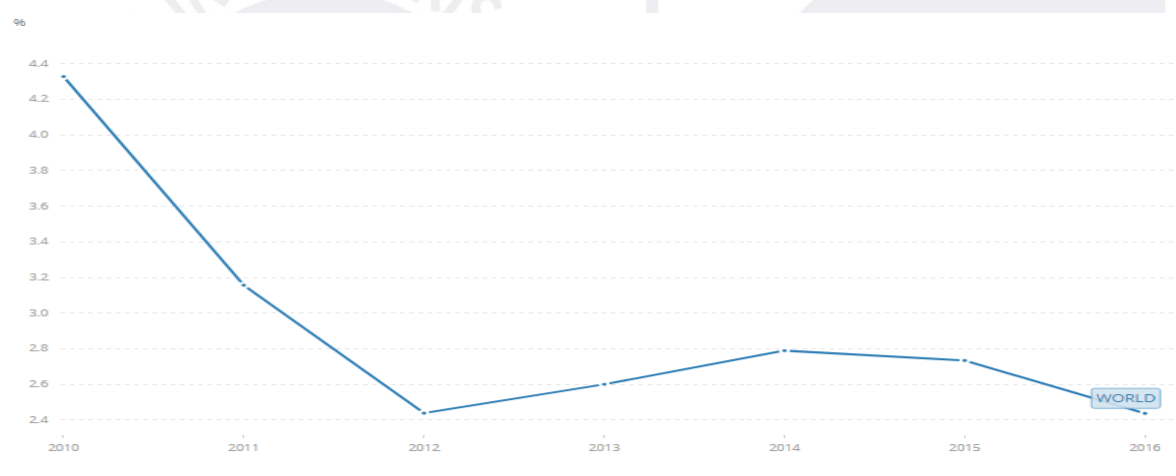
Nota. \*Línea anaranjada: Doing Business; Línea Verde: IMD; Línea Morada: WEF; Línea azul punteada: Doing Business (nueva metodología).

Tomado de *Índice Departamental de Competitividad*, por Consejo Privado de Competitividad, 2016, Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC\\_IDC-2016.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_IDC-2016.pdf)

El sistema ha mejorado satisfactoriamente la coordinación entre las agencias gubernamentales, produciendo lineamientos (Schwab, 2016).

### 3.2.1. Condiciones de los factores.

El país ha avanzado en la creación de una estructura económica moderna en la que la participación de los sectores primarios, el sector agrícola y la industria manufacturera ha reasignado importancia al sector financiero, los sectores de servicios y la explotación de los recursos naturales, en particular el petróleo y la minería. Sin embargo, el crecimiento económico está respaldado por los sectores como vivienda y obras públicas, actividades financieras y comerciales, mientras que las actividades transables, que soportan gran parte del valor agregado, como la industria, la agricultura y la minería, presentan incrementos muy bajos o inexistentes (Bonilla, 2011).



*Figura 11.* Porcentaje anual del crecimiento mundial del PIB (2010-2016). Tomado de *GDP growth (annual %)*, por World Bank National accounts data and OECD national accounts data file, 2017. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>.

La disminución del crecimiento económico en 2016, en comparación con años anteriores (pasando del 2,7 % en el año 2015, al 2,4 en el siguiente (ver Figura 11), es consecuencia del estancamiento en los precios internacionales del petróleo (ver Figura 12) y de una disminución de sus exportaciones atribuible a la reestructuración de China y a la

depresión de las principales economías latinoamericanas, el mercado de productos colombianos se enfrenta ahora a una grave crisis económica, social y política (El Tiempo, 2017).



Figura 12. Variación de los precios internacionales del petróleo crudo (2012-2016). Tomado de *Crude Oil 1946-2017. Historical.5Y*, por Trading Economics, 2017. Recuperado de <https://tradingeconomics.com/commodity/crude-oil>.

En Colombia, nueve millones de hectáreas son aptas para la agricultura, pero sólo se usan cinco millones. Por el contrario, 19 millones son adecuadas para la ganadería y 40 millones se utilizan para este fin (Perfetti, Balcázar, Hernández y Leibovich, 2013). Esta situación ofrece grandes posibilidades para el desarrollo agrícola y agroindustrial, y abre las puertas a grandes oportunidades de negocio para el capital nacional y extranjero en este sector.

Como se vio anteriormente, en el punto de ‘potencial nacional’, Colombia posee diferentes factores básicos o ventajas comparativas asociadas a su ubicación geográfica como climas tropicales y tierras fértiles; también posee la segunda población más grande de Suramérica, al igual que un gran recurso hídrico, dos mares que le dan ventajas logísticas para el comercio; tiene variedad de recursos minerales como oro y esmeraldas, y recursos minero-energéticos como petróleo, carbón y gas natural. Respecto a los factores especializados, que según Porter (1990) son los que realmente generan una ventaja

competitiva, los principales que tiene Colombia son: integración vertical hacia adelante en sectores como hidrocarburos con la construcción de la planta de refinación de Cartagena (Reficar); el café, a través del desarrollo del modelo de negocio de Juan Valdez, donde la federación de cafeteros, pasó de solo exportar café verde o tostado a comercializar cafés especiales, liofilizados, etc. adicional en el sector agroindustrial Colombia es el principal productor con la mayor eficiencia por hectárea de café suave en el mundo; también es el tercer productor mundial de Aguacate Hass; Colombia es una potencia en medicina estética y está desarrollando fuertemente el ecoturismo aprovechando sus recursos naturales y el proceso de paz con la guerrilla de las FARC.

A pesar de estas ventajas Colombia presenta un atraso en factores básicos como el desarrollo de infraestructura logística, carreteras, puertos, ferrocarriles y aeropuertos, cubrimiento de servicios públicos y mejora en el sistema de salud, así como mejorar la penetración de las tecnologías de la información y del internet de banda ancha para el desarrollo de negocios tecnológicos.

En el factor de educación Colombia debe mejorar en muchos aspectos, entre estos: cerrar las brechas entre la educación rural y urbana, y mejorar la cobertura. Especial atención se debe tener en la calidad de la misma; el informe de la OCDE (2016) sobre los resultados de las pruebas PISA señalan que el país fue uno de los únicos tres que mejoraron en todos los aspectos evaluados, sin embargo, su resultado sigue estando muy por debajo de la media de todos los países evaluados, de igual forma debe garantizar la formación de mano de obra calificada, los diferentes líderes industriales del país como la ANDI, manifiestan la falta de personal técnico y tecnólogo que dificulta el desarrollo de iniciativas económicas (Dinero, 2017b).



### 3.2.2. Condiciones de la demanda.

El crecimiento no sólo se basa en el mantenimiento de los principales indicadores macroeconómicos, sino en identificar los beneficios productivos que el programa de infraestructura vial de la Cuarta Generación (4G) llevado a cabo por el gobierno y la implementación de los acuerdos para la terminación del conflicto armado. La combinación de estos beneficios podría tener un efecto multiplicador en sectores como la agricultura y la manufactura, y dar como resultado un impulso adicional al crecimiento, la estabilidad de precios y la mejora de los niveles de empleo y, por consiguiente, el bienestar de la población en general.

El comportamiento económico refleja una mejora de los indicadores sociales, especialmente del desempleo, que a finales de 2015 alcanzó el 8,9% de la fuerza de trabajo, que, aunque solo 0,2 puntos porcentuales por debajo de la de 2014, es la tasa más baja de los últimos 15 años y uno de los indicadores más importantes para la dinamización de la demanda en el mercado interno.

Así mismo, como factor de movilización de la demanda, el país ha considerado los mercados externos como un factor primordial para el desarrollo y crecimiento de las exportaciones y, como resultado, tiene una política de promoción a través de instrumentos financieros, inteligencia de mercado e incentivar la competitividad (Meléndez, 2016).

Las disposiciones para la planificación urbanística y económica en general implican entre otros, una serie de métodos, teorías y tecnologías, así como diversos escenarios, actores, actitudes, inscritos en temporalidades diversas. Para el caso, estas últimas se ubican en la ruptura existente entre la planeación (con todas sus características de centralización, acumulación de capital con intervención estatal, aumento del tamaño en el sector público), y lo que desde Pradilla (2009) puede caracterizarse como neoliberalismo, y en Castells (1995), la nueva ciudad dual, como nueva estructura social urbana.



### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.**

La estrategia de Colombia para motivar el desarrollo económico y la industria se basa en diferentes aspectos. Por una parte, el país establece en su Constitución de 1991, la libre competencia y la prohibición de monopolios, esto conlleva a un aumento de la competencia y por tanto un desarrollo de la competitividad. Por otra parte, Colombia ha suscrito diferentes tratados de libre comercio y busca más, lo cual ha aumentado la competencia con el ingreso de nuevos competidores internacionales. Y tiene diferentes sectores en los que promueve, en mayor medida su desarrollo, dado que los considera como motores o locomotoras de la economía, estos son: sector minero-energético, donde la principal empresa colombiana es Ecopetrol, la cual ha desarrollado estrategias de penetración de mercados mediante la adquisición de bloques exploratorios en otros países y de integración vertical con la planta de refinación. Infraestructura, el desarrollo de las carreteras 4G, los sistemas de transporte masivo tipo Transmilenio, el desarrollo de puertos, unido con el sector de la construcción, han sido los pilares del gobierno desde el año 2010.

En este segmento, el mercado ha visto el crecimiento vertiginoso de Cementos Argos, cabe decir que lamentablemente en el cemento existe un duopolio a nivel nacional entre Argos y Cemex. Agroindustria, Colombia es potencia en sectores agrícolas como el café con marcas como Juan Valdez, que manejan desde la siembra hasta la venta al consumidor final, y es el principal exportador de café suave del mundo, pero esto no excluye la competencia interna con otras empresas como Nestlé, Starbucks y múltiples asociaciones de cafeteros. Otro sector muy fuerte es el de caña de azúcar y producción de etanol, donde existe un oligopolio de grandes ingenios pertenecientes en mayor medida al grupo Ardila Lülle, el cual consistentemente ha bloqueado la importación de azúcar y etanol. Innovación, donde se han creado diferentes clústeres a nivel regional, propende al desarrollo de la educación virtual abierta y a distancia a través de instituciones como el SENA, y las redes de universidades

públicas y privadas y el ofrecimiento de servicios de *call centers* regionales. Además, cuenta con sectores de manufactura robustos como el de Cosméticos, este mercado en Colombia es de los más competidos de la región, con presencia de plantas de las grandes industrias multilatinas como Belcorp Yanbal, Avon (a través de Prebel), Vogue, Unilever, y en menor medida, presencia de distribución de Natura Cosmetics y Genoma Lab. Y finalmente, en el sector del transporte aéreo se destaca Avianca Holding, una de las principales compañías aéreas de la región quien compite contra COPA y LATAM.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.**

En Colombia los sectores relacionados que conforman clústeres<sup>3</sup> buscan coordinar los procesos productivos y/o de comercialización con el ánimo de abaratar costos de producción, apoyar el desarrollo de innovación y tecnología, y generar impacto en el mercado en que se ubican. Colombia cuenta para el desarrollo de clúster con la Red Cluster Colombia, ente formado por el Consejo Privado de Competitividad Nacional e INNpulsia (unidad de gestión de crecimiento empresarial del gobierno nacional) en esta se registra que a la fecha hay 87 iniciativas que abarcan todas las ramas del sector industrial, de las cuales 56% son privadas, 28% públicas y el restante mixtas. Existen clústeres en 21 departamentos a nivel nacional, y hay más de 10000 empresas partícipes (Red Cluster Colombia, 2017). Además de estas estrategias, también se cuenta con la integración zonas regionales, como los distritos que pueden agrupar diferentes municipios, para maximizar los resultados de gestión y recursos, promoviendo zonas de desarrollo especial.

El país también cuenta con centros de investigación que apoyan a la industria nacional y el desarrollo tecnológico, como Cenicaña para la agroindustria de la Caña de Azúcar; Cenicafe para la del Café; el CIAT para el desarrollo e innovación de cultivos agrícolas tropicales, adicional cuenta con universidades reconocidas por su excelencia en la región como la Universidad de los Andes, la Universidad Nacional, o centros educativos

reconocidos en ramas específicas como la Universidad del Valle en Medicina. En cuanto a publicaciones en ciencia y tecnología, es destacable que Colombia ocupe actualmente la 4 posición en Suramérica y la 48 a nivel mundial en aportes de publicaciones científicas según el listado de Nature (Portafolio, 2016).

Además del apoyo del sector gubernamental, educativo e industrial, el sistema financiero de Colombia es fuerte, cuenta con grandes grupos como el grupo Aval, Bancoldex o Bancolombia, y existen diferentes iniciativas gubernamentales como el fondo nacional de garantías, capital semilla, red de Ángeles inversionistas, para facilitar la adquisición de crédito para los grandes, medianos, pequeños empresarios y nuevos emprendimientos.

### **3.2.5. Influencia del análisis en el departamento de Caldas.**

El análisis competitivo del país se ha centrado en la caracterización de la estructura económica colombiana, a partir de variables macroeconómicas generales (desempleo, inflación, crecimiento, etc.). Por medio de la evaluación de las cuatro puntas del rombo de Porter, se puede definir con claridad las cuatro fortalezas del poder departamental que generan o crean ventajas para poder competir, todo ello en el marco de las nuevas dinámicas de inserción empresarial en escenarios que a pesar de la interrelación cada vez más amplia están atravesadas por la alta competencia y la incertidumbre.

El sector agrícola y la industria de manufactura, de gran presencia en el departamento, se han visto afectadas en todo el país por cuenta de las tendencias mundiales hacia la financiarización<sup>4</sup> y la economía de servicios. El panorama económico mundial ha sufrido una desaceleración que se aúna a las inestabilidades políticas en sectores productores de materias primas (el conflicto en la península arábiga y Venezuela) a la que Colombia no es ajena y el departamento de Caldas tampoco.

Sin embargo, la tendencia hacia el crecimiento económico ligado a la explotación minera y el bajo valor agregado que deviene de este renglón, ligado al impulso desde el nivel

nacional de la construcción de viviendas (otro sector que genera agregados bajos) pone en tensión la situación del empresariado, la transferencia de tecnología y conocimiento y la competencia, es decir, pone en riesgo el desarrollo a mediano y largo plazo.

La inflación en Caldas, que afecta directamente los sectores más vulnerables, estuvo por encima del promedio nacional. La tasa de desempleo cerró en el 2016 cercano a los dos dígitos, el consumo de energía también presentó disminución. En cuanto a la construcción de sociedades empresariales, aumentó en un 27 %, principalmente en las actividades científicas y técnicas, de comercio, construcción, industria, de servicios profesionales y administrativos.

A nivel departamental, Caldas es la tercera región más competitiva del país, solo siendo superada por Bogotá y Antioquia. Dentro de las prácticas institucionales que conllevan a la medición exitosa de esta competitividad se encuentran programas como “Manizales Cómo Vamos” que monitorea y evalúa la calidad de vida en la ciudad, que es el foco industrial y de servicios del departamento, y articulan a la ciudadanía con la cultura de la auditoría y el seguimiento a la gestión pública. En la misma línea, se encuentran las alianzas público-privadas que constituyen el programa “Estoy con Manizales” para la planeación participativa. En esta medida, destacan, el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (CEPEC) que:

El departamento ha logrado la consolidación de una visión conjunta, donde cada actor desde su rol público o privado apuesta por una región a mediano y largo plazo enfocándose en la calidad de vida de los ciudadanos. A partir de esta visión, ha promovido el desarrollo de intervenciones para fortalecer el desempeño administrativo, mejorar la seguridad y la justicia y promover el crecimiento económico, alcanzando resultados positivos en la gestión fiscal, lo que ha incentivado

la inversión tanto pública como privada en pro del departamento. (CPC y CEPEC, 2016, p.22)

Uno de los aspectos que mide el Índice Departamental de Competitividad (IDC), y en el que destaca el departamento, es en el fomento del mercado ( Gobierno de Caldas, 2015), cerca del 50 % de las exportaciones son no tradicionales lo que es muestra de poder diversificador en la industria. Programas como “Caldas Exporta Más” han incluido empresas de distintos sectores (PyME y MiPyME) para hacer partícipe a diversos sectores productivos. La coordinación con el nivel nacional ha permitido que los programas financiados por la nación lleguen al empresariado caldense, “Empresas con excelencia exportadora ola 3”, de Bancoldex, es un ejemplo de esto.

Dentro del análisis competitivo de Colombia, se han visto diferentes aspectos por ejemplo uno de los motores y renglones económicos del desarrollo del país es el sector minero energético, que se ha visto fuertemente golpeado y aunque Caldas posee recursos mineros, no es un departamento minero energético dependiente lo cual lo ubica en una mejor posición competitiva ante estas coyunturas. Posee un sector agroindustrial fuerte, así que puede aprovechar las ventajas competitivas que ofrece Colombia en este aspecto. Es uno de los departamentos con desarrollo de clúster así que puede aprovechar el apoyo de la Red Clúster Colombia, posee instituciones educativas superiores reconocidas, y tiene ventajas debido a su posición geográfica para el desarrollo logístico, que le permite beneficiarse de las iniciativas en infraestructura que debe desarrollar el gobierno para ser más competitivo.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

Este análisis se utiliza para evaluar cinco factores externos en relación con la situación empresarial y el resultado que se obtenga de este análisis, permitirá obtener los factores externos claves de éxito de la organización. A continuación, se explicarán:

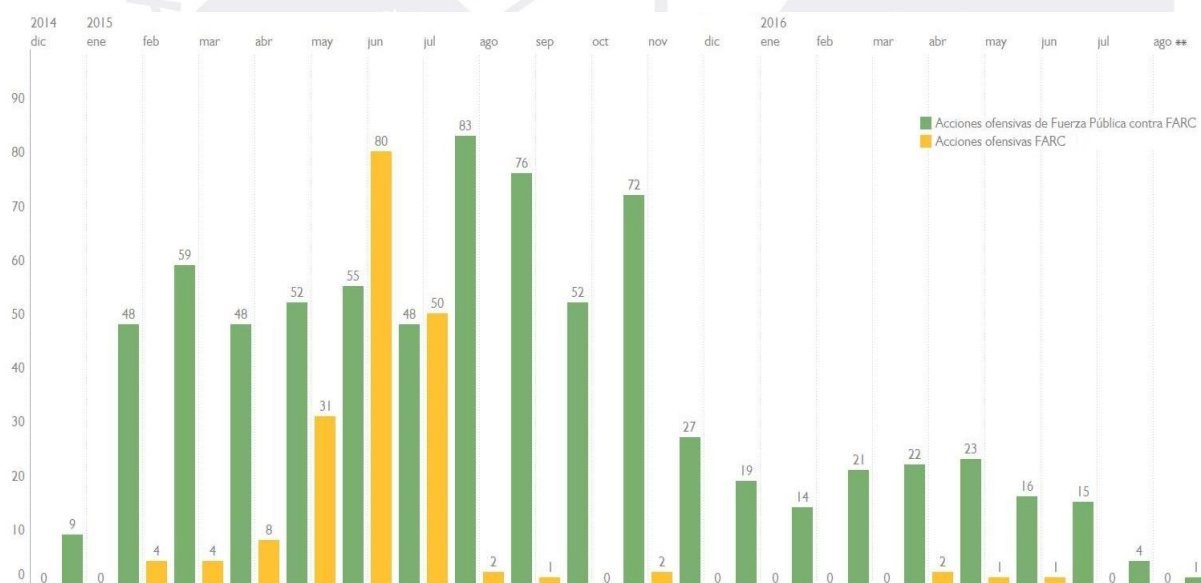
### 3.3.1. Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P).

Estas fuerzas determinan las reglas formales e informales bajo las cuales opera la organización, por lo general hacen referencia a las formas de poder y la estabilidad política y jurídica que se tienen alrededor de la organización, para ello se analizará las siguientes variables:

**Estabilidad política**, hace referencia a la capacidad del país de evitar los conflictos y garantizar las normas sin grandes cambios. Colombia desde que se independizó de España en el año 1819, ha sufrido largos períodos de violencia política. Durante la década de 1960 los partidos conservadores y liberales gobernaron a través de acuerdos de poder denominado Frente Nacional, lo que redujo la violencia política, sin embargo, se excluía a quienes no pertenecían a alguna de las dos estructuras, dejando por fuera de la participación política a algunos sectores de la sociedad, lo que originó la creación de grupos de guerrillas en el país como el ELN (Ejército de Liberación Nacional), las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), El EPL (Ejército de Liberación Popular) y EL M-19 (Movimiento 19 de abril) lo que produce un enfrentamiento entre estos grupos guerrilleros y las fuerzas armadas colombianas que se ha prolongado por más de 5 décadas. Entre los años 1982 y 1990 se llevaron conversaciones con algunos grupos guerrilleros, lo que condujo a la desmovilización del M-19 y el EPL, en el 2012 se iniciaron negociaciones con las FARC y en este momento, luego de la firma de un acuerdo de paz que contempla la dejación de armas y la incorporación a la vida civil con participación política, el escenario de conflicto armado interno ha cambiado radicalmente disminuyéndose significativamente las incursiones violentas de este grupo armado como se muestra en la Figura 13, permitiendo la terminación de un conflicto armado de más de cincuenta años. La firma de este acuerdo de paz pone al país en las sendas de garantizar una estabilidad política que redundará en la proyección de una imagen positiva del país en el resto del mundo lo que conllevará a incentivar mayor

inversión extranjera en el país. Sin embargo, el gobierno colombiano enfrenta el gran reto de mantener la seguridad política con la participación de las FARC como nuevo participante en el mundo político, y al mismo tiempo asegurar el control de la proliferación de nuevos delitos productos del postconflicto como el microtráfico, incremento de la delincuencia común, la desigualdad y la brecha económica entre el campo y las ciudades.

Adicionalmente, el acuerdo con las FARC aunque es un gran paso, no elimina la amenaza que existe por los grupos armados que no se han desmovilizado, como del Ejército de Liberación Nacional, ELN, el Ejército Popular de Liberación EPL, las Bandas Criminales BACRIM, surgidas de los grupos no desmovilizados de grupos paramilitares, etc, que se sostienen con actividades económicas ilegales como el narcotráfico y entorpecen o impiden el desarrollo social en las zonas donde operan, y que buscarán apoderarse de las zonas que las FARC ya no controlan



*Figura 13.* Acciones ofensivas de las Farc y acciones ofensivas de la Fuerza Pública contra las Farc (diciembre 2014 – agosto 2016).

Tomado de *Monitor del Desescalamiento del Conflicto Armado Interno en Colombia*.

*Conflict analysis resource center (CERAC)*, por. CERAC [Blog], Recuperado de <http://blog.cerac.org.co>: <http://blog.cerac.org.co/monitor-de-desescalamiento-del-conflicto-armado-interno-en-colombia-6>.



**Sistema de gobierno:** políticamente Colombia es una República, con poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Aunque Colombia inició su proceso de independencia de los españoles en julio de 1810, la estructura política del país, con un fuerte poder ejecutivo (presidente) no cambió desde la época colonial. Desde la época de la independencia hasta 1991, Colombia pasó por diferentes repúblicas y por una gran guerra civil contra los cárteles de la droga que todavía tienen una gran cantidad de poder en el país. En julio de 1991, Colombia estableció e integró su Constitución actual, creando un poder ejecutivo, que en la actualidad se encuentra bajo el poder de Juan Manuel Santos, un poder legislativo y un Congreso bicameral, compuesto por el Senado de 102 miembros (la Cámara Alta) y la Cámara de Representantes de 165 miembros (la Cámara Baja), elegidos directamente por períodos de cuatro años. La rama ejecutiva del gobierno es elegida para un mandato de cuatro años. Además, el país cuenta con un poder judicial ya establecido, pero menos débil que el poder ejecutivo, compuesto por una Corte Suprema de Justicia, una Corte Constitucional, un Consejo de Estado y un Consejo Superior de la Judicatura. A nivel territorial, Colombia tiene 32 divisiones administrativas, siendo Bogotá el Distrito Capital del país.

Existe un alto nivel de percepción de Corrupción por parte de los colombianos frente a los diferentes órganos de gobierno, que de acuerdo al informe de Transparencia Internacional, Colombia ocupó el puesto 90 entre 176 países analizados, con una puntuación de 37 en una escala de 100, donde 100 es el nivel menos corrupto, lo que lo ubica como uno de los países más corruptos a nivel mundial, esto producto de los diferentes hechos de soborno y extorsión que se han presentado en el País desviando recursos importantes del estado por parte de particulares, generando así, poca credibilidad a la gestión de los entes de gobierno. Este hecho requiere la apuesta del Gobierno para establecer medidas de control en el uso de los recursos, no solo con leyes, sino también con mecanismos eficaces que garanticen la aplicación de las normas y seguimiento de las políticas de tal manera que se

garantice el adecuado uso de los recursos financieros, además a imposición efectiva de las sanciones y condenas a aquellas personas que lleven a cabo actos de corrupción en contra de los recursos del Estado.

El Gobierno de Juan Manuel Santos ha creado el programa Anticorrupción incluido dentro del Plan Nacional de Desarrollo, que busca erradicar el desfalco a las entidades públicas a través del concurso de todos los niveles y ramas del poder público en Colombia, apoyado con la expedición de un marco normativo amplio por parte del Congreso de la Republica, la creación de órganos disciplinarios y fiscal que trabajan en concurso con la Rama Judicial y otras entidades adscritas al control administrativo como la Fiscalía y la Procuraduría General de la Nación quienes actúan como entidades independientes, para combatir la corrupción sancionando de manera ejemplar a las personas que se apropien de forma inadecuada de los recursos del estado y lograr disminuir los niveles de impunidad frente a estos hechos.

**Seguridad jurídica:** consiste en contar con un sistema legal que garantice seguridad a las personas con respecto a la actuación de los órganos de poder en el momento de aplicación de las leyes (Arrázola, 2014). Colombia es un estado social de derecho que cuenta con varios órganos de poder definidos por la Constitución política nacional. Sin embargo, la desarticulación de estos órganos encargados de aplicar las leyes ha llevado a tomar decisiones contradictorias con relación a la aplicación de las normas en diferentes ámbitos, llevando al país a cancelar licencias de explotación previamente aprobadas por la falta de comunicación entre las entidades encargadas de avalar los proyectos, hechos que lo han conducido a enfrentar multimillonarias demandas ante organismos internacionales por incumplimiento de acuerdos previamente establecidos. Estos episodios, no solo ponen en riesgo la estabilidad jurídica, sino también, el desarrollo económico del país, puesto que atraer inversión extranjera es uno de los motores de crecimiento, el inversionista necesita conocer las normas

que rigen los países donde realizarán sus inversiones y cómo va a ser la actuación de los órganos de poder encargados de aplicar dichas normas.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).**

Estas fuerzas determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión las cuales tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización (D'Alessio, 2016). Para este análisis se consideraron las siguientes variables como las de mayor impacto:

**Acuerdos de Integración y cooperación económica:** Colombia es una economía de mercado libre. Tiene importantes vínculos comerciales y de inversión con los Estados Unidos de América (EE.UU.) y además de esto cuenta con un total de 16 acuerdos comerciales vigentes dentro de los que destacan los firmados con países de la Unión Europea, México, Chile, Canadá, países que cuentan más de 1,500 millones de potenciales consumidores. Ha tenido una transición de una economía altamente regulada a una economía de apertura puesta en marcha en los años 1990 a 1994 durante la presidencia de Cesar Gaviria donde se inicia una liberalización económica con reducciones arancelarias, desregulación financiera y privatización de empresas estatales y adopción de un tipo de cambio más liberal. Estas políticas facilitaron las restricciones a la importación y abrieron la mayoría de los sectores a la inversión extranjera, aunque actualmente algunos productos agrícolas siguen bajo medidas proteccionistas.

El proceso de la integración al mercado común global por Colombia ha sido lento, por una parte, vencer el proteccionismo, la presión de grupos económicos que se sienten afectados por la pérdida de beneficios proteccionistas, el control de mercado interno, y el miedo natural ante los riesgos de la falta de competitividad, más las fallas propias del sistema institucional no han ayudado a tener una transición más fluida. En los últimos 7 años durante el gobierno de Juan Manuel Santos, se ha incrementado el proceso formalización de

diferentes acuerdos, tal vez el principal es el tratado con los Estados Unidos, primer mercado mundial de consumo, de igual forma, la firma de tratados más recientes con Corea que facilita el intercambio de bienes tecnológicos, o las negociaciones con China, Japón, y la Alianza Transpacífico muestran la importancia estratégica que tiene para el país abrir canales de comercio a los principales mercados mundiales, Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Así como el fortalecimiento de la Alianza del Pacífico para consolidar el comercio regional como la apertura al intercambio tecnológico y desarrollo de planes de competitividad conjuntos.

Aun así, la firma per se de tratados no ha significado necesariamente para el país el aprovechamiento de las oportunidades de generación de riqueza latentes que conllevan, o al menos no de momento. Es claro que estos tratados son un paso necesario e importante para el país, pero su materialización depende de la competitividad nacional en aquellas industrias y sectores económicos que generen el mayor beneficio perdurable tanto individual como para la población. Por tanto, se debe evitar caer en la dependencia de sectores con bajo valor agregado y que no sean sostenibles en el tiempo, como el depender en gran medida de actividades extractivas minero energéticas.

Las búsquedas de pertenecer a los tratados requieren de seguimientos a mediano y largo plazo para analizar sus beneficios y trazar estrategias de aprovechamiento. En el TLC con la UE, por ejemplo, en su tercer año de implementación, las exportaciones nacionales han caído del 2,3 % del PIB (previo a la firma del TLC) al 1,8 %, fuertemente afectadas por la disminución de precios del petróleo. Por el contrario, para Chile este mismo acuerdo con la UE ha significado que sus exportaciones no-tradicionales aumentaron en más del 1 % del PIB como se muestra en la Figura 14, ha aprovechado la oportunidad de este tratado y ha mejorado su balanza comercial

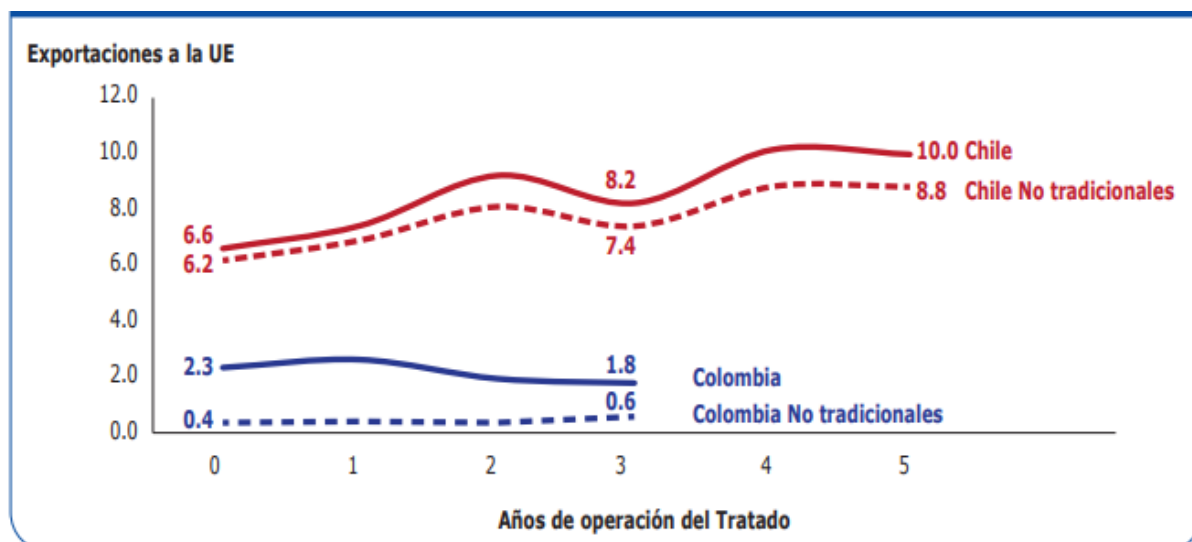


Figura 14. Evolución de las exportaciones: TLC Colombia-UE vs. TLC Chile UE (como % del PIB).

Tomada de *Informe Evaluación del TLC Colombia-Unión Europea*, por ANIF, 2016. Recuperado de <http://anif.co>: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Ago31-16.pdf>

**Evolución del PIB y PIB per cápita:** el crecimiento del PIB es constante. Colombia ha visto crecer su PIB de menos de US \$ 100.000 millones en 2003 a US \$ 377.700 millones en 11 años según los indicadores del Banco Mundial. Aunque el crecimiento del PIB se vio perturbado en cierta medida durante la crisis financiera mundial de 2008 (ver Figura 15) debido a la descomposición de las importaciones y las exportaciones, año en el que llegó a tener un comportamiento negativo, la recuperación de la crisis fue rápida gracias a los flujos positivos de Inversión Extranjera Directa (OECD, 2015). La economía es la cuarta en tamaño en dólares de América Latina, detrás de Brasil, México y Argentina y tiene el tercer mayor mercado potencial de consumidores internos con una población cercana a los 50 millones de habitantes.



*Figura 15.* Variación anual del producto interno bruto –PIB 2001-2016. Precios Constantes de 2005.

Tomado de *Boletín de Indicadores Económicos*, por Banco de la República, 2017.

Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

Las medidas implementadas en el ámbito de la política macroeconómica, como metas de inflación (ver Figura 16), tipos de cambio flexibles, regla de superávit presupuestario y regulaciones financieras sólidas, han ayudado a reducir la volatilidad macroeconómica. En conjunto, el manejo macroeconómico del país tanto del Banco de la República quien ha mantenido controlada la inflación de forma convergente hacia el 3% en los últimos años, a través del manejo de la tasa de interés y de la tasa de encaje, y el manejo de reservas de cobertura de la deuda, y a su vez de los gobiernos centrales de turno, que manejan la política fiscal, a través de la implementación de la regla fiscal que establece el nivel de deuda permitido respecto a PIB, y el Consejo Nacional de Planeación que establece los sectores y proyectos de inversión en el Plan Nacional de Desarrollo, han hecho un manejo responsable de la economía, manteniendo un nivel de crecimiento del PIB de forma continua en la última década, que aunque no ha sido el más alto de la región, si ha sido consecuente con la capacidad de la economía y ha respondido en mejor medida a las caídas de los mercados

mundiales del 2008 por la crisis financiera y del 2014, por la caída de los precios del petróleo, así como a las situaciones coyunturales de inestabilidad regional, como la disminución del comercio con Venezuela por su incapacidad de pago y cambios políticos, o con Ecuador por la imposición de la salvaguarda a las importaciones establecidas por el gobierno de Rafael Correa en el 2014.

Este manejo permitió que las calificaciones crediticias del país se incrementaron a nivel de grado de inversión por Standard & Poor's, Moody's y Fitch Ratings (Datosmacro.com, 2017). La inflación se ha mantenido en el rango de 2-4% desde 2009 y el tipo de cambio real se adhiere a los patrones del FMI (IMF, 2016). La apertura progresiva al libre comercio y las inversiones internacionales han impulsado las exportaciones y las inversiones en los sectores comerciales del petróleo y la minería (OECD, 2015).

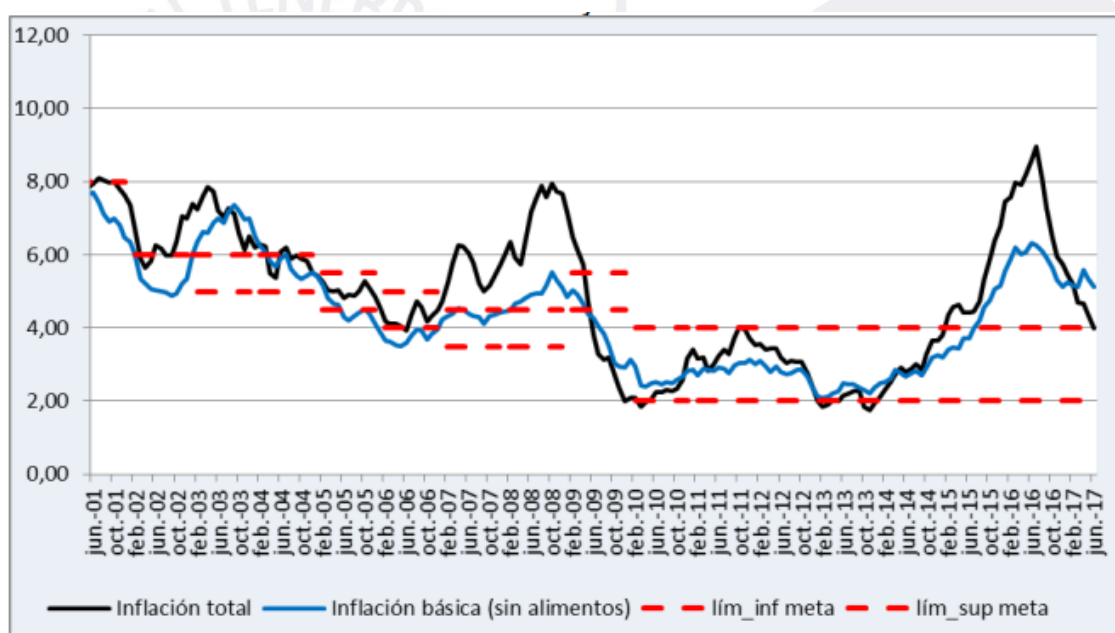


Figura 16. Inflación y meta de inflación (jun-2001 a jun-2017).

Tomado de *Boletín de Indicadores Económicos*, por Banco de la República, 2017.

Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

Varios factores generadores de fuerzas opuestas han determinado el comportamiento reciente de los mercados financieros en Colombia. Por un lado, las presiones para la devaluación del tipo de cambio dado los precios bajos del petróleo, (ver Figura 17) y la disminución de los activos nacionales se debieron a la creciente probabilidad de un alza de



los tipos de interés en Estados Unidos, en línea con la expectativa de un aumento de 25 puntos base en diciembre de 2016. Esta presión, que no era común a todos los mercados desarrollados, se combinó con la incertidumbre política causada por el sorpresivo resultado negativo del plebiscito para ratificar el acuerdo de paz firmado entre el gobierno colombiano y las FARC. Sin embargo, el efecto en los mercados de este último factor fue muy limitado y pronto se produjeron correcciones.

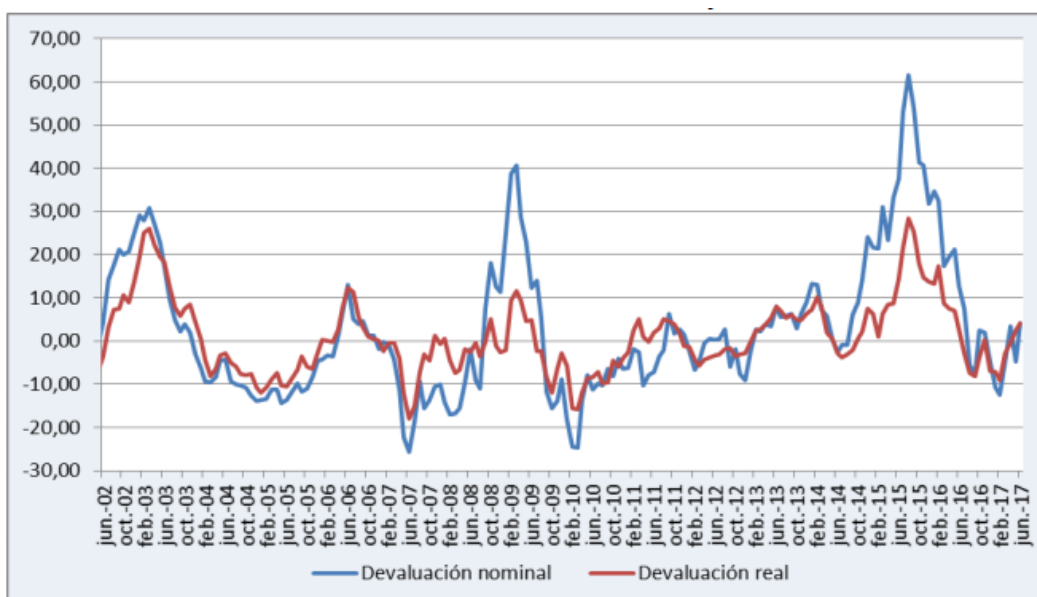


Figura 17. Devaluación nominal y real (jun-2002 a jun-2017).

Tomado de *Boletín de Indicadores Económicos*, por Banco de la República, 2017.

Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

Entre los factores que llevaron a la apreciación del tipo de cambio y la valuación de los activos internos, están el aumento de los precios del petróleo y el aumento de los flujos de capital hacia Colombia. En el primer caso, el desequilibrio en el mercado petrolero se ha autorregulado y el menor exceso de oferta, incluyendo también los recortes de producción anunciados por la OPEP, provocaron un leve incremento en el precio internacional de los precios del petróleo recuperándose de la caída a precios mínimos de 30 dólares barril WTI.

Sin embargo, la sobreproducción en los Estados Unidos proveniente de nuevos yacimientos y la extracción mediante *fracking* ha impedido que el precio supere la barrera de 60 dólares y se encuentre lejana de los precios máximos históricos del 2013 de 90 dólares

barril, hay que tener presente que el petróleo hasta el 2015 representó el 70% de las exportaciones tradicionales del país o el 50% del total de las exportaciones, en el 2016 cayó al 35% debido a los precios y se ha recuperado en el 2017. En el segundo caso, el desencadenante fue el incremento de alrededor de cuatro puntos porcentuales de la ponderación colombiana en el índice de país de grado de inversión del banco de inversión JP Morgan (BBVA Research, 2016).

La economía colombiana, en resumen, ha logrado mantener su PIB con un crecimiento continuo y ha logrado afrontar las crisis económicas mundiales y la volatilidad regional, mucho mejor que otras economías emergentes de América Latina, lo cual ha contribuido a la mejora de las condiciones de la población. A pesar de esto, su nivel de crecimiento aún es insuficiente, no se han aprovechado las oportunidades en la balanza comercial que conllevan los TLC como si lo han hecho Chile, esto muestra que se debe trabajar en mejorar la competitividad del país, que es necesario impulsar sectores económicos diferentes al minero energético que es muy volátil a la variación del precio del petróleo, que se deben fortalecer las exportaciones no tradicionales con mayor valor agregado, y las tradicionales como el café y sus derivados.

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).**

Estas fuerzas determinan la influencia de los integrantes en la sociedad en el desarrollo económico de la Nación que permiten definir su forma de vida, de trabajo y de producción. Para ello se analizarán factores demográficos, empleabilidad y pobreza.

**Tasa de crecimiento poblacional:** en términos de composición demográfica, Colombia, al igual que América Latina y el Caribe, han entrado en lo que se denomina como “la segunda fase de transición demográfica” (MinSalud, 2016, p.28), debido al descenso de las tasas de natalidad y mortalidad, se presentan cambios en las estructuras de la población

que se traducen en un aumento de las personas adultas en un 4 % y la disminución de los niños en un 22 %.

El índice de dependencia demográfica muestra un descenso en los últimos nueve años. En 2005, de cada 100 personas entre 15 y 64 años dependían 59,41 personas menores de 15 y mayores de 65 años; en 2016 el número de dependientes es de 51,66 y se proyecta que para 2020 continúe la tendencia al descenso hasta llegar a 51,27. Se estima que, por el periodo de 44 años, comprendido entre 1998 y 2042, la relación de dependencia se mantendrá por debajo de dos dependientes por cada tres personas en edades activas. (MinSalud, 2016, p.29)

La pirámide poblacional (ver Figura 18) muestra el comportamiento de las variables poblacionales por grupos etarios en tres períodos distintos. La tendencia es marcada hacia el aumento de las poblaciones mayores y el estancamiento (con posibilidad de reducción) de los nacimientos de niños en Colombia para el año 2020.

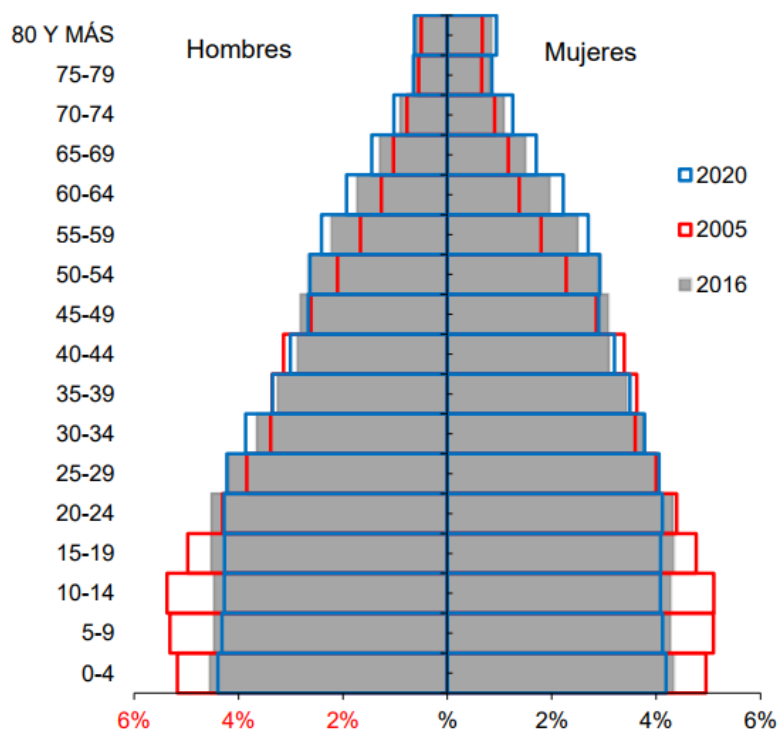
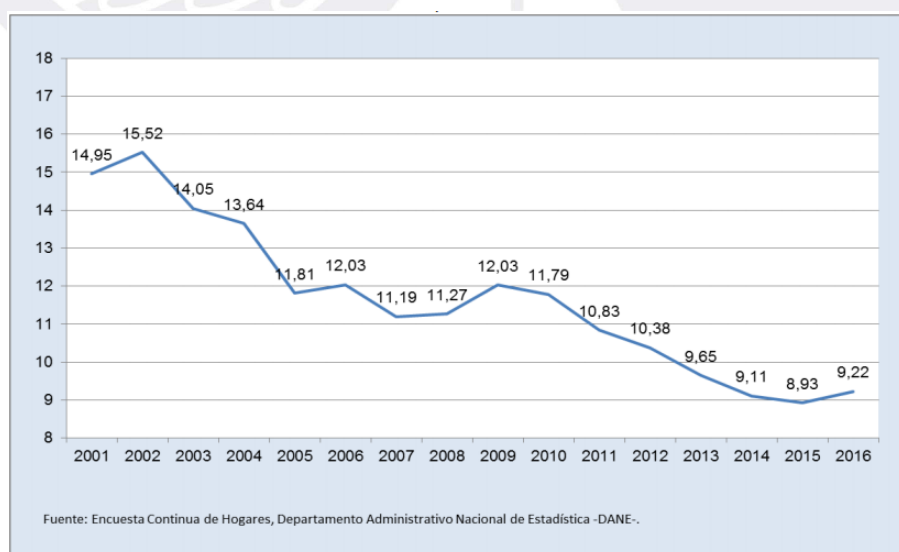


Figura 18. Pirámide poblacional: 2005, 2016 y 2020. Tomado de MinSalud. (2016). *Análisis de Situación de Salud. Colombia, 2016*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

El envejecimiento de la población que se ha presentado en Colombia en los últimos años, producto de la reducción de la tasa de natalidad de las personas jóvenes y a la disminución de los índices de mortalidad, conllevan un nuevo reto para la economía ya que es necesario contar con políticas claras para contrarrestar el cambio de la fuerza laboral en el sector productivo, debido a que cada vez serán menos las personas económicamente activas en etapa de producir bienes y servicios. Lo que conlleva a tener menos fuerza laboral y al mismo tiempo estas personas adultas tienen a reducir su capacidad de producción ocasionado esto a una pérdida de la productividad del país. Por ello es importante que el gobierno dentro de sus políticas promueva planes de inversión que incentiven el trabajo productivo, la educación a la población y se promueva el trabajo equitativo de los diferentes géneros.

**Tasa de desempleo:** la tasa de desempleo ha logrado mantenerse en un dígito desde el año 2012 y como lo observamos en la Figura 19 este descenso ha sido sostenido, aunque para el año 2016 tuvo un ligero incremento con relación al año anterior que se situó en 8,93 uno de los índices más bajos en los últimos 15 años. Según el DANE, para el año 2017 el número de desempleados aumentó en 179.000 a 231.000 personas debido a que la tasa de participación en la fuerza de trabajo aumentó a 64,2 % con relación a la del 2016 que fue de 63,9 %.



*Figura 19.* Tasa de desempleo en Colombia: total nacional (2001-2016). Tomado de *Boletín de Indicadores Económicos*, por Banco de la República, 2017. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

**Incidencia de la pobreza y pobreza extrema:** el coeficiente Gini, que mide la desigualdad de ingresos, registró un valor de 0,517 en el territorio nacional para el 2016. En las cabeceras, el coeficiente de Gini fue 0,495, frente a 0,498 de 2015. Por su parte, en las trece Áreas Metropolitanas (A.M en la Figura 20) el Gini fue 0,485; mientras que en el año anterior fue de 0,488. En los centros poblados y rural disperso, el coeficiente Gini pasó de 0,454 en 2015 a 0,458 en 2016. Para las otras cabeceras el Gini pasó de 0,476 en 2015 a 0,471 en 2016.

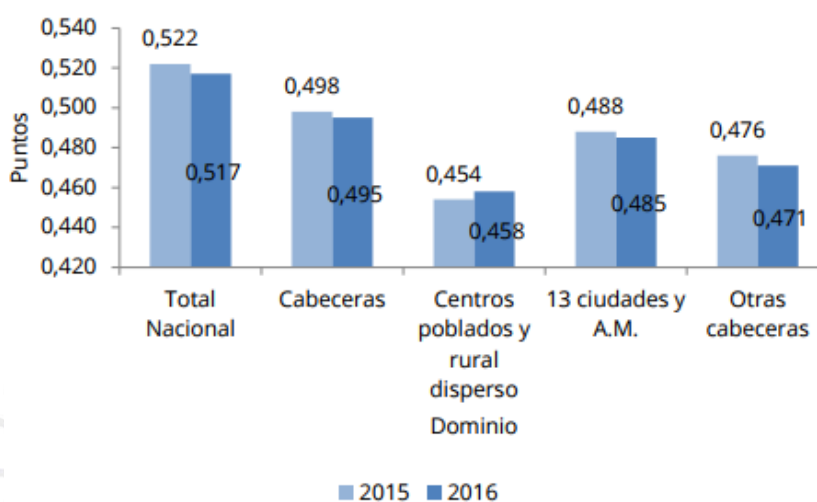


Figura 20. Coeficiente Gini 2015-2016.

Tomado de *Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2016*. Por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017a. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf)

Si bien la reducción entre 2015 y 2016 del Gini es baja, la pobreza ha presentado un aumento, pasando, a nivel nacional, del 27,8 % de la población, al 28,0%, siendo que el mayor crecimiento de este indicador se da en las cabeceras municipales (del 24,1 % al 24,9%) (ver Figura 21)

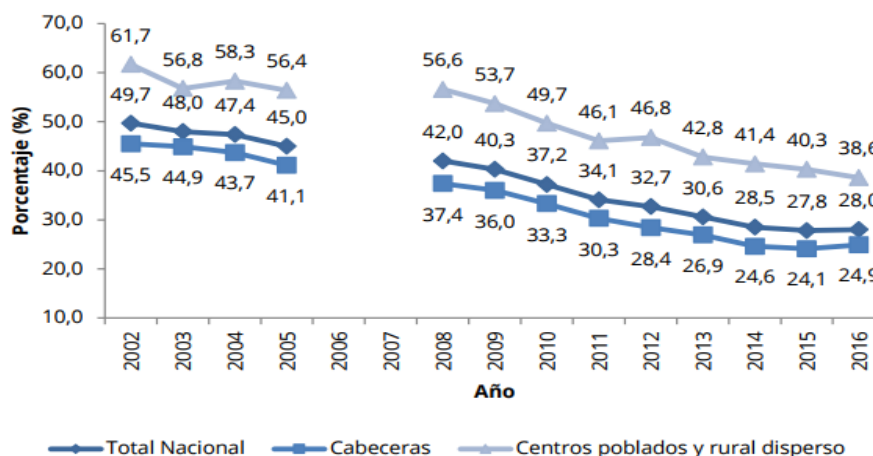


Figura 21. Incidencia de la pobreza por dominio 2002-2016.

Tomado de *Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2016*. Por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017a. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf)

Trabajar en la erradicación de los niveles de pobreza del País requiere que el gobierno cree las condiciones necesarias para garantizar que la mayor parte de la población pueda participar en los diferentes sectores económicos. Para ello, se hace necesario no sólo garantizar que las personas cuenten con el nivel de educación requerido, sino también que se suministren las condiciones de vida digna; como asegurar la disposición de los servicios públicos, acceso a vivienda y vías de comunicación adecuadas y condiciones de seguridad que permitan la tranquilidad y estabilidad de la sociedad de forma que desarrollen actividades económicas legales que generen bienestar.

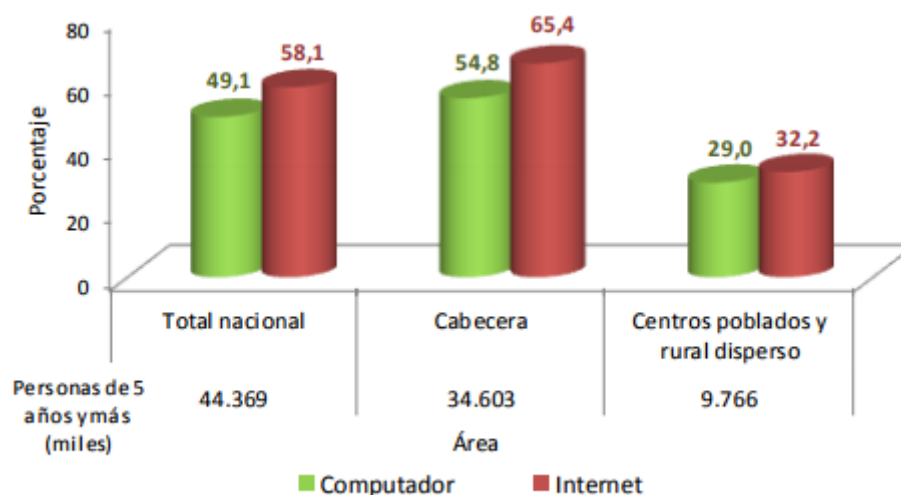
Por esto, el gobierno actual ha emprendido una serie de estrategias que tienden a reducir los índices de pobreza, ya que se enfocan en reducir las brechas que existen para el acceso a la educación que actualmente existen en el País. Para esto, ha incluido dentro de su Plan de Desarrollo Nacional un presupuesto de 43.563 millones de dólares. Este incremento en la inversión en educación está encaminado a cerrar las brechas existentes en el sistema educativo Colombia entre la educación pública y la privada.

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

El gobierno colombiano se está enfocando en mejorar la infraestructura del país y, actualmente, está invirtiendo en la red de concesión vial de la 4ª Generación (4G), nuevos aeropuertos y puertos, navegabilidad fluvial, etc. El nuevo enfoque es mejorar la competitividad y modernizar la infraestructura en Colombia. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, el gobierno invertirá USD 17 mil millones en infraestructura, centrándose especialmente en la construcción de nuevas concesiones viales. Este es uno de los planes de infraestructura más ambiciosos del mundo. La mayoría de los proyectos serán asociaciones público-privadas, que crean una amplia gama de oportunidades para empresas en los sectores de consultoría, arquitectura y construcción. Algunos de los grandes proyectos contemplados incluyen El dorado II (aeropuerto), el nuevo aeropuerto de Cartagena/Barranquilla, el Metro de Bogotá, una red de carreteras 4G, aumentar la navegabilidad del río Magdalena, promover el desarrollo de entre 6 y 10 puertos principales y numerosos proyectos de modernización de la infraestructura existente.

**Uso de Internet:** con respecto al uso y la penetración de las TIC en los hogares colombianos, la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) 2016 muestra que, en cuanto al uso de computadores e internet (Figura 22), el uso de Internet es superior al de computadores y la diferencia en acceso a estas tecnologías entre cabeceras, centros poblados y rural disperso es de casi el doble, siendo estos últimos los de menor inserción.





*Figura 22.* Proporción de personas de 5 y más años de edad que usaron computador e internet en cualquier lugar.

Tomado de *Encuesta Nacional de Calidad de Vida -ECV- 2016*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017c.

Ahora, en cuanto al uso de tipos de computadores y tabletas, siguen teniendo prevalencia los computadores portátiles, que se prefieren por encima de los de escritorio y las tabletas. Como lo observamos en la Figura 23, en las cabeceras municipales, el 32,7 % de los hogares encuestados poseía un computador portátil, siendo esa proporción del 6,8 % en los centros poblados y rurales. Asimismo, la posesión de tabletas es menor en las áreas rurales (3,8 %) que en las cabeceras (18,5 %). Contrario a los datos de computadores y tabletas, el uso de teléfonos celulares en el país es amplio, tanto en las áreas rurales como urbanas. En las primeras, es del 92,6 % de hogares y en la segunda de 97,5 %. El uso de telefonía fija ocupa un porcentaje mucho mayor en las áreas urbanas (38,2 %) que en las rurales (2,2 %) como se evidencia en la Figura 24. Lo que permite concluir que el acceso a las tecnologías en las áreas rurales es muy pobre.

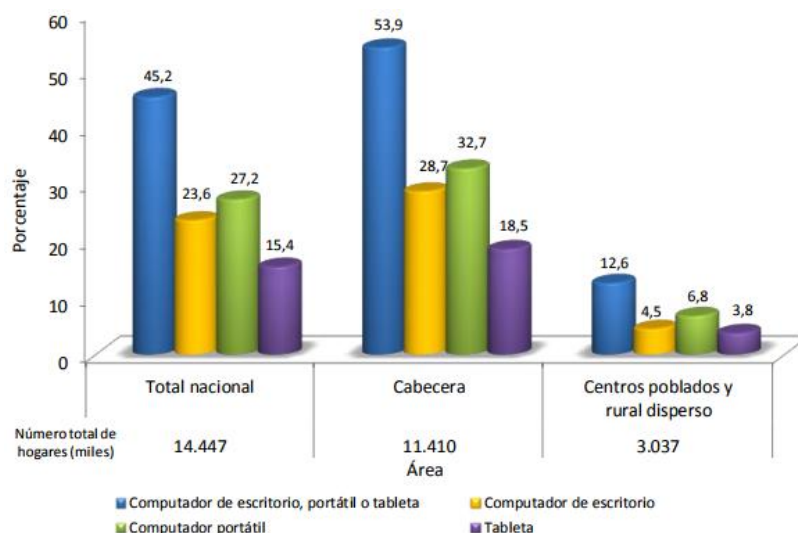


Figura 23. Proporción de hogares que poseen computador de escritorio, portátil o tableta 2016.

Tomado de *Encuesta Nacional de Calidad de Vida -ECV- 2016*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017c.

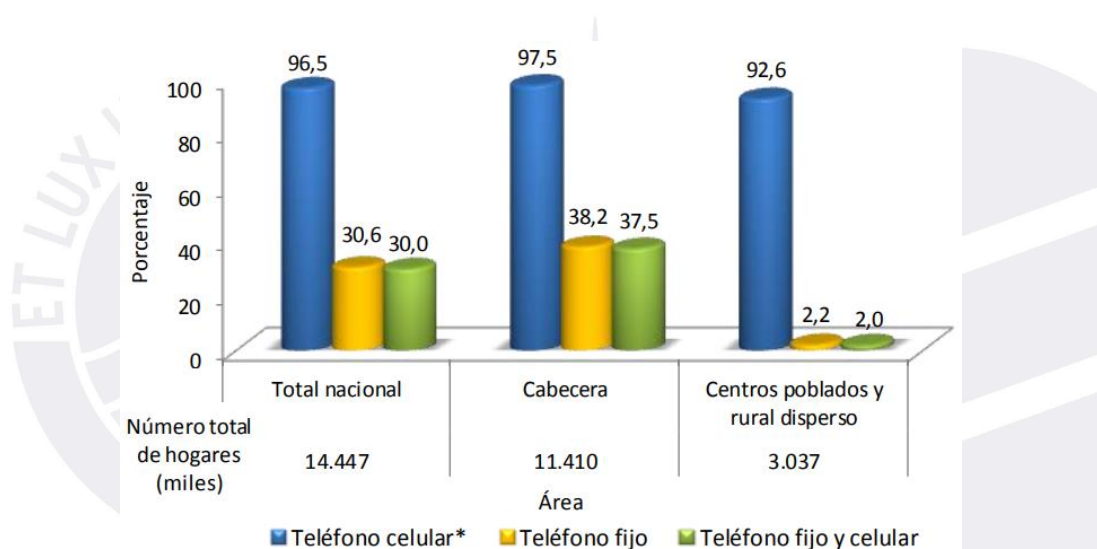


Figura 24. Proporción de hogares con telefonía según el tipo de servicio.

Tomado de *Encuesta Nacional de Calidad de Vida -ECV- 2016*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017c.

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

**Protección de la biodiversidad en flora y fauna:** ecosistemas como el Amazonas, la Cordillera de los Andes y la región de las llanuras orientales hacen de Colombia uno de los países más biodiversos del planeta, es rico en fuentes de agua, bosques (ver Figura 25) y suelo productivo. No obstante, durante el conflicto, los recursos naturales como el suelo, el agua y los bosques se convirtieron en botines de guerra que generaron ingresos a través de

negocios legales e ilegales y a su vez alimentaron el crecimiento de grupos armados. Del mismo modo, la ausencia del Estado proporcionó un terreno fértil para que los grupos armados impusieran su autoridad y para que prosperaran las economías ilícitas como la coca, la minería ilegal, la tala de árboles y el tráfico de animales silvestres. Este patrón condujo a un círculo vicioso en el cual, el control territorial de los grupos armados impidió la presencia efectiva del Estado y la provisión de servicios básicos como educación, salud, saneamiento, carreteras y justicia. Como resultado, la geografía fracturada del país es paralela a su fracturada soberanía.



*Figura 25.* Cobertura de bosque y no bosque en Colombia (2013).

Tomado de *Mapa de Bosque/No Bosque 2013 para Colombia*. Catálogo de Mapas, por IDEAM, 2014. Recuperado de . Recuperado de [http://sig.anla.gov.co:8083/resources/DESCARGA\\_SIAC/IDEAM/MG\\_E\\_SMBYC\\_BOSQUE\\_NOBOSQUE\\_2013.pdf](http://sig.anla.gov.co:8083/resources/DESCARGA_SIAC/IDEAM/MG_E_SMBYC_BOSQUE_NOBOSQUE_2013.pdf) IDEAM (2014).

Adicional a los retos en términos de cobertura institucional, las estructuras ecológicas de todo el país están en tensión con la existencia de los gases de efecto invernadero (ver Figura 26), es la industria de producción de energía la principal aportante de estos gases con un 40 %, seguida de la agricultura con un 25 %, los cambios de uso de la tierra y la silvicultura con un 22 % y el restante 13 % se reparte entre los combustibles fósiles (3 %), los residuos (6 %) y los procesos industriales (4 %).

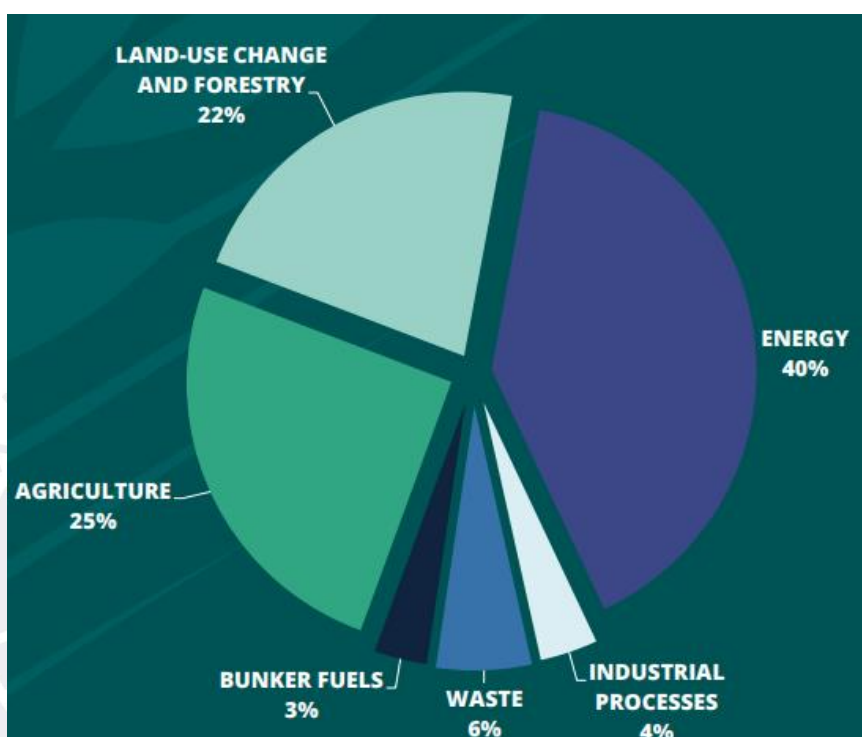
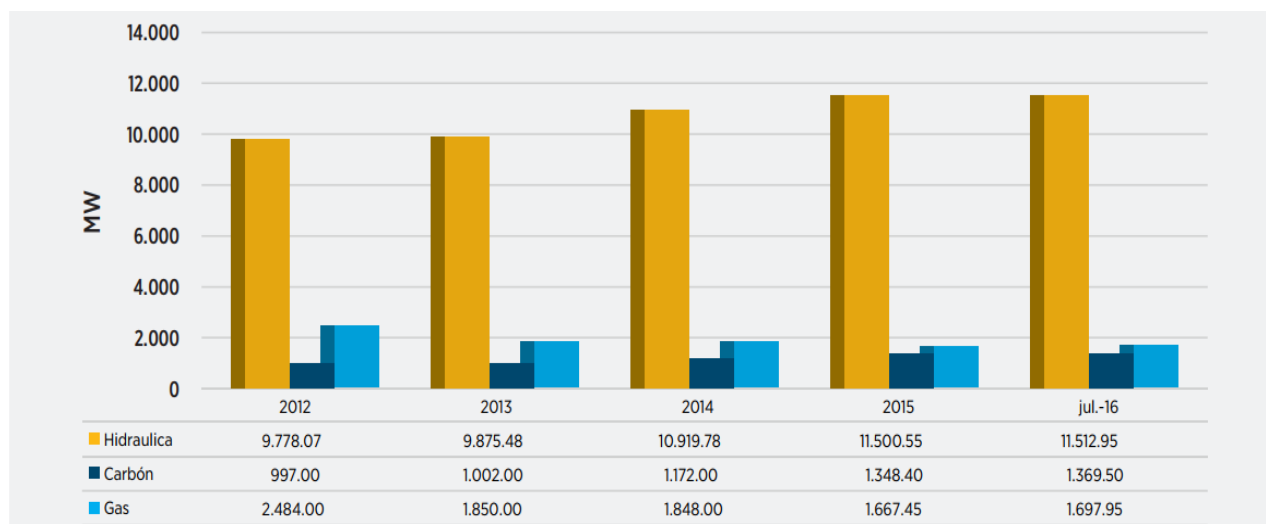


Figura 26. Emisiones de gases de efecto invernadero por sector en Colombia\*.

\*Datos para el año 2012

Tomado de *Peace and Environmental Protection in Colombia. Inter-American Dialogue*, por Morales, L, 2017.

A nivel internacional, el consumo de combustibles fósiles ha decaído en términos relativos, “es decir, su participación dentro de la balanza minero – energética de consumo, principalmente en EEUU, países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) y de Ingreso Alto” (UPME, 2015, p. 52). Los precios altos del barril de petróleo han llevado a que se incremente la búsqueda por fuentes energéticas renovables o que generen un impacto menor en el medioambiente. Por su potencial hidráulico, más del 70 % de la energía total se genera por medio de hidroeléctricas.



*Figura 27.* Capacidad efectiva de generación de energía eléctrica por tipo de combustible (2012-2016).

Tomado de *Boletín Estadístico de Minas y Energía 2012-2016*, por UPME. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/Boletines/Boletin\\_Estadistico\\_2012\\_2016.pdf](http://www.upme.gov.co/Boletines/Boletin_Estadistico_2012_2016.pdf).

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Al hacer una evaluación externa, se establece como propósito elaborar una lista de las oportunidades que pueden beneficiar a una organización y de igual manera, las amenazas que se presentan para el sector, lo que le permite a los estrategas evaluar la información más importante del ámbito político, gubernamental, legal, económico, financiero, social, cultural, demográfico, tecnológico, científico, ecológico y ambiental, dando como resultado el análisis PESTE donde se evidencian las oportunidades y amenazas del entorno que permiten establecer las estrategias para que la organización responda de manera ofensiva o defensiva a estos factores y con ello potencializar las oportunidades y combatir las amenazas (D`Alessio, 2016).

Para la elaboración de la matriz, se tomaron aquellos factores que fueron identificados en la evaluación externa como determinantes y claves para el éxito. Posteriormente se les asignó un valor de acuerdo a la estrategia definida por el departamento de Caldas y el peso de cada factor se determinó teniendo en cuenta lo que en estos momentos se está haciendo en

Colombia para así responder al máximo con el aprovechamiento de las oportunidades y las respuestas para contrarrestar las amenazas identificadas.

La identificación y selección de las oportunidades y amenazas obedecen a su impacto en el departamento de Caldas, de esta forma se considera relevante los acuerdos comerciales debido a la importancia que tienen para el desarrollo de las exportaciones como el café, aguacate, entre otros; los acuerdos de paz, por ser un tema de impacto nacional e internacional y como amenaza la corrupción, dado que, permea e impacta negativamente al sector tanto público como privado. Aspectos como la minería ilegal, la falta de penetración y desarrollo de las TIC, la inestabilidad jurídica, bajos niveles de educación, la inestabilidad social por presencia de grupos armados no desmovilizados, son aspectos que hacen parte de los intereses y políticas a trabajar por el país y la región. Como se observa en la Tabla 5, el peso ponderado fue de 2,35 entre 4, lo cual significa que el departamento de Caldas no está respondiendo en promedio para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas de Colombia.

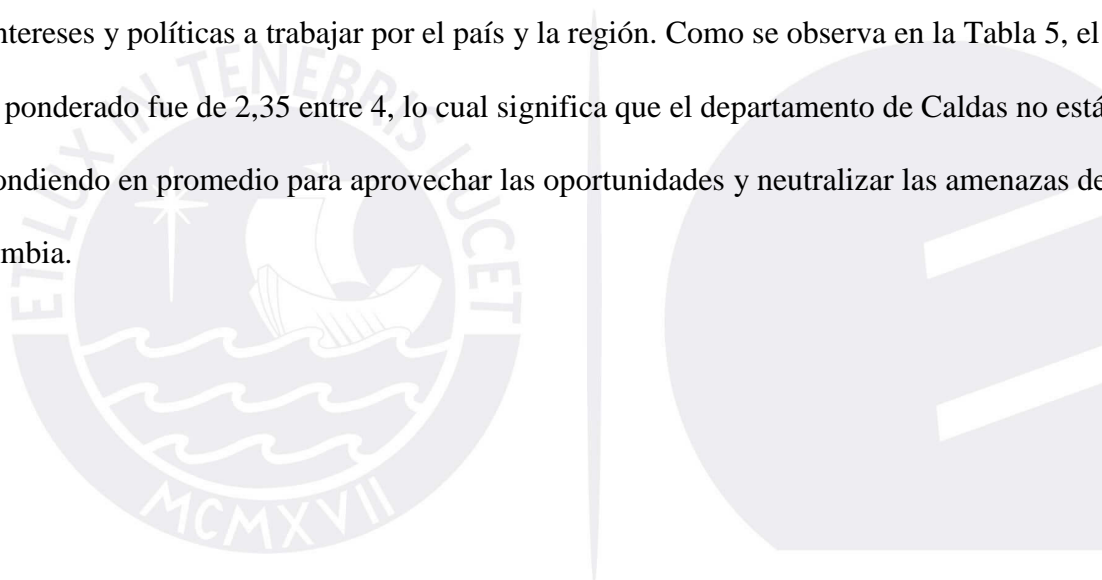




Tabla 5.

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).*

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1.	Acuerdo de Paz firmado con las FARC	0,15	2	0,30
2.	Acuerdos comerciales con los principales mercados como EE.UU. y UE que le permite acceder a más de 1.000 millones de consumidores y atraer la inversión extranjera.	0,15	3	0,45
3.	Modernizar la infraestructura vial, aérea y marítima (Carreteras 4G, Aeropuerto, navegabilidad del río Magdalena)	0,10	3	0,30
4.	Posición geográfica estratégica al contar con dos mares que le brindan facilidad para desarrollar el comercio internacional.	0,05	2	0,10
5.	Colombia tiene una gran biodiversidad y riqueza en recursos naturales y agua que le permite facilidad para el desarrollo agrícola, biológico y turístico	0,10	3	0,30
<b>Subtotal</b>		<b>0,55</b>		<b>1,45</b>
<b>Amenazas</b>				
1.	Poca confianza en todas las ramas del poder público por la existencia de corrupción.	0,15	1	0,15
2.	Inestabilidad social por presencia de grupos armados por fuera de la ley que no se han desmovilizado (ELN, EPL, BACRIM, otros)	0,05	3	0,15
3.	Alto nivel de desigualdad social en Colombia	0,05	2	0,10
4.	Bajos niveles de educación en el País tanto en cobertura como en calidad	0,1	3	0,30
5.	Bajo desarrollo y penetración de las TIC en los sectores rurales del País.	0,05	1	0,05
6.	Minería ilegal que dificulta la inversión extranjera y tiene un fuerte impacto ambiental	0,05	3	0,15
<b>Subtotal</b>		<b>0,45</b>		<b>0,90</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,35</b>

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 3.5. El departamento de Caldas y sus competidores

El departamento de Caldas como ente gubernamental, desde la perspectiva administrativa, debe analizarse como cualquier organización compuesta por diferentes componentes. Para desarrollar su función cuenta con un gran número de proveedores que le proporcionan; desde los grandes recursos para gestionar su plan de desarrollo como el gobierno central, hasta los bienes y servicios para desarrollar sus diferentes planes de acción de las diferentes industrias. De igual manera, cuenta con los compradores de los productos y servicios que desarrolla, desde el gobierno nacional,



empresas públicas y privadas y demás departamentos, así como los países donde exporta sus bienes y servicios. En este capítulo se analizará el sector bajo la aplicación de la matriz de las cinco fuerzas competitivas de la industria de Porter para identificar la afectación positiva o negativa del departamento de Caldas y bajo la luz de estos hallazgos aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que se presentan en el sector.



Figura 28. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.

Tomado de *Modelo de las 5 Fuerzas de Porter para el Sector Industrial*. “Los gráficos que cambiaron al mundo”, por A. Ovans, 2012, USA: *Harvard Business Review*.

### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización todo lo necesario para que esta produzca los bienes y servicios que ofrece en el mercado. Según Porter (2009):

Estos son considerados una de las fuerzas competidoras que existen en el sector e influyen en los precios ya que buscan beneficiarse a sí mismos, cobrando valores elevados por sus productos y servicios, y limitando la calidad y durabilidad de los mismos, trasladando sus costos a los otros participantes de la industria (p.43).

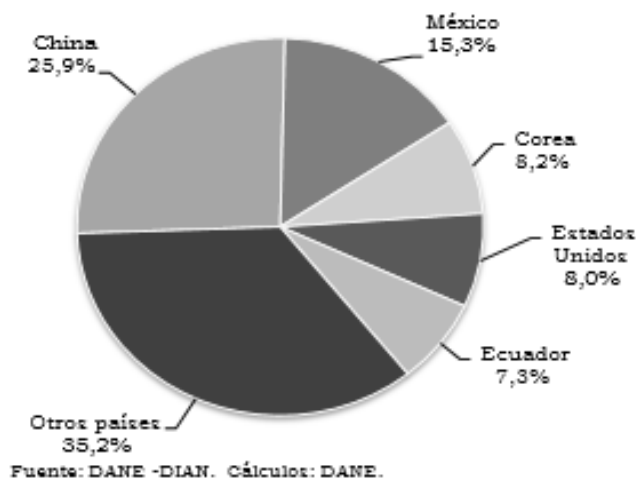
Caldas, al igual que los demás entes gubernamentales, desarrolla sus actividades en diferentes industrias lo que los obliga a contratar con un número alto de proveedores para

llevar a cabo su plan de desarrollo y cumplir con todas las necesidades que se presentan. De igual manera, comprometen recursos importantes del departamento; estas inversiones atraen a proveedores especializados para la construcción de infraestructura, la explotación de minas, el desarrollo de la industria turística y el suministro de insumos para cubrir los programas sociales. La contratación de estos proveedores está condicionada al cumplimiento de ciertos requisitos enmarcados en la ley, lo que genera la conformación en algunos casos, de monopolios, ya que no son muchos los proveedores que pueden cumplir con estas condiciones, otorgándoles un poder de negociación alto a aquellos que logran acceder a los contratos para desarrollar el producto o servicio que el departamento demanda, al establecer costos elevados y condicionar la calidad y cumplimiento de los mismos, esto apoyado con el alto nivel de corrupción que existe en el país, en el caso de la contratación pública.

Esto constituye una amenaza para el departamento, por ende, Caldas debe propender por una selección de proveedores juiciosa que se ajuste a las leyes y exigencias del cumplimiento de los requisitos legales que cada proveedor debe tener, y de igual manera, aprovechar las entidades de control para que ejerzan una veeduría juiciosa a estos proveedores. El gobierno central en sí mismo es el principal proveedor del departamento por la transferencia de recursos de la nación y conforme a ello su poder es alto, estando regulado por los principios de la Constitución y la labor cabildante en el Senado y Cámara de los representantes del departamento.

En cuanto a servicios públicos de agua y energía el departamento, se autoabastece teniendo proveedores internos, sin embargo, en cuanto a los hidrocarburos es dependiente externamente de los que abastece la nación. Como proveedores en el plano internacional podemos contemplar los que participan en las importaciones de Caldas. En 2015 las importaciones fueron del orden de US\$368.589 miles CIF, donde un 25,9% le corresponde a China, seguido de México 15,3%, Corea 8,2%, Estados Unidos 8,0%, Ecuador 7,3% y el

35,2% restante les corresponde a otros países. (Ver Figura 29). Este valor de importaciones significa una disminución de 1,5% con relación al 2014. El grupo que más participó fue el sector industrial (97,3%), y presentó un decrecimiento de 1,4%, seguido del sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura (1,9%) con un crecimiento de 49,4%, por último, el sector minero (0,8%) que registró un descenso de 46,1%.



*Figura 29.* Caldas. Distribución de importaciones, según país de origen 2015. Tomado de *Proyecciones de Población*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), s.f. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.

“Para Caldas el valor importado de manufacturas representó el 86,6% y decreció 2,4%, seguido por agropecuario, alimentos y bebidas (9,9%) con un aumento de 26,3%, y las importaciones de combustible y productos de industrias extractivas (3,5%), disminuyeron 29,1%” (Banco de la República, 2015, p.41). La información detallada por los principales grupos de producto se observa en la Tabla 6.

Tabla 6.

*Nacional-Caldas. Importaciones, según Grupos de Productos CUCI de la OMC. 2014-2015.*

Principales grupos producto	Valor CIF (miles de dólares)		Variación
	2014	2015	
Nacional			
Agropecuario, alimentos y bebidas	6.508.071	6.018.995	-7,5
Combustible y productos de industrias extractivas	8.525.499	5.992.024	-29,7
Manufacturas	48.735.797	41.934.156	-14,0
Otros sectores	259.517	112.425	-56,7
Caldas			
Agropecuario, alimentos y bebidas	28.971	36.595	26,3
Combustible y productos de industrias extractivas	18.124	12.851	-29,1
Manufacturas	326.887	319.050	-2,4
Otros sectores	156	93	-40,4

Fuente: DANE - DIAN. Cálculos: DANE.

Nota. Adaptado de DANE.

Caldas es un claro ejemplo de la dependencia del país respecto a las importaciones. De todos los sectores, desde el agropecuario hasta manufacturero, respecto a ciertos productos como por ejemplo los medicamentos que son regulados por el gobierno nacional, igual con productos de hidrocarburos los cuales son establecidos en un rango de precios. Es importante destacar que los más de 37 tratados de libre comercio que tiene Colombia le da posibilidad de generar negociaciones con países proveedores en importaciones de más de 374 mil millones de dólares, siendo Asia el principal proveedor del departamento, que como es sabido tiene los costos de fabricación más bajos del mercado global.

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Al igual que los proveedores, el poder de negociación de los compradores se da a través de las cinco fuerzas que determinan la competencia de un sector. “Los compradores también ejercen influencia negociadora sobre la industria, ya que estos son sensibles a los precios y pueden ejercer presión para que estos disminuyan” (Porter, 2009. p.44). Los compradores del departamento de Caldas van; desde clientes nacionales hasta internacionales debido a las diferentes actividades que desarrolla, algunas como el café, los minerales y el turismo tienen impacto en el exterior.

Por otra parte, algunos clientes de Caldas son los habitantes del departamento que se benefician de los servicios prioritarios que presta como salud, educación, infraestructura y servicios públicos, clientes que tienen una gran sensibilidad al precio, que por lo general esperan acceder a servicios y productos de muy bajo costo (en algunos casos esperan que sean gratuitos por provenir de un ente gubernamental) ya que consideran que es obligación del Estado proporcionarles estos servicios para su bienestar. También existe el cliente externo (esporádico), especialmente el usuario de los servicios de turismo y compradores de productos de la industria minera, manufacturera o del sector agrícola como el café. En términos de clientes externos Caldas alcanzó, en 2015, US\$680.528 miles exportados, lo que implicó una disminución respecto al año anterior de 8,7%, y representó el 1,9% del total.

Las exportaciones no tradicionales participaron con el 47,8%, dentro de estas, según CUCI, la mayor representatividad fue de Agropecuario, alimentos y bebidas (48,0%) que creció 9,1% seguido por Manufacturas (43,0%) con una disminución de 17,3%, respecto al año anterior. Para las tradicionales, tuvo mayor participación los bienes agropecuarios (100,0%) con un decrecimiento de 11,0%, respecto al año anterior. (Banco de la República, 2015, p.37). (Ver Tabla 7).

Tabla 7.

*Nacional-Caldas. Exportaciones, según Grupos de Productos CUCI de la OMC 2014-2015.*

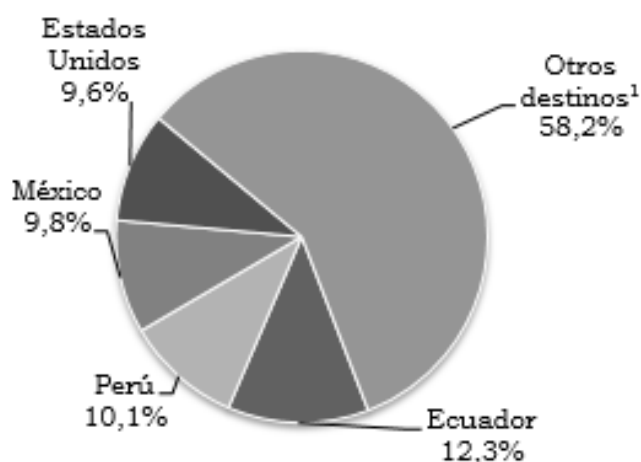
Principales grupos de productos	No tradicionales		Variación	Tradicionales		Variación
	2014	2015		2014	2015	
<b>Nacional</b>						
Agropecuario, alimentos y bebidas	4.869.794	4.408.200	-9,5	2.473.248	2.526.438	2,2
Combustible y productos de industrias extractivas	731.315	494.676	-32,4	35.730.403	18.781.798	-47,4
Manufacturas	8.750.222	7.931.318	-9,4	640.595	429.753	-32,9
Otros sectores	1.599.748	1.104.021	-31,0	0	0	(-)
<b>Caldas</b>						
Agropecuario, alimentos y bebidas	143.059	156.051	9,1	399.292	355.281	-11,0
Combustible y productos de industrias extractivas	33.479	29.223	-12,7	2	1	-64,9
Manufacturas	169.199	139.972	-17,3	0	0	(-)
Otros sectores	12	0	-100,0	0	0	(-)

(-) Sin movimiento.

Fuente: DANE - DIAN. Cálculos: DANE.

Nota. Tomado de DANE – DIAN.

Por países de destino (Colombia), el departamento de Caldas se mantuvo por tercer año consecutivo como principal socio comercial a Ecuador, cuyas exportaciones no tradicionales ascendieron a US\$39.961 miles FOB, con una participación de 12,3%; seguido por Perú (10,1%), México (9,8%) y Estados Unidos (9,6%). El restante 58,2%, corresponde a otros destinos, donde comprende países como Alemania, China, Japón, Chile, Panamá, Venezuela, entre otros.



<sup>1</sup> Dentro de los otros destinos se encuentran: Alemania, China, Japón, Chile, entre otros.  
Fuente: DANE - DIAN. Cálculos: DANE.

*Figura 30.* Caldas. Exportaciones no tradicionales registradas en valores FOB, según países de destino. 2014-2015.  
Tomado de DANE-DIAN.

En conclusión, Caldas cuenta con factores favorables que lo convierten en un departamento con alta potencialidad en el crecimiento de las exportaciones no minero-energéticas debido a las alianzas público-privadas que permiten encadenamientos productivos generados alrededor de la industria del café, tanto en desarrollo de proveedores como servicios bancarios e incluso desarrollo del turismo en torno al paisaje cafetero; el cual ha sido de los principales sectores de crecimiento a nivel nacional, e infraestructura eléctrica que hace que los costos de producción sean menores frente a otras regiones del país. Pero son los clientes internos quienes tienen una mayor influencia, ya que como se dijo anteriormente,

estos consideran que es responsabilidad del gobierno suplir sus necesidades básicas a través de la disponibilidad de manera gratuita de los bienes y servicios para su bienestar; es aquí donde los entes gubernamentales tienen que poner su mayor esfuerzo para lograr ofrecer un precio justo y al mismo tiempo garantizar la viabilidad financiera del departamento. Los productos como los medicamentos e hidrocarburos procesados tienen control y determinación de precios por el gobierno, limitando de manera estricta el poder negociación de compra y venta de estos. La intensidad de esta fuerza, respecto a su poder de negociación se determina con media debido a que tiene posibilidades de diferentes proveedores, los cuales con los diferentes tratados de libre comercio puede desarrollar, pero limitada en los servicios básicos que provee a los clientes en el departamento.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Según Porter (2009) “un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de manera distinta” (p.47), también señala que estos sustitutos pueden parecer distintos, pero cumplen con la misma función, lo que conlleva al riesgo de no ser percibido por los clientes y por lo general estos sustitutos son atractivos en precios o en el suministro de otra clase de servicios. Para Caldas, como ocurre con muchos departamentos, los productos y servicios que ofrecen son muy similares a otros departamentos, especialmente los limítrofes (Tolima y Risaralda); similitudes que se dan ya sea por la biodiversidad de las zonas, costumbres o desarrollo económico en la agricultura, que cuentan con ecosistemas parecidos y pueden ser grandes competidores en turismo tanto de páramos como de zonas cafeteras, al igual que en producción de ganadería y metales.

El desarrollo menor de infraestructura en vías que tiene el departamento de Caldas, le puede generar una desventaja frente a aquellos departamentos limítrofes que ofrecen servicios y productos que pueden ser sustitutos, como es el caso de Antioquia y Tolima que sí cuentan con mejores accesos y pueden ofrecer estos servicios a un menor costo; sin embargo,



el departamento cuenta con un punto a su favor, como es el caso de la biodiversidad dada por los diferentes pisos térmicos que tiene que pueden ser usados como ventaja, especialmente en el turismo, agricultura y minería.

El departamento cuenta con una gran fortaleza respecto al sector turístico donde el paisaje cultural cafetero se ha posicionado como un destino predilecto en el país y los turistas extranjeros. De esta manera y debido a la fortaleza de Caldas en sus atributos, los cuales no representan amenaza en los sustitutos, se determina esta fuerza con intensidad baja. En términos de desarrollo de la agricultura y específicamente el café, se considera la intensidad de la fuerza como media, conforme el departamento cuenta con atributos establecidos para contrarrestar cualquier amenaza por parte de sus competidores, competidores algunos cercanos que hacen parte del top 5 de los principales productores de Café (Huila, Antioquia, Tolima y Cauca) y representan más del 50% del total de la producción nacional.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Según Porter, la amenaza de la entrada de nuevos competidores al sector es una de las fuerzas más poderosas que permiten detectar la entrada de nuevas empresas con las mismas características económicas ofreciendo productos similares en el mercado, además señala que esta amenaza depende de las barreras de entradas que existan como la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a los canales de distribución y a las ventajas de los costos independientes. Debido a las diferentes actividades que desarrolla el departamento de Caldas, es susceptible de contar con nuevos entrantes que quieran ganar una cuota del mercado y con ello obtener beneficios. Actualmente, el departamento de Caldas desarrolla actividades que abarcan el cultivo del café, que es su principal producto, la ganadería, la minería especialmente de mercurio, antimonio, alumbre y caolines, la industria licorera, metalmecánica y textilera y el turismo. También se considera que Caldas es el segundo producto de café en el país, lo que lo hace atractivo para las empresas extranjeras.

El departamento de Caldas cuenta con una gran oportunidad de potencializar el turismo, que se espera crezca en el país producto de la firma de paz con las FARC, tanto a través de las personas nacionales como extranjeras, sumado esto al desarrollo de vías cuatro que le garantiza al departamento mejores condiciones de acceso, igualmente la diversidad de climas con que cuenta le permiten ofrecer una gama de diferentes zonas turísticas.

Aprovechar estas oportunidades le puede dar ventaja con relación a otros departamentos que cuentan con condiciones similares como el Tolima y Risaralda. Analizando los datos de importación de Caldas se observa, como en el resto del país un descenso, que para el departamento presentó una variación del -8,6% en el 2016, comparado con el 2015, sin embargo, para el 2016 se constituyeron un total de 814 sociedades, esto muestra un crecimiento del 29,6% con respecto al total de sociedades constituidas en 2015, y se concentra el mayor porcentaje en la actividad minera y de servicios de construcción, alojamiento y de entretenimiento, hechos que puede ser considerados como nuevos aspirantes para ofrecer bienes y servicios en el departamento especialmente en el campo turístico como se dijo anteriormente.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La rivalidad en una industria se da cuando las empresas luchan por una posición, utilizando técnicas como la de competencia de precios, batalla de *marketing* o lanzamiento de nuevos productos, sin embargo, esta rivalidad entre los competidores existentes en el sector puede ser suma cero o suma positiva con respecto a los resultados de rentabilidad que se obtengan, es cero cuando todos o la gran mayoría de los competidores compiten por satisfacer las mismas necesidades, y es positiva cuando cada uno de esos competidores intentan cubrir las necesidades de diferentes clientes, siendo esta la que logra ampliar la industria y obteniendo una mejor rentabilidad (Porter, 2009).

Según el informe del Consejo Privado de Competitividad, Caldas se ubica en el tercer lugar a nivel de nacional de competitividad con relación a otros 25 departamentos de Colombia (ver Figura 31). Esta calificación se basa en el análisis de los pilares fundamentales en los que los departamentos deben trabajar para alinearse en pro de alcanzar la meta de competitividad del país para el 2025. Dentro de esos pilares se evalúa las condiciones básicas de la institución, infraestructura, tamaño de mercado, educación, salud, sostenibilidad ambiental e innovación. Esta clasificación compromete a los departamentos a realizar grandes esfuerzos para alcanzar la meta del país, ya que buena parte del desarrollo productivo de la nación se da en el ámbito territorial y es necesario que exista una corresponsabilidad de los departamentos.

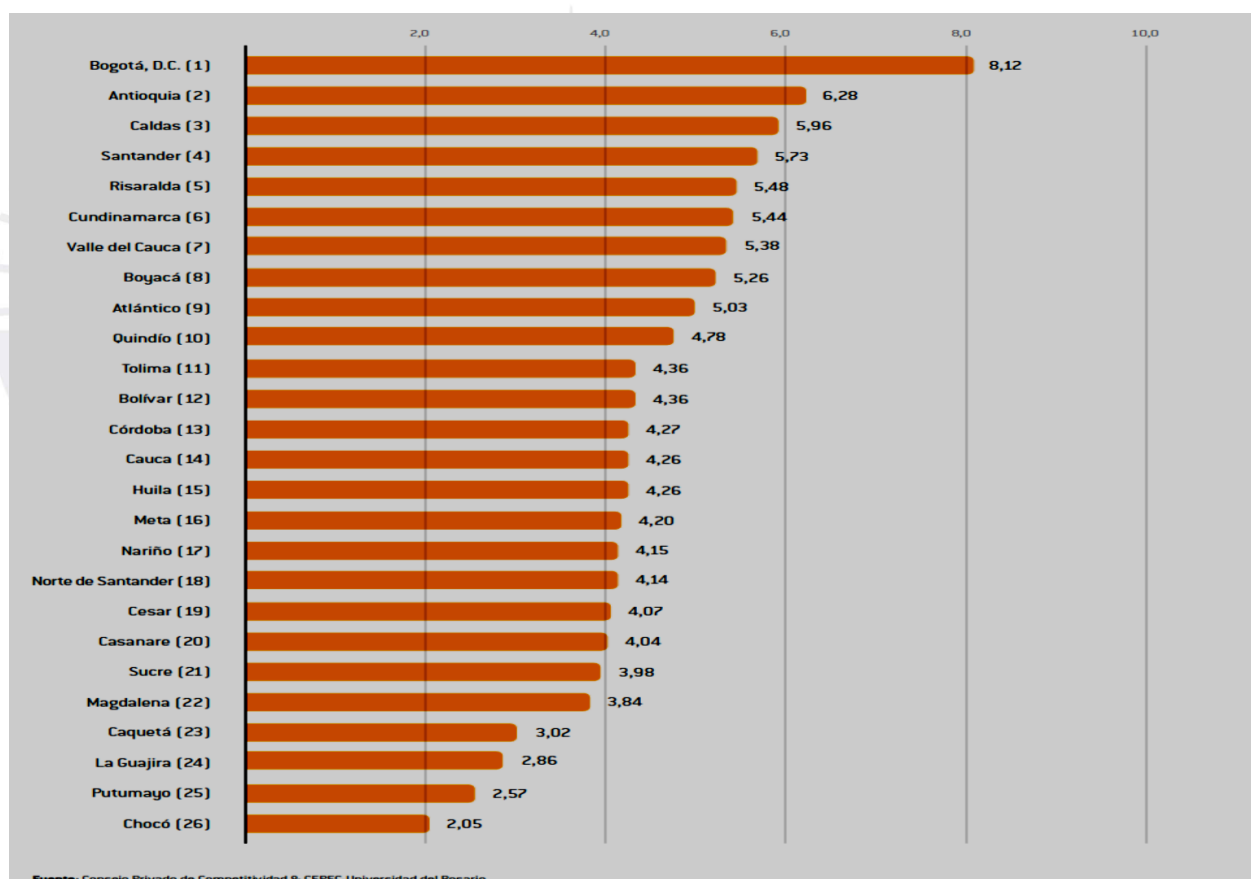


Figura 31. Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015. Tomado de *Índice Departamental de Competitividad 2016*, por Consejo Privado de Competitividad. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC\\_IDC-2016.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_IDC-2016.pdf)

Respecto a la rivalidad, la intensidad se clasifica como alta debido a que otros departamentos como Huila, Tolima, Antioquia, su estrategia está determinada por los atractivos de sus productos y/o servicios que ofrecen, en este caso el café es protagonista con estrategias de café de origen y potencialización de estas denominaciones a través la Federación Nacional de Cafeteros, y asimismo las estrategias que se han establecido para desarrollar a Caldas como destino turístico.

### **3.6. El departamento de Caldas y sus referentes**

Lo que se busca con este análisis es determinar cómo se encuentra el departamento de Caldas contra otros departamentos de Colombia o el mundo, que sirvan de punto de comparación, en los diferentes factores críticos de éxito que aseguran la competitividad de la región, esto es ¿Cuál es su posición competitiva contra sus competidores y cómo se encuentra contra aquellos que por su grado de desarrollo superior en estos factores son un referente, un *benchmark* al cual llegar?

Para determinar cuáles son las regiones que pueden ser competidores y referentes de Caldas, se procedió de la siguiente manera: a) evaluación de departamentos colombianos según su aporte al PIB, con el fin de determinar cuáles están en un aporte similar y cuales en un aporte superior. Los resultados se presentan en la Tabla 8 y Figura 32, de estas dos se encontró que el departamento de Caldas aportó un 1,5% del PIB nacional en el 2016 (DANE, 2017b), estando en la posición 18 en cuanto a aporte; los departamentos con un aporte cercano fueron: Magdalena, Risaralda, Nariño, Norte de Santander, Huila, Cesar, Córdoba, Tolima y Cauca. Los departamentos referentes (superiores en aporte) fueron: Cundinamarca, Santander, Valle del Cauca, Antioquia, Boyacá, Atlántico, Bolívar y Bogotá. Se realizó el mismo análisis con el PIB per cápita, el cual fue \$ 13.124107 en el 2016, ubicándose en la posición 17, los departamentos cercanos fueron: Norte de Santander, Cauca, Quindío, Huila, Tolima y Risaralda, mientras que los departamentos referentes son, Boyacá, Bogotá D.C,

Antioquia, Santander y Valle del Cauca; Casanare y Meta se descartan dado que su actividad económica es muy diferente, siendo dependientes del sector minero energético (petróleo), a diferencia de Caldas.



Tabla 8.

*Nivel de Aporte por Departamento al PIB Nacional respecto a Caldas.*

Posición	Departamento	Participación %	Nivel de aporte en relación a Caldas
1	Bogota D.C.	25,7%	
2	Antioquia	13,9%	
3	Valle del Cauca	9,7%	
4	Santander	7,7%	
5	Cundinamarca	5,3%	
6	Bolívar	4,2%	
7	Atlántico	4,2%	
8	Meta	3,3%	
9	Boyacá	2,9%	Aporte Superior
10	Tolima	2,2%	
11	Cauca	1,8%	
12	Córdoba	1,8%	
13	Cesar	1,8%	
14	Huila	1,8%	
15	Norte de Santander	1,7%	
16	Nariño	1,6%	
17	Risaralda	1,5%	
18	Caldas	1,5%	
19	Casanare	1,4%	
20	Magdalena	1,3%	Aporte Similar
21	La Guajira	1,0%	
22	Quindío	0,8%	
23	Sucre	0,8%	
24	Caquetá	0,5%	
25	Arauca	0,5%	
26	Chocó	0,4%	
27	Putumayo	0,4%	
28	San Andrés y Providencia	0,2%	
29	Amazonas	0,1%	
30	Vichada	0,1%	
31	Guaviare	0,1%	
32	Guainía	0,0%	
33	Vaupés	0,0%	Aporte Inferior

*Nota.* Tomado de *Cuentas Departamentales. Producto Interno Bruto preliminar (2016)*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017b, Bogotá, Colombia: DANE.

b) evaluación de departamentos colombianos según su nivel de competitividad basados en el índice departamental de competitividad (IDC) 2016 (ver Figura 33), para revisar en qué nivel se encuentra el departamento de Caldas y que otros departamentos se encuentran en uno similar y superior. Aquí se encontró que el departamento de Caldas tiene un índice de competitividad de 5,96, superado por Bogotá D.C. y Antioquia, y cercano a Santander, Valle del Cauca, Risaralda, Cundinamarca, Boyacá y Atlántico. Adicionalmente, por su nivel de desarrollo (ver Tabla 9) el instituto privado de la competitividad lo clasificó en la etapa 3, junto a Cauca, Huila, Magdalena, Norte de Santander, Quindío, Risaralda y

Tolima como cercanos, y como referentes estarían los departamentos del grupo 4: Antioquia, Atlántico, Bogotá., Bolívar, Boyacá, Cundinamarca, Santander y Valle del Cauca.

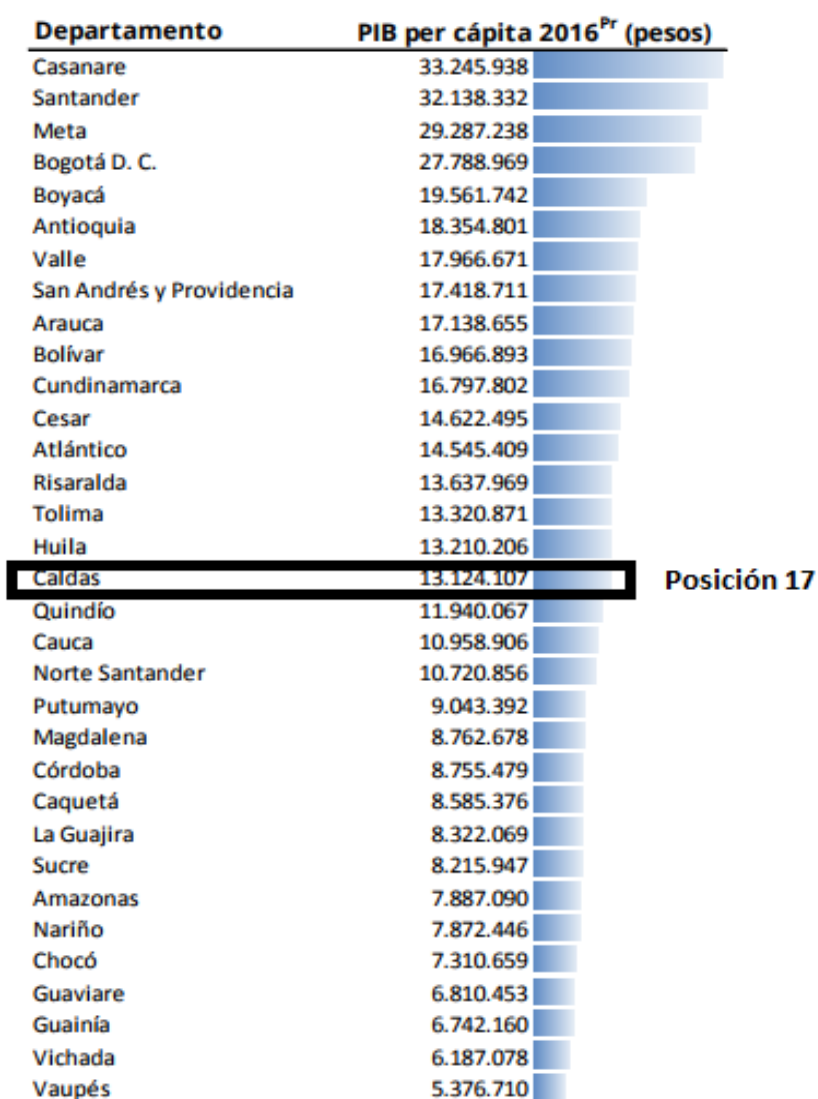


Figura 32. Producto interno bruto (PIB) per cápita departamental a precios corrientes. Tomado de *Cuentas Departamentales. Producto Interno Bruto Preliminar (2016)*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017b, Bogotá, Colombia: DANE.

c) región geográfica similar, se analizó a Caldas, dentro de su zona regional como lo clasifica el DANE, para ver cuáles departamentos tienen un nivel similar o superior según su aporte al PIB, revisando la Tabla 10 se verifica que los departamentos similares son: Huila y Risaralda y Tolima, y superior Antioquia.



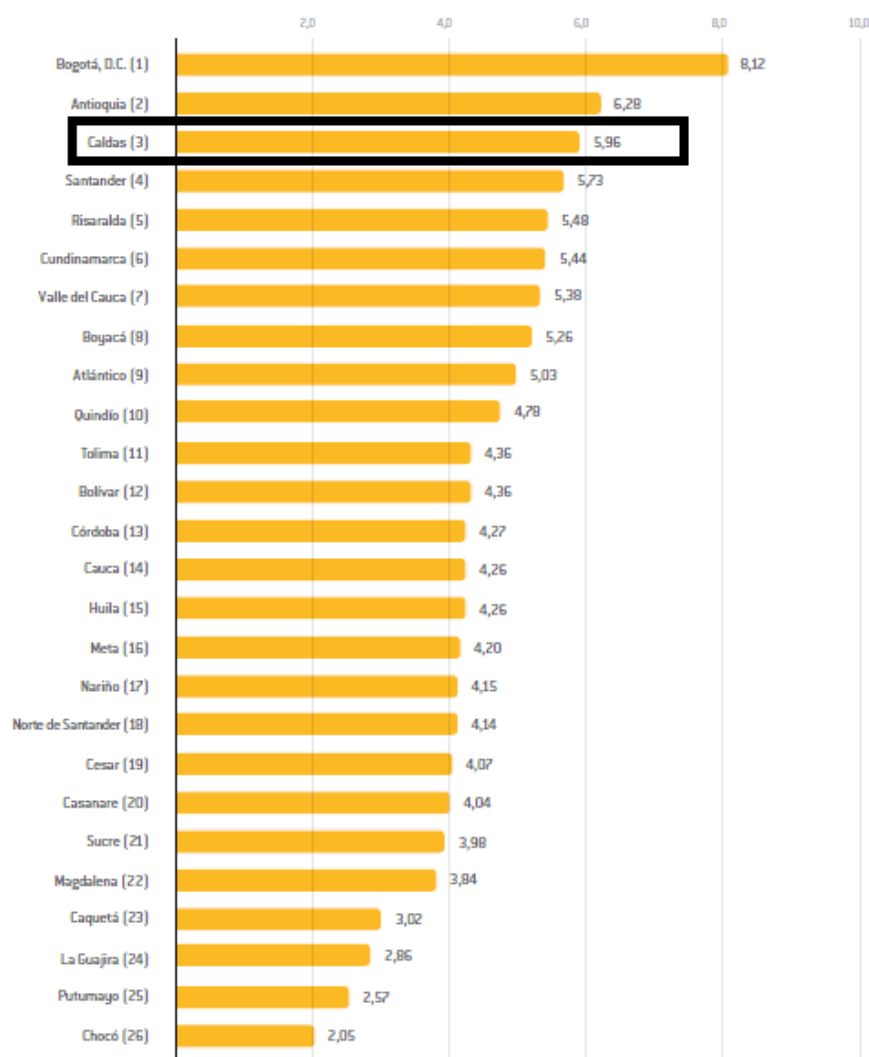


Figura 33. Puntaje general y posición en el IDC 2016.

Tomado de *Índice Departamental de Competitividad 2016*, por Consejo Privado de Competitividad. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. p.19. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC\\_IDC-2016.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_IDC-2016.pdf)

Tabla 9.

*Clasificación de los Departamentos por Etapas de Desarrollo.*

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Caquetá	Cesar	Caldas	Antioquia
Chocó	Casanare	Cauca	Atlántico
Córdoba	La Guajira	Huila	Bogotá D.C.
Nariño	Meta	Magdalena	Bolívar
Sucre	Putumayo	Norte de Santander	Cundinamarca
		Quindío	Santander
		Risaralda	Valle del Cauca
		Tolima	

Nota. Tomado de *Índice Departamental de Competitividad 2016*, por Consejo Privado de Competitividad. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC\\_IDC-2016.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_IDC-2016.pdf).

Tabla 10.

*Nivel de Aporte por Departamento al PIB Nacional respecto a Caldas.*

<b>Región</b>	<b>% PIB nacional</b>	<b>Nivel de aporte con relación a Caldas</b>
<b>CENTRAL</b>	<b>22,09%</b>	
Antioquia	13,9%	Superior
Tolima	2,2%	Similar
Huila	1,8%	Similar
Risaralda	1,5%	Similar
Caldas	1,5%	Base
Quindío	0,8%	Inferior
Caquetá	0,5%	Inferior

*Nota.* Tomado de *Cuentas Departamentales. Producto Interno Bruto (2016) Preliminar*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017b, Bogotá, Colombia: DANE.

d) revisión de competidores para los principales renglones económicos, a partir de la información del comportamiento del PIB por renglón y departamento, se ubica a Caldas, y se compara contra otros departamentos con una distribución similar del PIB en su economía regional, los resultados están en la Tabla 11.

Después de analizar estos cuatro parámetros se definen cuáles son las regiones comunes tanto en referentes como en competidores, los competidores definidos fueron: Risaralda, y Tolima, y referente Antioquia. Cauca y Quindío se eliminaron porque consistentemente se encuentran por debajo de Caldas en los diferentes parámetros de evaluación.

Tabla 11.

*Distribución del PIB por Renglón respecto a Caldas.*

FACTOR ECONÓMICO DEL PIB a precios constantes 2005, miles de millones de pesos,	REFERENTES				BASE	
	Cundinamarca	%	Antioquia	%	Caldas	%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	3821	13,29%	9995	13,17%	1421	17,91%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	2679	9,32%	17259	22,75%	1331	16,78%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	5669	19,72%	9858	12,99%	1059	13,35%
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	3604	12,54%	4425	5,83%	940	11,85%
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	3513	12,22%	10215	13,46%	794	10,01%
CONSTRUCCION	1711	5,95%	6999	9,22%	642	8,09%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1899	6,61%	4896	6,45%	570	7,19%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	1329	4,62%	3304	4,35%	418	5,27%
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	319	1,11%	1253	1,65%	53	0,67%

FACTOR ECONÓMICO DEL PIB a precios constantes 2005, miles de millones de pesos,	COMPETIDORES							
	Quindío	%	Risaralda	%	Tolima	%	Cauca	%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	840	20,60%	1406	17,25%	2328	20,98%	1906	21,18%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	562	13,78%	1538	18,86%	1394	12,56%	1333	14,81%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	248	6,08%	1087	13,33%	1153	10,39%	1441	16,01%
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	567	13,90%	725	8,89%	1736	15,65%	917	10,19%
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	643	15,77%	959	11,76%	1321	11,91%	661	7,34%
CONSTRUCCION	499	12,24%	736	9,03%	941	8,48%	927	10,30%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	299	7,33%	652	8,00%	901	8,12%	415	4,61%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	144	3,53%	259	3,18%	341	3,07%	240	2,67%
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	23	0,56%	45	0,55%	467	4,21%	131	1,46%

Nota. Tomado de *Departamentales. Producto Interno Bruto, cuentas (2016 Preliminar)*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). 2017. Bogotá, Colombia: DANE.

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** Esta matriz es una herramienta que, por una parte, permite identificar a los principales competidores de la región y comparar sus capacidades en los diferentes factores de éxito que son aplicables a todos los departamentos, y por otra, determinar algunas fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2015). Siendo consecuente con la visión deseada que se planteó en el capítulo 2, la elección de los factores claves de

éxito para la competitividad de la región, se sustentó en el análisis del Consejo Privado de Competitividad. Este determina tres dimensiones fundamentales, cada una compuesta de varios factores críticos de éxito, cuyo desarrollo determina el nivel de éxito competitivo de los departamentos de Colombia.

Como primera dimensión, está la de condiciones de factores básicos, la cual está compuesta de aquellos factores que debe tener cualquier departamento para establecer una base de competitividad. Estos factores críticos básicos coinciden con lo indicado por Porter, quien establece que hay factores base necesarios para el éxito competitivo, que, aunque son necesarios para la competitividad por si mismos no son determinantes de una ventaja competitiva perdurable. Estos factores críticos básicos de éxito están constituidos por:

(a) Factor de instituciones: necesario para poder tener confianza en el Estado y desarrollar las diferentes actividades sociales y económicas, se refiere al nivel y confianza en las instituciones públicas y privadas como alcaldías, gobernación, consejo, secretarías, cámara de comercio, manejo de regalías, corrupción, etc.;

(b) Factor de infraestructura básica: para asegurar el desarrollo y competitividad logística se refiere al nivel de carreteras, aeropuertos, servicios públicos, costo de transporte, etc.;

(c) Tamaño del mercado que representa la frontera de la demanda, a cuántos clientes puedo llegar;

(d) Educación básica y media necesaria para tener mano de obra básica calificada y eficiente, con que recurso humano cuento para desarrollar las actividades económicas;

(e) Salud y sostenibilidad ambiental como factores sociales que aseguran el bienestar social, el equilibrio con la naturaleza y, la continuidad del desarrollo social y económico abarca aspectos como nivel de cobertura en salud, nivel de desarrollo de programas ambientales, de desarrollo con la comunidad y tecnologías limpias, etc.

La segunda dimensión está compuesta por las condiciones de los factores críticos de éxito de la eficiencia, que se encuentran en un nivel mayor de especialización y por tanto su desarrollo empieza a determinar mayores diferencias en la ventaja competitiva. Esta dimensión está constituida por los factores críticos de éxito de:

- Educación superior y capacitación, que asegura una mano de obra calificada especializada, la cual es necesaria para poder lograr avances tecnológicos, instalar y desarrollar industria y lograr mayor eficiencia;
- Eficiencia de los mercados que determina, las facilidades para poder crear nuevas empresas (y por tanto generar trabajo) y temas asociados, como lo es la facilidad de crédito, la facilidad en los trámites, la menor burocracia, la seguridad jurídica o el costo de abrir de montar una nueva empresa, etc. A este respecto resulta relevante tener presente que una de las principales dificultades encontradas por los emprendedores en Colombia, se refiere a los procesos burocráticos para la generación de empresa y las dificultades para acceder al crédito.

Finalmente, la tercera dimensión se constituye por las condiciones de factores críticos de éxito relacionados a la sofisticación e innovación, el cual es el último nivel de desarrollo y especialización de los factores, a mayor su desarrollo mayor ventaja competitiva, los factores críticos de éxito aquí identificados son:

- Factor de la sofisticación y diversificación, el cual determina si la región produce y satisface la demanda de los productos en mercados que tienen una mayor madurez y por tanto demandan productos más elaborados y con mayor variedad;
- Factor de innovación y dinámica empresarial, el cual establece la capacidad de la región y la industria para generar conocimiento, aplicar nuevas tecnologías, su nivel de flexibilidad, y capacidad de evolución.

Por su parte la elección de competidores y referentes fue establecida en el numeral 3.6, de aquí se tiene que los competidores son Risaralda y Tolima, adicionalmente Antioquia se toma como competidor referente superior. La elección de estos tres departamentos se sustentó en el análisis de 4 aspectos, su nivel de aporte al PIB y al PIB per cápita, donde Risaralda y Tolima tienen aportes similares a Caldas y Antioquia tiene un aporte superior. El segundo corresponde a su nivel de competitividad según el análisis del Consejo Privado de Competitividad, que ubica tanto a Caldas como Risaralda y Tolima en niveles de desarrollo similar (nivel 3 de desarrollo) y en las posiciones, 3, 5 y 11 del Índice Departamental de Competitividad 2016, respectivamente.

Adicional a esto, tanto Risaralda como Tolima han mejorado su posición competitiva entre 2015 y 2016 en el índice, resaltando Risaralda el factor crítico de éxito de salud a nivel nacional. Por su parte, Antioquia es referente en un nivel superior (nivel 4) y se mantiene en la segunda posición en el escalafón, destacándose a nivel nacional su desempeño en el factor crítico de éxito de eficiencia de los mercados. El tercer aspecto considerado fue el referente a el análisis de región geográfica y aporte al PIB dentro de la región, donde Caldas, Tolima y Risaralda tienen aportes parecidos, Antioquia superior, y adicional al estar estos cuatro departamentos clasificados en la misma región geográfica, les confiere similitudes en aspectos como recursos agrícolas (los tres poseen tierras ricas, con producción de cultivos de café, aguacate y frutales), población común, y competencia por recursos del estado para el desarrollo de proyectos tanto diferenciados como de beneficio común.

El último aspecto considerado, fue el análisis de la distribución de aporte por sector económico en el PIB, para cada departamento, dado que su aporte al PIB es similar salvo Antioquia que es superior, se quería ver si dicho aporte se distribuía en general entre los mismos sectores, lo cual evidencia una condición de competencia, así los 5 principales sectores de aportes al PIB para los 4 departamentos son servicios sociales, sector financiero,

industria manufacturera, agricultura y comercio. A su vez, compiten en sectores como, educación, donde Caldas compite contra Antioquia y Risaralda por la calidad de sus instituciones, en sectores agrícolas como café, aguacate Hass, donde los 4 departamento son fuertes cultivadores, turismo ecológico y paisaje cafetero entre Caldas, Antioquia y Risaralda, infraestructura (red de carreteras y transporte fluvial con el Tolima, transporte aéreo con Antioquia), industria de tecnologías de la información contra Antioquia.

La ponderación de los 10 factores críticos de éxito, constituyentes de las tres dimensiones (básicas, de eficiencia y de sofisticación e innovación, se realizó siguiendo como base la propuesta del Consejo Privado de Competitividad con algunos ajustes tomando en cuenta la cantidad de factores por dimensión. Los resultados de la valoración para Caldas, sus competidores Tolima, Risaralda y Antioquia, se presentan en la matriz de la Tabla 12:

Tabla 12.

*Matriz Perfil Competitivo para el Departamento de Caldas.*

Factores claves de éxito	peso	Caldas		Risaralda		Tolima		Antioquia	
		valor	Ponderación	valor	Ponderación	valor	Ponderación	valor	Ponderación
1. Instituciones	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
2. Infraestructura	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
3. Tamaño del mercado	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28
4. Educación básica y media	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
5. Salud	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18
6. Sostenibilidad Ambiental	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
7. Educación Superior y Capacitación	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	3	0,6
8. Eficiencia de los mercados	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
9. Sofisticación y diversificación	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28
10. Innovación y dinámica empresarial	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16
TOTAL			3,12		2,72		2,41		3,06

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

Dados los resultados de la evaluación de competitividad de Caldas, se evidencia que el departamento se encuentra en una excelente condición competitiva, y que está a la par de Antioquia el cual es un referente superior, porque tiene una economía mucho más grande que la de Caldas, pero que en la valoración de factores se encuentran en grado similar, en una



posición de fortaleza moderada. Por su parte, Risaralda y Tolima, aunque tienen resultados un poco menores, se encuentran cercanos y si pueden mejorar aspectos como innovación, eficiencia de los mercados y salud, su nivel de competitividad sería muy similar, confirmando su posición como competidores y sustitutos.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Tal como se evaluó al departamento de Caldas en relación a sus competidores, se realiza la evaluación del departamento de Caldas contra otros departamentos y regiones, con resultados consistentemente superiores y que puedan constituir un referente *benchmark* en los diferentes factores de éxito. De los resultados obtenidos en el numeral 3.6, se define como *benchmark* a Bogotá Distrito Capital, dado que es la zona más competitiva del país, con una economía altamente diversificada, que no es minero energético dependiente, con un alto desarrollo turístico, tecnológico y educativo. A su vez se buscó un referente internacional que cumpla estas mismas condiciones de un elevado desarrollo turístico, tecnológico, educativo, económico y que no sea minero energético.

Así se eligieron a las regiones chilenas de Bio Bio y Metropolitana, considerando que Chile es referente en Latinoamérica en cuanto a competitividad, educación y desarrollo económico, y que estas dos regiones cumplen con los requisitos arriba mencionados. Los resultados se presentan la matriz de perfil referencial (Tabla 13).

Tabla 13.

*Matriz Perfil Referencial para el Departamento de Caldas.*

Factores claves de éxito	peso	Caldas		Bogota		Metropolitana (Chile)		Bio Bio (Chile)	
		valor	Ponderación	valor	Ponderación	valor	Ponderación	valor	Ponderación
1. Instituciones	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
2. Infraestructura	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
3. Tamaño del mercado	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
4. Educación básica y media	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36
5. Salud	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
6. Sostenibilidad Ambiental	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
7. Educación Superior y Capacitación	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
8. Eficiencia de los mercados	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
9. Sofisticación y diversificación	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	2	0,14
10. Innovación y dinámica empresarial	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16
TOTAL			3,12		3,68		3,94		3,36

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 3.8. Conclusiones

El departamento de Caldas pertenece a la región central de Colombia, y cuenta con muchas oportunidades de desarrollo. Ante la firma del acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC, se abre para el gobierno colombiano y para sus regiones incluida Caldas, nuevas opciones de desarrollo: inversión en infraestructura, turismo, inversión extranjera por la mejora del clima de violencia del país acorde los intereses nacionales; adicionalmente permite al gobierno mejorar la seguridad del país al enfocarse en mayor medida en la delincuencia común y grupos al margen de la ley como las Bacrim.

Caldas es un departamento con grandes recursos naturales, similar en ventajas comparativas a gran parte de Colombia, que como se vio su posición geográfica privilegiada le da tierras fértiles para el desarrollo agroindustrial, permitiendo aprovechar las oportunidades que se abren ante nuevos mercados por el desarrollo de tratados de libre comercio, como evidencia las que se han abierto para la exportación de aguacate Hass a Estados Unidos, principal mercado mundial, donde no solo Colombia si no Caldas es

potencia. Caldas al no estar cerca de zonas de frontera, se ve menos afectado ante las situaciones de crisis con Estados vecinos como Venezuela, y dado que su economía no depende la minería energética esta competitivamente mejor posicionada que otras regiones del país ante la caída de los precios del petróleo West Texas Intermediate (WTI), de la misma forma, en la búsqueda de mejorar la competitividad nacional de Colombia, se abren oportunidades de desarrollo para Caldas en proyectos conjuntos con el Estado- regiones en el desarrollo de infraestructura, cubrimiento de salud, mejora de la calidad de la educación básica, apertura de nuevos mercados, desarrollo tecnológico y generación de clústeres. Se debe entender que Colombia mejorará en su competitividad en la medida que sus regiones así lo hagan.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El AMOFHIT, usado como herramienta de análisis interno, identifica las principales áreas a ser auditadas y a éstas se les evalúan aspectos críticos que permiten conocer las fortalezas y debilidades de la organización. Las áreas bajo estudio se encuentran en el ciclo operativo que caracterizan a toda organización y proporcionan las interrelaciones funcionales, las principales variables, y los factores claves a analizar y monitorear en un proceso de auditoría interna.

Dicha auditoría o evaluación interna se enfoca en encontrar estrategias para convertir ventajas distintivas en ventajas competitivas y con ello capitalizar o usar a plenitud las fortalezas y neutralizar o contrarrestar las debilidades que la organización posee. Son siete áreas funcionales: administración y gerencia: A) marketing y ventas & investigación de mercado; M) operaciones & logística e infraestructura; O) Finanzas & contabilidad; F) recursos humanos & cultura; H) sistemas de información & comunicaciones; I) y tecnología & investigación y desarrollo y, T) las mismas se muestran en la Figura 34.

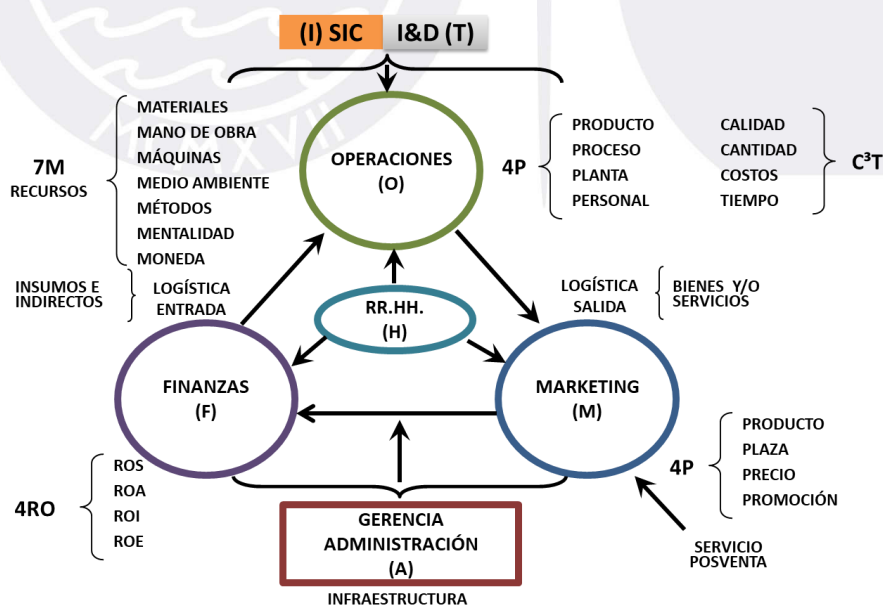


Figura 34. Ciclo operativo de la organización. Adaptado de *Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de Calidad*, por D'Alessio, 2004, p.4, México D.F, México: Pearson.

Resulta interesante revisar el informe de la Fundación Corona del año 2016, sobre el progreso social en las principales ciudades capitales del país (Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena, Manizales, Medellín, Pereira, Cali, Cúcuta e Ibagué). “Por segundo año consecutivo, la capital de Caldas es la única ciudad -de las 10 incluidas en la medición- que se ubica en nivel de progreso social alto, con 75,1 puntos sobre 100, aunque con un leve retroceso frente a la medición de 2015. El progreso social en Manizales está altamente correlacionado con incrementos en ingresos, satisfacción de los ciudadanos con su ciudad, inclusión productiva y disminución de la pobreza”. (Velásquez & Villegas, 2016, p.10)

Al comparar los resultados entre 2009 a 2015 todas las ciudades arriba mencionadas han presentado mejora global en el progreso social, destacándose Manizales que ha tenido un incremento sostenido en dicho periodo, aunque presentó una leve disminución en el año 2015, su indicador es superior al resto de ciudades capitales de Colombia pasando de un IPS del 63,9 en 2009 al 75,1 en 2015, superando ampliamente a ciudades como Bucaramanga (70,3), Medellín (69,6) o Bogotá (68,6).

Las dimensiones donde Manizales se destaca en el indicador son: el cubrimiento de las necesidades humanas básicas, principalmente agua y saneamiento básico (96,5), vivienda y servicios públicos (90,6), siendo la capital mejor calificada en ambos aspectos. Igualmente ocupa la primera posición a nivel nacional en la dimensión de oportunidades para la población en derechos personales (87,4), libertad personal y de elección (74,4) y tolerancia e inclusión (95,9).

Las dimensiones de mejora están en los fundamentos de bienestar con foco en : acceso al conocimiento básico (penúltimo), salud y bienestar (sexto), seguridad personal (sexto), acceso a la información y telecomunicaciones (cuarto)

Siendo Manizales la capital con mayor progreso social del país, se genera un buen precedente y expectativa para el análisis interno del Departamento en su conjunto.

#### **4.1.1. Administración y gerencia (A)**

Para efectos prácticos serán tomados como sinónimos la administración y la gerencia. Si bien el objetivo de la administración es aumentar la productividad para incrementar las posibilidades de competir con éxito, el de la gerencia no se limita al manejo de los aspectos operacionales, sino que se encarga de manejar los aspectos estratégicos como definir el rumbo y las estrategias de la organización. En tal sentido, D'Alessio (2015) afirma: “Asimismo, debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización” (p.167). La gerencia es clave para el éxito o para el fracaso de una organización.

En Colombia el gobierno departamental es el encargado de crear y desarrollar políticas que impulsen a cada departamento hacia un mejor desarrollo. La cabeza de un gobierno departamental es el gobernador, quien es elegido democráticamente; esto es a través de un proceso por voto popular que se viene dando de 1992, y que ejerce por un período de cuatro años a partir de 2004, proceso que es vigilado de cerca por la Registraduría Nacional del Estado Civil y por el Consejo Nacional Electoral. El gobernador como poder ejecutivo, nombra un gabinete compuesto por sus secretarios que le ayudan a trabajar y a desarrollar políticas propias de cada departamento. Así como el gobernador puede escoger libremente a sus secretarios, también puede cambiarlos en cualquier momento. Este equipo de trabajo se llama el gabinete departamental. El gobernador y sus secretarios son quienes planean y ejecutan las políticas que el gobierno departamental adopta en las distintas áreas de la vida de cada departamento.

El poder legislativo está a cargo de una Asamblea Departamental elegida por voto popular para el mismo período que el gobernador. La Asamblea cuenta entre 11 y 31 diputados de acuerdo a la población de cada departamento y son quienes toman las decisiones

a nivel departamental sobre los proyectos que el gobernador le presenta para aprobación. Los proyectos deben regirse bajo la Constitución y para ello el gobernador y su gabinete preparan un plan de desarrollo para el departamento. Una vez definido y de ser aprobado por la Asamblea, es necesario que se apruebe un presupuesto supeditado al Presupuesto General de la Nación que realiza en gobierno nacional que de resultar aprobado es el arranque al gobierno departamental para comenzar a trabajar en los proyectos.

***Reputación y prestigio de la alta dirección, imagen y prestigio de la Organización.***

En Colombia, antes de la Constitución política de 1991, los gobernadores eran nombrados por el presidente de la República, pero desde 1992 se hace por elección popular. Casi a la par del inicio del ejercicio de ese mandato popular se han iniciado por parte de la Procuraduría General de la Nación, un número importante de sanciones a dirigentes no solo a nivel de gobernaciones sino en alcaldías e instituciones públicas de todo orden (local, departamental y nacional). Sanciones dentro del periodo de mandato e incluso después de haber terminado el periodo. De ahí que la reputación y prestigio de los dirigentes nacionales, departamentales o locales se encuentre en un nivel muy bajo en el referente de la población.

Mientras la procuraduría advierte que los exmandatarios de las principales ciudades y departamentos salen con investigaciones en su contra, la Dirección de Fiscalía Especializada contra la Corrupción anuncia que adelanta 1.259 investigaciones contra 1.015 funcionarios electos, la mayoría de ellos alcaldes y gobernadores involucrados en delitos contra la administración pública. (Duque, 2016, párr.2)

El mal principal al que se le atribuye esta situación, pero no el único, tiene que ver con la corrupción que se ha adherido al ejercicio público de manera tal que no existen precedentes de la misma magnitud en otras latitudes, o por lo menos no son tan evidentes y frecuentes como resultan en Colombia. La realidad local resulta ser alarmante dado el número

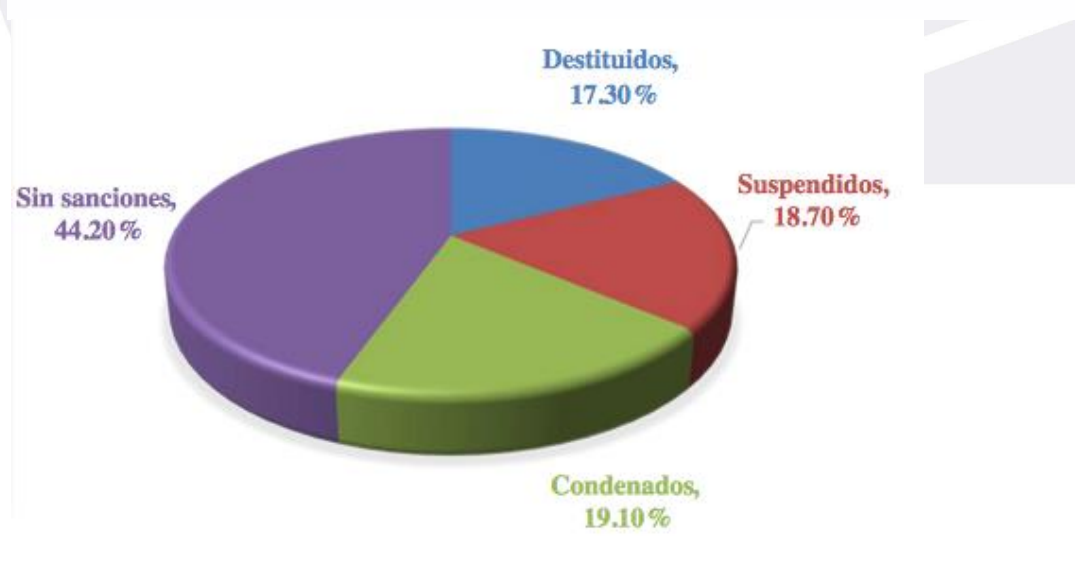


y la proporción de funcionarios elegidos que han sido investigados y sancionados por casos de corrupción:

Cuando no había siquiera concluido el primer periodo de alcaldes y gobernadores elegidos por voto popular bajo la nueva Constitución de 1991, la Procuraduría reportó que 555 alcaldes (de un total de 1.030) tenían procesos en su contra y 53 habían sido destituidos, 38 suspendidos y cinco sancionados.

Dos décadas después el mismo ente de control informaba que en solo cinco años (2009 a 2014) había destituido por corrupción a 37 gobernadores (de 62 elegidos) y a 308 alcaldes (de 2.200 elegidos)- sin contar las suspensiones temporales y las investigaciones pendientes-.

Y un estudio detallado que publiqué hace poco [1] muestra cómo más de la mitad de los 283 gobernadores elegidos o designados entre 1992 y 2014 han sido objeto de sanciones o terminaron en la cárcel: el 17.3 por ciento fue destituido, el 19 por ciento fue suspendido y el 19.4 fue condenado por la Corte Suprema de Justicia . (Duque, 2016, párr.9) (ver Figura 35)



*Figura 35. Colombia: Gobernadores condenados, destituidos y sancionados.*  
Adaptado de *Vuelve y Juega: Los Gobernantes Locales Corruptos*, por J. Duque, 22 de Febrero de 2016, *Razón Pública*. Recuperado de <http://www.razonpublica.com/index.php/politica-y-gobierno-temas-27/9235-vuelve-y-juega-los-gobernantes-locales-corruptos.html>.

Los factores que pueden sumarse al aumento de la corrupción pueden estar ligados a una clase política y partidos políticos que se rinden a intereses económicos, criminales y/o de grupos de contratistas para esquilmar los recursos tanto locales, departamentales y nacionales. Esto facilitado por la debilidad de los controles interinstitucionales y su aplicación casi siempre tardía, para sancionar y no para prevenir, y la debilidad de los controles sociales con escasa vigilancia y denuncia.

El departamento de Caldas no es ajeno a esto. Recientemente, al gobernador electo para el periodo 2016 -2019, Guido Echeverry Piedrahita, (elegido por “Caldas Territorio de Oportunidades”) le fue levantada una suspensión por la Sala Plena del Consejo de Estado, con lo que se reintegra automáticamente en su cargo. El tortuoso caso de Echeverri en la Gobernación de Caldas se remonta al 2011, cuando fue elegido para ese cargo, que debería desempeñar en el periodo 2012-2015. Su elección fue anulada, al comprobarse que menos de un año antes de la votación que ganó, su esposa había ocupado (como encargada) un cargo público en el mismo departamento. Tras recibir esa anulación, Echeverri hizo una consulta y se le permitió presentarse a la siguiente elección al mismo cargo, que volvió a ganar, esta vez para el periodo 2016-2019. Tres meses después de posesionarse fue suspendido, por considerarse que había incurrido en una reelección para dos periodos consecutivos, lo que está prohibido por la Constitución (Zuluaga, 2017).

Inclusive desde 2009 se conocen graves escándalos de corrupción como el de la Industria Licorera de Caldas:

El gerente, Carlos Arturo Fehó, fue acusado por la Fiscalía por irregularidades en la contratación del proceso de distribución de la empresa, junto con el concejal de Manizales José Octavio Cardona. Y la administración pública no es el único frente donde las cosas van mal. Hace varias semanas, la Superintendencia Financiera ordenó la intervención de Integramos, una firma de intermediación financiera a cargo de los

hermanos del ex alcalde de la capital caldense Luis Roberto Rivas. Para el ente de vigilancia, Integramos habría incurrido en operaciones de captación irregular de dineros por 5.000 millones de pesos. (Eje21, s.f., párr.4)

En tan solo ocho años el departamento ha tenido en promedio un mandatario anual. En los tres últimos periodos, quienes han sido elegidos gobernadores no pudieron terminar sus mandatos.

Mario Aristizábal fue destituido por un supuesto detrimento patrimonial de más de 100 millones de pesos por la compra de vehículos para la gobernación. Proceso del que años después resultó absuelto. En los dos periodos siguientes los caldenses eligieron a Guido Echeverri Piedrahita. (Zuluaga, 2016, párr.2)

Los otros seis gobernadores han llegado como encargados, designados o elegidos para terminar los periodos que dejan inconclusos los destituidos. Especialistas aducen que una de las principales causas del atraso del departamento, se debe a que los inversionistas nacionales e internacionales no tienen confianza en sus dirigentes, dada la poca seriedad de sus actuaciones acompañada, desde luego, de actos de corrupción en todas las administraciones desde hace más de cuarenta años.

Cuando no se tiene autoridad moral para gobernar, todos los actos administrativos: que se dicten, los planes y programas de desarrollo que se programen, no gozan de la misma fuerza moral y administrativa de quienes las promueven en plenas facultades de legalidad jurídica, se tiene entendido y apenas es lo elemental, que los colaboradores del señor Guido Echeverry, por ser un gobernador que se encuentra subjudice, no ejercen tampoco sus cargos con la misma idoneidad y confianza, que lo podrían hacer con un gobernador que goce de plenas facultades morales y jurídicas para el ejercicio de sus funciones. Desde luego que con algunas excepciones. (Ortiz, 2016, párr.4)

***Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.***

Desde su plan de desarrollo “Caldas Territorio De Oportunidades” la actual administración trabaja sobre la construcción de un gobierno honesto, transparente y generador de resultados como una exigencia de la sociedad y un compromiso indeclinable.

El Gobierno Departamental intensificará la aplicación y el seguimiento de las estrategias establecidas para prevenir, combatir y abatir actos de corrupción e impunidad en la Administración Pública del Departamento de Caldas, establecer mejores sistemas de fiscalización y control; aplicar con apego las disposiciones jurídicas que regulan la actuación de la autoridad y las sanciones por conductas irregulares. También se buscará garantizar la absoluta transparencia de la gestión pública, así como promover una auténtica cultura anticorrupción entre los funcionarios públicos y la sociedad. (Gobernación de Caldas, 2017)

De ahí que la rendición de cuentas como mecanismo de participación, seguimiento y evaluación de resultados se constituya como uno de los principales mecanismos para alcanzar la efectividad en la gestión que reclama el departamento. Uno de los principales pilares del gobierno es la construcción de la confianza en el ámbito local dada la alta debilidad institucional.

Solo una sociedad local en donde prima la confianza entre la ciudadanía y sus autoridades, que se propone proyectos conjuntos y los institucionaliza a través del Estado, está construyendo unas bases que le permitan regularse y estabilizarse a sí misma; esto sólo puede conseguirse con gobernantes que son ejemplo de transparencia y respeto del marco legal. (Gobernación de Caldas, 2017)

Según el índice de transparencia para las entidades públicas (ITEP) y en este caso las departamentales como gobernaciones, indica que en corrupción Como se observa en la Tabla 14 y Figura 36, Caldas ha pasado del puesto 3 al 9 en los periodos 2013-2014 al 2015-2016,

respectivamente. A la vez que la calificación del nivel de riesgo paso de moderado a medio en el mismo periodo (índice de transparencia de las entidades públicas [ITEP], 2016).

Tabla 14

*Ranking Gobernaciones.*

Ranking	Departamento / Gobernación	Categoría	Visibilidad	Institucionalidad	Control y sanción	ÍTD	Niveles de riesgo	PDF
1	Antioquía	Especial	91,3	85,9	79,5	85,6	Moderado	
2	Meta	Segunda	80,1	77,1	84,0	80,1	Moderado	
3	Santander	Segunda	86,3	72,9	80,6	79,2	Moderado	
4	Tolima	Tercera	84,8	70,1	81,2	77,8	Moderado	
5	Cundinamarca	Especial	85,5	77,0	70,1	77,5	Moderado	
6	Risaralda	Segunda	81,4	72,4	78,0	76,8	Moderado	
7	Casanare	Tercera	84,9	74,5	64,9	74,7	Moderado	
8	Valle del Cauca	Primera	84,4	67,8	66,8	72,5	Medio	
9	Caldas	Segunda	75,7	62,5	75,3	70,3	Medio	
10	Quindío	Tercera	77,2	64,0	65,3	68,3	Medio	
11	Arauca	Cuarta	82,3	60,7	57,0	66,1	Medio	
12	Huila	Segunda	80,9	58,9	60,1	65,9	Medio	
13	Norte de Santander	Segunda	75,2	58,6	63,0	64,9	Medio	
14	Atlántico	Primera	67,9	67,9	53,7	63,7	Medio	
15	Cauca	Tercera	81,1	44,8	70,9	63,5	Medio	
16	Vichada	Cuarta	65,7	65,9	55,9	62,9	Medio	
17	Putumayo	Cuarta	91,5	57,5	41,3	62,8	Medio	
18	Guaviare	Cuarta	79,9	56,0	54,2	62,6	Medio	
19	Boyacá	Primera	53,4	73,4	56,7	62,4	Medio	
20	San Andrés	Tercera	67,1	54,4	43,0	54,8	Alto	
21	Nariño	Primera	71,9	42,0	51,9	53,9	Alto	
22	Cesar	Tercera	59,5	49,8	51,1	53,1	Alto	
23	Bolívar	Segunda	54,3	54,9	49,3	53,0	Alto	
24	Caquetá	Cuarta	47,2	49,5	61,0	52,2	Alto	
25	Córdoba	Segunda	60,2	45,9	47,8	50,8	Alto	
26	Sucre	Tercera	63,4	42,7	48,2	50,6	Alto	
27	Vaupés	Cuarta	64,1	38,4	49,3	49,4	Alto	
28	Magdalena	Tercera	48,4	53,7	43,9	49,2	Alto	
29	Amazonas	Cuarta	64,2	40,2	43,2	48,3	Alto	
30	Guainía	Cuarta	46,7	40,7	42,4	43,0	Muy alto	
31	La Guajira	Cuarta	66,4	32,3	29,5	41,7	Muy alto	
32	Chocó	Cuarta	40,1	18,1	36,4	30,2	Muy alto	

Nota. Tomado de *Ranking Gobernaciones*. por Índice De Transparencia De Las Entidades Públicas (ITEP), 2016. Recuperado de <http://indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITD/Gobernaciones>

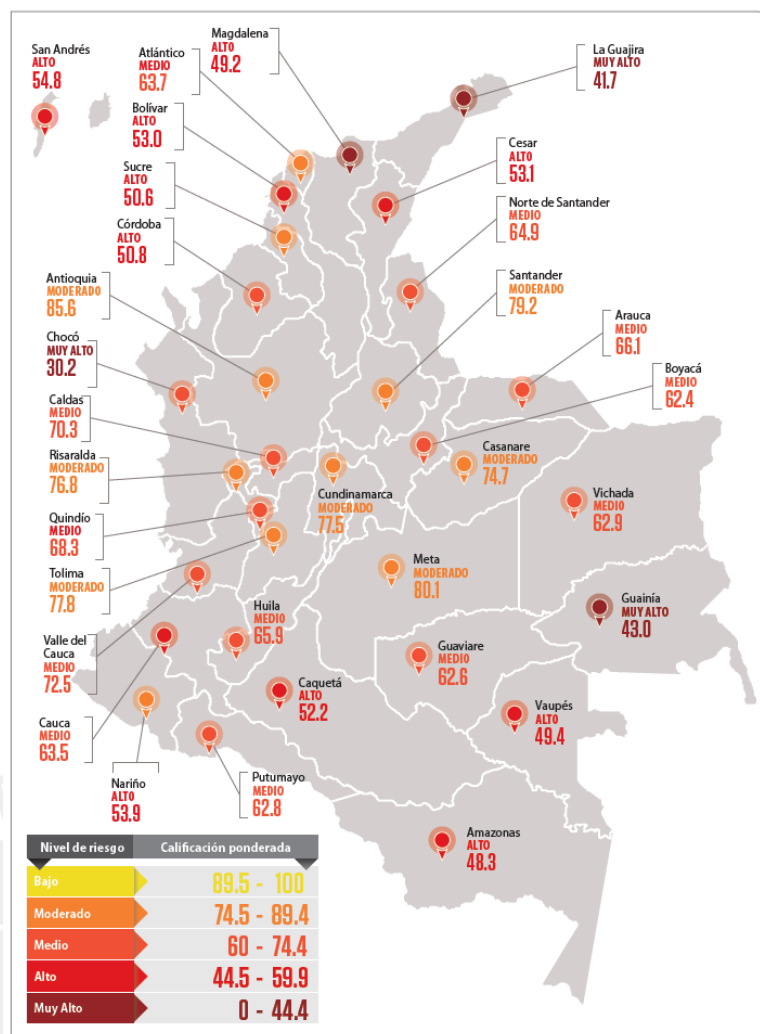


Figura 36. Niveles de riesgo por corrupción por Gobernación.

Tomada de *Ranking Gobernaciones*. Por Índice De Transparencia De Las Entidades Públicas (ITEP), 2016. Recuperado [http://indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITD/Gobernacionesíndice de transparencia de las entidades públicas \(ITEP\) \(2016\).](http://indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITD/Gobernacionesíndice de transparencia de las entidades públicas (ITEP) (2016).)

Otro de los retos de la gobernación es el de construir un Estado eficiente, es decir, destinar de buena manera los recursos para la satisfacción de necesidades de la población.

Construir una administración pública moderna, de gestión eficiente y productora de resultados medibles y verificables, soportada en las mejores tecnologías con aplicativos webs, para facilitar el seguimiento y la evaluación a través de indicadores. Convertir La estrategia de Gobierno en Línea en un instrumento gerencial, sin descuidar los avances concretos y medibles que debemos dar en gestión de la calidad y efectividad del control interno (Gobernación de Caldas, 2017).

El objetivo final en sí es que toda la población tenga acceso a la información pública para mejorar su capacidad de análisis y poder ejercer individual o colectivamente el control social, por ejemplo, en lo referente al presupuesto, las acciones, responsabilidades y metas.

Para consolidar una cultura de apertura de la información, transparencia y diálogo entre el Estado y los ciudadanos, y como práctica de gobierno corporativo transparente, la gobernación ha estructurado un plan de acción anticorrupción y de atención al ciudadano que se enmarca en el cumplimiento al estatuto anticorrupción (Ley 1474 de 2011). Dicho plan consta de cinco componentes que acogen las recomendaciones de la secretaría de transparencia de la presidencia de la República: Gestión del riesgo de Corrupción, racionalización de trámites, mecanismos para mejorar la atención al ciudadano, rendición de cuentas, mecanismos para la transparencia y acceso a la información.

La Figura 37 muestra que para el departamento de Caldas hay oportunidades importantes de mejora en el índice de transparencia sobre los tres factores de medición y por ende en las variables medidas dentro de cada una de esas categorías. (índice de transparencia departamental (ItD), 2017).





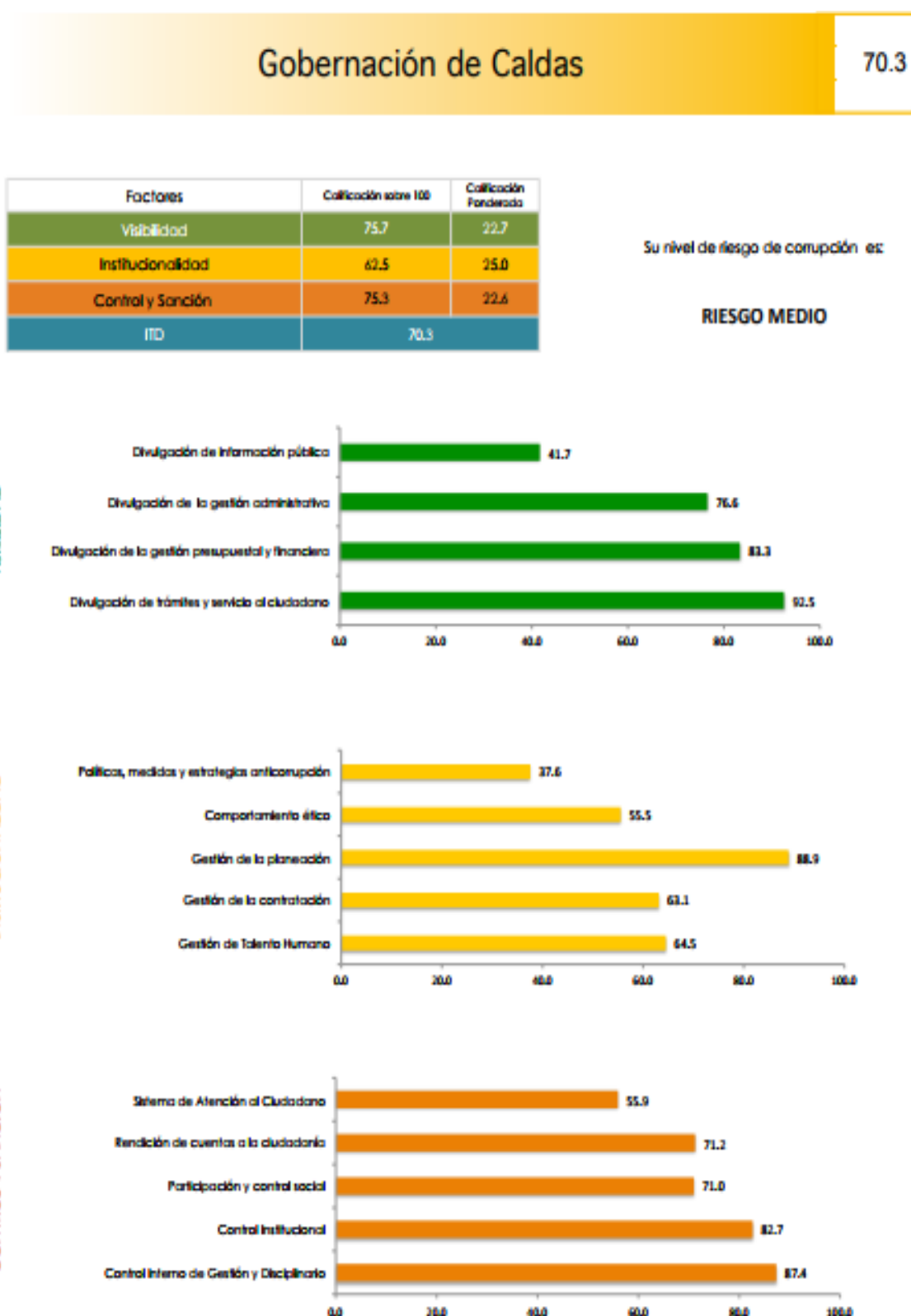


Figura 37. Ficha resultados Gobernación de Caldas.

Tomada de *índice de transparencia de las entidades públicas (ITEP) (2016)*, por

Gobernación de Caldas, 2017. Recuperado de

<http://indicedetransparencia.org.co/portals/0/Documentos/2017/Gobernaciones/Ficha%20Resultados%20Gobernacio%CC%81n%20de%20Caldas.pdf>.

Respecto a la responsabilidad social, la Gobernación de Caldas, en su Plan de Desarrollo Departamental ha propuesto estrategias, programas y acciones como aporte al desarrollo sostenible con el fin de aunar esfuerzos para la construcción de un país incluyente, próspero y diverso enmarcados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (ver Figura 38).

De esta forma se da el lineamiento a estrategias conjuntas que permitan impactar en los siguientes programas: Seguridad alimentaria, Política de primera infancia, infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar; Estrategia de reducción de pobreza, grupos vulnerables; Estrategia de prevención del consumo de sustancias psicoactivas; Atención y apoyo a las víctimas, Crecimiento verde y sostenibilidad ambiental<sup>5</sup>.



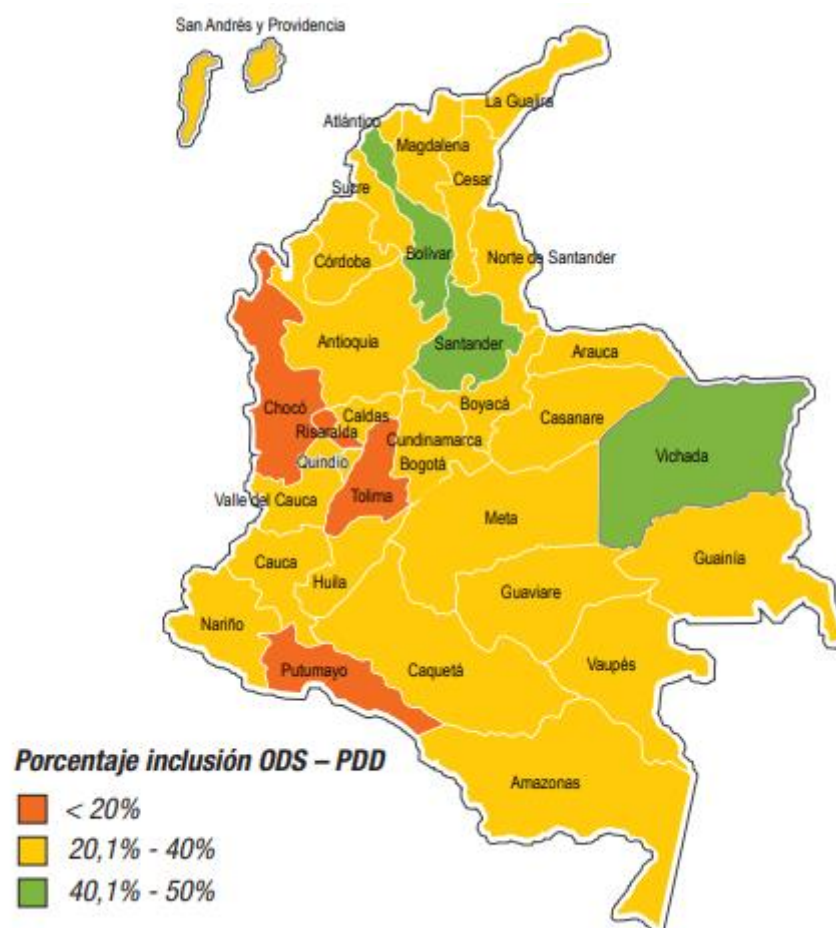
Figura 38. Objetivos de desarrollo sostenible.

Tomado de *Planes y Programas*, por, Gobierno Caldas, 2016. Bases\_Plan\_Development\_PDD\_2016\_2019\_20160812, Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/planes-y-programas/2291-plan-de-desarrollo>.

Esas líneas estratégicas marcan las pautas para la construcción de políticas en la búsqueda de impactos en grupos poblacionales y territoriales, para que desde los Planes de Desarrollo Departamental se dé una articulación con los Objetivos del Desarrollo Sostenible

previstos por los Estados miembros de la ONU “[...] permita a los Estados tomar acciones concretas encaminadas a lograr un equilibrio entre las dimensiones sociales, ambientales y económicas del desarrollo sostenible [...]” (Presidencia de la República, 2015).

Desde las primeras negociaciones hasta el proceso de adopción, Colombia fue líder en ODS. El país fue el primero en alinear los ODS con su Plan de Desarrollo Nacional, sin embargo, “una vez se realizó el cruce entre los 32 planes departamentales y las metas ODS, se encontró una incorporación general de los ODS en el 31% de los Planes de Desarrollo” Por Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2016. (Ver Figura 39).



*Figura 39. Porcentaje inclusión ODS - PDD.*

Tomado de *Inclusión de los ODS en los Planes de Desarrollo Territorial, 2016 - 2019*. Por Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2016. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación - Sinergia. El Plan Departamental de Caldas registró un nivel medio de inclusión y asociación de metas ODS.

**Sistema de planeamiento estratégico.** El actual Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país” (Ley 1753 de 2015) es el marco de referencia para el planeamiento estratégico de los departamentos, las ciudades capitales y los municipios del país; y tiene como objetivo construir una Colombia bajo pilares de paz, equidad y educación “en armonía con los propósitos del Gobierno nacional, con las mejores prácticas y estándares internacionales, y con la visión de planificación, de largo plazo prevista por los objetivos de desarrollo sostenible”. (Ley 1573, 2015, art.1)

Para avanzar en la transformación del país y consolidar los tres pilares arriba mencionados se incorporarán estrategias transversales (Competitividad e infraestructura estratégicas; Movilidad social; Transformación del campo; Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz; Buen gobierno; y Crecimiento verde) y regionales con el fin de establecer las prioridades para la gestión territorial y promover el desarrollo. En el caso del departamento de Caldas, la estrategia a seguir es la establecida para el Eje Cafetero y Antioquia: Capital humano innovador en territorios incluyentes.

La gobernación de Caldas no cuenta con un planeamiento estratégico bajo el modelo secuencial del proceso estratégico (D’Alessio, 2016) pero ha elaborado un plan departamental de desarrollo que formula objetivos y estrategias para alcanzar los mismo en periodos con horizonte de tres años, dicho plan ha sido nombrado como *Caldas territorio de oportunidades* y regirá para el periodo comprendido entre los años 2016 y 2019.

Todas las orientaciones contenidas en el Plan de Desarrollo Departamental muestran una clara tendencia a avanzar hacia el desarrollo de un Caldas más equitativo e incluyente, lo que significa una planeación fundamentada en la garantía de derechos fundamentales que potencien el desarrollo humano, donde todas sus instituciones de manera coordinada y articulada atiendan de manera integrada los problemas y necesidades de la población garantizando sus derechos, particularidades y su

participación efectiva; focalizando y priorizando la inversión social a grupos y territorios del departamento en situación de vulnerabilidad, generando más oportunidades en las regiones más rezagadas, que nos permita cerrar las brechas sociales y económicas<sup>6</sup>. (p.25)

En ese sentido, Caldas avanza hacia la construcción de un territorio de oportunidades que promueva acciones de inclusión a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y que posibiliten el libre desarrollo de los demás miembros de la sociedad con mayor justicia social. Por ello, el objetivo central del PDD es construir un territorio con mayor equidad, con mejores oportunidades de desarrollo y con un proceso de planificación que permita reducir las brechas entre las zonas más prósperas y las de menor desarrollo.

Para lograr este objetivo central el Plan de Desarrollo propone la consolidación de cinco objetivos específicos que se ilustran en la Figura 40.



*Figura 40.* Objetivos del PDD de Caldas.

Tomado de *Planes y Programas*, por, Gobierno Caldas, 2016. Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_2016\_2019\_20160812, Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/planes-y-programas/2291-plan-de-desarrollo>.

Dada la coyuntura y antecedentes que han enmarcado la elección del actual gobernador, el encargo temporal y los cambios de gabinete; la gobernación de Caldas enfrenta un reto mayúsculo luego de 18 meses de gestión interrumpida y bajo incertidumbre.



Será determinante la articulación de las diferentes secretarías en cabeza del gobernador para ajustar los objetivos, priorizar actividades y enfocar recursos en aras de mantener, dar continuidad o si es el caso poner al día la ejecución del PDD y los compromisos para alcanzar el bienestar de los habitantes del departamento de Caldas.

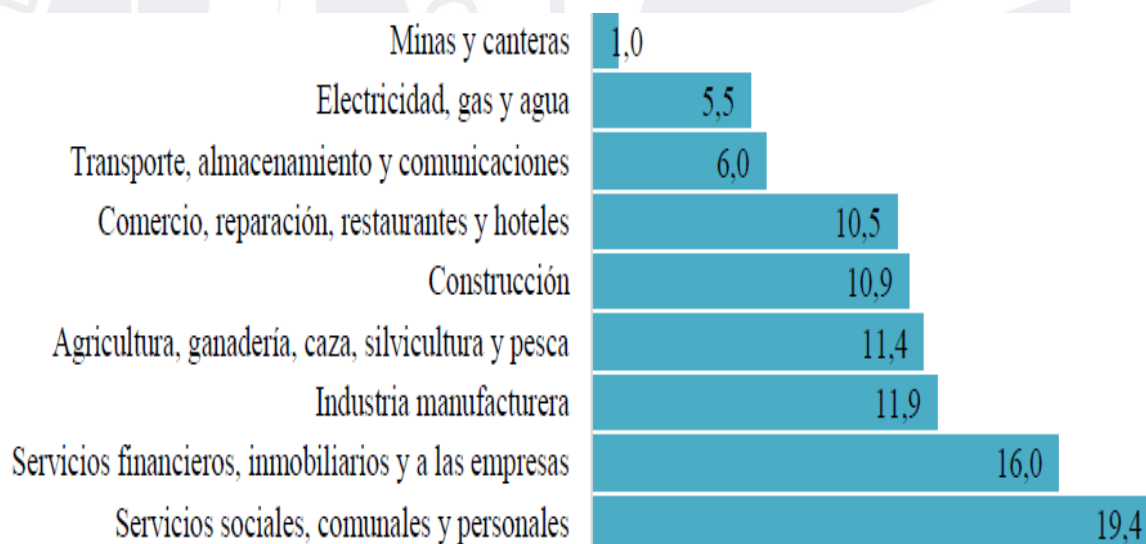
#### 4.1.2. Marketing y ventas (M).

El departamento de Caldas ha desarrollado campañas de *marketing* que buscan posicionarse, y ubicar al departamento como destino turístico. La Feria de Manizales, desde su fundación en 1955, es uno de los festejos que más convoca colombianos con más de 220 mil participantes en sus 61 eventos; esta feria también es conocida por sus corridas de toros que cuentan con toreros de talla mundial, así como el reinado internacional del café. Por otra parte, El Festival Noche de Fuego que se realiza en el municipio de Salamina, es otra de las comunicaciones a nivel masivo que se pretende impulsar no solo en la capital del departamento, si no en el resto del país. Asimismo, las otras celebraciones de los municipios, eventos que se han posicionado durante 15 años, dando la oportunidad de generar economía y turismo entre los mismos. Por otro lado, el organismo de desarrollo nacional como es la Federación Nacional de Cafeteros se incentiva al departamento como destino propio de tierras aptas para la siembra de Café tipo arábico y colombiano.



Figura 41. Afiches festividades de Caldas

Otros proyectos, que no se concentran en la capital del departamento, recientemente también se han desarrollado en los últimos años. Con el apoyo tecnológico se ha iniciado a comunicar los atractivos turísticos de Caldas. Según el secretario de Desarrollo Económico de Caldas, Miguel Trujillo, “eso nos va a dar el foco sobre la especialización, a qué se tiene que dedicar cada municipio” (El Tiempo, 2016, párr.1). Este proyecto trabajará con una plataforma de georreferenciación en la zona, para ubicar la oferta gastronómica, de hospedaje y sitios de interés turístico del departamento de Caldas. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Manizales, Caldas es un departamento con vocación de servicios, y es esta actividad el 41 % de su PIB: 19,4% en servicios sociales, comunales y personales, 16% en actividades financieras, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas y 6% en transporte, almacenamiento y comunicaciones, 11,9% en industria manufacturera, 10,9% en construcción y un 12,4% en agricultura y explotación de minas y canteras. (Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, 2017, p.30) (ver Figura 42).



*Figura 42. Vocación de servicios*

Tomado de *Informe Económico de Manizales por Caldas*. por Cámara Comercio de Manizales por Caldas (CCMC). 2016. Manizales, Colombia: Cámara de Comercio de Manizales. Recuperado de [http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe\\_Economico\\_2016.pdf](http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf).

[http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe\\_Economico\\_2016.pdf](http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf).



Las cifras a 2015 muestran que los mayores crecimientos se encontraron en los sectores de industria manufacturera, comercio, hoteles y restaurantes y agricultura (el cultivo de café creció el 13%), con tasas del 6,1%, 5,1% y 5,0% respectivamente.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).**

“Esta comprende la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará el proceso” (D’Alessio, 2015, p.171).

**Facilidades de ubicación.** El departamento de Caldas está situado en el Centro Occidente del país, en la región Andina con variedad de ecosistemas y climas gracias a su topografía. A su vez se encuentra localizado en el centro industrial colombiano, denominado el “Triángulo de Oro”, ubicado entre Cali, Medellín y Bogotá, y cobija el 56% de la población del país, el 76% del producto interno bruto, el 76% de la producción manufacturera, el 76% de la industria de producción, el 75% del comercio y el 73% del sector servicios del país (ver Figura 43). Es el cuarto departamento en extensión más pequeño del país, después de Quindío, Atlántico y Risaralda, con una superficie de 7.507 Km<sup>2</sup>. Limita por el norte con el departamento de Antioquia, por el occidente y sur con el departamento de Risaralda y por el oriente con los departamentos de Tolima y Cundinamarca. La carretera nacional atraviesa el departamento y lo comunica con Antioquia y Risaralda; todos los municipios se encuentran conectados por carretera entre sí y con la capital departamental. Sin embargo, los municipios del norte se encuentran mejor comunicados que los municipios del centro oriente, donde la red vial no es densa.

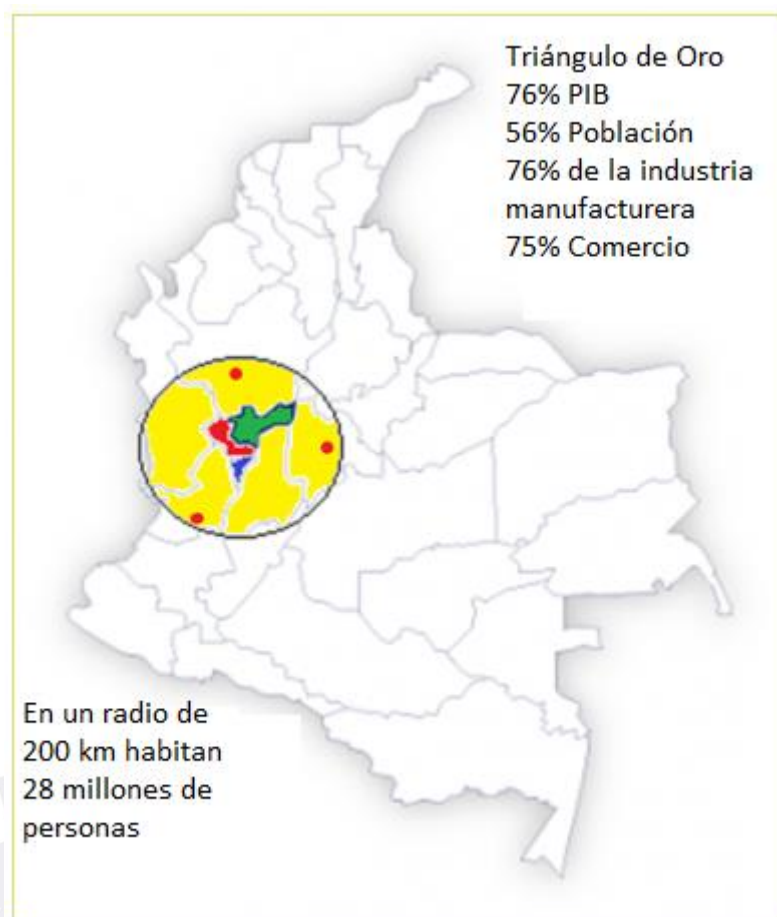


Figura 43. IMA 2. Eje Cafetero en el centro del Triángulo de Oro de Colombia, un territorio donde habita cerca de la mitad de la población del país. Adaptado de Triángulo de Oro Recuperado de <https://el-territorio.webnode.com.co/album/el-territorio/eje-cafetero-y-triangulo-de-oro-de-colombia-png/>

**Infraestructura vial, aérea y portuaria.** La infraestructura vial tiene un impacto directo sobre el crecimiento, la eficiencia del sector productivo y el desarrollo social, tanto por sus efectos en materia de conectividad y acceso de la población a los servicios, como por su papel determinante en el desarrollo regional y local, y en la integración nacional.

Con ese sentido estratégico, en el año 2008 se elaboró el Plan Vial Departamental 2008-2017, aprobado en 2009 y que oficia como carta de navegación para la década, allí se indican los programas que se debían aplicar y las inversiones respectivas para mejorar y atender la malla vial del departamento. Se propuso intervenir en mejoramiento, rehabilitación y pavimentación 582 kms de vías y en mantenimiento periódico 1.169 kms anualmente que

corresponde a las vías en afirmado de la malla vial y a 1.775 km en mantenimiento rutinario, así mismo los diferentes estudios y diseños para proyectos de mejoramiento y pavimentación.

Ese plan vial está basado en nueve ejes viales estratégicos que lo atraviesan de norte a sur y de oriente a occidente; estos ejes integran los componentes económicos, sociales, culturales y ambientales<sup>7</sup> (ver Figura 44).

EJES VIALES ESTRATEGICOS PLAN VIAL DEPARTAMENTAL
Norte - Troncal Occidente
Alto Occidente - Estación Férrea la Felisa
Aeropuerto de Palestina - Bajo Occidente
Transversal de Caldas
Conexiones a la Transversal de Caldas
Vías para el Turismo
Desarrollo Vial de la Región Centro Sur
Conexiones Viales con otros Departamentos
Conexión Vial Norte con Aeropuerto Palestina

Figura 44. Ejes viales estratégicos Plan Vial 2008 – 2017.

Tomado de *Planes y Programas*, por, Gobierno Caldas, 2016. Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_2016\_2019\_20160812, Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/planes-y-programas/2291-plan-de-desarrollo>.

En el departamento de Caldas, actualmente, se tiene una red vial cuya longitud es de 5.250 Km aproximadamente, distribuidos como se muestra en la Tabla 15: En materia vial el estado actual de la red a cargo del departamento (Ver Figura 45 y Tabla 16) se puede resumir así: Se tienen 605 km de la red en pavimento, 1.169 km en afirmado; la red vial departamental cuenta con un 33% de vías pavimentadas, un 67% de vías en afirmado (17% secundaria estratégica, 46% secundaria media, 37% terciaria).

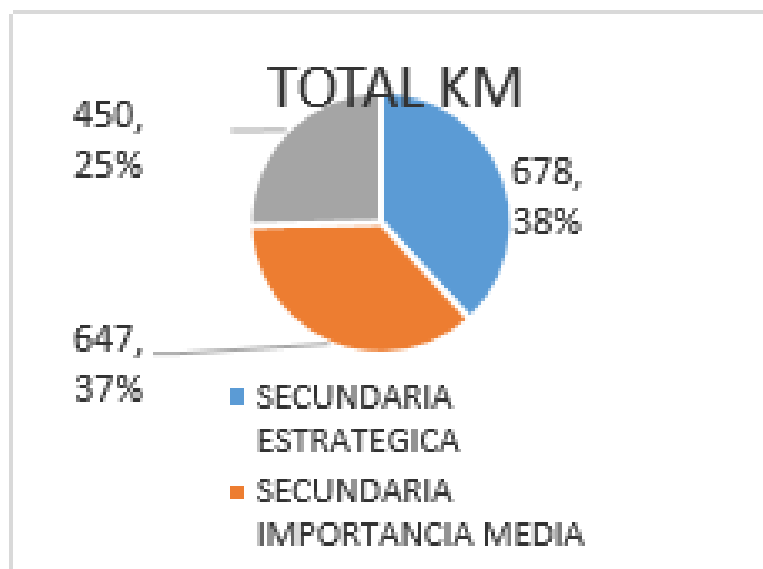
Tabla 15.

*Red Vial de Caldas.*

RED VIAL DEPARTAMENTO DE CALDAS	KM TOTAL	KM PAVIMENTADOS	KM EN AFIRMADO
RED VIAL NACIONAL PRIMARIA (INVIAS)	281	281	0
RED VIAL NACIONAL TERCARIA (INVIAS RED TERCARIA)	559	0	559
RED VIAL DEPARTAMENTAL (SECUNDARIA-TERCIARIA)	1,775	605	1,169
RED VIAL MUNICIPAL (TERCIARIA)	2,635	0	2,635
<b>TOTAL RED VIAL EN CALDAS</b>	<b>5,250</b>	<b>886</b>	<b>4,363</b>

*Nota.* Tomado de *Planes y Programas*, por, Gobierno Caldas, 2016. Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_2016 2019\_20160812, Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/planes-y-programas/2291-plan-de-desarrollo>.

El principal objetivo en materia de infraestructura es aumentar el ritmo de inversión en el sector transporte y mejorar la conectividad vial de la región. Hay 5.000 kilómetros para intervenir, 4.000 del departamento y 1.000 del Instituto Nacional de Vías (INVÍAS).



*Figura 45.* Distribución de la red vial a cargo del departamento.

Tomado de *Planes y Programas*, por, Gobierno Caldas, 2016. Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_2016 2019\_20160812, Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/planes-y-programas/2291-plan-de-desarrollo>.

Tabla 16.

*Tipo de Red Vial.*

TIPO DE RED VIAL	TOTAL Km	PAVIMENTO Km	AFIRMADO Km
SECUNDARIA ESTRATEGICA	678	483	194
SECUNDARIA IMPORTANCIA MEDIA	647	111	536
TERCIARIA IMPORTANCIA BAJA	450	11	439
<b>TOTAL KM</b>	<b>1,775</b>	<b>605</b>	<b>1,169</b>

Tabla 23. Estado de la Red Vial

TIPO DE RED VIAL	PAVIMENTO				AFIRMADO			
	Km	BUENO	REGULAR	MALO	Km	BUENO	REGULAR	MALO
SECUNDARIA ESTRATEGICA	483	71%	12%	15,0%	191	26%	52%	22%
SECUNDARIA IMPORTANCIA MEDIA	111	55%	19,0%	26%	539	11,0%	48%	39%
TERCIARIA IMPORTANCIA BAJA	11	72%	28%	0,0%	438	19%	51,0%	30%
<b>TOTAL Km</b>	<b>605</b>				<b>1.169</b>			

*Nota.* Tomado de *Planes y Programas*, por, Gobierno Caldas, 2016. Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_ 2016 2019\_20160812, Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/planes-y-programas/2291-plan-de-desarrollo>.

Se espera invertir en una segunda fase del Plan vial alrededor de 400.000 millones de pesos. Para integrar el transporte de carga en torno a desarrollos importantes de logística como el Aeropuerto del Café, así como el puerto multimodal de La Dorada. Alrededor de estos centros se debe propiciar el desarrollo que facilite la conexión.

El departamento dispone del servicio aéreo a través de su aeropuerto internacional, La Nubia en Manizales. Desde ahí se establece comunicación, especialmente con las ciudades de Bogotá, Medellín y Miami. Sin embargo, son constantes los desvíos y cancelaciones de vuelos que parten o tienen como destino Manizales, debido a dos razones principales: las condiciones climáticas y la caída de ceniza producto de la actividad en el volcán nevado del Ruíz. Estas situaciones afectaron en 2015 “a por lo menos 25.000 pasajeros de las aerolíneas Avianca (que cubre los trayectos desde y hacia Bogotá) y ADA (que hace los recorridos desde y hacia Medellín). (El tiempo, 2016, párr.2)

Para contrarrestar esta situación el Ministerio de Transporte informó, en el mes de julio de 2017, que efectuará inversiones en infraestructura por unos 7 mil millones de pesos con el objetivo de mejorar las condiciones físicas y operativas del aeropuerto. ‘La Nubia’ tendrá una ampliación de la plataforma, pasará a ser de 9 mil metros cuadrados, lo que le permitirá tener al mismo tiempo más de seis aeronaves, actualmente caben máximo tres” (Zuluaga, 2017, párr.2). También se harán inversiones en instrumentos de iluminación, equipos de radio-ayuda y aeronavegación, con el objetivo de mejorar y reducir la distancia de aproximación, y con ello reducir los cierres de esta terminal aérea.

Las inversiones que se hagan en La Nubia no significan el entierro del proyecto de Aerocafe, sino que son para garantizar y optimizar las obras durante los cinco años que funcione mientras se avanzan las obras del aeropuerto en Palestina (Aerocafé). El aeropuerto actual no ofrece posibilidades de ampliación como sí las ofrece Aerocafé y por esto se plantea construir un aeródromo con características que cumplan con los requisitos y recomendaciones establecidas por los entes regulatorios en la materia (Aeronáutica Civil de Colombia -Aerocivil-). El proyecto llamado *Aeropuerto del Café* cuenta con los estudios técnicos para su construcción y operativos para su funcionamiento, están aprobados por la Aerocivil y cuenta con un sinnúmero de ventajas para la competitividad de la región:

De conformidad con lo señalado por la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles, un Jumbo puede operar desde Aerocafé con ventajas adicionales sobre otros aeropuertos del país, al estar ubicado en el centro de gravedad de la Región Andina y poder salir fletado hasta con 112 mil libras, contra 83 mil libras que podría levantar desde el Altiplano y 74 mil libras desde Rionegro. La ventaja comparativa del Aeropuerto del Café se traduciría en una mayor competitividad para vuelos transoceánicos, lo que le permitiría llegar al Cono Sur, Norte América, Oceanía, Asia, África y Europa, operando desde el centro de Colombia como “Aeropuerto Low Cost”

y como “Aeropuerto de carga pesada”, con economías de un 49% respecto al José María Córdoba y de un 36% con relación a El Dorado. (Duque- Escobar, 2016, p.2 )

En lo portuario y fluvial, el río Magdalena es el principal medio para el transporte de carga a nivel nacional, cuyo puerto principal es el municipio de La Dorada. Por la posición geoestratégica del río, permite acceder a la zona andina colombiana y ser el medio más expedito para movilizar carga entre las regiones internas del país y sus principales puertos del Caribe. No obstante, sólo es ahora cuando fruto del esfuerzo de los dos últimos gobiernos nacionales, y en aras de la competitividad, se han encaminado esfuerzos y proyectos para reactivar el uso de las cuencas para el transporte fluvial de carga luego de ser blanco del monopolio del transporte por carretera.

La ubicación estratégica de La Dorada, la define como el punto de arranque del gran corredor multimodal del Magdalena, que integrará carretera, ferrocarril y navegación fluvial, y es el punto de conexión entre este eje de transporte, las ciudades y centros productivos localizados en la zona central de Colombia, denominado como una de las puntas del Diamante Caribe y Santanderes de Colombia. (Gobernación de Caldas, 2016)

En la estrategia de desarrollo prevista para Caldas se visualiza a La Dorada como eje logístico e industrial entre el centro del país y los puertos caribeños, esto dinamiza, de este modo, el comercio nacional e internacional y desarrollando la ventaja competitiva que tiene el municipio. Proyectos de desarrollo en infraestructura como la mejora de la navegabilidad del río Magdalena y la recuperación del ferrocarril del atlántico son oportunidades que se deben atender; en paralelo se mejora la actual infraestructura y en particular se optimizan las conexiones viales de La Dorada con las principales ciudades del entorno. La navegación por el Magdalena está en proceso de implementación para movilizar cerca de 11 millones de toneladas-año en una operación conjunta con otros puertos multimodales en Barrancabermeja



(Santander) y Puerto Berrío (Antioquia). Actualmente, al año sobre el río Magdalena se moviliza entre 1 y 2 millones de toneladas, mayoritariamente de hidrocarburos y carga general. La apuesta es que en el futuro cercano movilice carbón y carga a granel. No sobra mencionar que:

Con la navegación por el Magdalena, los fletes desde el Altiplano y el Eje cafetero, como centros de gravedad de los principales escenarios de generación de carga de Colombia, se reducirían un 40%. Esto a su vez, facilita un crecimiento tres veces superior a dicha cuantía, en el nivel de las exportaciones que van hacia el Atlántico, lo que se traduce en ventajas competitivas para nuevas industrias químicas de base minera y de manufacturas para la región. .... Si tomamos como carga de salida el café, la de entrada puede ser los insumos agroindustriales para la región andina. Desde el punto de vista logístico, habrá que implementar el sistema intermodal con puertos secos en puntos estratégicos en las regiones vecinas, buscando la transferencia hacia el sistema fluvial y ferroviario. (Duque-Escobar, 2014, párr.4)

El sistema portuario se establecería en un tramo de varios kilómetros y se complementaría por los dos costados del río, aprovechando el ferrocarril que transita por su margen izquierda y la ruta del Sol con la Autopista Girardot – Puerto Salgar por la margen derecha. “En el marco de planificación prospectiva podría afirmarse que La Dorada deberá transformarse en ciudad intermedia, previendo un crecimiento demográfico para los próximos 25 años de unos 100 mil habitantes, cantidad que duplicaría el de Manizales” (Duque-Escobar, 2014, párr.7).

**Capacidad de producción.** Para entender el perfil económico de Caldas es necesario precisar aspectos generales con relación al país. (Ver Figura 46).

<b>Variables e indicadores</b>	<b>Caldas</b>	<b>Colombia</b>
Extensión territorial	7.888 km <sup>2</sup>	1.224.817 km <sup>2</sup>
Número de municipios 2013	27	1.123
Población proyectada 2016 (DANE)	989.934 habitantes	48.203.405 habitantes
Participación del PIB departamental en el total nacional 2016	1,5%	100,0%
PIB per cápita 2016	\$ 13.124.107	\$ 17.696.729
	U\$ 4.302	U\$ 5.800
Exportaciones per cápita 2016	U\$ 692,3	U\$ 637,9
Importaciones* per cápita 2016	U\$ 346,4	U\$ 920,8

\*Importaciones CIF

*Figura 46.* Aspectos generales del departamento en comparación con el país  
Tomado de *Perfil Económico Departamento de Caldas*. Por Ministerio, Industria y Turismo (Mincit), 2017. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil\\_departamento\\_Caldas.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil_departamento_Caldas.pdf&prefijo=file).

En 2015 las 10 principales ramas industriales por niveles de producción participaron con 94,7% del valor agregado total correspondiente a una participación de 96,1% en la producción bruta total del departamento. En el mismo periodo, las 10 principales ramas industriales por nivel de personal ocupado participaron con 93,6% del valor agregado total, correspondiente al 94,6% en la producción bruta total. La producción industrial relacionada con elaboración de productos de café representa el 25% de la producción industrial del departamento, sin embargo, son los cultivos permanentes de caña de azúcar y plátano los que representan el 37% y 27%, respectivamente, de la estructura agrícola para 2015. Las Figuras 47 y 48 dan cuenta de ello.

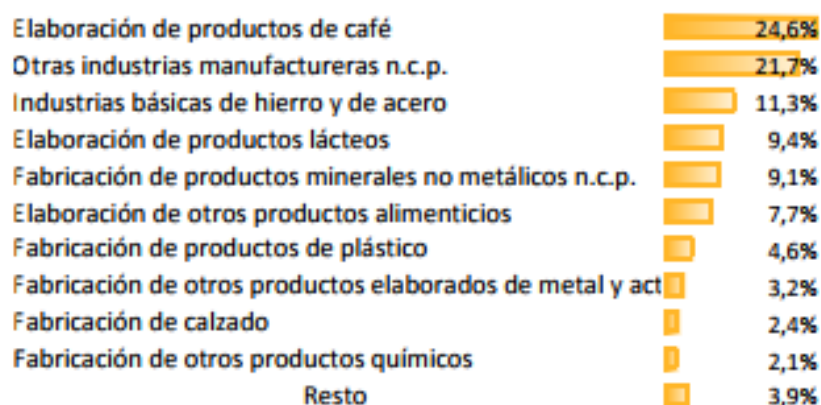
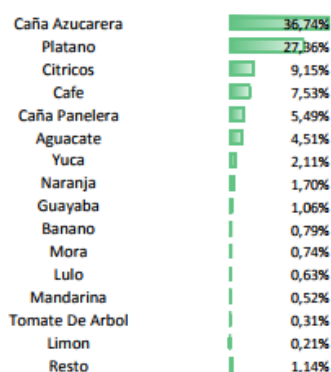


Figura 47. Producción industrial. 2015.

Tomado de *Perfil Económico Departamento de Caldas*, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2010. Bogotá, Colombia: DANE - IGAC. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil\\_departamento\\_Caldas.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil_departamento_Caldas.pdf&prefijo=file).

### Cultivos permanentes



### Cultivos transitorios

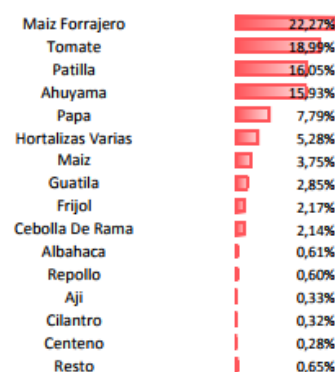


Figura 48. Producción industrial. 2015.

Tomado de *Perfil Económico Departamento de Caldas*, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2010. Bogotá, Colombia: DANE - IGAC. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil\\_departamento\\_Caldas.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil_departamento_Caldas.pdf&prefijo=file).

Entre enero y abril de 2017, las exportaciones alcanzaron USD\$ 280.265 millones, con una variación de 14,4% con respecto al año anterior. Los principales productos exportados y los destinos se observan en la Figura 49.



Figura 49. Comercio exterior. Exportaciones: Enero a abril 2017.

Tomado de *Perfil Económico Departamento de Caldas*, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2010. Bogotá, Colombia: DANE - IGAC. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil\\_departamento\\_Caldas.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil_departamento_Caldas.pdf&prefijo=file).

En cuanto a turismo, el número de pasajeros en los años 2015 a 2016 tiene una variación del 12% y una relación proporcional directa con el % de ocupación hotelera. La Figura 50 nos ilustra sobre el comparativo.

Indicador	Año completo		Variación	Acumulado		Variación	Més
	2015	2016	%	2016	2017	%	Disponible
Area aprobada bajo licencia de construcción	2145	3176	48.1	263	75	-71.5	Abril
ocupación Hotelera (%)	49	55	12.1	56	52	-6.9	Abril
Pasajeros aereos nacionales	95159	106090	11.5	35262	23143	-34.4	Abril
Salidas pasajeros terminal de transporte	3398841	2940823	-13.5	987809	976756	-1.1	Abril
Viajeros extranjeros no residentes en Colombia	7872	8556	8.7	2268	2562	13.0	Abril

Figura 50. Turismo. Abril 2017.

Tomado de *Perfil económico departamento de Caldas*, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2010. Bogotá, Colombia: DANE - IGAC. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil\\_departamento\\_Caldas.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil_departamento_Caldas.pdf&prefijo=file).

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo al informe consolidado del Balance General y el estado de actividad financiera, económica, social y ambiental del departamento de Caldas al cierre de 2015, presentado el 31 diciembre de 2015 por la Contaduría General de la Nación, el departamento de Caldas, muestra indicadores positivos respecto a su estabilidad, mostrando un crecimiento

en sus activos del año 2014 al año 2015 en un 19,3%, mientras que sus pasivos crecen en un 73% y su patrimonio total se ubica en un crecimiento del 12,7%. (ver Tabla 17)

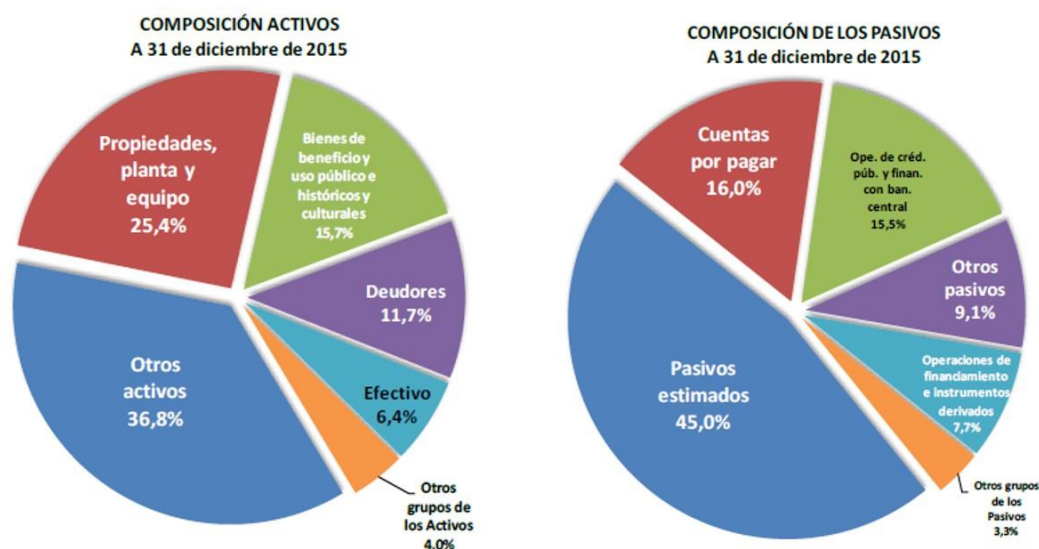
Tabla 17.

*Balance General Consolidado de Caldas.*

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO								
A 31 de diciembre								
Millones de pesos								
CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evolución	Var. Relativa (%) 2010-2015
Activos	5.109.367,9	5.491.677,7	5.777.436,4	5.792.970,1	6.072.128,1	6.093.746,4		19,3
Pasivos	1.315.607,7	1.626.401,2	1.699.585,0	1.629.602,8	2.041.865,7	2.275.811,7		73,0
Interés minoritario	749.319,8	696.384,9	676.309,0	689.174,9	533.164,1	387.880,5		(48,2)
<b>PATRIMONIO</b>	<b>3.044.440,4</b>	<b>3.168.891,6</b>	<b>3.401.542,4</b>	<b>3.474.192,4</b>	<b>3.497.098,3</b>	<b>3.430.054,3</b>		<b>12,7</b>

Tomado de informe consolidado del balance general y el estado de actividad financiera, económica, social y ambiental del departamento de Caldas, por Contaduría General de la Nación. 2015. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5/Caldas+-+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5>

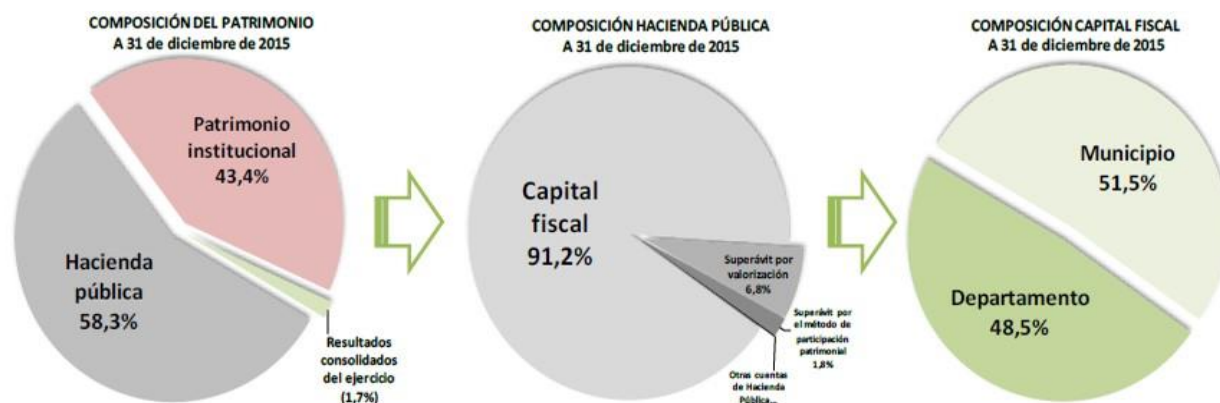
**Activos y Pasivos:** La composición de los activos del departamento, están contruidos en su mayoría por la propiedad, planta y equipo en un 25,4%, bienes públicos históricos y culturales representan un 15,7%, efectivo un 6,4%, deudores 11,7% y otros activos y grupos de activos un 40,8%. La composición de los pasivos está concentrada en un 16% en cuentas por pagar, operaciones de crédito publico con el Banco de la República un 15,5%, pasivos estimados un 45,0%, operaciones de financiamiento 7,7% y otros pasivos representan un 9,1% (ver Figura 51).



*Figura 51.* Composición de activos y pasivos  
Tomado de *Informe Consolidado del Balance General y el Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental del Departamento de Caldas*, por Contaduría General de la Nación. 2015. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5/Caldas+-+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5>

**Patrimonio:** La composición del patrimonio del departamento de Caldas está dividido en un 58,3% por la hacienda pública, el patrimonio institucional representa un 43,4% y los resultados del ejercicio el 1,7%. La hacienda pública está dividida en un 91,2% de capital fiscal, superávit por valorización y superávit por método de participación 8,8%. La composición del capital fiscal está dividido en un 48,5% por el departamento y un restante 51,5% por el municipio. (ver Figura 52).





*Figura 52.* Composición de patrimonio, hacienda Pública y capital fiscal. Tomado de *Informe Consolidado del Balance General y el Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental del Departamento de Caldas*, por Contaduría General de la Nación. 2015. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5/Caldas+-+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5>

**Evolución actividad Financiera:** La evolución de la actividad financiera, económica, social y ambiental, durante el último año (2015) se ha visto afectada por unos mayores costos en su operación respecto al año anterior, aunque los ingresos aumentaron siendo el más alto de los últimos 3 años, sin embargo, no lograron superar el 2011 el cual se ubica como el ingreso más alto de la década. Los gastos aumentaron en un 100% respecto al año anterior como se observa en la Figura 53.





*Figura 53.* Evolución de la actividad financiera, económica, social y ambiental Tomado de *Informe Consolidado del Balance General y el Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental del Departamento de Caldas*, por Contaduría General de la Nación. 2015. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5/Caldas+-+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5>

**Ingresos:** La composición de los ingresos del departamento de Caldas, para el corte del 31 de diciembre de 2015: el 33,4% debido a las transferencias, la venta de servicio representó un 38,5%, ingresos fiscales un 15,9%, otros ingresos 9,9% y otros grupos de ingresos un 2,3%. En la composición de venta de servicios, se destaca la participación dentro de este por el servicio de energía con un 56,3%, servicios de salud representan un 21,2%, venta de otros servicios 16,1% y venta de servicios informáticos un 6,4% (ver Figura 54).

Dentro de los ingresos generados por tributación, el impuesto predial unificado es el más representativo con una participación del 31,1% (pago que se realiza por la propiedad comercial y de vivienda), los impuestos al consumo de cigarrillos, cerveza y producción de licores representan el 22,9%, impuesto al ejercicio industrial y comercial un 15%, impuesto de registro 4,7%, automotores un 5,5% y otros impuestos un 16,3% (ver Figura 55).

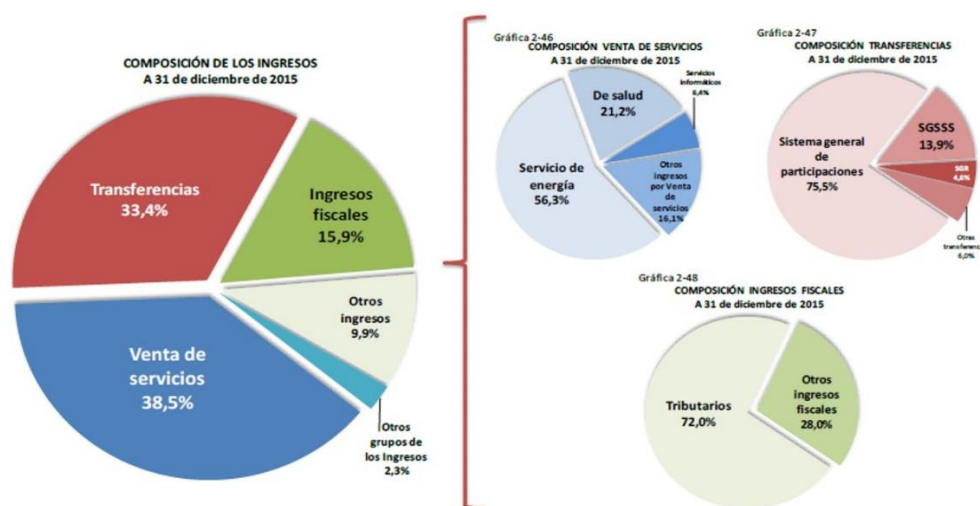


Figura 54. Composición de los ingresos.

Tomado de *Informe Consolidado del Balance General y el Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental del Departamento de Caldas*, por Contaduría General de la Nación. 2015. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5/Caldas+++2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5>



Figura 55. Composición ingresos tributarios.

Tomado de *Informe Consolidado del Balance General y el Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental del Departamento de Caldas*, por Contaduría General de la Nación. 2015. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5/Caldas+++2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d9e55a5-bf28-4e42-ae1c-55aa3885dee5>

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

*Cultura organizacional:* respecto a sus características culturales, se acudió al Sistema Nacional de Información Cultural [SINIC] (s.f) del Ministerio de Cultura del gobierno de Colombia, encontrándose la siguiente descripción: El gentilicio de quienes nacen en el departamento de Caldas es: caldense, y para quienes son de la capital: manizalita y se distinguen cuatro grupos de etnias: descendientes de la colonización antioqueña, poscolonos boyacenses, indígenas y negros.

Los colonos antioqueños llegaron durante todo el siglo XIX a organizar fincas, a levantar colonias o poblaciones. Trazaron caminos y puentes; y desarrollaron relaciones económicas, sociales y culturales. Los descendientes de estos colonos constituyen el mayor porcentaje de la población caldense. La colonización boyacense se inició desde comienzos del siglo XX en el páramo de Letras y en las tierras frías del municipio de Salamina, con el objetivo de cultivar papa. Se han extendido hacia las regiones frías de los municipios de Aranzazu, Neira, Marulanda y Villamaría. Los españoles encontraron una sociedad con numerosos habitantes y buen aprovechamiento de los recursos agrícolas. Los indígenas basaban su economía en el cultivo del maíz y sobre este producto surgió la diferenciación social y un sistema de gobierno donde un grupo de familias principales ejercía el control económico, social y religioso. El río Cauca fue el centro de todas las culturas indígenas de la región. Habitaron quimbayas, irrúas, carrapas, picaras, pozos, paucuras, armados, ansermas, irras, quinchías, zopías, caramantas y cartamas.

A pesar del profundo proceso de la colonización antioqueña, hoy subsisten en la región las parcialidades de Cañamomo-Lomaprieta, San Lorenzo, La Montaña y Bonafont. Estas comunidades están ubicadas en los municipios de Riosucio y Supía y aunque han perdido parte de su herencia cultural por los contactos con los demás

grupos sociales, conservan el amor a sus tradiciones, reclaman el respeto a sus costumbres y aún poseen una riqueza cultural propia. (SINIC, s.f., párr.9)

Durante el periodo colonial las provincias de Marmato, Supía y Riosucio eran ricas en minas de oro y plata, pero ante la disminución de la población indígena se desarrolló un amplio comercio de mano de obra esclava negra, para satisfacer las necesidades de la economía minera. Cuando finalizaba La Colonia las minas más importantes estaban ubicadas en los distritos de: Marmato, San Juan, Vega en Supía, Quiebralomo y Anserma, donde también se localizaban los entables mineros y las cuadrillas de esclavos. Hoy subsisten poblaciones negras en San Juan, Marmato, Supía y Guamal. Se conservan tradiciones y costumbres que datan del periodo colonial que han logrado sobrevivir en combinación con elementos europeos e influenciados por la Colonización Antioqueña y la cultura indígena.

En lo que se refiere a la gastronomía, en todas las poblaciones el denominador común es la conocida “comida paisa” constituida por: fríjoles, sudados, calentaos, sancochos, sopa de guineo, tamales, arepas, parva de tienda (borrachos, cuajadas, cucas, cañas, lenguas), entre otros.

Los indígenas que habitaban la zona vestían generalmente liquiras (faldas), las mujeres, y túnicas los hombres. La pampanilla o guayuco era un taparrabo de la costa del Pacífico, ceñido a la cintura mediante una cuerda llamada verijera. Muchos chibchas usaban chircates (mantas), ajustadas a la cintura con chumbes (faja ancha). Se piensa que la ruana actual es una adaptación de las mantas chibcha y que el poncho lo introdujeron los quechuas yanaconas (indios al servicio de los españoles). El poncho quechua se obtenía cosiendo los huecos laterales de los oncos o camisas que llegaban hasta el suelo. La adaptación colombiana del onco quechua es el bayetón, prenda usada por los campesinos de posición, que llega a nuestros días.

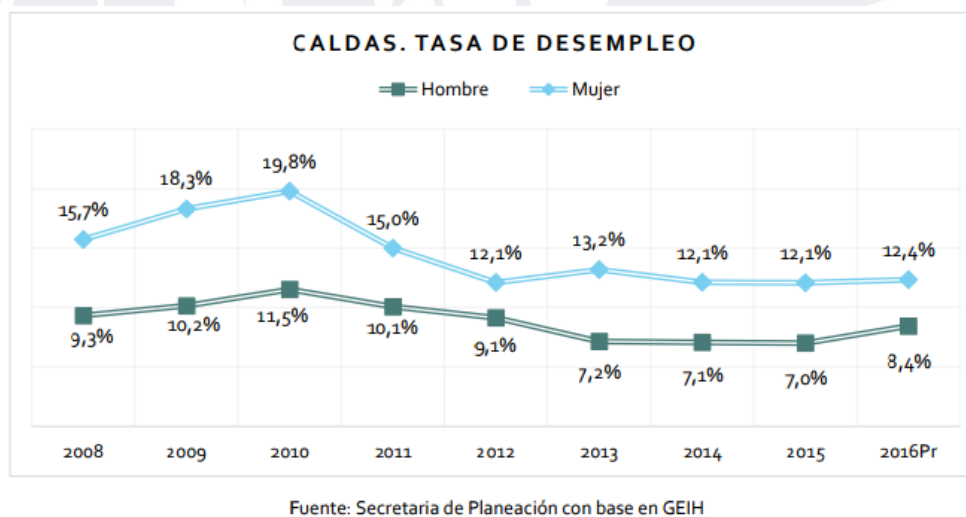
El traje típico del hombre caldense es muy similar al del arriero antioqueño, utilizado por el colonizador en el siglo XIX; y consta de pantalón de dril, camisa blanca, sombrero blanco aguadero, machete, carriel, ruana, alpargatas o quimbas, mulera y poncho. El traje típico de la mujer es el de la chapolera o recolectora de café; falda larga estampada de colores y motivos alegres, blusa blanca de manga larga con escote en la espalda y el pecho. El sombrero de fieltro o de suaza de jipijapa, para ambos sexos, es de uso común.

En cuanto al baile, el pasillo y el bambuco son la máxima expresión del folclor andino colombiano. El primero es uno de los ritmos más colombianos y un símbolo de mestizaje indoeuropeo, es el aire y la danza de la libertad, pues se gestó como expresión de alegría durante el periodo de la independencia de España. Sobre las festividades se puede mencionar la Feria de Manizales y el Festival Latinoamericano de Teatro. La Feria, realizada en la segunda semana de enero de cada año, se ha convertido en un escenario de manifestaciones culturales varias, no sólo es un espectáculo folclórico y artesanal, también ofrece conciertos, ballet y exposiciones, entre otros.

Las celebraciones del centenario de la fundación de Manizales, llevadas a cabo en 1949-1950, dieron pie para breves temporadas taurinas, pero la feria como tal, nació gracias a la idea de Oscar Hoyos Botero, cuando en compañía de Roberto Cardona Arias, recorría las calles de la feria Sevillana en 1954. La feria es la fiesta de la ciudad de Manizales, donde se congrega gente local y turistas para conjugar costumbres y tradiciones hispanas y mestizas. (SINIC, s.f.b, párr.4)

En cuanto al Festival de Teatro, desde hace 25 años a finales de septiembre de cada año se desarrolla en Manizales. Manizales es considerada una ciudad pionera en esta clase de actividades culturales en el continente, pues cuenta con la presencia de las más diversas manifestaciones congregando lo mejor de las artes escénicas de América Latina y del mundo entero.

**Disponibilidad y calidad de mano de obra:** Caldas es un departamento con una población aproximada de 986 mil habitantes y de ellos el 81% corresponde a población en edad a trabajar (PET). Sin embargo, sólo un 54% de esta categoría participa activamente ofreciendo su fuerza de trabajo en el mercado laboral. Esta población económicamente activa (PEA) representa un total de 435 mil caldenses, los cuales son la fuerza laboral efectiva del departamento. En los últimos 6 años, el desempleo en Caldas ha disminuido más del 5%, aun así, en el año 2016 la tasa de desempleo en el departamento presentó un aumento al ubicarse, 0,9 % por encima de lo alcanzado en 2015. “Los sectores que más mano de obra ocuparon en el departamento son Actividades inmobiliarias, servicios comunales, sociales y personales, Comercio, hoteles y restaurantes y Construcción” (Gobernación de Caldas, s.f). Para el año 2016 el desempleo proyectado tanto en hombres como en mujeres aumenta, evidenciando principalmente que las mujeres siguen teniendo el peor escenario en el mercado laboral con una tasa de desempleo 4PP por encima de los hombres. (ver Figura 56).

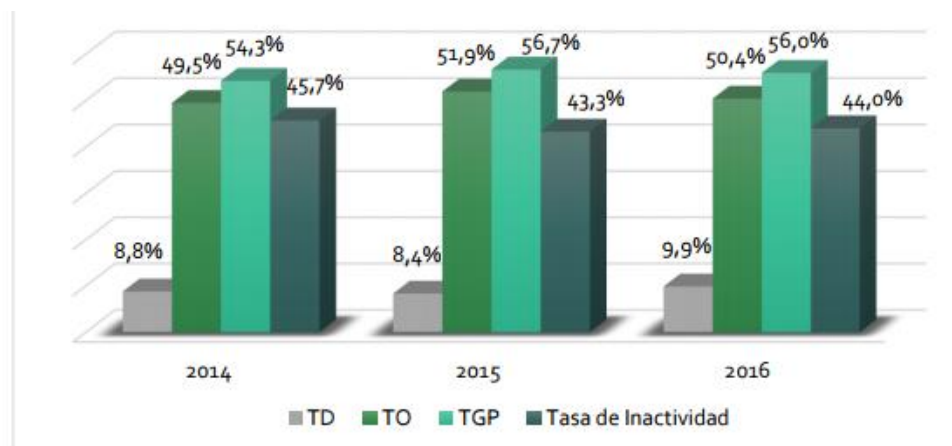


**Figura 56.** Caldas tasa de desempleo  
Tomado de *Informe de Gestión 2008 – 2016*, por Gobierno de Caldas, 2016, Manizales, Colombia: Gobernación de Caldas. Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/nuestra-gestion/informes-de-gestion>.

Las Figuras 57 y 58 reflejan un deterioro de las condiciones laborales en la población caldense. Los indicadores de mercado laboral para el departamento muestran como cae la



ocupación y se incrementa el desempleo en esa misma proporción; por su parte la inactividad se incrementa. Esto obliga a revisar la capacidad de generación de empleo de todas las ramas de actividad económica departamental.



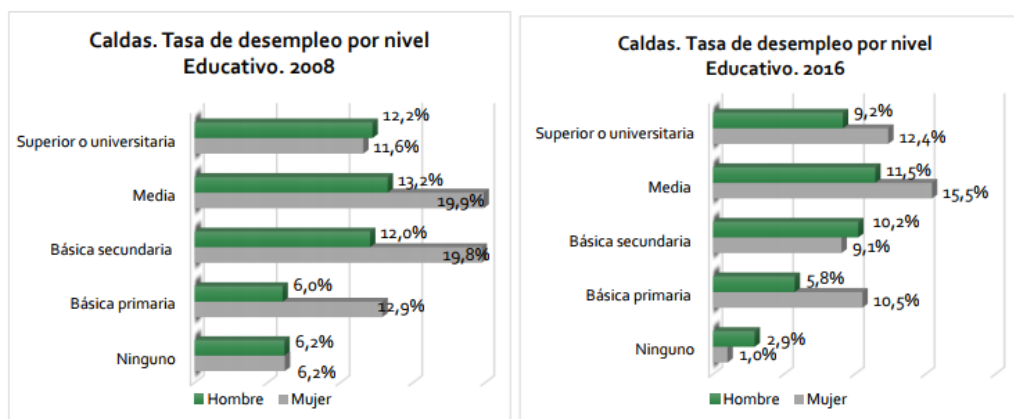
Fuente: Secretaría de Planeación con base en DANE

*Figura 57.* Caldas. Indicadores de mercado laboral.

Tomado de *Informe de Gestión 2008 – 2016*. Por Gobierno de Caldas, 2016, Manizales, Colombia: Gobernación de Caldas. Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/nuestra-gestion/informes-de-gestion>.

Se observa, en la Figura 58, que la tasa de desempleo desagregada por niveles educativos entre 2008 y 2016 revela que el desempleo se concentra en personas con educación media tanto para los hombres como las mujeres, y aun cuando la tasa de desempleo para personas con nivel educativo de básica primaria es baja (5,8% para hombres y 10,5% para mujeres), esto se encuentra relacionado con la concentración de actividades agrícola y de construcción que no requieren mano de obra calificada.



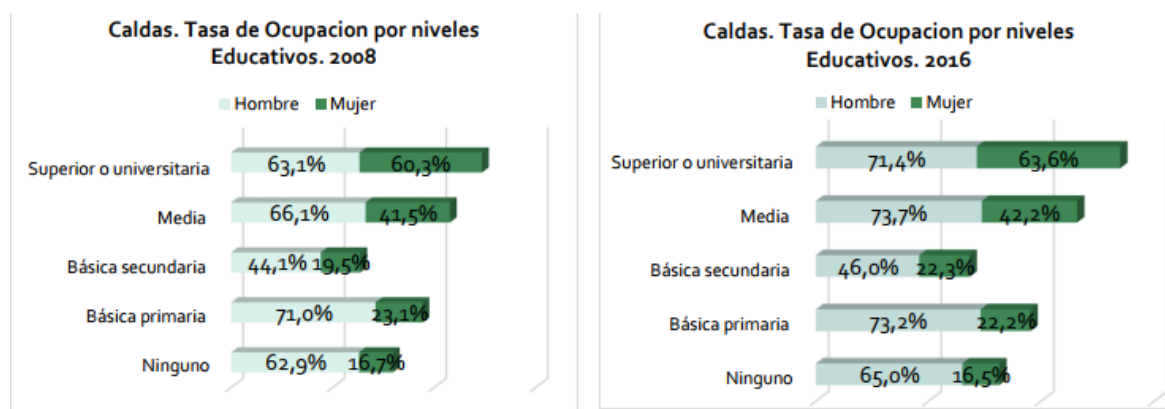


Fuente: Secretaría de Planeación con base en GEIH

*Figura 58.* Caldas. tasa de desempleo por nivel educativo. 2008 – 2016. Tomado de *Informe de Gestión 2008 – 2016*. Por Gobierno de Caldas, 2016, Manizales, Colombia: Gobernación de Caldas. Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/nuestra-gestion/informes-de-gestion>.

Es de resaltar que los datos demuestran una disminución de la tasa de desempleo en todos los niveles educativos entre 2008 y 2016, pero el desempleo sufrió una variación negativa para el 2016 y las cifras para la población femenina aún siguen muy por encima que la población masculina, inclusive para aquellas que poseen educación media, superior o universitaria y básica primaria. Evidentemente, los esfuerzos más importantes deben enfocarse en la disminución de la brecha laboral existente entre hombre y mujeres.

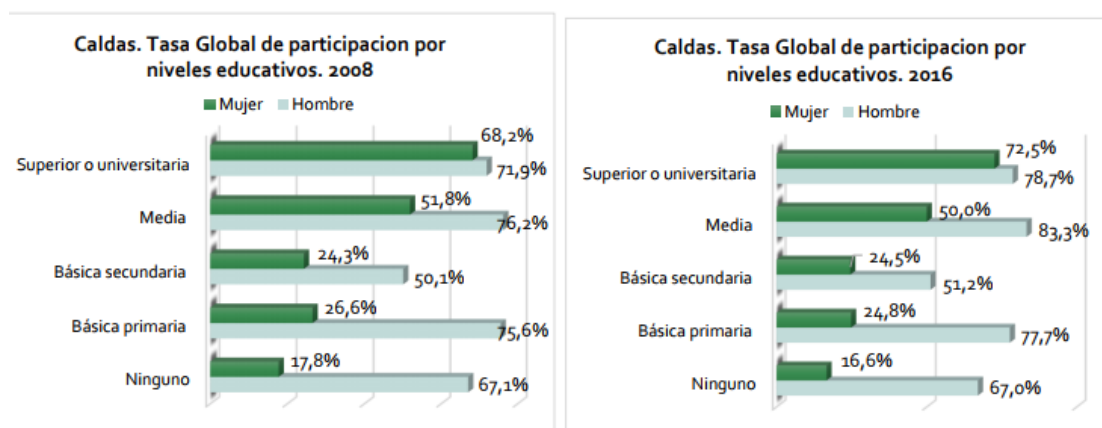
Por otra parte, se puede apreciar que el mayor incremento entre los años 2008 y 2016 en los cambios en la Tasa de Ocupación por niveles educativos y por género, ocurre en la educación media para los hombres que pasó de 66-1% a 73,7% y en el nivel de educación superior o universitario que pasó de 63,1% a 71,4%. De nuevo, la Tasa de Ocupación de mujeres que tiene igual o mayor nivel educativo no alcanzó los incrementos en la misma magnitud que los hombres. (ver Figura 59).



Fuente: Secretaria de Planeación con base en GEIH

*Figura 59. Caldas. Tasa de Ocupación por niveles Educativos. 2008-2016. Tomado de Informe de gestión 2008 – 2016. Por Gobierno de Caldas, 2016, Manizales, Colombia: Gobernación de Caldas. Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/nuestra-gestion/informes-de-gestion>.*

La tasa global de participación (indicador de la oferta laboral) para el año 2008 y 2016, muestra para los hombres al nivel de básica secundaria como el de menor presión sobre el mercado laboral para Caldas, por su parte las mujeres generan menos presión laboral cuando no tienen ningún nivel educativo. Para estos dos periodos la mayor participación de los hombres se sitúa en la educación media, por su parte las mujeres concentran la mayor participación en el mercado laboral cuando tienen educación superior con 68,2% y 72,5% respectivamente. Tal como ocurre a nivel nacional las mujeres tienen una tasa de participación en todos los niveles educativos más baja con respecto a los hombres. (Gobernación de Caldas). (ver Figura 60).



Fuente: Secretaría de Planeación con base en GEIH

Figura 60. Caldas. Tasa global de participación por niveles educativos. 2008 – 2016. Tomado de *Informe de Gestión 2008 – 2016*. Por Gobierno de Caldas, 2016, Manizales, Colombia: Gobernación de Caldas. Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/nuestra-gestion/informes-de-gestion>.

#### 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).

***Información para la toma de decisiones, sistemas de comunicación interna y externa, sistemas orientados al usuario.*** La gobernación de Caldas desarrolla programas para fortalecer el acceso a las fuentes de información de los procesos misionales y administrativos públicos y brindar alternativas de solución a las principales necesidades de las personas naturales y jurídicas, mediante la utilización adecuada y estratégica de las TIC para fortalecer y poner a disposición los trámites y servicios.

Todo lo anterior, dentro de la implementación de la estrategia de Gobierno en línea del gobierno nacional. La gobernación busca garantizar que el 100% de los ciudadanos interactúen en línea con entidades de gobierno y en razón a ello establece un proceso de mejora continua para desarrollar mecanismos de acompañamiento, generación de capacidades y apoyo, promover estrategias para el desarrollo del talento humano especializado en gestión estratégica de TIC en la administración pública.

En resumen, promueve la habilitación de trámites y servicios de impacto social habilitados en línea total o parcialmente, gestiona e implementa un *software* de accesibilidad

universal para el portal transaccional de Gobierno en línea, fortalece la modernización tecnológica con el uso y apropiación de TIC y adecuaciones en los edificios de la sede del Gobierno Central y la modernización y fortalecimiento del sistema de gestión financiera territorial y sistemas de información de apoyo a la generación de ingresos.

La gobernación de Caldas reconoce la importancia del seguimiento al Plan de Desarrollo como una actividad transversal, estratégica y recurrente y que quienes adoptan el seguimiento como una buena práctica en gestión pública, tienen mejores niveles de cumplimiento de sus metas y compromisos de gobierno.

En otras palabras, el seguimiento es el mecanismo mediante el que el nuevo mandatario puede llevar un control de su gestión, evidenciar alertas, tomar decisiones oportunas de ajuste y mantener el foco de su gestión en los asuntos más importantes de la entidad territorial. Así mismo, el seguimiento es el paso previo a la evaluación, definida como una actividad que permite conocer los resultados alcanzados por el gobierno territorial al concluir el período 2016 – 2019. Herramientas como el Plan Indicativo; la definición de la batería de indicadores; los tableros de control; los controles a la efectividad de la ejecución de la contratación y evaluación de proyectos permitirá enriquecer el seguimiento y control del Plan de Desarrollo (2016)

En concordancia, considera fundamental la estrategia de divulgación en web de las acciones de gobierno y la creación de sistemas de información con desagregación municipal para determinar el control de la inversión.

***Oportunidad y calidad de la información, información para la gestión de calidad y costos.*** Caldas cuenta con uno de los 17 Vivelabs, laboratorios para crear contenidos digitales en donde se capacitan cerca de 3.000 emprendedores y empresarios TIC en Manizales. Esta región es la sede del centro de desarrollo tecnológico del Sistema Nacional de Información de Biotecnología de Colombia, para aportar servicios y soluciones innovadoras de cómputo y

dar capacitación a las actuales y próximas generaciones de científicos e ingenieros en el país y Suramérica.

Las TIC elevan la productividad eficiencia y transparencia de los negocios y los comerciantes, industriales y campesinos caldenses lo saben, y en consecuencia usan Internet como herramienta para mejorar su actividad y conquistar mercados. No sobra mencionar que la mayoría de las escuelas y colegios oficiales mejoran sus procesos educativos gracias a la tecnología.

En los últimos ocho años Manizales logró reducir su desempleo de 21 a 9.7 por ciento y su propósito para el año 2025 es ser reconocida como la "ciudad del conocimiento" de Colombia. A través de programas como 'Manizales 100% emprendedora' impulsa las TIC y otros sectores como el metalmecánico, el textil, el biotecnológico y el agroindustrial. Es una de las ciudades del país más avanzadas en desarrollo de software con cerca de 140 firmas que ya aportan 3,4 por ciento del PIB local. (Mintic, 2015, párr.6)

Caldas es modelo nacional en tecnología y refleja nítidamente la transformación que impulsa el Plan Vive Digital a través de la masificación de Internet y la tecnología con la que se generan oportunidades a través de más empleo para reducir la pobreza y aportar a la paz.

La industria cafetera de Caldas fue soporte y motor de la economía del país durante varias décadas del siglo pasado. El gran reto que se han impuesto los caldenses de hoy es lograr una hazaña similar en el siglo XXI, esta vez con base en el conocimiento, la ciencia y la tecnología. (Mintic, 2015, párr.7)

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

La tecnología e investigación, en los departamentos de Colombia, se realiza con el apoyo de las empresas privadas, que promueven el desarrollo del país a partir de acciones en

educación e inversión en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que impacten en los ámbitos educativos, productivos y sociales.

Según el departamento Nacional de Planeación, Caldas ocupa el quinto lugar como departamento más innovador de Colombia, destacándose principalmente en temas relacionados con un menor número de impuestos, la facilidad para registrar propiedades y un importante desarrollo del sistema educativo, explicado principalmente por los logros en el número promedio de años de escolaridad de la población en edad de estudiar y en el posicionamiento logrado por sus universidades en el ranking MIDE (Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación) elaborado por el Ministerio de Educación Nacional.

Así lo reveló el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el primer Índice Departamental de Innovación de (IDIC) que publicó ayer y en el que aparecen Bogotá y Antioquia, como los más innovadores. Según el informe, el departamento cuenta con un promedio medio alto, con un puntaje de 42,63 sobre 100, y sus principales fortalezas son sus instituciones y el capital humano e investigador. También destaca el desarrollo del sistema educativo, explicado por los logros en el número promedio de años de escolaridad de la población y en el posicionamiento de las universidades en el Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación (MIDE). “Otros aspectos en los que Caldas se destaca son un mayor acceso de las empresas al crédito para innovar y la diversificación de mercados con destino de exportación”. (La Patria, 2016, párr.1)

Todo esto es reflejo de los esfuerzos institucionales que está haciendo Caldas en lo relacionado con ciencia tecnología e innovación y demuestran que la ruta es clara en ese camino.

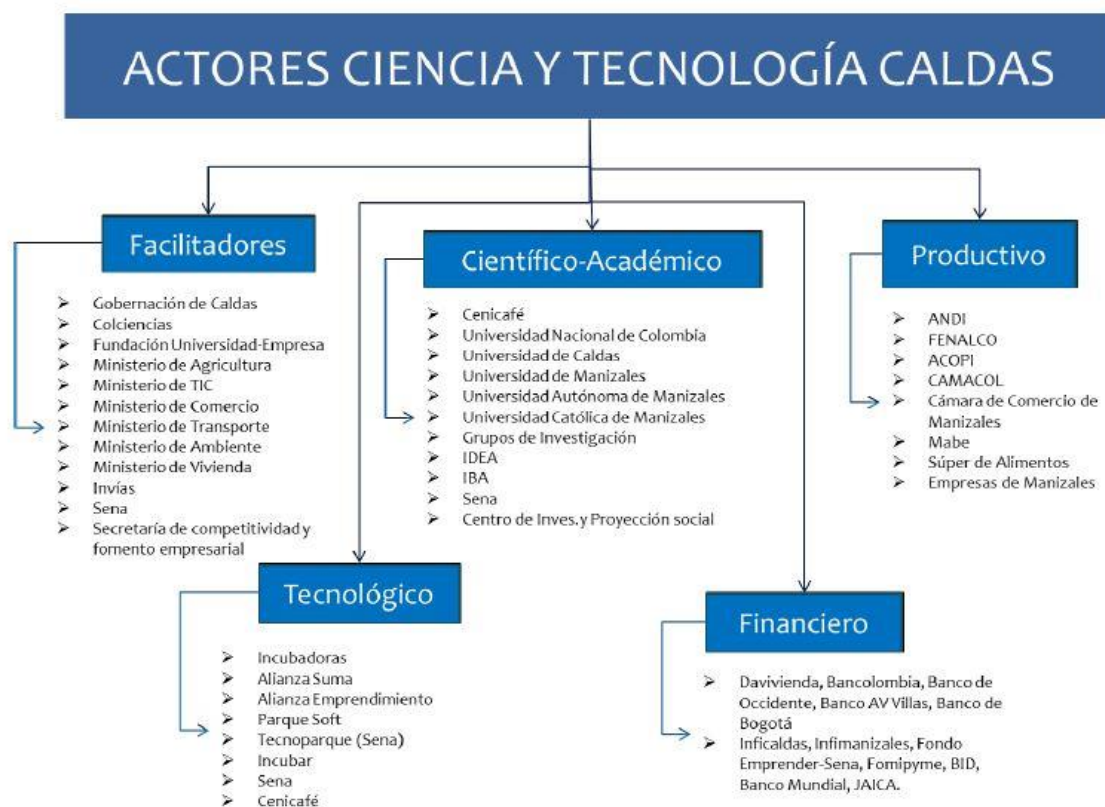
Ahora bien, la importancia en temas de inversión y desarrollo en educación, y de políticas de incentivos en los departamentos impactan directamente en la innovación de los departamentos del país, entendido esto como que la población con mejor ubicación escolar,

impacta directamente en los resultados de las políticas del departamento, debido a que estas políticas deben ser medidas a nivel nacional, algunas entidades nacionales como el Departamento Nacional de Planeación inició desde el año 2015 una medición , buscando ubicar a los departamentos del país, estableciendo unas tablas, donde estos se ubican en medio , alto y bajo desempeño en innovación y desarrollo.

Por otro lado, sus mayores debilidades están en los pilares “infraestructura” y “producción de conocimiento y tecnología”, particularmente en la inversión pública en capital fijo y tasa de natalidad empresarial neta por cada 10.000 habitantes.

De acuerdo a un reciente estudio de la universidad de Caldas, se identificaron los principales actores que intervienen en el departamento para el desarrollo de tecnología e innovación , los actores se dividen en tres clases que van desde los facilitadores, que se caracterizan por ser entidades nacionales y públicas y en donde se ubican los ministerios, en un segundo esquema se muestra el ámbito científico académico y es donde se ubican las universidades dedicadas a la investigación de ámbito nacional y departamental público, y en tercer lugar se ubica el sector productivo que hace referencia las entidades con asociaciones, federaciones y agremiaciones que trabajan en el desarrollo específico de la productividad industrial y sectorial del departamento y del país. (Ver Figura 61).





Fuente: Adaptado de Monroy (2006).

*Figura 61.* Actores de ciencia, tecnología e innovación en Caldas.

Tomado de *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Departamento de Caldas*, por Gobernación de Caldas y Universidad Nacional de Colombia, 2013, Manizales, Colombia: Gobernación de Caldas. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-caldas.pdf>.

#### 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Al materializar la evaluación interna del departamento de Caldas por medio del análisis AMOFHIT, se elabora una lista de las fortalezas que posee la organización y de igual manera, las debilidades. De esta manera se faculta a los estrategas en identificar y evaluar la información más determinante e importante referente a las áreas funcionales. En el mismo sentido del análisis PESTE plasma las oportunidades y amenazas, el AMOFHIT lo hace para las fortalezas y debilidades del entorno, para luego establecer las estrategias internas que potencialicen las primeras y mitiguen las segundas.

Para la elaboración de la matriz, se tomaron aquellos factores que fueron identificados en la evaluación como determinantes y claves para el éxito. Posteriormente se les asignó un

peso basado en la importancia de su aporte, para que la organización sea exitosa con relación al ámbito departamental y nacional, y un valor de acuerdo a la estrategia definida por el departamento de Caldas con respecto a ese factor.

Lo mencionado anteriormente y el resultado como valor ponderado se observa en la Tabla 18. El peso ponderado fue de 2,5 entre 4, lo cual significa que el departamento de Caldas cuenta con las capacidades necesarias y está respondiendo en promedio para aprovechar y potencializar las fortalezas y neutralizar y/o mitigar las debilidades.



Tabla 18.

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1.	Posee vocación y suelo para el desarrollo agropecuario en café, caña de azúcar, plátano, aguacate, entre otros.	0,10	4	0,40
2.	Mayor cobertura de energía eléctrica en el país: 99,91%, dada la infraestructura que le facilita desarrollar industria.	0,05	3	0,15
3.	Posee la mayor productividad por hectárea para Café a nivel nacional.	0,05	3	0,15
4.	Hace parte del corredor estratégico para el transporte de carga, desde y hacia el caribe y el interior del país, con la conexión fluvial a través del Río Magdalena, el puerto Multimodal de La Dorada, y sistema ferroviario central. Alto porcentaje de vías pavimentadas en buen estado y bajo costo de transporte terrestre a mercado interno.	0,10	4	0,40
5.	Excelente posición estratégica al estar ubicada en el centro industrial colombiano denominado “triángulo de oro Cali - Medellín – Bogotá”. Allí se concentra el 56% de la población, 76% del PIB, 76 % de la producción y 75% del Comercio del país.	0,10	3	0,30
6.	Capacidad exportadora diversa y sofisticada. El 100% de las exportaciones del Departamento corresponden a bienes no minero-energéticos y el 50% de sus exportaciones son de productos no tradicionales. Alta diversificación de mercados de destino.	0,10	4	0,40
7.	Gran eficiencia para los mercados e institucionalidad. Facilidades y beneficios para el desarrollo empresarial en tributación, contratación, procesos administrativos.	0,05	3	0,15
<b>Subtotal</b>		<b>0,55</b>		<b>1,95</b>
<b>Debilidades</b>				
1.	Presencia de corrupción en el manejo de recursos públicos. Calificación baja por ausencia de políticas, medidas y estrategias anticorrupción. que conllevan a ineficiencia en el liderazgo regional por intermitencia en el ejercicio del poder (destituciones de funcionarios públicos).	0,10	1	0,10
2.	Bajo nivel en educación básica y media. Debilidades en cobertura neta, deserción escolar, espacio de aulas educativas e inversión en calidad de educación.	0,05	2	0,10
3.	Bajo nivel de infraestructura y conectividad vial. Alto en costo de energía eléctrica, bajo número de población conectada por vía aérea por la regularidad del servicio aéreo, bajo porcentaje de vías secundaria pavimentadas y alto costo de transporte terrestre a puertos.	0,10	1	0,10
4.	Insuficiencia en la prestación e infraestructura en salud. Debilidades en camas hospitalarias y de servicios especializados, cobertura en aseguramiento, inversión en salud pública y mortalidad infantil	0,05	1	0,05
5.	Uso excesivo del suelo. Conflictos de uso de suelo. 65% del departamento ya cuenta con algún desarrollo agropecuario. Sin embargo, solo el 17% tiene suelos con la capacidad para dicha actividad. Caldas es el quinto departamento del país con mayor porcentaje de su área con conflictos de uso del suelo.	0,10	1	0,10
6.	Incipiente avance del turismo. El turismo no ha logrado integrarse a la estructura económica como aportante, contrario a sus vecinos del eje cafetero: Quindío y Risaralda.	0,05	2	0,10
<b>Subtotal</b>		<b>0,45</b>		<b>0,55</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,50</b>

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).*

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### **4.3. Conclusiones**

El departamento de Caldas cuenta, tanto con capacidades como carencias, pero sin duda es un departamento con aspectos distintivos que hoy le permiten competir con éxito y le procurarán hacer frente a la dinámica de la economía global. No en vano ocupa lugares de privilegio en la competitividad en Colombia.

Posee condiciones climáticas favorables, una posición estratégica privilegiada para la industria, el comercio, el turismo y los procesos logísticos de carga entre el Caribe y el centro del país. Su tradición agrícola le hace referente a nivel nacional en una variedad de productos incluso de exportación, pero debe resolver el conflicto de uso del suelo para la actividad agropecuaria. Participa del mercado internacional con una oferta exportadora basada en productos no minero energéticos y cuenta con autosuficiencia energética y cobertura completa en esa materia. El esfuerzo debe centrarse en posicionar el turismo como aportante a la estructura económica y solventar el bajo nivel de infraestructura y conectividad vial.

Además de lo anterior, es líder a nivel nacional en la reducción de homicidios, mantiene tasas de desempleo en el promedio nacional e inclusive por debajo en la última década. Su potencial nacional en tecnología, innovación y conocimiento es reconocido y se correlaciona con el desarrollo de su sistema educativo en donde el capital humano tiene el mayor número de años de escolaridad sobre el registro nacional y el número de graduados en educación superior. Sin embargo, presenta bajo nivel en educación básica y media, ya sea, por deserción, cobertura o falta de instalaciones. Un alto porcentaje del desempleo se observa en habitantes mujeres y aquellos con educación superior.

Aunque cuenta con instituciones efectivas que promueven la transparencia y la visibilidad hacia los ciudadanos, los escándalos de corrupción no son ajenos a este departamento. La función pública se ha politizado y ha sido presa de eventos de corrupción que le restan capacidad de gestión, liderazgo e intermitencia en la continuidad de programas.

## Capítulo V: Intereses del Departamento de Caldas y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses del Departamento de Caldas

Los intereses del departamento de Caldas, alineados con la visión propuesta y con los intereses de la nación son los siguientes:

- A. Interés de desarrollo educativo.
- B. Interés de cobertura de salud.
- C. Interés de desarrollo social
- D. Interés en infraestructura.
- E. Interés de desarrollo económico y transformación productiva.
- F. Interés Seguridad y Justicia.
- G. Interés Sostenibilidad Ambiental.
- H. Interés en el Buen Gobierno

A continuación, se explica cada uno de los intereses del departamento, incluyendo datos que evidencian la situación actual de cada uno de estos:

**a) Interés de desarrollo educativo:** mecanismo de lucha contra la pobreza, la desigualdad y la injusticia; motor fundamental de crecimiento económico, competitividad y desarrollo social. El último boletín estadístico de la Secretaria de Educación del departamento de Caldas generó los siguientes indicadores en materia de educación: nivel de cobertura total en el departamento es 76,7%, con una disminución sostenida desde el año 2008. La tasa de deserción ha bajado desde el 2012 hasta el 2014 ubicándose en el 2,5%, y se ha presentado una disminución en la formación en el personal técnico profesional en un 29% (desde 2008 hasta 2013), y un crecimiento del 30% en maestrías.<sup>8</sup>

**b) Interés de cobertura en Salud:** Según el reporte del Fondo de Solidaridad y Garantía FOSYGA (2017) se registran las siguientes cifras en el departamento de Caldas relacionadas con la afiliación a la seguridad social para el corte a 2016. (ver Tabla 19).

Tabla 19.

*Afiliación Seguridad Social Departamento de Caldas.*

REGIMÉN DE AFILIACIÓN	NÚMERO DE AFILIADOS
Contributivo	448.747
Subsidiado	405.236
<b>Total afiliados</b>	<b>853.983</b>

*Nota.* Adaptado de *Reporte Afiliados por Departamento*, por FOSYGA, 2017. Recuperado de <http://www.adres.gov.co/BDUA/Estadistica-BDUA/Reporte-Afiliados-Por-Departamento>

Teniendo en cuenta que las proyecciones del DANE (2017) estiman que la población del departamento de Caldas en 2016 es aproximadamente de 989.934 habitantes, la cobertura en salud del departamento de Caldas es del 86,27%.

**c) Interés de Desarrollo Social:** Para desarrollar este interés se debe alcanzar la movilidad social, que se entiende como una situación donde las personas, independientemente de sus características y circunstancias personales o físicas, tienen las mismas oportunidades y pueden competir en igualdad de condiciones en el mercado laboral, o en cualquier ámbito que deseen desempeñarse, siendo retribuidos de acuerdo con su nivel de esfuerzo y talento. Para facilitar procesos de movilidad social, un país debe reducir las inequidades que se van acumulando a lo largo de todo el ciclo de vida, con el fin de que los resultados de las personas no dependan de sus condiciones de origen o de otras condiciones físicas y sociales. Para alcanzar el desarrollo social se debe trabajar para brindar oportunidades que mejoren el bienestar social de forma incluyente (como el acceso a los servicios públicos, a una vivienda y al trabajo).

En ese sentido la inclusión social se considera un aspecto relevante que mitiga la pobreza y la desigualdad, tanto en la distribución de la riqueza como en el acceso a las oportunidades. Este acceso a las oportunidades está determinado por la pertenencia del individuo a cierto grupo; si este grupo está subordinado a otro en las interacciones sociales y si esta situación se da de forma permanente e intergeneracional.



Caldas, en su Plan de desarrollo, le apuesta a programas y diseños de políticas públicas que permitan el pleno desarrollo de los derechos y deberes de adultos mayores; población indígena y afrodescendiente; mujeres, comunidad LGTBI; y discapacitados, con el fin de promover la equidad de género, las oportunidades de obtener empleos dignos, la protección de la integridad física y psicológica y las acciones que puedan reducir la brecha social en todas las minorías y que fortalezca las condiciones para que surjan proyectos que permitan integrar todos los sectores de desarrollo en uno solo.

**d) Interés en Infraestructura:** Se debe promover la infraestructura básica para las plataformas logísticas que hagan más competitivo al departamento, inversiones para la provisión de servicios como acueducto, saneamiento básico, energía, educación, salud, conectividad física o digital, entre otros. Dentro de los principales proyectos de infraestructura se encuentran:

- Aeropuerto del Café. El propósito de este proyecto es construir un aeropuerto en el municipio de Palestina que mitigue las deficiencias aeronáuticas que presenta el actual terminal de La Nubia en Manizales y, a futuro, dependiendo de las condiciones del mercado, brindarle un aeropuerto internacional a la región cafetera que permita atender especialmente el transporte de carga y de pasajeros, promoviendo las exportaciones y generando una reactivación y dinamización de las actividades económicas. CCMPC (2016).

- Corredor vial Manizales – Mariquita. El Ministerio de Transporte argumenta que esta obra no solo beneficiará a Caldas sino a varios departamentos que tendrán una gran alternativa en el centro del país.

**e) Interés de desarrollo económico y transformación productiva:** Este interés busca impulsar la integración de los diferentes sistemas productivos del departamento, que incluye los sistemas productivos rurales, busca generar la sostenibilidad del bienestar y la



inclusión del mayor número posible de grupos sociales relegados. La Tabla 20 lista las asociaciones de productos agroindustriales del departamento de Caldas.

Tabla 20.

*Asociaciones de Productos Agroindustriales del Departamento de Caldas.*

<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>LINEA PRODUCTIVA</b>	<b>TIPO DE ASOCIACION</b>
Asociación Agropecuaria de Cacaocultores de La Vega	Cacao	Productores
Asociación de Caficultores	Café	Productores
Asociación de Piscicultores	Piscicultura	Productores
Asociación de Ganaderos	Ganadería	Productores
Asociación de Campesinos Vecinos	Frutas	Productores
Asociación de Moreros de la Carrera	Mora	Productores

*Nota. Tomado de Fichas de Caracterización Departamental: Ficha Departamental, por Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Secretarías de Agricultura Departamentales. Alcaldías Municipales, 2016. Recuperado de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=77>*

La producción agroindustrial se concentra principalmente en el café, la ganadería, la panela, el frijol, el plátano, los cítricos, las frutas, el aguacate y hortalizas, según cifras oficiales de la Gobernación de Caldas (2017) se estima que existen cerca de mil cincuenta y seis (1056) familias productoras como se observa en la Tabla 21.

La producción agroindustrial se concentra principalmente en el café, la ganadería, la panela, el frijol, el plátano, los cítricos, las frutas y hortalizas. Según cifras oficiales de la Gobernación de Caldas (2017) se estima que existen cerca de mil cincuenta y seis (1056) familias productoras. En la siguiente Tabla se muestran datos sobre la producción agroindustrial del departamento de Caldas.

Tabla 21.

*Familias Productoras en el Departamento de Caldas.*

PRODUCTO	VEREDAS MÁS PRODUCTIVAS	PORCENTAJE DE PRODUCCION EN EL MUNICIPIO	FAMILIAS PRODUCTORAS	FAMILIAS BENEFICIADAS
CAFÉ	San Isidro, Jácome, El Triunfo, Santa Teresita, Villa Nueva, El Rosario, Boyacá, La Garza, Violetas, Monguí.	50.54%	259	400
GANADERÍA	Valderrama, Teherán, El Rosario, Violetas, Boyacá, Zumbador, Miraflores	32.49%	56	100
PANELA	Santa Teresita, El Rosario, La Garza, Santa Anita	7.22%	47	125
FRIJOL	El Cedral, El Mirador, Fátima, Ricaurte	4.33%	16	46
PLATANO	Jácome, El Zumbador, El Triunfo, San Isidro, Villa Nueva, Monguí, Miraflores	2.17%	78	210
CITRICOS	Jácome, Boyacá, Violetas, El Triunfo, Miraflores, El Rosario, Monguí, Santa Teresita, Teherán, Santa Anita, San Isidro, El Mirador, El Zumbador, Santa Bárbara, La Garza	1.08%	260	476
OTROS FRUTALES Y HORTALIZAS	Jácome, Boyacá, Violetas, El Triunfo, Miraflores, El Rosario, Monguí, Santa Teresita, Teherán, Santa Anita, San Isidro, El Mirador, El Zumbador, Santa Bárbara, La Garza	2.17%	340	450

*Nota.* Tomado de Gobernación de Caldas. s.f. Recuperado de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=77>

**f) Interés Seguridad y Justicia:** Uno de los principales problemas en el departamento de Caldas ha sido el consumo de sustancias psicoactivas. Dentro de los municipios que han

sido afectados, en mayo medida, por este problema están Anserma, Chinchiná, La Dorada, Manzanares, Pácora, Riosucio, Villamaría y Manizales, la capital departamental. En consecuencia, con el conflicto armado “el departamento tiene identificado una población total de 77.280 Víctimas, de los cuales 62.831 corresponde a desplazamiento forzado y 14.889 de otros hechos victimizante como homicidios-masacres (10.961), desaparición forzada (1375) entre otros” (Plan de Desarrollo de Caldas, 2017, p.186).

Ante los problemas que vive el departamento de Caldas, la Policía Nacional, se ciñe a las reformas del nuevo código de policía (ley 1801 de 2016), y deseando proteger a los ciudadanos, ha reportado 23 mil comparendos en los primeros 15 días de la puesta en marcha del Código. También se han desmantelado grupos delincuenciales dedicados al narcotráfico. La policía ha reforzado su trabajo para disminuir los casos de extorsión, protección de las especies en vía de extinción, acampamiento en los procesos de restitución de tierras en Caldas, como también en el acampamiento de los estudiantes e instituciones educativas en el inicio de las temporadas escolares (Policía Nacional- Caldas, 2017).

Ya que el posconflicto es una realidad que vive el país, el departamento de Caldas ha desarrollado acciones encaminadas a hacerle frente la reparación de las víctimas que ha dejado el conflicto en esta región, teniendo presente el Decreto 015 de febrero de 2012, que instaló el Comité Territorial de Justicia Transicional, en la cual intervienen distintas secretarías de la Administración Departamental y otras instituciones (p.190).

**g) Interés De Sostenibilidad Ambiental:** El departamento de Caldas, según el Instituto Geográfico José Agustín Codazzi, está localizado en la parte centro-

occidental del País, entre los  $05^{\circ}46'50''$  y los  $04^{\circ}4'19''$  de latitud norte, y los  $74^{\circ}37'53''$  y  $75^{\circ}57'26''$  de longitud oeste. Sobre la cordillera central.

Esta ubicación le permite al departamento disfrutar de una gran diversidad de ecosistemas debido sus diferentes pisos térmicos, como también de una amplia fuente hídrica. El departamento de Caldas se encuentra en el área hidrográfica Magdalena-Cauca, de donde surgen los ríos Risaralda, Chinchiná, Arma, San Juan, Guarnió y Samaná Sur.

Pero debido al calentamiento global, el departamento de Caldas, con el propósito de mitigar sus efectos en el ambiente, ha realizado trabajos mancomunados con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Departamento Nacional de Planeación. A nivel local ha realizado trabajos con organizaciones campesinas e indígenas, desarrollando estatutos y lineamientos políticos que permiten hacer frente a esa problemática mundial. El departamento, por tanto, cuenta con la Corporación Autónoma Regional de Caldas (Corpocaldas), creada para entidades territoriales soportadas por la Ley Colombiana, con autonomía administrativa y financiera, para “administrar dentro del área de su jurisdicción, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio ambiente” (Corpocaldas).

Según el Plan de Gestión Ambiental Regional (PGAR), desarrollado en el 2007-2009 (de Corpocaldas) existen 3 grandes amenazas para el medio ambiente caldense: amenazas por inundaciones, amenazas por movimientos de masa y amenazas por torrencialidad y avalanchas. Sin dejar atrás la posibilidad de incendios forestales por aumento de la temperatura. Pensando en los diferentes servicios ecosistémicos de Caldas y el deseo de participar en la sostenibilidad del medio ambiente, el Gobierno desarrolló un plan de acción que se aprecia en la Figura 62.



Figura 62. Enfoque metodológico – construcción diagnóstico plan de acción, 2016-2019. Tomado de *Plan de Acción Institucional 2016-2019*. por Corpocaldas, Manizales: Colombia. (s.f.). Recuperado de [http://www.corpocaldas.gov.co/publicaciones/1509/ActualizaciondelDiagnosticoAmbientald eCaldas\\_Web.pdf](http://www.corpocaldas.gov.co/publicaciones/1509/ActualizaciondelDiagnosticoAmbientald eCaldas_Web.pdf).

Este enfoque metodológico muestra (dentro del lineamiento estratégico para la sostenibilidad ambiental) que existe una relación estrecha entre el bienestar que se busca alcanzar con los recursos ambientales y la pérdida del capital natural, convirtiéndose en una cuestión de conciencia y entendimiento. Este enfoque se convierte en un engranaje desarrollado por el departamento de Caldas para identificar la oferta que se tiene en cuanto a recursos naturales y la demanda de los servicios que implica, para propender “por un uso racional y la cobertura de necesidades de conocimiento y atención acertadas, siendo punto de partida para el ejercicio de la planificación de la gestión ambiental de la Corporación” (Corpocaldas, 2017, p.13).

**h) Interés Buen Gobierno:** El buen gobierno, entendido como balance entre las capacidades de los actores y los arreglos institucionales de calidad, es decir, como balance entre aumento de la gobernabilidad y mejoramiento de la gobernanza, se alcanza cuando la estructura del Estado se adecúa y es capaz de responder con sentido

de oportunidad, calidad, flexibilidad y pertinencia a las demandas ciudadana. (Plan de desarrollo de Caldas, 2017, p.216)

El Buen Gobierno hace referencia al adecuado direccionamiento que debe tener la administración de Caldas y es necesario que tenga presente aspectos como: “la justicia, la lucha contra la corrupción, la observancia de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y la protección a la ciudadanía para lograr un desarrollo, crecimiento y prosperidad democrática dentro del departamento” (Plan de Desarrollo de Caldas, 2017, p.230).

Por ello el departamento de Caldas tiene como objetivo:

Introducir las bases para la transformación del modelo de desarrollo de Caldas en el siglo que comienza, propiciando niveles crecientes de competitividad en un entorno sostenible y de integración a la dinámica nacional e internacional, con énfasis en la reducción de los desequilibrios sociales y el respeto a la diversidad cultural como base para asegurar condiciones de convivencia pacíficas. (Gobernación de Caldas, 2017).

Este objetivo refleja el deseo de mejorar la cultura ciudadana, capaz de salir adelante con el uso óptimo de los recursos para generar resultados en la sociedad; lo que le permitirá proyectarse en el 2025 como el departamento reconocido (a nivel regional, nacional e internacional) por su competitividad, por su desarrollo sostenible, por estar sujeto a una equidad social, por su diversidad biológica y por su cultura (tal como este objetivo está planteado en su visión).

Para cumplir con esta proyección, la Gobernación de Caldas necesita fortalecer y mejorar los procesos de gestión pública institucional, enfocándose en “el adecuado ejercicio de los derechos humanos, la equidad y la justicia en los ámbitos social, económico y cultural, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos de manera oportuna y efectiva” (Gobernación de Caldas, 2017).

Ante su compromiso social, el departamento de Caldas debe estar alineado con los propósitos gubernamentales; y debe trabajar internamente para construir un gobierno honesto y transparente, que puede ser verificable y auditable. Para tal efecto, el plan de desarrollo del departamento de Caldas pretende incrementar las estrategias para prevenir, combatir y derrocar la corrupción interna en la Administración Pública del Departamento de Caldas; lo que implica mejorar los sistemas de vigilancia a través de sistemas fiscales y disposiciones jurídicas, normatizando las medidas correctivas y de sanción ante las irregularidades encontradas (Plan de desarrollo, 2017).

El buen gobierno incluye la participación de la población, en general, para procesos de toma de decisiones, comprometiéndolos colectivamente o individualmente con las acciones políticas. Con el fin de llegar al control social, donde la misma ciudadanía se vincula con el ejercicio público para gestionar la efectividad de los procesos (Plan de desarrollo, 2017).

## 5.2. Potencial del Departamento de Caldas

A continuación, se analiza cada uno de estos elementos para determinar el potencial para el departamento de Caldas:

**Demográfico:** consiste en las características de la población y su crecimiento económico. Verbigracia, la producción de bienes y servicios, la inversión y el empleo. De acuerdo a los datos del censo DANE 2005 y proyección 2020, la población estimada en el departamento de Caldas para el 2017 asciende a 991.860 habitantes, de los cuales el 51,09% corresponde a población femenina y el 48,91% al género masculino, en cuanto a la población por grupos quinquenales.

Conforme con el boletín técnico del DANE (2017), la población económicamente activa consiste en la fuerza laboral, son las personas en edad de trabajar. Este segmento está constituido por las personas de 12 años y más en las zonas urbanas y 10 años y más en las



zonas rurales. Con respecto a la población económicamente inactiva, son las personas en edad de trabajar que no necesitan, no pueden o no están interesadas en tener actividad remunerada, a este grupo pertenecen las personas incapacitadas permanentemente para trabajar (jubilados, pensionados, entre otros), que en la actualidad una mujer se pensiona a los 57 años, mientras que un hombre lo hace a los 62 años.

Con base en lo anterior, tanto para los hombres como para las mujeres, la población activa por grupos quinquenales de edad se encuentra en un rango de más de 10 años y menos de 64 años (corresponde al 73.81%). En cuanto a la población inactiva son el 26,19 % de acuerdo con la información del censo DANE 2005 y proyección 2020.

Al analizar la cantidad de habitantes con base a la población estimada de los departamentos de Caldas, Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Tolima y Risaralda, según censo DANE 2005 y proyección 2020, en Caldas se podría decir que la población en el año 2017 aumentó en 1.926 habitantes frente a 989.934 habitantes del 2016. A pesar de este crecimiento poblacional, el dato es inferior a lo presentado en el 2017 por los departamentos vecinos; lo cual se convierte en una debilidad frente a la fuerza laboral (como se muestra a continuación): (ver Figura 63).

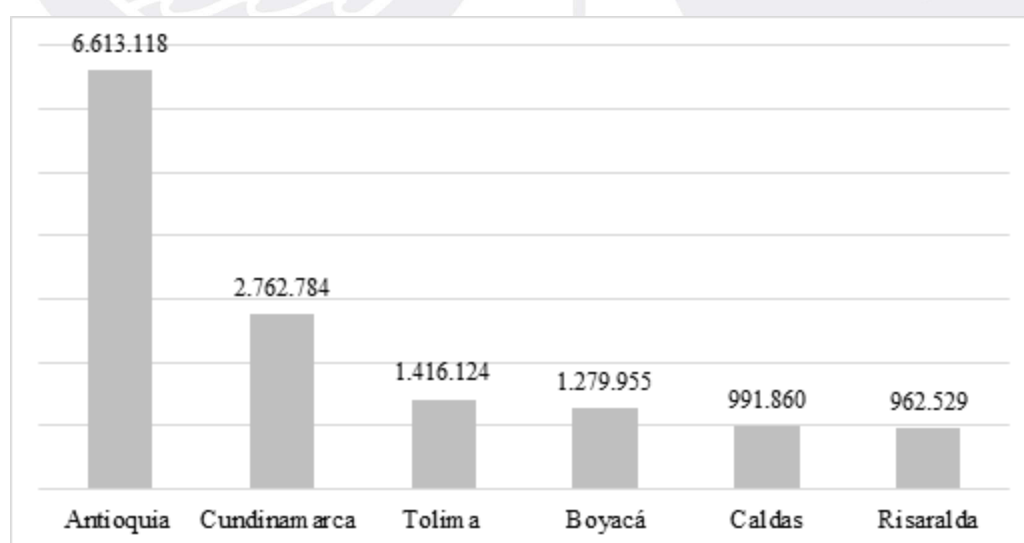


Figura 63. Proyecciones poblacionales Caldas, 2005-2020.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (s.f).

**Geográfico:** Consiste en el tamaño y forma del territorio. El departamento de Caldas está localizado en la parte centro-occidental de Colombia, entre los  $05^{\circ}46'50''$  y  $04^{\circ}4'19''$  de latitud norte, y los  $74^{\circ}37'53''$  y  $75^{\circ}57'26''$  de longitud oeste; limitando con los departamentos de Antioquia al Norte, Boyacá y Cundinamarca al oriente, Tolima al sur y Risaralda al suroccidente.

Con base en el plan de acción de Corpocaldas (2017), el departamento cuenta con 9 cuencas, 3 en la vertiente del río Magdalena y 6 en la vertiente del Río Cauca. La Cuenca que ocupa una mayor área dentro del departamento es la cuenca del río la Miel, mientras que la más pequeña es la de los ríos Campoalegre – San Francisco.

Con relación al marco geológico del departamento de Caldas, su composición es compleja y variada teniendo en cuenta que el territorio tiene rocas ígneas, metamórficas y sedimentarias, de origen diverso, edad y composición. Por otra parte, posee suelos de comportamiento geotécnico complejo como los materiales piroclásticos (cenizas volcánicas), los suelos residuales altamente meteorizados y los depósitos coluviales; así como materiales rocosos con diferente capacidad de almacenamiento, retención y conducción del agua. Además, el territorio de Caldas presenta condiciones geomorfológicas y morfométricas con procesos de inestabilidad. (Corpocaldas, 2017).

Por su localización geográfica y sus condiciones naturales (geología, geomorfología, hidrogeología, geotecnia, hidrología) el departamento de Caldas es susceptible de que ocurran fenómenos naturales, especialmente inundaciones, deslizamientos, avenidas torrenciales, avalanchas e incendios forestales, de acuerdo con el plan de acción de Corpocaldas (2017). No obstante, el departamento de Caldas cuenta con potencial en variedad de climas, debido a su relieve quebrado y los vientos alisios del noroeste y del sureste. Del mismo modo, posee el clima nival y temperaturas inferiores a 1.5 grados con

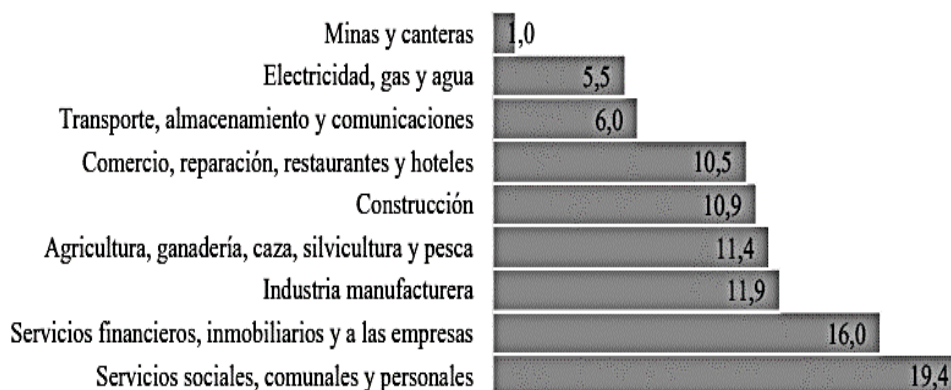
nieves perpetuas; el clima extremadamente frío - frío con temperaturas entre 6 grados y 9 grados; zonas con pluviosidad y sectores menos lluviosos.

**Económico:** se encuentra: **a) Potencial Comercio e Industria:** Caldas tiene un fuerte potencial para la inversión en servicios y su tercerización, en la infraestructura hotelera y turística, en la industria metalmecánica, manufacturera y de cosmético, y en productos de aseo. **b) Potencial Agropecuaria:** geográficamente ocupa más del 83% de la superficie del departamento de Caldas, en donde la ganadera utiliza más del 75% y la agrícola tan sólo el 14% de la ocupación agropecuaria (DANE, 2005). En la zona cafetera su actividad principal es la agricultura en cultivos de café, plátano, yuca, caña panelera, maíz, arracacha, frutales, papa y hortalizas. De igual manera, posee gran variedad de productos de ganadería (como levante y ceba de ganado cebú en climas cálidos), mientras que en climas fríos la producción es de leche y engorde con cruces de Normando, Holstein y Red-poll. **c) Potencial Minería:** Dicha explotación aurífera se centra en el flanco occidental de la cordillera Central, sobre los municipios de Marmita, La Dorada, Risaralda, Samaná y Villamaría. Los municipios de mayor actividad comercial son Manizales y Anserma. De acuerdo con las bases del plan de desarrollo de Gobierno de Caldas (2017), el sector minero es una importante fuente de recursos para la inversión pública y el desarrollo, dado que ha tenido un aspecto dinamizador de la economía. De los 27 municipios que componen al departamento, 17 desarrollan la extracción de minerales. Este potencial se estima como amplio y promisorio, debido a que en su formación y evolución geológica se presentaron múltiples eventos que enriquecieron las rocas preexistentes con minerales de interés económico. **d) Potencial Turístico:** Ofrece atractivos naturales y culturales aptos para el turismo ecológico y cultural. Uno de los sitios de mayor interés turístico es el Parque Nacional Natural de los Nevados. En la vía de Manizales a Medellín se encuentra el cerro Aguadas y el puente de piedra sobre el río Arma

(dentro de los límites de Antioquia y Caldas). Además, cuenta con algunos municipios y sitios de esparcimiento como La Dorada, río la Miel y río Guarinocito con su ciénaga.

Según el escalafón de competitividad de los departamentos colombianos, realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en el año 2015 el departamento de Caldas ocupó el tercer lugar, destacándose el desempeño en sus avances continuos en el fortalecimiento económico y de su capital humano, además de su excelente y seguro desarrollo en infraestructura y progresos en ciencia y tecnología.

Es difícil hacer un seguimiento real y actualizado de medición, debido a que las cifras del DANE (2017) sobre el crecimiento económico se han caracterizado por tener un retardo entre uno a dos años; motivo por el cual se han tenido en cuenta las últimas cifras del DANE para el Producto Interno Bruto Departamental. Para el 2015, el PIB de Caldas fue igual a 11.737 miles de millones de pesos a precios corrientes, representado el 1,5% del PIB total del país. La estructura del valor agregado departamental está en 41%, volcado al tema de servicios; 19,4% en servicios sociales, comunales y personales; 16% en actividades financieras, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas; y 6% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 11,9% en industria manufacturera; 10,9% en construcción; y un 12,4% en agricultura y explotación de minas y canteras de acuerdo con el informe económico de Caldas. (Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, 2016). (ver Figura 64).



*Figura 64.* Estructura del valor agregado de Caldas según grandes ramas de actividad económica 2015. Participación Porcentual (%) sobre el PIB de Caldas.

Fuente: Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (2016).

**Tecnológico:** Según Procolombia (2015), el departamento de Caldas cuenta con el primer centro nacional de desarrollo tecnológico de bioinformática y biología computacional de Colombia (BIOS), dedicado a la prestación de servicios al Gobierno, la academia y la industria interesados en la investigación y desarrollo de la biotecnología y la bioprospección de los recursos de la gran biodiversidad del país. De igual manera, se destaca la ciudad de Manizales como referente nacional en cuanto a la mitigación del desempleo, teniendo en cuenta su innovación y desarrollo digital, ya que se consolidó en un ecosistema TIC para el sector público y privado.

Por otra parte, el departamento de Caldas hace parte del Paisaje Cultural Cafetero. Desde el 25 de junio de 2011 se inscribió en la Lista de Patrimonio Mundial de la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).

Actualmente, el Gobierno Nacional está llevando a cabo un plan de desarrollo de infraestructura vial, portuaria, ferroviaria y aeroportuaria en el país. En este plan incluye un desarrollo de software en la agroindustria para el Eje Cafetero, debido a que tiene el primer centro para hacer análisis computacional de información biológica en América Latina, que permite la creación de sistemas de información agropecuarios y mejoras biotecnológicas.

Según la Cámara de Comercio de Manizales (2009), el departamento de Caldas tiene constituido un clúster de conocimiento e innovación en biotecnología agropecuaria e

industrial, conformado por empresas de base biotecnológica, universidades, instituciones de apoyo y organismos internacionales, que propician una dinámica de investigación, desarrollo e innovación para la generación, uso y transferencia de conocimiento con fines empresariales y comerciales.

**Histórico, Psicológico y Sociológico:** El departamento de Caldas fue creado en 1905, fruto de la propuesta por el gobierno de Rafael Reyes, quien asumió la presidencia en 1904. El territorio de Caldas estuvo habitado por varias comunidades indígenas. Algunas de ellas eran los pícaras, carrapas, marquetones, pantágoras, cartamas, ansermas y, también, la cultura indígena más desarrollada de lo que actualmente se conoce como el Eje Cafetero: los Quimbayas. Esta cultura fue famosa por su producción de piezas de oro de alta calidad y belleza, reconocida tanto nacional como internacionalmente por sus esculturas. Según el plan de acción institucional de Corpocaldas (2017), el departamento de Caldas posee diferentes resguardos indígenas, conformado por catorce (14) grupos étnicos.

La gobernación del departamento de Caldas, mediante el plan de desarrollo para el periodo 2016-2019, fortalece y robustece la formación de jóvenes y adultos en la población del departamento para reducir la tasa de analfabetismo y responder a las necesidades locales y globales en los entornos social, económico, cultural y ambiental. Por otra parte, las manifestaciones culturales en el departamento se ven marcadas por la cultura paisa y la región andina occidental de Colombia por su colorido, historia y manifestaciones populares y artísticas; motivo por el cual se celebran diferentes fiestas en relación con los ecosistemas; su fauna, flora y los ciclos naturales.

**Organizacional y Administrativo:** de acuerdo con el boletín técnico del DANE (2017), el departamento de Caldas presentó una disminución tanto en la tasa global de participación como en la tasa de ocupación con respecto al año 2015; así como la tasa de

desempleo aumentó en 0,9 puntos porcentuales, variación que no es significativa debido a que Caldas ocupó el puesto 13 de 23 departamentos analizados. (ver Figura 65)

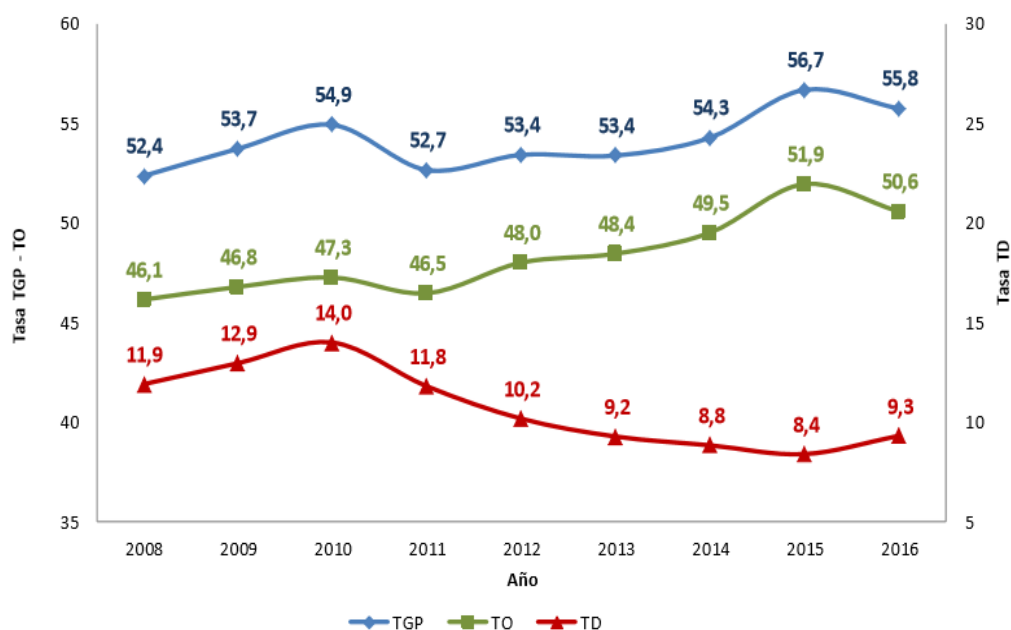
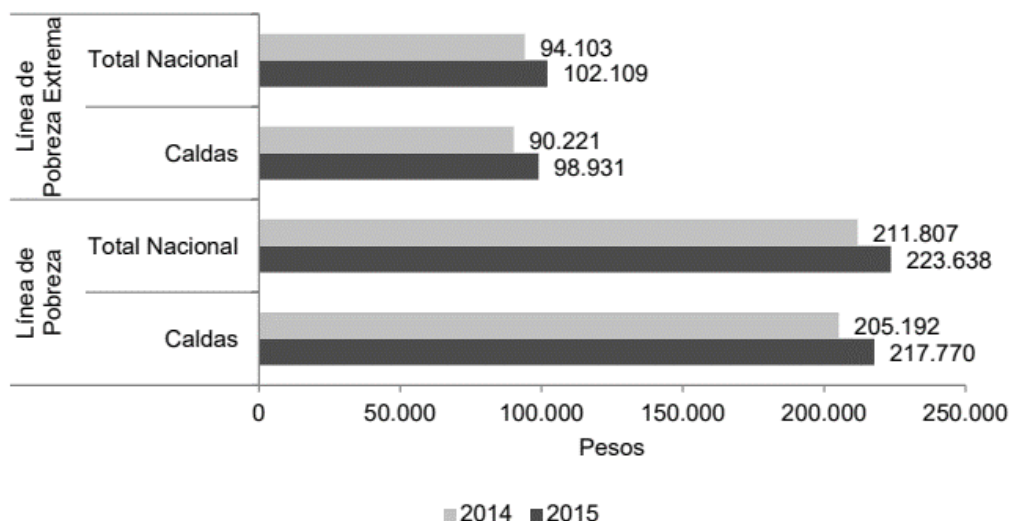


Figura 65. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Caldas, 2008-2016. Tomado de *Mercado Laboral por Departamentos 2016*, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). *Boletín Técnico*. 13 de marzo de 2017. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_depto/Boletin\\_dep\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_16.pdf).

Con base en el boletín técnico del DANE (2017), la línea de pobreza es el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes (alimentarios y no alimentarios) en un área geográfica determinada. Para el 2015, la línea de pobreza de Caldas fue de \$217.770 frente a \$205.1921 en 2014, y, en cuanto a la línea de pobreza extrema, es el costo per cápita mínimo de una canasta alimentaria que garantiza las necesidades básicas calóricas. En el 2015 fue de \$98.931; lo que significa que un hogar de 2 personas está clasificado como pobre extremo si su ingreso estuvo por debajo de \$197.862. A continuación, en la Figura 66, se presenta el comportamiento de las líneas de pobreza y pobreza extrema:





*Figura 66.* Comportamiento de las líneas de pobreza y pobreza extrema, 2014-2015. Adaptado de Pobreza Monetaria 2015: Caldas. *Boletín Técnico*. por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). 18 de mayo de 2016. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2015/Caldas\\_Pobreza\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2015/Caldas_Pobreza_2015.pdf).

De igual manera, la pobreza en Caldas tuvo una disminución de 1,3 puntos porcentuales pasando de 29,2% en 2014 a 27,9% en 2015; y se ubicó por encima a nivel nacional de la incidencia de pobreza de 27,8%, en el 2015; cifra que no es significativa, pero favorece a la población, teniendo en cuenta que un ingreso per cápita en el hogar está por debajo de la línea de pobreza. A su vez, la pobreza monetaria se redujo en 13 de los 24 departamentos analizados en el 2014, donde se destacó Magdalena, Chocó, Atlántico y Nariño.

**Militar:** El Eje Cafetero es el segundo destino turístico en Colombia, debido a los parques nacionales naturales y su gran potencial de crecimiento en el turismo; situación que promueve la construcción de territorios de paz para generar mayor confianza a los visitantes. Actualmente, el país se encuentra en una era de post conflicto donde las personas y la tierra misma requieren ser restituidas.

Según el Ministerio de Justicia y del Derecho (2016), el departamento de Caldas está libre de coca frente a los 21 departamentos analizados. En cuanto a las incautaciones de droga, se evidenció que el departamento posee una infraestructura pequeña, móvil y de fácil

ocultamiento y se ubica distante para su producción, como lo mencionado en el Reporte de Drogas de Colombia.

El departamento de Caldas tiene presencia de los grupos armados y las diferentes dinámicas relacionadas con la violencia, puesto que están influenciadas por los departamentos de Antioquia, Risaralda, Chocó, Tolima y Valle del Cauca. Respecto a la presencia de los grupos armados, se encuentran las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), Ejército de Liberación Nacional (ELN), Ejército Popular de Liberación (EPL), las Autodefensas del Magdalena Medio (ACMM) y las autodefensas del Casanare (ACC). No obstante, Caldas sigue siendo un punto estratégico como corredor del narcotráfico, por lo cual es necesario mantener las acciones de la Fuerza Pública, para evitar la avanzada de estructuras delincuenciales que afecten la seguridad de la población y violación de derechos humanos e infracciones a la ley.

Actualmente, las FARC, en varios municipios de Caldas, están entregando las armas de fuego; desmovilización que busca generar un pensamiento colectivo de paz, concordia y respeto entre los habitantes.

El departamento de Caldas cuenta con el ejército como su mayor fuerza departamental, ubicado en el batallón Ayacucho de Manizales.

### **5.3. Principios Cardinales del Departamento de Caldas**

En relación con la **influencia de terceras partes** para el Departamento de Caldas, la interacción es puramente de múltiples actores que intervienen directamente o no, ya sea la Nación, departamentos u organizaciones.

Al analizar el reporte de contratación del año 2017 (ver Tabla 22), se pueden evidenciar los proyectos de mayor impacto asociados a los intereses del departamento y a los entes del estado o terceras partes interesadas.

Tabla 22.

*Proyectos y Aliados Departamento de Caldas.*

PROYECTO	INTERÉS	CONVENIOS/ALIADOS
Mejoramiento operatividad Aeropuerto La Nubia.	Infraestructura	Ministerio de Transporte de Colombia.
Bienestar del adulto mayor.	Desarrollo Social	Municipios Pensilvania, Salamina, Marmato, Belalcázar, La Merced, Filadelfia, Anserma, San José y Aránzazu.
Programa de alimentación niños.	Desarrollo Social	Asociación Gota de Leche.
Programa alimentación escolar.	Desarrollo Social	Fundación Cruzada Social.
Mantenimiento infraestructura red vial del departamento.	Infraestructura	Empresa Municipal de Vías – ENVIAS.
Mejoramiento de la productividad del café.	Desarrollo Económico y transformación productiva	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
Sistema productivo del caucho.	Desarrollo Económico y transformación productiva	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
Fortalecimiento del cultivo del cacao.	Desarrollo Económico y transformación productiva	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
Sistema de acueducto de alcantarillado municipio de Aránzazu.	Desarrollo Social	Consortio Rijoto.
Plan de bienestar docentes adscritos.	Educación	CONFA.
Inglés para docentes.	Educación	Universidad de Manizales.
Apoyo pedagógico educación inclusiva.	Educación	Universidad de Manizales.
Modelos flexibles para la población vulnerable del área rural.	Desarrollo social	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
Promoción y difusión cultura musical.	Desarrollo Social	Fundación para la formación musical.
Vía Aguadas.	Infraestructura	Municipio Aguadas.
Bienestar adulto mayor.	Desarrollo Social	Municipio de Neira.
Ejecución de los juegos Supérate.	Desarrollo social	Corporación para el desarrollo social y la calidad de vida.
Vía La Felisa.	Infraestructura	Municipio La Merced.

*Nota.* Tomado de *Reporte Contratación 2017*, por Gobernación Caldas, 2017. p.98. Recuperado de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/documentos/567/relacion-de-contratos/>

Otras alianzas o convenios que tiene el departamento de Caldas son las siguientes:

- Clúster Metalmecánico Manizales – Caldas (2009): Proyecto que lidera la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas y la secretaria de TIC y Competitividad de la Alcaldía de Manizales, el Clúster metalmecánico de Manizales y Caldas será visionado como el soporte central para el desarrollo, la innovación y la competitividad de los demás sectores de la industria regional. En la estructura de

consolidación de la iniciativa Clúster, se han priorizado 4 líneas de negocio a ser fortalecidas en los siguientes años. (ver Figura 67).



*Figura 67.* Cadena de valor clúster metalmecánico, 2009.

Adaptado de *Clúster Metalmecánico de Manizales y Caldas*, por Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (CCMC), 2009. Recuperado de <http://www.ccmcc.org.co/contenidos/266/Cadena-Metalmecánica-en-Caldas>.

En lo que tiene que ver con lazos pasados y presentes, en Caldas habitaban tribus indígenas y, durante la Colonia, se introdujo la esclavitud negra en áreas mineras en Marmato, Supía, Arma y Victoria. Los yacimientos fueron explotados por los españoles, con mano de obra indígena y negra, dando origen a estas poblaciones. El 11 de abril de 1905, con municipios segregados de Antioquia, Tolima y Cauca, fue creado el departamento de Caldas.

Debido a que el café se había convertido en el sustento del departamento, se construyó un ferrocarril en 1915. En 1929 este ferrocarril comunicó a las ciudades Manizales, Pereira y Armenia con el resto del país. Hay que enfatizar en que, esta construcción no acabó con los conflictos entre conservadores y liberales, los cuales ocasionaron un periodo de corrupción, y de regionalismo intenso, surgiendo grupos de personas que anhelaban la separación de Caldas de Armenia y Pereira, para poder así tener control sobre las decisiones y control de los dineros que financiaban las diferentes obras para el progreso de la región.

A lo largo de la historia, como lo mencionado en la Revista de Ciencias Humanas (2005), la zona cafetera afrontó múltiples formas de violencia, delincuencia y las

complicaciones de la llegada masiva de población desplazada por causa de la violencia y, por consiguiente, abordó características de los procesos de inserción económica, social y política de esta población.

En cuanto al contrabalance de intereses, este consiste en las estrategias que tendrán los gobernadores para obrar en defensa de sus intereses y buscando departamentos, empresas e instituciones con los mismos intereses. El departamento de Caldas se encuentra limitado por las tierras de Antioquia, Risaralda, Tolima, Cundinamarca y Boyacá; departamentos que intentan hacerse competitivos, con el fin de alcanzar un lugar en la globalidad.

Desde que Caldas se separó en Quindío y Risaralda, geográficamente homogéneas, históricamente aunadas por un pasado común y culturalmente muy cercanas, debido a su colonización paisa. Actualmente, los principios de la economía asociativa es la mejor estrategia de innovación social para que los departamentos del Eje Cafetero piensen en hacerse competitivos y productivos, en cuanto al turismo, la ecología, la agricultura y programas para reducir la pobreza.

Con relación a la conservación de los enemigos, es importante anotar que la presencia de grupos armados en el departamento de Caldas, especialmente de las FARC, que impulsaron el desarrollo de cultivos de coca; posteriormente, se fortalecieron las autodefensas, dinamizadas también por el narcotráfico, por lo que se intensificaron las disputas para controlar el poder local. Actualmente, se encuentra las FARC en proceso de desmovilización y reintegración debido al acuerdo de paz celebrado entre el Gobierno de Colombia y FARC. Por otra parte, el café ha sido el principal producto agrícola de exportación en Colombia, producto que promueve el desarrollo económico y social en los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, y teniendo en cuenta que por su conexión garantiza más productividad y competitividad en el departamento.

#### 5.4. Matriz de Intereses del Departamento de Caldas (MIO)

Los intereses del departamento de Caldas se definieron de conformidad con el numeral 5.1.

Para el 2016, el Índice Departamental de Competitividad (IDC) del Consejo Privado de Competitividad (CPC) y del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (CEMEC) mide el nivel de competitividad de los departamentos de Colombia contruidos a partir del cálculo de 94 variables duras, en esta medición los departamentos se clasifican en etapas para hacerlos comparables con pares en niveles de desarrollo similares, según esta clasificación Caldas es un departamento de desarrollo económico medio y se encuentra en el mismo nivel que los departamentos de Cauca, Huila, Magdalena, Norte de Santander, Quindío, Risaralda y Tolima.

Teniendo presente lo anterior, más el factor de ubicación geográfica se realizará el análisis de matriz de intereses MIO (ver Tabla 23), para los departamentos competidores de Quindío, Risaralda y Tolima, lo cual es coherente con la matriz de perfil competitivo (MPC) que adicional a estos departamentos incluye al departamento de Antioquia, que se excluye de la matriz de intereses dado que según el Índice Departamental de Competitividad se encuentra en un nivel de desarrollo económico alto.

Tabla 23.

*Matriz de Intereses del Departamento de Caldas.*

Interés organizacional del departamento de Caldas	Intensidad del interés			
	<b>Supervivencia (crítico)</b>	<b>Vital (peligroso)</b>	<b>Importante (serio)</b>	<b>Periférico (molesto)</b>
1. Desarrollo Educativo.	*Caldas. *Quindío. *Risaralda. *Tolima.			
2. Cobertura de Salud.	*Caldas. *Quindío. *Risaralda. *Tolima.			
3. Desarrollo Social.		*Caldas. *Quindío. *Risaralda. *Tolima.		
4. Infraestructura.	*Caldas. *Quindío. *Risaralda.	**Tolima.		
5. Desarrollo Económico y transformación productiva.		**Tolima. *Caldas. *Risaralda. *Quindío.		
6. Seguridad y Justicia.		*Caldas. *Risaralda. *Quindío. *Tolima.		
7. Sostenibilidad Ambiental.	*Caldas. *Risaralda. *Quindío. *Tolima.			
8. Buen Gobierno.		*Caldas. *Risaralda. *Quindío. *Tolima.		

*Nota.* \*Intereses comunes \*\*Intereses Opuestos.

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Teniendo en cuenta los intereses del departamento, sus potenciales y principios cardinales, se han relacionado y alineado los objetivos de largo plazo con la visión propuesta



para el departamento de Caldas en aras de alcanzarla para el año 2027 y, para ello, es determinante el cumplimiento de los siguientes objetivos de largo plazo:

**Objetivo a largo plazo 1 (OLP1):** Las exportaciones de Café en Caldas al 2027 serán por un valor FOB de 982,4 millones de dólares, hoy son de 242 millones, incrementando la producción de sacos de café por hectárea a 80.000, hoy se encuentra en 70.614, aportando un 12% a la producción nacional de café. Hoy su aporte se ubica en un 10%. Pasando en 2016 de 1.4 millones de sacos a 3.6 millones de sacos en 2027.

Teniendo en cuenta que el café es representativo para el departamento de CALDAS y conforme al Congreso Nacional de Cafeteros celebrado en Bogotá en noviembre de 2016. “Para el 2020 se espera que la producción cafetera colombiana sea de 20 millones de sacos”. (Portafolio, 2016, párr.1). Una extrapolación de los datos para el 2027 indicaría una producción nacional de 30 millones de sacos.

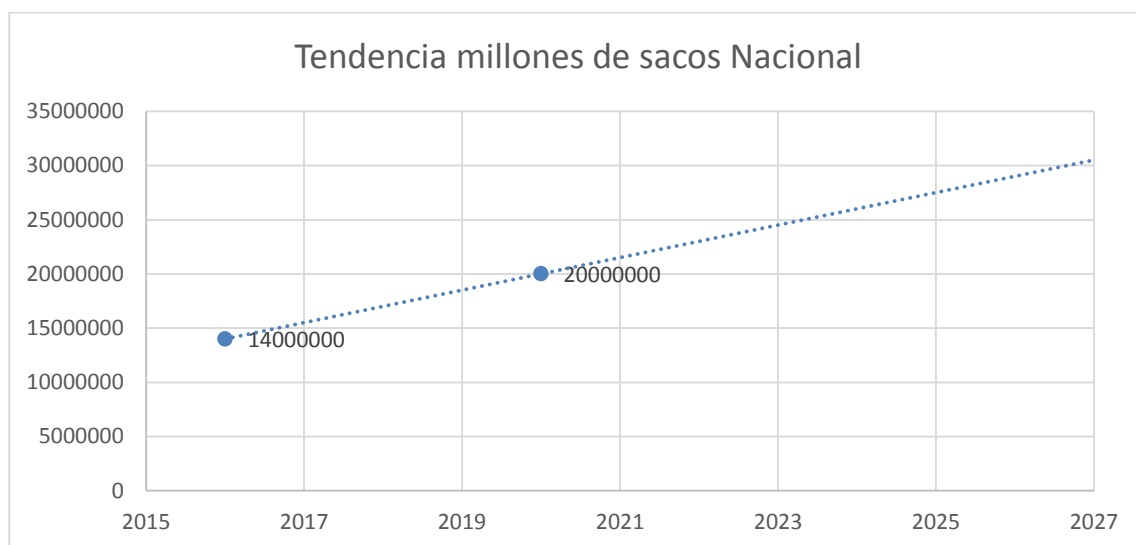


Figura 68. Tendencia de producción en millones de sacos de café. Nacional.

**Objetivo a largo plazo 2 (OLP2):** Lograr una tasa de desempleo del 7.5% para el año 2027, mediante la creación de 7500 empleos dada la creación de microempresas, tierras productivas de café y el turismo. Para 2016 se ubicó en 9.3% y por encima de la tasa nacional, situación que no ocurría desde 2012.



*Figura 69.* Desempleo extrapolado 2012 – 2027.

**Objetivo a largo plazo 3 (OLP3):** Para el año 2027 disminuir los niveles de corrupción institucional del departamento obteniendo una calificación del índice de transparencia de entidades públicas para departamentos ITD de 95 puntos, que equivale a riesgos bajos de corrupción, actualmente el departamento presenta un índice de 70,3 con riesgos medios de corrupción estatal.

**Objetivo a largo plazo 4 (OLP4):** Para el año 2027, lograr una conectividad del 53% a internet del departamento de Caldas para promover tanto la educación virtual individual como empresarial de cara al desarrollo de proyectos productivos. En 2016 el porcentaje de conectividad es del 11,4%.

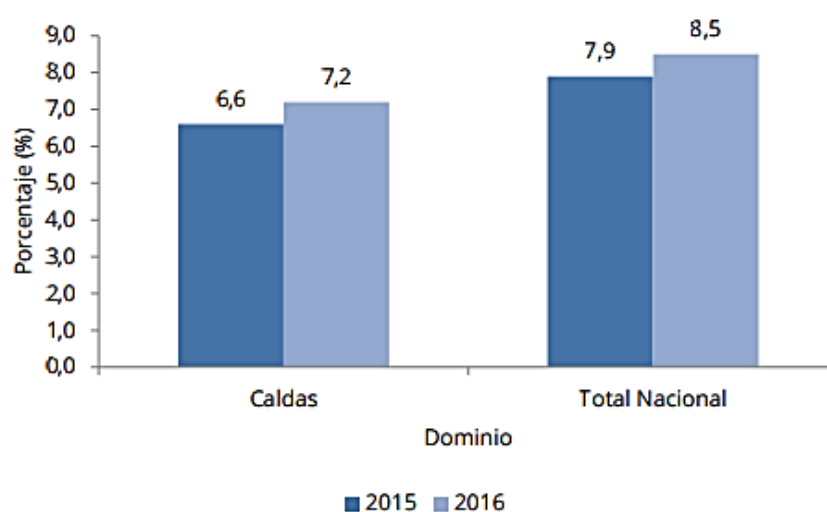
**Objetivo a largo plazo 5 (OLP5):** Para el año 2027, posicionar el Aeropuerto de AeroCafe, como el más importante del país para carga, después de Bogotá. Esto es manejar 260 mil toneladas de carga doméstica e internacional. El aeropuerto actual La Nubia hace parte de los aeropuertos de carga en Colombia dentro de la categoría Otros dado su aporte inferior al 1% de la carga movilizada en el país.

Este es un proyecto de Interés Nacional Estratégico (PINE) dentro del plan nacional de desarrollo (Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018).

**Objetivo a largo plazo 6 (OLP6):** Para el 2027 la red vial departamental pavimentada, será de 2722 kilómetros, pasando así del 34% de vías pavimentadas con 1775 kilómetros en 2015 a un 51% en 2027, con el objetivo de disminuir costos y tiempos de transporte.

**Objetivo a largo plazo 7 (OLP7):** Para el año 2027, disminuir el indicador de pobreza extrema en el departamento de Caldas, pasando de un 7,2% en 2016 al 1% en 2027.

En 2016 en Colombia el 8,5% del total de la población estaba en condición de pobreza extrema. En las cabeceras municipales pasó de 7,9% en 2015 a 8,6% en 2016 y en los centros poblados pasó de 18,0% en 2015 a 18,1% en 2016. En el 2016, la pobreza extrema en Caldas fue 7,2% frente a 6,6% en el año 2015.



Fuente: DANE, cálculos con base GEIH.

*Figura 70.* Incidencia de la pobreza extrema 2015-2016.

Tomado de *Pobreza Monetaria 2016: Caldas*, por DANE, 2017, Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2016/Caldas\\_Pobreza\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2016/Caldas_Pobreza_2016.pdf).

Los resultados de la pobreza monetaria y la pobreza monetaria extrema se explican en gran parte por el comportamiento de la inflación en el año 2016, la muerte por desnutrición

infantil asociados la falta de cobertura de agua potable en las subregiones de las zonas rurales del departamento, donde la cobertura no alcanza el 18% en comparación con las cabeceras urbanas donde llega al 97%, (Gutiérrez y Quintero, 2017) y la migración campesina a las ciudades que genera desempleo de las cabeceras urbanas, originado por falta de desarrollo rural, falta de agua potable y los fenómenos de violencia en algunos de los municipios del departamento, al respecto la Unidad para la atención y Reparación Integral de Víctimas, indica referente a la violencia en el departamento, que

Durante 2015 Caldas tuvo una tasa de homicidios por cada cien mil habitantes (hpch) de 22, cinco puntos más bajan que la tasa nacional que fue de 27 hpch. Aunque el departamento no presente las más altas tasas de homicidio en comparación con otros departamentos de Colombia, seis de sus municipios superaron la tasa nacional.

Municipios como Anserma o Belalcázar casi la duplican y triplican con tasas de 53 y 64 hpch respectivamente. De los 14 municipios que presentaron un aumento de los homicidios, Manzanares fue el más crítico, con un incremento del 404% (al pasar de 1 a 5 homicidios); lo siguen Marquetalia (aumentó 200%, con una tasa de 20 hpch) y Pensilvania (aumentó del 150%, con una tasa de 18 hpch). En Anserma hay presencia de GAO y disputas por el control del expendio de droga al menudeo (Unidad para la Atención y Reparación Integral de víctimas, 2016, p.3).

Si se revisa la evolución del índice de pobreza extrema y monetaria entre el 2010 y 2015, se encuentra que la pobreza extrema se redujo del 11,2% al 6,6%, a su vez la pobreza monetaria paso del 39,6% al 27,9% en el mismo periodo, mostrando que lograr niveles del 1% de pobreza extrema son alcanzables. (Cámara de Comercio de Manizales, 2017)

**Objetivo a largo plazo 8 (OLP8):** Para el año 2027, Caldas alcanzará un valor FOB en exportaciones por productos no minero – energéticos de 1.500 millones dólares, en el 2016 de enero a octubre fueron de 496,759 millones

Exportaciones colombianas no mineras – departamento de origen

N°	Dept. Origen	Ene-oct 2015 US\$ FOB	Ene-oct 2016 US\$ FOB	Part. 2016	Var. 15/16	Var. Neta
1	Antioquia	2.639.153.878	2.490.232.556	21,7%	-5,6%	-148.921.322
2	Bogotá	2.262.677.681	2.000.386.752	17,4%	-11,6%	-262.290.928
3	Valle del Cauca	1.501.711.252	1.347.217.485	11,7%	-10,3%	-154.493.767
4	Atlántico	1.130.943.952	1.141.815.032	9,9%	1,0%	10.871.080
5	Cundinamarca	1.083.834.141	1.010.445.564	8,8%	-6,8%	-73.388.577
6	Bolívar	1.131.169.069	981.887.472	8,5%	-13,2%	-149.281.597
7	Caldas	573.945.224	496.759.237	4,3%	-13,4%	-77.185.987
8	Magdalena	450.058.095	465.913.985	4,1%	3,5%	15.855.890
9	Risaralda	484.212.326	413.771.931	3,6%	-14,5%	-70.440.395
10	Huila	383.045.177	315.637.696	2,7%	-17,6%	-67.407.481
	Otros	1.046.331.602	832.748.122	7,2%	-20,4%	-213.583.479
	<b>Total general</b>	<b>12.687.082.396</b>	<b>11.496.815.832</b>	<b>100,0%</b>	<b>-9,4%</b>	<b>-1.190.266.564</b>

Figura 71. Exportaciones colombianas no mineras – departamento de origen. Tomado de, por Procolombia. Recuperado de [https://www.procolombia.co/system/files/analisis\\_de\\_exportaciones\\_colombianas\\_enero\\_a\\_octubre.pdf](https://www.procolombia.co/system/files/analisis_de_exportaciones_colombianas_enero_a_octubre.pdf)

**Objetivo a largo plazo 9 (OLP9):** Aumentar al 90% la cobertura en educación básica/secundaria al 2027, que se sitúa en el 76,7% para 2015. Apoyados en el desarrollo de la plataforma de educación virtual de la Universidad Nacional de Colombia.

Entre los años 2008 al 2015 ha habido un retroceso significativo en la cobertura de educación pasando del 82,6% al 76,7%, y la educación es un elemento fundamental para el desarrollo económico y social.

**Objetivo a largo plazo 10 (OLP10):** Aumentar la cobertura de salud al 92% para el 2027, que está actualmente en el 86,27%.

La salud es un interés departamental y está esbozada en la visión del departamento para el 2027. Es fundamental para garantizar la competitividad y la movilidad social. Según información del ministerio de salud al finalizar el 2016, 97 de cada 100 ciudadanos están cubiertos financieramente por el sistema de salud, sea por el sistema contributivo o subsidiado, dato muy superior al nivel de cobertura de Caldas (Presidencia de la República, 2016).

## 5.6. Conclusiones

Uno de los intereses por los que se destaca el departamento de Caldas es la competitividad, ya que actualmente es el tercer departamento con mayor índice de competitividad a nivel nacional (Consejo Privado de Competitividad, 2017), estando solo por debajo de Bogotá y Antioquia; no obstante, el departamento debe mejorar componentes como la salud, ya que cuenta con una cobertura actual de 84,57%. También debe centrar su atención en intereses como el de la sostenibilidad ambiental, implementando medidas para mitigar los riesgos asociados al mal cuidado del medio ambiente.

Al analizar la matriz de contratación actual de la Gobernación del departamento de Caldas, se puede evidenciar que los intereses a los que se le asigna mayor presupuesto son: infraestructura, desarrollo social y desarrollo económico, los cuales, de acuerdo a la matriz de intereses tienen un nivel igual o mayor al vital.

Con respecto al dominio militar se puede observar que en el desarrollo de la política de defensa y seguridad se presentó una mejora en la erradicación de cultivos ilícitos como la coca, así como la desmovilización de las FARC. No obstante, es necesario seguir trabajando en neutralizar el accionar de otros grupos armados y en disminuir la expansión del narcotráfico. Lo anterior está apoyado por la fuerza pública del país. De manera que estas actividades deben propender al desarrollo económico del departamento y debe aumentar los niveles del interés de seguridad y justicia.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Se incorporaron las oportunidades y amenazas registradas en la Matriz MEFE así como las fortalezas y debilidades registradas en la Matriz MEFI para crear las estrategias externas específicas y las estrategias internas: a) Estrategias (FO - Maxi Maxi), en la cual se emparejan las fortalezas internas que pueden sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar), siendo éste el cuadrante más importante, b) Estrategias (FA - Maxi Mini), se emparejan las fortalezas internas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar), c) Estrategias (DO - Mini Maxi), se emparejan mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar) y por último, d) Estrategias (DA - Mini Mini) se emparejan reduciendo las debilidades internas y evitando las amenazas del entorno (Evitar). En la Tabla 24 se presenta la Matriz FODA para el departamento de Caldas en donde se plantearon 23 estrategias:

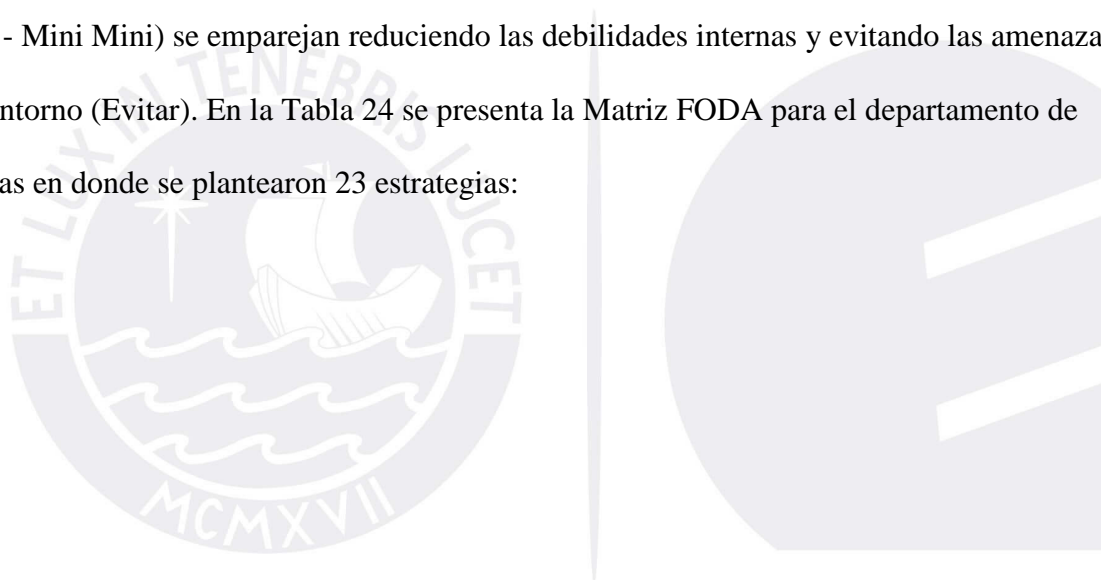




Tabla 24.

Matriz FODA Departamento de Caldas.

Fortalezas F		Debilidades D	
<b>F1</b>	Posee vocación y suelo para el desarrollo agropecuario en café, caña de azúcar, plátano, aguacate, entre otros.	<b>D1</b>	Existencia de corrupción en el manejo de recursos públicos. Calificación baja por ausencia de políticas, medidas y estrategias anticorrupción. que conllevan a ineficiencia en el liderazgo regional por intermitencia en el ejercicio del poder (destituciones de funcionarios públicos).
<b>F2</b>	Mayor cobertura de energía eléctrica en el país: 99,91%, dada la infraestructura que le facilita desarrollar industria.	<b>D2</b>	Bajo nivel en educación básica y media. Debilidades en cobertura neta, deserción escolar, espacio de aulas educativas e inversión en calidad de educación.
<b>F3</b>	Posee la mayor productividad por hectárea para Café a nivel nacional.	<b>D3</b>	Bajo nivel de infraestructura y conectividad vial. Alto en costo de energía eléctrica, bajo número de población conectada por vía aérea por la regularidad del servicio aéreo, bajo porcentaje de vías secundaria pavimentadas y alto costo de transporte terrestre a puertos.
<b>F4</b>	Hace parte del corredor estratégico para el transporte de carga desde y hacia el caribe y el interior del país con la conexión fluvial a través del Río Magdalena, el puerto Multimodal de La Dorada, y sistema ferroviario central. Alto porcentaje de vías pavimentadas en buen estado y bajo costo de transporte terrestre a mercado interno.	<b>D4</b>	Insuficiencia en la prestación e infraestructura en salud. Debilidades en camas hospitalarias y de servicios especializados, cobertura en aseguramiento, inversión en salud pública y mortalidad infantil
<b>F5</b>	Excelente posición estratégica al estar ubicada en el centro industrial colombiano denominado "triángulo de oro Cali - Medellín - Bogotá". Allí se concentra el 56% de la población, 76% del PIB, 76 % de la producción y 75% del Comercio del país.	<b>D5</b>	Uso excesivo del suelo. Conflictos de uso de suelo. 65% del departamento ya cuenta con algún desarrollo agropecuario. Sin embargo, solo el 17% tiene suelos con la capacidad para dicha actividad. Caldas es el quinto departamento del país con mayor porcentaje de su área con conflictos de uso del suelo
<b>F6</b>	Capacidad exportadora diversa y sofisticada. El 100% de las exportaciones del Departamento corresponden a bienes no minero-energéticos y el 50% de sus exportaciones son de productos no tradicionales. Alta diversificación de mercados de destino.	<b>D6</b>	Incipiente avance del turismo. El turismo no ha logrado integrarse a la estructura económica como aportante, contrario a sus vecinos del eje cafetero: Quindío y Risaralda
<b>F7</b>	Gran eficiencia para los mercados e institucionalidad. Facilidades y beneficios para el desarrollo empresarial en tributación, contratación, procesos administrativos		
Oportunidades O		Estrategias FO	
<b>O1</b>	Acuerdo de Paz firmado con las FARC	<b>FO1</b>	Aumentar la productividad de cultivos de café, caña, plátano, aguacate y otros generando programas agrícolas que potencialicen el uso de la tierra disponible con la que cuenta Caldas F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O5: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado
<b>O2</b>	Acuerdos comerciales con los principales mercados como EE.UU. y UE que le permite acceder a más de 1.000 millones de consumidores y atraer la inversión Extranjera	<b>FO2</b>	Desarrollar esquemas de asociatividad entre los pequeños productores del sector agrícola para lograr economías de escala, adquirir tecnología e insumos y generar valor agregado, productividad y eficiencia en la comercialización. F1, F3, O1, O2: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos
<b>O3</b>	Modernizar la infraestructura vial, aérea y marítima (Carreteras 4G, Aeropuerto, Navegabilidad del río Magdalena.	<b>FO3</b>	Posicionar a Caldas como el departamento con mejor desarrollo logístico y competitividad para el transporte de carga hacia el interior, dado el mejoramiento del puerto multimodal y ferrocarril F4, F5, O1, O3, O4: Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercado
<b>O4</b>	Posición geográfica estratégica al contar con dos mares que le brindan facilidad para desarrollar el comercio internacional.	<b>FO4</b>	Implementar Industria tecnificada para mejorar la capacidad instalada, producir insumos y sustituir bienes importados apalancándose en la cobertura de energía eléctrica, posición geográfica y facilidades logísticas. F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4: Estrategia Integración: Vertical hacia atrás
<b>O5</b>	Colombia tiene una gran biodiversidad y riqueza en recursos naturales y agua que le permite facilidad para el desarrollo agrícola, biológico y turístico	<b>FO5</b>	Capacitar en gestión empresarial a la población interesada y vinculada a proyectos productivos a través de convenios con las universidades de Caldas mediante el uso de educación virtual. F2, F7, O1, O2: Estrategia Intensiva: Diversificación conglomerada
		<b>DO1</b>	Implementar los planes y programas anticorrupción y de control, entre las instituciones del gobierno nacional y departamental para el correcto uso y destino de los recursos. D1, O1, O2, O3: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
		<b>DO2</b>	Crear alianzas con el sector privado, bajo el estándar de cero corrupción y transparencia para atraer la inversión en construcción de colegios, centros de educación técnica y tecnológica, hospitales y clínicas con especialidad. D1, D2, D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
		<b>DO3</b>	Construir el Aeropuerto del café en alianza (Nación – Región) para competir con sus similares de Rionegro y Bogotá en vuelos transoceánicos y por capacidad de carga, preparando a Caldas para el crecimiento futuro aumentando su competitividad. D3, O1, O2, O3, O4: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
		<b>DO4</b>	Desarrollar mercados nacional e internacional para el turismo cafetero como motor de la economía por medio de un aeropuerto que permita la conexión aérea nacional y vuelos transoceánicos D3, D6, O1, O2, O3, O4: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado
		<b>DO5</b>	Implementar territorialmente programas de prevención y capacitación en salud en el marco de la política de atención integral a la primera infancia D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
		<b>DO6</b>	Optimizar el uso del suelo rural mediante el plan de ordenamiento departamental productivo y el trabajo conjunto con productores y empresa privada. D1, D5, O1, O2, O5: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
Amenazas A		Estrategias FA	
<b>A1</b>	Poca confianza en todas las ramas del poder público, por la existencia de corrupción.	<b>FA1</b>	Implementar programas que fomenten la creación de valor compartido en instituciones públicas y La empresa privada. F7, A1, A3, A4: Estrategia específica
<b>A2</b>	Inestabilidad social por presencia de grupos armados por fuera de la ley que no se han desmovilizado (ELN, EPL, BACRIM, otros)	<b>FA2</b>	Pactar convenios de cooperación Región–País para formación técnica agrícola virtual y presencial. Con la Federación de cafeteros, MinAgricultura, ICA, Universidades y centros de Investigación. F1, F3, F6, F7, A3, A4, A5, A6: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
<b>A3</b>	Alto nivel de desigualdad social en Colombia	<b>FA3</b>	Implementar con prioridad la política de empleo para el posconflicto del Gobierno Nacional F1, F3, F6, A2, A3, A4, A5, A6: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
<b>A4</b>	Bajos niveles de educación en el País tanto en cobertura como en calidad	<b>FA4</b>	Restituir las tierras copadas por el conflicto (narcotráfico y guerrilla) y Minería ilegal para Convertirlos en terrenos productivos para el sector agrícola. F1, F3, F6, F7, A1, A2, A3, A5: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos
<b>A5</b>	Bajo desarrollo y penetración de las TIC en los sectores rurales del País productividad a gran escala y la competitividad	<b>FA5</b>	Crear marcas de origen de café colombiano para lograr diferenciación. F1, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos
<b>A6</b>	Minería ilegal que dificulta la inversión extranjera y tiene un fuerte impacto Ambiental	<b>FA6</b>	Generar programas de seguridad y desarrollo social en alianza con el gobierno y región En las zonas afectadas por conflicto y post conflicto, F7, A1, A2: Estrategia Especifica.
		<b>DA1</b>	Fortalecer los programas de meritocracia para la contratación de funcionarios públicos y control Al plan de desarrollo con mecanismos de verificación de la ciudadanía. D1, A1, A3: Estrategia específica.
		<b>DA2</b>	Desarrollar programas para estimular el interés y la formación en ciencia, tecnología e innovación con niños, niñas y jóvenes de Caldas y contribuir al espíritu científico y mejorar los niveles de Calidad en la educación. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica
		<b>DA3</b>	Capacitar a los docentes de los centros de educación básica y secundaria, en estrategias educativas Según los lineamientos del Ministerio de educación nacional. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica
		<b>DA4</b>	Mejorar la tecnología de navegación aérea en el actual aeropuerto de Manizales en apoyo con Aerocivil. D3, D6, A3: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
		<b>DA5</b>	Incrementar la población afiliada al régimen contributivo en salud (mayor al subsidiado) a través de Formalización de empleo y compromiso empresarial. D4, A3: Estrategia específica
		<b>DA6</b>	Promover leyes y proyectos de seguridad regional para fomentar la inversión y el desarrollo Económico de Caldas. D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3: Estrategia específica

Nota. Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 271), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

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

Esta matriz, según D'Alessio (2015) tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva). Producto de los cuatro ejes se obtienen cuatro cuadrantes que determinan la apropiada postura estratégica, la cual puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

El resultado de la calificación de los factores da como resultado que la postura estratégica del departamento de Caldas es agresiva, como se observa en la Tabla 25, con buena fortaleza financiera, buena fortaleza de la industria, inestabilidad del entorno y aceptable ventaja competitiva. Es una postura típica de un mercado estable de crecimiento lento, la organización debe enfocarse en estrategias intensivas y de diversificación. Particularmente el departamento de Caldas debería enfocarse en reducir costos, gastos de I&D y promover la construcción de instalaciones eficientes.

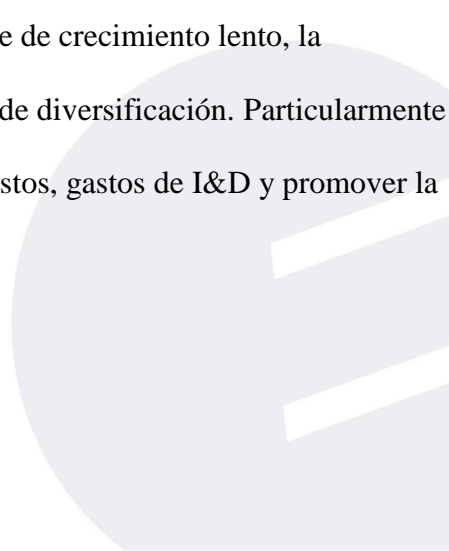
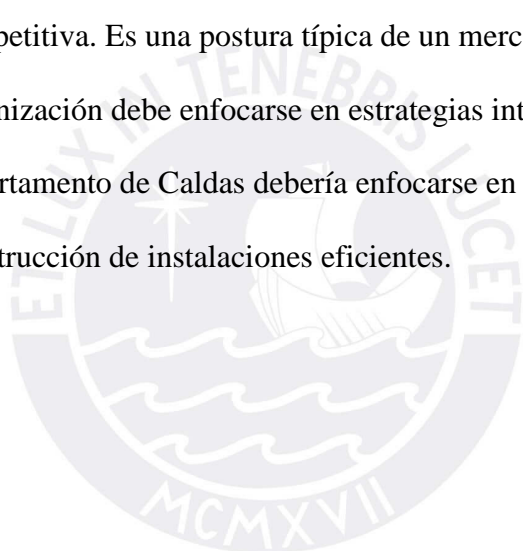


Tabla 25.

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1	Potencial de Crecimiento.	6	
2	Potencial de utilidades.	3	
3	Estabilidad financiera.	5	
4	Conocimiento Tecnológico.	2	
5	Utilización de recursos.	3	
6	Intensidad de capital.	4	
7	Facilidad de entrada al mercado.	2	
8	Productividad/ Utilización de la capacidad.	4	
9	Poder de negociación de los productores.	4	
	Promedio =	3.67	
1	Participación de mercado.		1
2	Calidad del Producto.		5
3	Ciclo de vida del producto.		3
4	Ciclo de replazo de producto.		4
5	Lealtad de los consumidores.		4
6	Utilización de la capacidad de Los competidores.		4
7	Conocimiento Tecnológico.		4
8	Integración Vertical.		2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos.		4
	Promedio - 6 =		-2.56
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1	Cambios Tecnológicos.	4	
2	Tasa de inflación.	5	
3	Variabilidad de la Demanda.	2	
4	Rango de precios de productos competitivos.	4	
5	Barreras de entrada al mercado.	2	
6	Rivalidad /Presión competitiva.	2	
7	Elasticidad de precios de la demanda.	2	
8	Presión de los productos sustitutos.	2	
	Promedio - 6 =	-3.13	
1	Retorno de la Inversión.		4
2	Apalancamiento.		4
3	Liquidez.		3
4	Capital Requerido versus Capital Disponible.		3
5	Flujo de Caja.		3
6	Facilidad de Salida del Mercado.		2
7	Riesgo involucrado en el Negocio.		5
8	Rotación de inventarios.		4
9	Uso de economías de escala y de experiencia.		3
	Promedio =		3.44
	$X = FI + VC$	1.1	$Y = EE + FF$
			0.3

*Postura Estratégica del Departamento de Caldas.*

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 278), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.



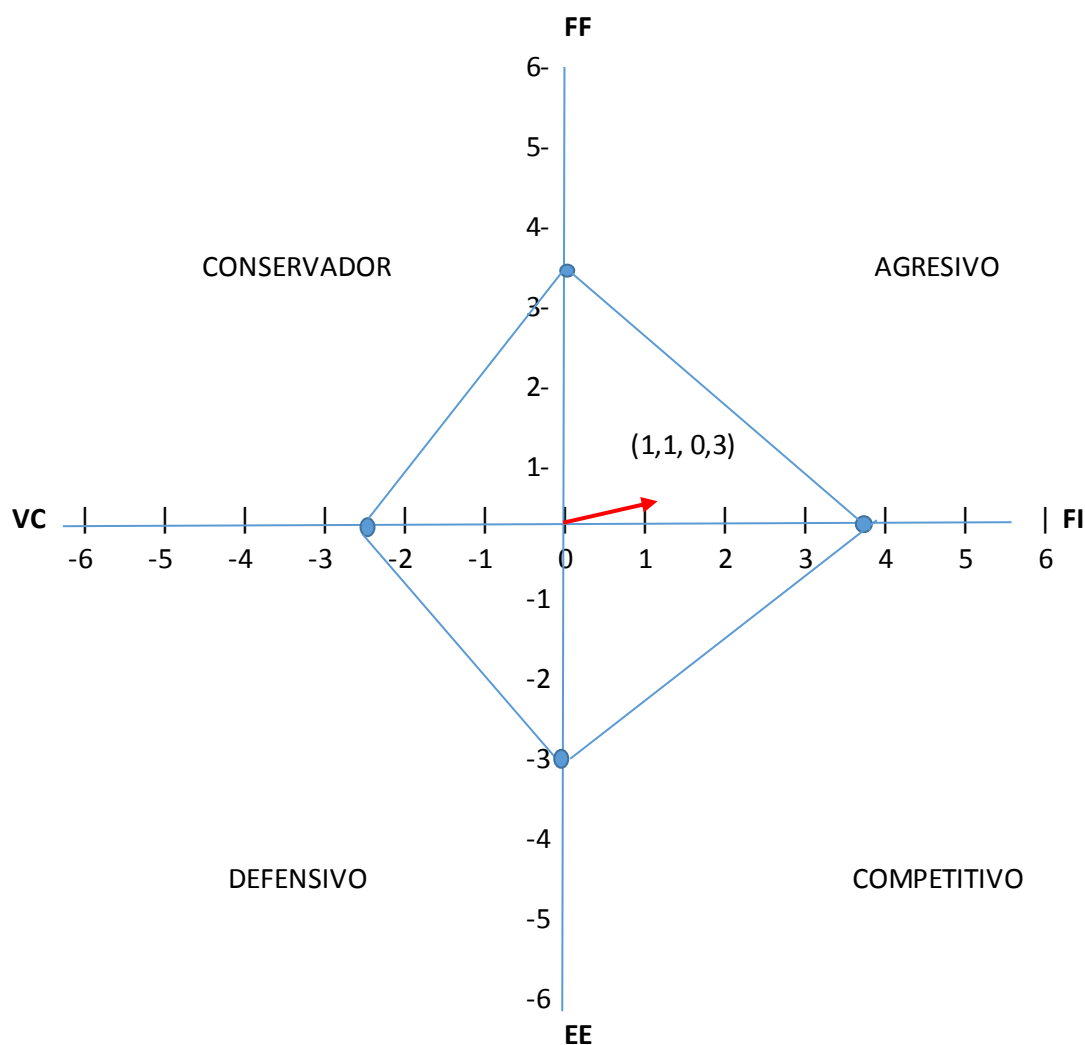


Figura 72. Matriz PEYEA

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Dicha matriz relaciona la participación en el mercado con la tasa de crecimiento de éste, con el fin de evaluar y formular estrategias en cada una de las divisiones del negocio, así como determinar su posición competitiva dentro del mercado (D'Alessio, 2015). En la Figura 73 se muestra el resultado para los principales sectores en los que participa el Departamento de Caldas. De acuerdo a la matriz BCG, aquellos productos clasificados como “signos de interrogación” deben fortalecerse mediante estrategias intensivas o en todo caso se debe desinvertir (D'Alessio, 2015). Dado el alto crecimiento del mercado para los alimentos orgánicos, así como la disponibilidad de tierras para el cultivo y la tradición agrícola de la

población, se optará por fortalecer la agricultura orgánica y mejorar la infraestructura para la exportación. Respecto a los productos clasificados como “perro”: (a) renovar o retirar. Se recomienda deshacerse de ellos cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida y raras veces conviene mantenerlos en el portafolio.







SECTOR	Convención	SUBSECTOR	INGRESOS DEPARTAMENTO LIDER 2016	DEPARTAMENTO LIDER REGION	INGRESOS CALDAS 2015	INGRESOS CALDAS 2016	% SOBRE EL PIB DE CALDAS	PARTICIPACION RELATIVA DEL MERCAD	TASA DE CRECIMIENTO PARA CALDAS	CLASIFICACION	Acciones Recomendadas
Actividades de servicios sociales, comunales y personales		Administración pública y defensa, seguridad social de afiliación obligatoria	10105	Bogota D.C.	499	507	6.39%	0.1	1.6%	Interrogante	Mejorar los regímenes contributivos en salud, la formalización empresarial para mejorar el recaudo impositivo y de parafiscales.
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas		Actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios	11371	Bogota D.C.	609	621	7.83%	0.1	2.0%	Interrogante	Mantener el dinamismo mediante la bancarización digital, y apostar por fondos de financiación a emprendimientos.
Industria manufacturera		Industria manufacturera	12597	Bogota D.C.	1024	1059	13.35%	0.1	3.4%	Interrogante	Potenciar exportaciones de industria metalmeccánica, plástico, químicos, biotecnología, tecnología.
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca		Cultivo de café	774	Huila	368	372	4.69%	0.5	1.1%	Estrella	Potenciar mediante le generación de café de origen caldas y cafes especiales ( orgánico), que son los de mayor crecimiento en el mercado mundial, menor fluctuación en el precio y mayor rentabilidad, de forma que estos sean estrella sy el café en grano sea vaca.
		Cultivo de otros productos agrícolas	1911	Antioquia	312	302	3.81%	0.2	-3.2%	Perro	El departamento debe evaluar para cada tipo de cultivo cuales se observan con un futuro de crecimiento y cuales deberian ser substituidos, el aguacate hass es una estrella, mientras el café en grano como la oscilación en el precio puede variar entre estrella y vaca, mientras los cafes especiales se consolidan como estrellas.
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles		Comercio	16578	Bogota D.C.	377	383	4.83%	0.0	1.6%	Interrogante	Potenciar de forma integradaa con el turismo.
		Hoteles restaurantes bares y similares	2787	Bogota D.C.	298	301	3.79%	0.1	1.0%	Interrogante	Potenciar de forma integrada con el turismo
Construcción		Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones	4370	Bogota D.C.	288	296	3.72%	0.1	2.8%	Interrogante	Potenciar según la demanda habitacional, fortalecer en el sector VIS.
		Construcción de obras de ingeniería Civil	4443	Antioquia	363	351	4.42%	0.1	-3.3%	Perro	Reenfocar, mediante el desarrollo de obras de infraestructura primordiales para el departamento, via mariquita bogota, aeroparque, puerto multimodal, etc.
Transporte, almacenamiento y comunicaciones		Transporte por via terrestre	3358	Bogota D.C.	241	240	3.03%	0.1	-0.4%	Perro	Se debe reestructurar el transporte, mediante la inversión en mejorar la infraestructura, el transpote se haría más competitivo y aumentaria la cantidad de mercancia e ingresos por este subsector.
		Correo y Telecomunicaciones	5362	Bogota D.C.	241	240	3.03%	0.0	-0.4%	Perro	Reenfocar mediante la mejora de infraestructura y la implementación de cobertura de internet, permitirán mejorar la dinámica de este subsector.
Suministro de electricidad		Generación, captación y distribución de energía eléctrica	2227	Antioquia	282	284	3.58%	0.1	0.7%	Interrogante	Culminar el cubrimiento al 100% en energia elctrica y fortalecer los planes de venta a la red nacional, para aumentar la generación y disminuir asi los costos fijos, a provechando la cobertura y disminuyendo el costo de generación.
Explotación de minas y canteras		Extracción de minerales metalíferos	1006	Cordoba	27	32	0.40%	0.0	18.5%	Interrogante	El sector tiene un crecimiento interesante, pero su aporte es mínimo, continuar monitoreando, desestimulando la minería ilegal, y el uso de tierras agrícolas productivas para minería.
		Extracción de minerales no metálicos	317	Bogota D.C.	22	22	0.27%	0.1	0.0%	Perro	Esta explotación tiene un aporte mínimo, se debe evaluar si vale la pena continuarla.

Figura 73. Matriz BCG

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

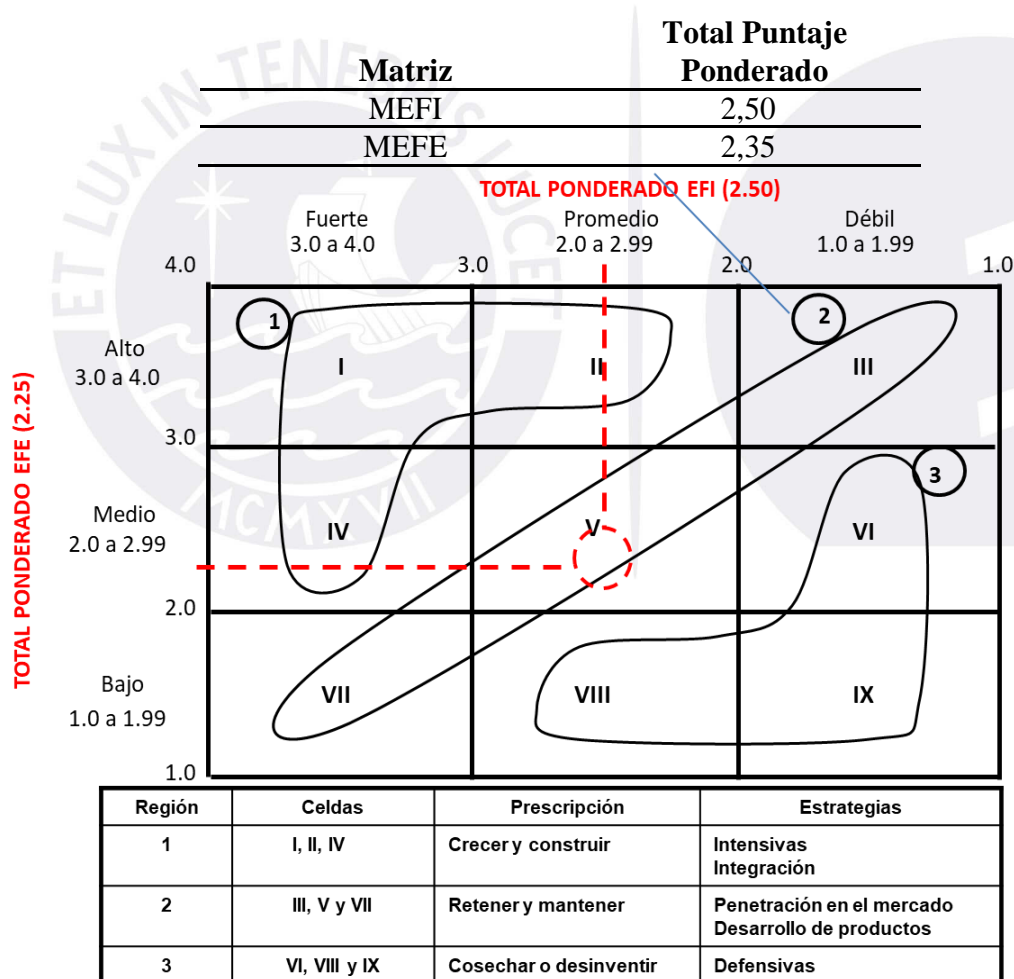


#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la MIE es una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en cada una de las nueve celdas que tiene. Las celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices MEFE y MEFI. Para el caso del departamento de Caldas el cuadrante resultante es el número V, como se observa en la Tabla 26, cuyas estrategias deberían estar enfocadas en la penetración en el mercado y en el desarrollo de productos y que están contenidas en la MFODA.

Tabla 26

*Matriz Interna Externa (MIE).*



Atribuida a McKinsey & Company y General Electric

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 295), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

D'Alessio (2015) indica que: La MGE de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, y se fundamenta en que la situación de un negocio es definida en términos del crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva (fuerte o débil) de la empresa en dicho mercado.

El Departamento de Caldas tiene una posición competitiva fuerte, confirmada por el escalafón de competitividad del año 2016 realizado por la CEPAL, donde ocupó el puesto número 5 de 22 departamentos, sin embargo, tiene un desempeño de decrecimiento del mercado de acuerdo a los resultados del PIB para el año 2015, donde obtuvo un 2.3% de crecimiento, siendo una las más bajas del mercado.

Lo anterior permite establecer que el departamento de Caldas queda representado gráficamente en el cuadrante IV (ver Figura 74). Por lo tanto, el departamento debe implementar estrategias de Diversificación y aventura conjunta introduciendo productos, bienes o servicios relacionados o no con los actuales: café, plátano, caña de azúcar, aguacate, metalmecánica, entre otros, a actuales y nuevos clientes aprovechando la oportunidad que ha dejado el fin del conflicto armado en cuanto: recuperación de territorios y turismo. De igual forma, permitirá incrementar la productividad cafetera aprovechando los acuerdos comerciales como la Alianza del Pacífico y otros TLC que se están consolidando. De la misma manera implementar estrategias de aventura conjunta para lograr cooperación en los proyectos de construcción del aeropuerto, puerto multimodal en La Dorada, convenios para mejorar la calidad educativa media y básica, y mejorar la infraestructura de colegios e instituciones de salud.



Figura 74. Matriz de la gran estrategia MGE del Departamento de Caldas.  
 Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite agrupar todas las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE para apreciar las repeticiones de cada una de ellas, las estrategias que se repiten se suman y se retienen las que tiene mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso (D’Alessio, 2015, p.299). El criterio de retención utilizado para el departamento de Caldas es quedarse con las que repiten tres o más veces, aquellas con menor repetición se consideran como estrategias de contingencia, así las cosas, el resultado obtenido es: (a) diecisiete estrategias retenidas, y (b) seis estrategias de contingencia (ver Tabla 27).

Tabla 27.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

Alternativa	Estrategia	Origen	No.	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
Intensiva	Penetración en el mercado	FO1	E1	Aumentar la productividad de cultivos de café, caña, plátano, aguacate y otros generando programas agrícolas que potencien el uso de la tierra disponible con la que cuenta Caldas F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O5: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado.	X	X	X		3
Intensiva	Desarrollo de productos	FO2	E2	Desarrollar esquemas de asociatividad entre los pequeños productores del sector agrícola para lograr economías de escala, adquirir tecnología e insumos y generar valor agregado, productividad Y eficiencia en la comercialización. F1, F3, O1, O2: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X		3
Intensiva	Desarrollo de mercados	FO3	E3	Posicionar a Caldas como el departamento con mejor desarrollo logístico y competitividad para el transporte de carga hacia el interior, dado el mejoramiento del puerto multimodal y ferrocarril F4, F5, O1, O3, O4: Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercado.	X	X			2
Integración	Vertical hacia atrás	FO4	E4	Implementar Industria tecnificada para mejorar la capacidad instalada, producir insumos y sustituir bienes importados apalancándose en la cobertura de energía eléctrica, posición geográfica y facilidades logísticas. F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4: Estrategia Integración: Vertical hacia atrás.	X	X			2
Diversificación	Diversificación conglomerada	FO5	E5	Capacitar en gestión empresarial a la población interesada y vinculada a proyectos productivos a través de convenios con las universidades de Caldas mediante el uso de educación virtual. F2, F7, O1, O2: Estrategia Intensiva: Diversificación conglomerada.	X	X		X	3
Defensiva	Aventura Conjunta	DO1	E6	Implementar los planes y programas anticorrupción y de control, entre las instituciones del gobierno nacional y departamental para el correcto uso y destino de los recursos. D1, O1, O2, O3: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.	X			X	2
Defensiva	Aventura Conjunta	DO2	E7	Crear alianzas con el sector privado, bajo el estándar de cero corrupción y transparencia para atraer la inversión en construcción de colegios, centros de educación técnica y tecnológica, hospitales y clínicas con especialidad. D1, D2, D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	X			X	2
Defensiva	Aventura Conjunta	DO3	E8	Construir el Aeropuerto del café en alianza (Nación – Región) para competir con sus similares de Rionegro y Bogotá en vuelos transoceánicos y por capacidad de carga, preparando a Caldas para el crecimiento futuro aumentando su competitividad. D3, O1, O2, O3, O4: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.	X			X	2
Intensiva	Penetración en el mercado	DO4	E9	Desarrollar mercados nacional e internacional para el turismo cafetero como motor de la economía por medio de un aeropuerto que permita la conexión aérea nacional y vuelos transoceánicos D3, D6, O1, O2, O3, O4: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado	X	X	X		3
Defensiva	Aventura Conjunta	DO5	E10	Implementar territorialmente programas de prevención y capacitación en salud en el marco de la política de atención integral a la primera infancia. D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	X			X	2
Defensiva	Aventura Conjunta	DO6	E11	Optimizar el uso del suelo rural mediante el plan de ordenamiento departamental productivo y el trabajo conjunto con productores y empresa privada. D1, D5, O1, O2, O5: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.	X			X	2
Defensiva	Específica	FA1	E12	Implementar programas que fomenten la creación de valor compartido en instituciones públicas y La empresa privada. F7, A1, A3, A4: Estrategia específica.	X	X	X	X	4
Defensiva	Aventura Conjunta	FA2	E13	Pactar convenios de cooperación Región–País para formación técnica agrícola virtual y presencial. con la Federación de cafeteros, MinAgricultura, ICA, Universidades y centros de Investigación. F1, F3, F6, F7, A3, A4, A5, A6: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.	X			X	2
Defensiva	Aventura Conjunta	FA3	E14	Implementar con prioridad la política de empleo para el posconflicto del Gobierno Nacional F1, F3, F6, A2, A3, A4, A5, A6: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	X			X	2
Intensiva	Desarrollo de productos	FA4	E15	Restituir las tierras copadas por el conflicto (narcotráfico y guerrilla) y Minería ilegal para convertirlos en terrenos productivos para el sector agrícola. F1, F3, F6, F7, A1, A2, A3, A5: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X		3
Intensiva	Desarrollo de productos	FA5	E16	Crear marcas de origen de café colombiano para lograr diferenciación. F1, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X		3
	Específica	FA6	E17	Generar programas de seguridad y desarrollo social en alianza con el gobierno y región en las zonas afectadas por conflicto y post conflicto. F7, A1, A2: Estrategia Específica.	X	X	X	X	4
	Específica	DA1	E18	Fortalecer los programas de meritocracia para la contratación de funcionarios públicos y control al plan de desarrollo con mecanismos de verificación de la ciudadanía.	X	X	X	X	4

	Específica	<b>DA2</b>	<b>E19</b>	D1, A1, A3: Estrategia específica. Desarrollar programas para estimular el interés y la formación en ciencia, tecnología e innovación con niños, niñas y jóvenes de Caldas y contribuir al espíritu científico y mejorar los niveles de calidad en la educación. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica.	X	X	X	X	4
	Específica	<b>DA3</b>	<b>E20</b>	Capacitar a los docentes de los centros de educación básica y secundaria, en estrategias educativas según los lineamientos del Ministerio de educación nacional. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica.	X	X	X	X	4
Defensiva	Aventura conjunta	<b>DA4</b>	<b>E21</b>	Mejorar la tecnología de navegación aérea en el actual aeropuerto de Manizales en apoyo con Aerocivil. D3, D6, A3: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.	X			X	2
	Específica	<b>DA5</b>	<b>E22</b>	Incrementar la población afiliada al régimen contributivo en salud (mayor al subsidiado) a través de formalización de empleo y compromiso empresarial. D4, A3: Estrategia específica.	X	X	X	X	4
	Específica	<b>DA6</b>	<b>E23</b>	Promover leyes y proyectos de seguridad regional para fomentar la inversión y el desarrollo económico de Caldas. D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3: Estrategia específica	X	X	X	X	4

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 299), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.



### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) de éxito externos e internos. Es una matriz intuitiva que sirve para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad.

A través de un minucioso análisis colectivo de los factores anteriores para cada una de las 17 estrategias retenidas en la matriz de decisión estratégica del departamento de Caldas, 14 tuvieron un resultado promedio superior a cinco después de realizar los cálculos para los totales de las calificaciones de los atractivos TPA, tal como se evidencia en la Tabla 28.









### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz Rumelt servirá como filtro para conocer cuáles estrategias no interfieren en ninguno de los cuatro criterios para poder garantizar que es esta una estrategia cumplible y asegurar su implementación. A partir de la Matriz de Rumelt, se realiza la evaluación de acuerdo a los criterios de: consistencia entre los objetivos definidos y políticas de la organización; consonancia de la estrategia como una respuesta adaptativa; si propicia la creación de ventajas competitivas y factibilidad de costos, después de realizar la evaluación de cada uno, la Tabla 29 da evidencia de estos resultados.

Todas las estrategias que se evaluaron en la matriz Rumelt pasaron el filtro al cumplir los cuatro criterios (ver Tabla 29).



Tabla 29.

## Matriz de Rumelt Departamento de Caldas.

Estrategias	Pruebas				Se Acepta?
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E1 Aumentar la productividad de cultivos de café, caña, plátano, aguacate y otros generando programas agrícolas que potencialicen el uso de la tierra disponible con la que cuenta Caldas F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O5: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado	SI	SI	SI	SI	SI
E2 Desarrollar esquemas de asociatividad entre los pequeños productores del sector agrícola para lograr economías de escala, adquirir tecnología e insumos y generar valor agregado, productividad y eficiencia en la comercialización. F1, F3, O1, O2: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	SI	SI	SI	SI	SI
E3 Posicionar a Caldas como el departamento con mejor desarrollo logístico y competitividad para el transporte de carga hacia el interior, dado el mejoramiento del puerto multimodal y ferrocarril F4, F5, O1, O3, O4: Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
E4 Implementar Industria tecnificada para mejorar la capacidad instalada, producir insumos y sustituir bienes importados apalancándose en la cobertura de energía eléctrica, posición geográfica y facilidades logísticas. F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4: Estrategia Integración: Vertical hacia atrás	SI	SI	SI	SI	SI
E5 Capacitar en gestión empresarial a la población interesada y vinculada a proyectos productivos a través de convenios con las universidades de Caldas mediante el uso de educación virtual. F2, F7, O1, O2: Estrategia Intensiva: Diversificación conglomerada	SI	SI	SI	SI	SI
E7 Crear alianzas con el sector privado, bajo el estándar de cero corrupción y transparencia para atraer la inversión en construcción de colegios, centros de educación técnica y tecnológica, hospitales y clínicas con especialidad. D1, D2, D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	SI	SI	SI	SI	SI
E8 Construir el Aeropuerto del café en alianza (Nación – Región) para competir con sus similares de Rionegro y Bogotá en vuelos transoceánicos y por capacidad de carga, preparando a Caldas para el crecimiento futuro aumentando su competitividad. D3, O1, O2, O3, O4: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	SI	SI	SI	SI	SI
E12 Implementar programas que fomenten la creación de valor compartido en instituciones públicas y La empresa privada. F7, A1, A3, A4: Estrategia específica	SI	SI	SI	SI	SI
E15 Restituir las tierras copadas por el conflicto (narcotráfico y guerrilla) y Minería ilegal para convertirlos en terrenos productivos para el sector agrícola. F1, F3, F6, F7, A1, A2, A3, A5: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	SI	SI	SI	SI	SI
E16 Crear marcas de origen de café colombiano para lograr diferenciación. F1, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	SI	SI	SI	SI	SI
E18 Fortalecer los programas de meritocracia para la contratación de funcionarios públicos y control al plan de desarrollo con mecanismos de verificación de la ciudadanía. D1, A1, A3: Estrategia específica.	SI	SI	SI	SI	SI
E19 Desarrollar programas para estimular el interés y la formación en ciencia, tecnología e innovación con niños, niñas y jóvenes de Caldas y contribuir al espíritu científico y mejorar los niveles de calidad en la educación. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica	SI	SI	SI	SI	SI
E20 Capacitar a los docentes de los centros de educación básica y secundaria, en estrategias educativas según los lineamientos del Ministerio de educación nacional. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica	SI	SI	SI	SI	SI
E22 Incrementar la población afiliada al régimen contributivo en salud (mayor al subsidiado) a través de formalización de empleo y compromiso empresarial. D4, A3: Estrategia específica	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 6.9. Matriz de Ética (ME)

En la siguiente matriz llamada Matriz de Ética (ME) evaluaremos si las estrategias definidas cumplen con los principios éticos de derechos justicia y utilitarismo.

Se evalúa si la estrategia:

1. Derechos: Promueve (P), es neutral (N) a viola (V)
2. Justicia: Es justa (J), neutral (N) o injusta (I)
3. Utilitarismo: Los resultados y medios empleados son excelentes (E), neutros (N) o perjudiciales (P).



Tabla 30.

## Matriz de Ética (ME).

Estrategias Específicas	Derecho							Justicia		Utilitari			
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
E1 Aumentar la productividad de cultivos de café, caña, plátano, aguacate y otros generando programas agrícolas que potencien el uso de la tierra disponible con la que cuenta Caldas F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O5: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	J	E	E
E2 Desarrollar esquemas de asociatividad entre los pequeños productores del sector agrícola para lograr economías de escala, adquirir tecnología e insumos y generar valor agregado, productividad y eficiencia en la comercialización. F1, F3, O1, O2: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	J	E	E
E3 Posicionar a Caldas como el departamento con mejor desarrollo logístico y competitividad para el transporte de carga hacia el interior, dado el mejoramiento del puerto multimodal y ferrocarril F4, F5, O1, O3, O4: Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercado.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
E4 Implementar Industria tecnificada para mejorar la capacidad instalada, producir insumos y sustituir bienes importados apalancándose en la cobertura de energía eléctrica, posición geográfica y facilidades logísticas. F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4: Estrategia Integración: Vertical hacia atrás	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E5 Capacitar en gestión empresarial a la población interesada y vinculada a proyectos productivos a través de convenios con las universidades de Caldas mediante el uso de educación virtual F2, F7, O1, O2: Estrategia Intensiva: Diversificación conglomerada	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
E7 Crear alianzas con el sector privado, bajo el estándar de cero corrupción y transparencia para atraer la inversión en construcción de colegios, centros de educación técnica y tecnológica, hospitales y clínicas con especialidad. D1, D2, D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E8 Construir el Aeropuerto del café en alianza (Nación – Región) para competir con sus similares de Rionegro y Bogotá en vuelos transoceánicos y por capacidad de carga, preparando a Caldas para el crecimiento futuro aumentando su competitividad. D3, O1, O2, O3, O4: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E12 Implementar programas que fomenten la creación de valor compartido en instituciones públicas y La empresa privada. F7, A1, A3, A4: Estrategia específica	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
E15 Restituir las tierras copadas por el conflicto (narcotráfico y guerrilla) y Minería ilegal para convertirlos en terrenos productivos para el sector agrícola. F1, F3, F6, F7, A1, A2, A3, A5: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
E16 Crear marcas de origen de café colombiano para lograr diferenciación. F1, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E18 Fortalecer los programas de meritocracia para la contratación de funcionarios públicos y control al plan de desarrollo con mecanismos de verificación de la ciudadanía. D1, A1, A3: Estrategia específica.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E19 Desarrollar programas para estimular el interés y la formación en ciencia, tecnología e innovación con niños, niñas y jóvenes de Caldas y contribuir al espíritu científico y mejorar los niveles de calidad en la educación. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E20 Capacitar a los docentes de los centros de educación básica y secundaria, en estrategias educativas según los lineamientos del Ministerio de educación nacional. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E22 Incrementar la población afiliada al régimen contributivo en salud (mayor al subsidiado) a través de formalización de empleo y compromiso empresarial. D4, A3: Estrategia específica	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	N	E	E

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 306), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Con esta matriz se organizan las estrategias finales que han sido aceptadas por las matrices previas y por las dos matrices de filtros (MR) y (ME). A estas matrices se les llama primarias y son las que quedarán para el desarrollo del plan estratégico. Sin embargo, las estrategias que no pasaron en algunas matrices o en las matrices de filtros se deben relacionar en esta matriz y son llamadas estrategias de contingencia, estas matrices servirán para su posible utilización cuando sea necesario o en caso de que la implementación de alguna de las estrategias primaria no sea viable.

### Estrategias Retenidas:

- |     |   |
|-----|---|
| E1  | Aumentar la productividad de cultivos de café, caña, plátano, aguacate y otros generando programas agrícolas que potencialicen el uso de la tierra disponible con la que cuenta Caldas F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O5: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado.   |
| E2  | Desarrollar esquemas de asociatividad entre los pequeños productores del sector agrícola para lograr economías de escala, adquirir tecnología e insumos y generar valor agregado, productividad y eficiencia en la comercialización. F1, F3, O1, O2: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos.             |
| E3  | Posicionar a Caldas como el departamento con mejor desarrollo logístico y competitividad para el transporte de carga hacia el interior, dado el mejoramiento del puerto multimodal y ferrocarril F4, F5, O1, O3, O4: Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercado.   |
| E4  | Implementar Industria tecnificada para mejorar la capacidad instalada, producir insumos y sustituir bienes importados apalancándose en la cobertura de energía eléctrica, posición geográfica y facilidades logísticas. F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4: Estrategia Integración: Vertical hacia atrás.       |
| E5  | Capacitar en gestión empresarial a la población interesada y vinculada a proyectos productivos a través de convenios con las universidades de Caldas mediante el uso de educación virtual. F2, F7, O1, O2: Estrategia Intensiva: Diversificación conglomerada.  |
| E7  | Crear alianzas con el sector privado, bajo el estándar de cero corrupción y transparencia para atraer la inversión en construcción de colegios, centros de educación técnica y tecnológica, hospitales y clínicas con especialidad. D1, D2, D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.                |
| E8  | Construir el Aeropuerto del café en alianza (Nación – Región) para competir con sus similares de Rionegro y Bogotá en vuelos transoceánicos y por capacidad de carga, preparando a Caldas para el crecimiento futuro aumentando su competitividad. D3, O1, O2, O3, O4: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta. |
| E12 | Implementar programas que fomenten la creación de valor compartido en instituciones públicas y la empresa privada. F7, A1, A3, A4: Estrategia específica.   |
| E15 | Restituir las tierras copadas por el conflicto (narcotráfico y guerrilla) y Minería ilegal para convertirlos en terrenos productivos para el sector agrícola. F1, F3, F6, F7, A1, A2, A3, A5: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos   |

- E16 Crear marcas de origen de café colombiano para lograr diferenciación. F1, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos
- E18 Fortalecer los programas de meritocracia para la contratación de funcionarios públicos y controlar plan de desarrollo con mecanismos de verificación de la ciudadanía. D1, A1, A3: Estrategia específica.
- E19 Desarrollar programas para estimular el interés y la formación en ciencia, tecnología e innovación con niños, niñas y jóvenes de Caldas y contribuir al espíritu científico y mejorar los niveles de calidad en la educación. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica
- E20 Capacitar a los docentes de los centros de educación básica y secundaria, en estrategias educativas según los lineamientos del Ministerio de educación nacional. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica
- E22 Incrementar la población afiliada al régimen contributivo en salud (mayor al subsidiado) a través de formalización de empleo y compromiso empresarial. D4, A3: Estrategia específica

---

### **Estrategias de contingencia:**

---

#### **Primer grupo:**

Ninguna

#### **Segundo grupo:**

- E9 Desarrollar mercados nacional e internacional para el turismo cafetero como motor de la economía por medio de un aeropuerto que permita la conexión aérea nacional y vuelos transoceánicos D3, D6, O1, O2, O3, O4: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado.
- E17 Generar programas de seguridad y desarrollo social en alianza con el gobierno y región en las zonas afectadas por conflicto y post conflicto, F7, A1, A2: Estrategia Especifica
- E23 Promover leyes y proyectos de seguridad regional para fomentar la inversión y el desarrollo económico de Caldas. D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3: Estrategia específica.

#### **Tercer grupo:**

- E6 Implementar los planes y programas anticorrupción y de control, entre las instituciones del gobierno nacional y departamental para el correcto uso y destino de los recursos. D1, O1, O2, O3: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.
- E10 Implementar territorialmente programas de prevención y capacitación en salud en el marco de la política de atención integral a la primera infancia. D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.
- E11 Optimizar el uso del suelo rural mediante el plan de ordenamiento departamental productivo y el trabajo conjunto con productores y empresa privada. D1, D5, O1, O2, O5: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.
- E13 Pactar convenios de cooperación Región–País para formación técnica agrícola virtual y presencial. Con la Federación de cafeteros, Min Agricultura, ICA, Universidades y centros de Investigación. F1, F3, F6, F7, A3, A4, A5, A6: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.
- E14 Implementar con prioridad la política de empleo para el posconflicto del Gobierno Nacional F1, F3, F6, A2, A3, A4, A5, A6: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta
- E21 Mejorar la tecnología de navegación aérea en el actual aeropuerto de Manizales en apoyo con Aerocivil. D3, D6, A3: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta.

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 309), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de ‘estrategias versus objetivos de largo plazo’ alinea el cumplimiento y la relación de cada estrategia con los objetivos para su cumplimiento, verifica que las estrategias se implementen solo si están alineadas a los OLP. Se puede inferir que los OLP se alcanzarán con las estrategias retenidas, todo lo cual por supuesto coincide con los intereses organizacionales.





Tabla 31.

Matriz Estrategias versus Objetivos de largo plazo de la industria (MEOLP) departamento de Caldas.

		OLP1 Las exportaciones de Café en Caldas al 2027 serán por un valor FOB de 982,4 millones de dólares, hoy son de 242 millones, incrementando la producción de sacos de café por hectárea a 80.000, hoy se encuentra en 70.614, aportando un 12% a la producción nacional de café. Hoy su aporte se ubica en un 10%. Pasando en 2016 de 1.4 millones de sacos a 3.6 millones de sacos en 2027.	OLP2 Lograr una tasa de desempleo del 7,5% para el año 2027, mediante la creación de 7500 empleos dada la creación de microempresas, tierras productivas de café y el turismo. Para 2016 se ubicó en 9,3% y por encima de la tasa nacional, situación que no ocurrirá desde 2012.	OLP3 Para el año 2027 disminuir los niveles de corrupción institucional del departamento obteniendo una calificación del índice de transparencia de entidades públicas para departamentos ITD de 95 puntos, que equivale a riesgos bajos de corrupción, actualmente el departamento presenta un índice de 70,3 con riesgos medios de corrupción estatal.	OLP4 Para el año 2027, lograr una conectividad del 53% a internet del departamento de Caldas para promover tanto la educación virtual individual como empresarial de cara al desarrollo de proyectos productivos. En 2016 el porcentaje de conectividad es del 11,4%.	OLP5 Para el año 2027, posicionar el Aeropuerto de Aeroacafé, como el más importante del país para carga, después de Bogotá. Esto es manejar 260 mil toneladas de carga doméstica e internacional. El aeropuerto actual La Nubia hace parte de los aeropuertos de carga en Colombia dentro de la categoría Otros dado su aporte inferior al 1% de la carga movilizada en el país.	OLP6 Para el 2027 la red vial departamental pavimentada, sera de 2722 kilómetros, pasando así del 34% de vías pavimentadas con 1775 kilómetros en 2015 a un 51% en 2027, con el objetivo de disminuir costos y tiempos de transporte.	OLP7 Para el año 2027, disminuir el indicador de pobreza extrema en el departamento de Caldas, pasando de un 7,2% en 2015 al 1% en 2027	OLP8 Para el año 2027, Caldas alcanzará un valor FOB en exportaciones por productos no minero – energéticos de 1.500 millones dólares, en el 2016 de enero a octubre fueron de 496,759 millones	OLP9 Aumentar al 90% la cobertura en educación básica/secundaria al 2027, que se sitúa en el 76,7% para 2015. Apoyados en el desarrollo de la plataforma de educación virtual de la Universidad Nacional de Colombia.	OLP10 Aumentar la cobertura de salud al 92% para el 2027, que para el año 2016 está en el 86,27%.
E1	Aumentar la productividad de cultivos de café, caña, plátano, aguacate y otros generando programas agrícolas que potencialicen el uso de la tierra disponible con la que cuenta Caldas F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O5: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado	X	X					X	X	X	
E2	Desarrollar esquemas de asociatividad entre los pequeños productores del sector agrícola para lograr economías de escala, adquirir tecnología e insumos y generar valor agregado, productividad y eficiencia en la comercialización. F1, F3, O1, O2: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	X	X				X	X	X	X	
E3	Posicionar a Caldas como el departamento con mejor desarrollo logístico y competitividad para el transporte de carga hacia el interior, dado el mejoramiento del puerto multimodal y ferrocarril F4, F5, O1, O3, O4: Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercado.	X	X		X	X	X	X			
E4	Implementar Industria tecnificada para mejorar la capacidad instalada, producir insumos y sustituir bienes importados apalancándose en la cobertura de energía eléctrica, posición geográfica y facilidades logísticas. F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4: Estrategia Integración: Vertical hacia atrás	X	X		X		X				
E5	Capacitar en gestión empresarial a la población interesada y vinculada a proyectos productivos a través de convenios con las universidades de Caldas mediante el uso de educación virtual. F2, F7, O1, O2: Estrategia Intensiva: Diversificación conglomerada		X	X	X			X		X	X
E7	Crear alianzas con el sector privado, bajo el estándar de cero corrupción y transparencia para atraer la inversión en construcción de colegios, centros de educación técnica y tecnológica, hospitales y clínicas con especialidad. D1, D2, D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta			X	X			X		X	X
E8	Construir el Aeropuerto del café en alianza (Nación – Región) para competir con sus similares de Rionegro y Bogotá en vuelos transoceánicos y por capacidad de carga, preparando a Caldas para el crecimiento futuro aumentando su competitividad. D3, O1, O2, O3, O4: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	X				X	X	X	X		
E12	Implementar programas que fomenten la creación de valor compartido en instituciones públicas y la empresa privada. F7, A1, A3, A4: Estrategia específica	X	X	X	X			X		X	X
E15	Restituir las tierras copadas por el conflicto (narcotráfico y guerrilla) y Minería ilegal para convertirlos en terrenos productivos para el sector agrícola. F1, F3, F6, F7, A1, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos										
E16	Crear marcas de origen de café colombiano para lograr diferenciación. F1, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	X	X						X		
E18	Fortalecer los programas de meritocracia para la contratación de funcionarios públicos y control al plan de desarrollo con mecanismos de verificación de la ciudadanía. D1, A1, A3: Estrategia específica.		X			X	X	X		X	X
E19	Desarrollar programas para estimular el interés y la formación en ciencia, tecnología e innovación con niños, niñas y jóvenes de Caldas y contribuir al espíritu científico y mejorar los niveles de calidad en la educación. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica	X	X				X	X	X		
E20	Capacitar a los docentes de los centros de educación básica y secundaria, en estrategias educativas según los lineamientos del Ministerio de educación nacional. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica				X			X		X	X
E22	Incrementar la población afiliada al régimen contributivo en salud (mayor al subsidiado) a través de formalización de empleo y compromiso empresarial. D4, A3: Estrategia específica		X					X		X	X

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

El propósito de la MEPCS, es proporcionar acciones de dirección a tomar en cuenta respecto a los competidores haciendo un análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, a fin de confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Conforme la Matriz de Perfil Competitivo los competidores del Departamento de Caldas son Risaralda, Tolima y Antioquia.



Tabla 32.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

Estrategias	Posibilidad de los Competidores		
	Risaralda	Tolima	Antioquia
E1 Aumentar la productividad de cultivos de café, caña, plátano, aguacate y otros generando programas agrícolas que potencialicen el uso de la tierra disponible con la que cuenta Caldas F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O5: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado	Territorio apto y con gran participación en la producción de Café.	Tiene gran cantidad de territorio apto para cultivos como arroz y café.	Territorio apto y con gran participación en la producción de Café.
E2 Desarrollar esquemas de asociatividad entre los pequeños productores del sector agrícola para lograr economías de escala, adquirir tecnología e insumos y generar valor agregado, productividad y eficiencia en la comercialización. F1, F3, O1, O2: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	Es uno de los 5 departamentos más importantes en el aporte económico del país.	Es uno de los 5 departamentos más importantes en el aporte económico del país.	Es uno de los 5 departamentos más importantes en el aporte económico del país.
E3 Posicionar a Caldas como el departamento con mejor desarrollo logístico y competitividad para el transporte de carga hacia el interior, dado el mejoramiento del puerto multimodal y ferrocarril F4, F5, O1, O3, O4: Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercado.	Por su posición geográfica, la infraestructura vial hacia el interior del país depende de Caldas. Posee un aeropuerto el cual opera desde hace varios años, no posee gran infraestructura vial.	Por su posición geográfica, la infraestructura vial hacia el interior del país no depende de Caldas. Actualmente tiene doble calzada desde su capital hasta Bogotá. Está desarrollando la ampliación de esta vía.	Cuenta con la empresa público-privada EPM / ISA. Opera 2 aeropuertos internacionales, su infraestructura vial ya cuenta con vías 4G.
E4 Implementar Industria tecnificada para mejorar la capacidad instalada, producir insumos y sustituir bienes importados apalancándose en la cobertura de energía eléctrica, posición geográfica y facilidades logísticas. F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4: Estrategia Integración: Vertical hacia atrás	Puede reaccionar con el apoyo de empresas locales privadas	Puede reaccionar con el apoyo de empresas locales privadas.	Puede reaccionar con el apoyo de empresas locales privadas / públicas.
E5 Capacitar en gestión empresarial a la población interesada y vinculada a proyectos productivos a través de convenios con las universidades de Caldas mediante el uso de educación virtual. F2, F7, O1, O2: Estrategia Intensiva: Diversificación conglomerada	Cuenta con la universidad Tecnológica de Pereira.	Cuenta con la universidad Pública de Tolima. No tiene universidades privadas destacadas.	Cuenta con una de las mejores universidades públicas del país. ( U. Antioquia y privadas con EAFIT.
E7 Crear alianzas con el sector privado, bajo el estándar de cero corrupción y transparencia para atraer la inversión en construcción de colegios, centros de educación técnica y tecnológica, hospitales y clínicas con especialidad. D1, D2, D4, O1, O2: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	En ejecución programa de construcción de aulas escolares con el ministerio de educación.	En ejecución del proyecto "descubrimiento" con el apoyo de Confenalco Tolima.	En ejecución de la construcción de 15 colegios, en alianza público-privada, y el primer colegio bilingüe del país público.
E8 Construir el Aeropuerto del café en alianza (Nación – Región) para competir con sus similares de Rionegro y Bogotá en vuelos transoceánicos y por capacidad de carga, preparando a Caldas para el crecimiento futuro aumentando su competitividad. D3, O1, O2, O3, O4: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	Posee un aeropuerto el cual opera desde hace varios años, no posee gran infraestructura vial.	Actualmente tiene doble calzada desde su capital hasta Bogotá- Está desarrollando la ampliación de esta vía.	Opera 2 aeropuerto internacionales, su infraestructura vial ya cuenta con vías 4G.
E12 Implementar programas que fomenten la creación de valor compartido en instituciones públicas y la empresa privada. F7, A1, A3, A4: Estrategia específica	Puede generar programa con el apoyo de la gobernación y el estado colombiano.	Puede generar programa con el apoyo de la gobernación y el estado colombiano.	Puede generar programa con el apoyo de la gobernación y el estado colombiano.
E15 Restituir las tierras copadas por el conflicto (narcotráfico y guerrilla) y Minería ilegal para convertirlos en terrenos productivos para el sector agrícola. F1, F3, F6, F7, A1, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	Cuenta con la secretaria de la planeación rural.	Ejerce un programa de ordenamiento territorial actualmente.	Ejerce un programa de ordenamiento territorial actualmente.
E16 Crear marcas de origen de café colombiano para lograr diferenciación. F1, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	Los 3 departamentos son fuertes en café de origen, y afiliados a la Federación Colombiana de Cafeteros.		
E18 Fortalecer los programas de meritocracia para la contratación de funcionarios públicos y control al plan de desarrollo con mecanismos de verificación de la ciudadanía. D1, A1, A3: Estrategia específica.	<b>No hay relación.</b>		
E19 Desarrollar programas para estimular el interés y la formación en ciencia, tecnología e innovación con niños, niñas y jóvenes de Caldas y contribuir al espíritu científico y mejorar los niveles de calidad en la educación. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica	Cuenta con la universidad Tecnológica de Pereira.	Cuenta con la Universidad Pública de Tolima. No tiene universidades privadas destacadas.	Cuenta con centro de innovación y desarrollo. Apoyado por la Universidad de Antioquia y Eafit.
E20 Capacitar a los docentes de los centros de educación básica y secundaria, en estrategias educativas según los lineamientos del Ministerio de educación nacional. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica	Cuenta con la universidad Tecnológica de Pereira.	Cuenta con la Universidad Pública de Tolima. No tiene universidades privadas destacadas.	Cuenta con una de las mejores universidades públicas del país. ( U. Antioquia y privadas con EAFIT.
E22 Incrementar la población afiliada al régimen contributivo en salud (mayor al subsidiado) a través de formalización de empleo y compromiso empresarial. D4, A3: Estrategia específica	<b>No hay relación.</b>		

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 311), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.



### 6.13. Conclusiones

Desde la definición de los 10 objetivos de largo plazo para el departamento de Caldas, que buscan obtener un impacto positivo, proyectado a diez años (2027), en los principales intereses del departamento (productividad, financiero, social, económico entre otros.) las matrices inician con una definición del cómo y los potenciales para que estos objetivos del departamento sean una realidad e impacten en los diferentes ámbitos. Desde el inicio de toda la formulación el FODA indica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las siguientes matrices como la PEYEA donde se define el perfil o postura estratégica del departamento de acuerdo a unas variables cuantificadas. A partir de las 2 anteriores se definen las estrategias que utilizaremos, y posteriormente se agrupan en la matriz Rumelt revisa la viabilidad de consistencia, consonancia y viabilidad de las estrategias definidas.

La Matriz ética, evalúa si ésta cumple con unos estándares de derechos, justicia y utilitarismos de las estrategias definidas del departamento. El MEPCS determina y valora las amenazas de los departamentos del país definidos (Risaralda, Tolima y Antioquia), como fuertes o no competidores en el cumplimiento de estos objetivos o en el inicio de las acciones de las estrategias definidas. Cada matriz desarrollada permitió valorizar los objetivos de largo plazo, su viabilidad y la consistencia de las estrategias definida.

El departamento de caldas con los 10 objetivos de largo plazo establece un periodo de diez años para dar viabilidad a estos a través de 14 estrategias retenidas. Es importante destacar la importancia de los departamentos competidores, los cuales son vecinos geográficos y con gran potencial en algunas de las estrategias.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica pone en acción los planes y las estrategias que se han definido para alcanzar los objetivos. Es en esta etapa que se logra el cumplimiento de los planes de la organización convirtiéndose en resultados, del mismo modo se toman decisiones importantes sobre quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y metas definidas. La implementación representa una etapa crítica para el proceso estratégico pues no siempre un planeamiento exitoso garantiza una implementación exitosa.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos a Corto Plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanzan con cada estrategia los Objetivos a Largo Plazo, es decir es que la sumatoria de los OCP da como resultados los OLP. La importancia de los OCP radica en que: a) son la base para la asignación de recursos en la organización, b) se enfocan en el rendimiento e influyen sobre el esfuerzo, desempeño y la dirección de la atención de los colaboradores, c) motivan el desarrollo de las estrategias y ayudan a superar los obstáculos, d) permiten monitorear el progreso de los OLP, e) permiten establecer las prioridades de la organización y, f) evaluar la capacidad de gestión de las gerencias y jefaturas. (D'Alessio, 2015). Para el departamento de Caldas se han definido los siguientes OCP para alcanzar los OLP.

Tabla 33.

OCP para alcanzar los OLP.

<p><b>OLP1</b> Las exportaciones de Café en Caldas al 2027 serán por un valor FOB de 982,4 millones de dólares, hoy son de 242 millones, incrementando la producción de sacos de café por hectárea a 80.000, hoy se encuentra en 70.614, aportando un 12% a la producción nacional de café. Hoy su aporte se ubica en un 10%. Pasando en 2016 de 1.4 millones de sacos a 3.6 millones de sacos en 2027.</p>	<p>OCP1.1 Para el año 2018, fortalecer la sucursal de la Federación Colombiana de Cafeteros con 15 personas adicionales, con roles de: investigación, desarrollo, producción, almacenamiento, renovación de toda la cadena productiva del café en el departamento, e incrementar su presupuesto a 30 mil millones ( hoy esta en 20 mil millones).</p> <p>OCP1.2 Para el año 2018 el 90% de los caficultores habrá recibido capacitación sobre temas de eficiencia en el costo de siembra con el ánimo de incrementar Para el año 2018 desarrollar un programa para apoyar a los caficultores en el control de roya y análisis de factibilidad de los suelos para la siembra de café.</p> <p>OCP1.3 Para el año 2019 sembrar en lotes nuevos 4000 hectáreas de café</p> <p>OCP1.4 Para el 2020 aumentar la densidad de plantas por hectáreas a 7.000 que hoy se encuentra en 5.600 ( Mediante el programa Técnico de la Federación Nacional de Cafeteros ), exportando 400 millones de dólares.</p> <p>OCP1.5 Para el año 2022 sembrar 5386 hectáreas de café para llegar a las 80 mil hectáreas</p> <p>OCP1.6 En el año 2027 exportar mínimo 982,4 millones dólares FOB, con una producción de 3,6 millones de sacos.</p>
<p><b>OLP2</b> Lograr una tasa de desempleo del 7.5% para el año 2027, mediante la creación de 7500 empleos dada la creación de microempresas, tierras productivas de café y el turismo. Para 2016 se ubicó en 9.3% y por encima de la tasa nacional, situación que no ocurría desde 2012.</p>	<p>OCP2.1 Al 2020 haber creado 1500 empleos formales en las cabeceras municipales, Manizales y Villamaría, y 500 en la zona rural.</p> <p>OCP2.2 Al 2027 haber creado 6 mil empleos formales adicionales en las cabeceras municipales de todo el departamento y 1500 mil en la zona rural.</p>
<p><b>OLP3</b> Para el año 2027 disminuir los niveles de corrupción institucional del departamento obteniendo una calificación del índice de transparencia de entidades públicas para departamentos ITD de 95 puntos, que equivale a riesgos bajos de corrupción, actualmente el departamento presenta un índice de 70,3 con riesgos medios de corrupción estatal.</p>	<p>OCP3.1 Para el 2018, diseñar el programa URNA DE CRISTAL. Acceso a la información en tiempo real y fomentar la ética y los valores en los funcionarios de la Gobernación de Caldas mediante campañas de sensibilización semestrales</p> <p>OCP3.2 Para el 2019, Implementar un plan de acción para revisión de riesgos de corrupción que puedan implicar adulteración de información en los procesos que gestionan recursos públicos y/o información financiera.</p> <p>OCP3.3 Desde el 2020 establecer una (1) Jornada Pública de Rendición de Cuentas ante la comunidad y organismos de control tanto presencial con apoyo virtual y difusión a través de la TV</p>
<p><b>OLP4</b> Para el año 2027, lograr una conectividad del 53% a internet del departamento de Caldas para promover tanto la educación virtual individual como empresarial de cara al desarrollo de proyectos productivos. En 2016 el porcentaje de conectividad es del 11,4%.</p>	<p>OCP4.1 En el 2018 desarrollar programa Caldas On (alianzas público-privadas) para desarrollar redes de acceso de telecomunicaciones y banda ancha a la comunidad ( WIFI Gratis )</p> <p>OCP4.2 Para el 2020, poner en marcha el programa Caldas On de WI FI gratis con el ministerio de TIC's.</p> <p>OCP4.3 Para el 2019, mejorar la conectividad a internet en un 20% adicional al actual que está en 11,4, para un total de 33,4% de cobertura a nivel departamental.</p> <p>OCP4.4 Para el 2021, desarrollar programa con universidades, institutos y colegios para promover la integración de la TICs en el aula para incentivar la capacitación en gestión empresarial para el desarrollo de proyectos productivos.</p> <p>OCP4.5 Para el 2024, mejorar la conectividad a internet en un 10% adicional, para un total de 43,4% de cobertura a nivel departamental.</p> <p>OCP4.6 Para el 2027, mejorar la conectividad a internet en un 10% adicional, para un total de 53,4% de cobertura a nivel departamental.</p>
<p><b>OLP5</b> Para el año 2027, posicionar el Aeropuerto de Aero café, como el más importante del país para carga, después de Bogotá. Esto es manejar 260 mil toneladas de carga doméstica e internacional. El aeropuerto actual La Nubia hace parte de los aeropuertos de carga en Colombia dentro de la categoría Otros dado su aporte inferior al 1% de la carga movilizadora en el país.</p>	<p>OCP5.1 Para el 2018, Crear una comisión encargada de determinar los estudios de factibilidad de la construcción de aeropuerto Aero café para convertirlo en el segundo de carga más importante del país, e igualmente determinar el número de pasajeros que movilizaría.</p> <p>OCP5.2 Para el 2019 obtener los permisos ambientales y las licencias de construcción del aeropuerto Aero café, actualmente se encuentran en trámites.</p> <p>OCP5.3 Para el 2020, Terminar los estudios de diseño y construcción del aeropuerto Aero café, y definir su construcción modular.</p> <p>OCP5.4 En el 2020, establecer alianzas público-privadas para la construcción del aeropuerto Aero café ( Licitación )</p> <p>OCP5.5 Para el 2021, Terminar la construcción de 1400 metros de pistas diurnas y nocturnas de alcance nacional, transportando 40 mil toneladas de carga al año.</p> <p>OCP5.6 Para el 2024, Terminar la construcción de 2400 metros de pistas diurnas y nocturnas de alcance nacional internacional de mediana distancia y aviones transoceanicos. Transportando 170 mil toneladas año.</p> <p>OCP5.7 Para el 2027, contar con 3600 metros de pistas con alcance nacional e internacional transportando 260 mil toneladas de carga año.</p>
<p><b>OLP6</b> Para el 2027 la red vial departamental pavimentada, sera de 2722 kilómetros, pasando así del 34% de vías pavimentadas con 1775 kilómetros en 2015 a un 51% en 2027, con el objetivo de disminuir costos y tiempos de transporte.</p>	<p>OCP6.1 Para el 2018 rehabilitar 138 kilómetros de vía secundaria estratégica que se encuentra en mal estado. (Ubicación de 1 peaje para la recuperación)</p> <p>OCP6.2 Para el 2020 rehabilitar 469 kilómetros de vías secundarias estratégicas que se encuentran en regular y mal estado. (Ubicación de 1 peaje para la recuperación), llegando a 2400 Kms. de vías pavimentadas.</p> <p>OCP6.3 Entre el 2021 y 2023 pavimentar 140 kilómetros de vía secundaria estratégica que se encuentran en afirmado. ( 1 Peaje adicional )</p> <p>OCP6.4 Entre el 2024 y 2027 construir una vía de doble calzada de 200 kilómetros que comunique al departamento con Quindío y Risaralda. ( Invias ), alcanzando los 2722 Kms. de vías pavimentadas.</p>
<p><b>OLP7</b> Para el año 2027, disminuir el indicador de pobreza extrema en el departamento de Caldas, pasando de un 7,2% en 2015 al 1% en 2027</p>	<p>OCP7.1 Para el 2018, diseñar un programa de generación de empleo para la población víctima y desmovilizados del conflicto armado y gestionar la implementación con el Gobierno Nacional.</p> <p>OCP7.2 Para el 2019, Implementar un programa de prevención de drogas en los colegios del departamento, apoyados en planes deportivos y artísticos para incentivar a los jóvenes al deporte, a la música y otras artes, y alejarlos del consumo de drogas y delincuencia., y frenar el microtráfico en los colegios.</p> <p>OCP7.3 En el 2019, Reforzar la seguridad en los municipios de Samaná, La Dorada; Pensilvania, Riosucio, Manizales, Villamaría y Anserma con 100 policías adicionales, con política de prevención de conflictos.</p> <p>OCP7.4 Entre los años 2018 y 2024, Incrementar al 80%, la cobertura de agua potable (acueducto) entre las subregiones rurales del departamento que que actualmente es del 17,63%, mejorando la cobertura actual en los municipios de Pensilvania, Manzanares y Zamaná ubicados en el alto oriente, y construir las plantas de tratamiento de agua para los municipios de Merced, Marmato, Riosucio, Supía, Anserma, Belalcázar, Risaralda, San José, Viterbo, Aguadas, Aranzazu, Pacora, Salamina, Filadelfia. Municipios que presentan cobertura, de este servicio, por debajo del 1% en el departamento.</p> <p>OCP7.5 En el 2018 lanzar un programa en asocio con el gobierno, empresarios y academia, para desestimular la migración del campo a la ciudad, enfocado en la diversificación de cultivos, aprovechamiento de tierra, y certificación en competencias por el SENA para los campesinos y jornaleros con el fin que puedan mejorar sus competencias para mejorar su condición salarial y de autodesarrollo.</p> <p>OCP7.6 En el 2019 Implementar un programa departamental de salud mental en la población joven y adulta de las cabeceras municipales, para combatir la depresión, el suicidio y propiciar una vida saludable.</p> <p>OCP7.7 Al 2022 haber disminuido la pobreza extrema al 4,0%</p> <p>OCP7.8 Entre los años 2018 y 2024, Construir 4000 viviendas para los hogares que están clasificados con déficit cuantitativo en el departamento.</p> <p>OCP7.9 Para el 2027 haber disminuido la pobreza extrema al 1,0% de la población.</p>
<p><b>OLP8</b> Para el año 2027, Caldas alcanzará un valor FOB en exportaciones por productos no minero – energéticos de 1.500 millones dólares, en el 2016 de enero a octubre fueron de 496,759 millones</p>	<p>OCP8.1 Para el 2018 crear una comisión encargada de potenciar los productos agroindustriales derivados del café incluyendo el desarrollo de café de origen caldas, productos hechos a base de frutas, cítricos, aguacate en su variedad Hass. En manufactura impulsar la exportación de productos plásticos, químicos y metalmeccánico. En la industria digital buscar la exportación de aplicaciones tecnológicas y en la industria de servicios el desarrollo del turismo cafetero, analizar mercados internacionales con los que se tenga TLC para exportar estos productos.</p> <p>OCP8.2 En el 2018 lanzar un programa de aseguramiento de requerimientos fitosanitarios para los cultivadores de productos de exportación según países destino.</p> <p>OCP8.3 Para el 2021 Garantizar exportar un valor FOB de 850 millones de dólares en productos no minero- energéticos.</p> <p>OCP8.4 Para el 2024 Garantiza exportar un valor FOB de 1100 millones de dólares en productos no minero- energéticos</p> <p>OCP8.5 Para el 2027 Garantizar un valor FOB de 1500 millones de dólares en productos no minero- energéticos.</p>
<p><b>OLP9</b> Aumentar al 90% la cobertura en educación básica/secundaria al 2027, que se sitúa en el 76,7% para 2015. Apoyados en el desarrollo de la plataforma de educación virtual de la Universidad Nacional de Colombia.</p>	<p>OCP9.1 Para el 2018 Iniciar el programa departamental de inscripción gratuita académica y 0 deserción educativa.</p> <p>OCP9.2 Para el 2021 Construcción de 5 Escuelas en la zona rural para el cubrimiento primario y secundario del departamento.</p> <p>OCP9.3 Para el 2024 Tener un indicador no mayor del 5% de deserción de los estudiando inscritos en el programa departamental de 2018.</p> <p>OCP9.4 Para el 2025 Lograr el 88% de cobertura primaria / secundaria.</p>
<p><b>OLP10</b> Aumentar la cobertura de salud al 92% para el 2027, que para el año 2016 está en el 86,27%.</p>	<p>OCP10.1 Para el 2018-2023 Desarrollar con las 3 principales universidades del departamento construcción y asistencia a 10 centro de salud en las zonas lejanas.</p> <p>OCP10.2 Para el 2020 afiliar a sistema de salud 18 mil habitantes a la base de SISBEN, logrando un 25% del objetivo de nuevos afiliados.</p> <p>OCP10.3 Para el 2023 afiliar a sistema de salud 25,800 mil habitantes a la base de SISBEN, logrando un 60% del objetivo de nuevos afiliados.</p> <p>OCP10.4 Para el 2027 Construir 2 Hospitales Departamentales para el aumento de la disponibilidad de cobertura y camas disponibles por habitante. Logrando 29,500 afiliados y llegar a 73,700 nuevos afiliados al regimen contributivo, logrando una cobertura mínima del 92%.</p>

Nota: Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gestión (5a ed. rev., p. 470), por F. A. D. Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2016), los recursos son los insumos necesarios que asignados de manera correcta permiten realizar la estrategia. Además, para tener una implementación exitosa se debe tener en cuenta la distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

**Recursos financieros:** el departamento de Caldas, como todos los demás departamentos del Colombia, cuenta con recursos propios que provienen de recaudos tributarios y no tributarios, pero, además cuentan con el apoyo de entidades nacionales que apoyan la ejecución de los programas y proyectos de infraestructura, sociales y servicios públicos. Sin embargo, como ente descentralizado, el departamento debe propender por buscar un crecimiento económico, creando nuevas fuentes de ingresos propios, de igual manera, desarrollar convenios con entidades privadas para enfrentar los retos que tiene el departamento en cuanto a crecimiento y competitividad. También debe garantizar la eficiente utilización de los recursos que se reciben por regalías para invertir en las áreas que tengan mayor rentabilidad en cuanto a beneficio económico para el departamento.

**Recursos Físicos:** el departamento de Caldas cuenta con una variedad de recursos naturales debido a la biodiversidad de su flora y fauna, y de los diferentes pisos térmicos que componen el departamento que van desde los cálidos hasta las nieves en el nevado de Ruiz, de igual manera cuenta con recursos hídricos importantes como el río Magdalena y el río Cauca; de igual manera, las tierras con que cuenta son aptas para el cultivo de diferentes productos agrícolas. Aunque cuenta con vías de carácter primario que lo comunican con el resto del país, y vías secundarias y terciarias que permiten intercomunicar a sus municipios, gran parte de ellas no se encuentran en buen estado, lo que obliga al departamento a desarrollar proyectos de inversión de infraestructura con el ánimo de mejorar la interconexión entre sus municipios y otros departamentos.



**Recursos Humanos:** el departamento de Caldas requiere de un liderazgo comprometido que sea capaz de conducirlo a lograr el desempeño y el éxito de la implementación de la estrategia, para ello es importante contar con gente comprometida y con las capacidades y cualidades acordes para direccionar y llevar a cabo las metas. Caldas es un departamento que pertenece a la región paisa del país y aunque su gente se caracteriza por ser amante de la región, debido a la baja educación que prima en el departamento, se requieren esfuerzos importantes en la formación del personal para cualificar a los líderes que dirijan los programas y proyectos propuestos. Es importante fortalecer los programas anticorrupción para concienciar a los habitantes de la importancia del manejo adecuado de los recursos públicos para apoyar el desarrollo económico del departamento.

**Recursos Tecnológicos:** para llevar a cabo manera exitosa los objetivos de corto plazo (OCP) planteados, es importante que el departamento de Caldas fortalezca el uso de las tecnologías como apoyo en el desarrollo de los programas tanto de formación como en la implementación de programas y proyectos enfocados en la creación de nuevos modelos de negocio y programas productivos que tiene planeado desarrollar.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas establecen los límites que tienen los gerentes dentro de su gestión para llevar a cabo la implementación de la estrategia, estas, se convierten en guías que orientan la acción correcta de la organización, por lo que marca los lineamientos generales en los que se debe basar la toma de decisiones (D'Alessio, 2015).

Tabla 34.

*Estrategias de Implementación Inmediata y políticas.*

Estrategias de implementación inmediata		Políticas											
E1	Aumentar la productividad de cultivos de café, caña, plátano, aguacate y otros generando programas agrícolas que potencien el uso de la tierra disponible con la que cuenta Caldas F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O5: Estrategia Intensiva: Penetración en el mercado	P1	P2	P3	P4	P6	P7	P8	P10				
E2	Desarrollar esquemas de asociatividad entre los pequeños productores del sector agrícola para lograr economías de escala, adquirir tecnología e insumos y generar valor agregado, productividad eficiencia en la comercialización. F1, F3, O1, O2: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
E3	Posicionar a Caldas como el departamento con mejor desarrollo logístico y competitividad para el transporte de carga hacia el interior, dado el mejoramiento del puerto multimodal y ferrocarril F4, F5, O1, O3, O4: Estrategia Intensiva: Desarrollo de mercado.	P3	P4	P8									
E4	Implementar Industria tecnificada para mejorar la capacidad instalada, producir insumos y sustituir bienes importados apalancándose en la cobertura de energía eléctrica, posición geográfica y facilidades logísticas. F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4: Estrategia Integración: Vertical hacia atrás	P1	P2	P3	P4	P6	P8	P10					
E5	Capacitar en gestión empresarial a la población interesada y vinculada a proyectos productivos a través de convenios con las universidades de Caldas mediante el uso de educación virtual. F2, F7, O1, O2: Estrategia Intensiva: Diversificación conglomerada	P1	P2	P3	P4	P5	P8	P9					
E7	transparencia para atraer la inversión en construcción de colegios, centros de educación técnica y tecnológica, hospitales y clínicas con especialidad. D1, D2,	P2	P3	P5	P9								
E8	Construir el Aeropuerto del café en alianza (Nación – Región) para competir con sus similares de Rionegro y Bogotá en vuelos transoceánicos y por capacidad de carga, preparando a Caldas para el crecimiento futuro aumentando su competitividad. D3, O1, O2, O3, O4: Estrategia Defensiva: Aventura conjunta	P3	P8	P10									
E12	Implementar programas que fomenten la creación de valor compartido en instituciones públicas y La empresa privada. F7, A1, A3, A4: Estrategia específica	P1	P2	P3	P10								
E15	Restituir las tierras copadas por el conflicto (narcotráfico y guerrilla) y Minería ilegal para convertirlos en terrenos productivos para el sector agrícola. F1, F3, F6, F7, A1, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	P1	P2	P3	P7								
E16	Crear marcas de origen de café colombiano para lograr diferenciación. F1, F3, F4, F5, F6, F7, A3, A6: Estrategia Intensiva: Desarrollo de productos	P1	P2	P3	P6	P7	P8						
E18	públicos y control al plan de desarrollo con mecanismos de verificación de la ciudadanía. D1, A1, A3: Estrategia específica.	P3	P8	P9									
E19	Desarrollar programas para estimular el interés y la formación en ciencia, tecnología e innovación con niños, niñas y jóvenes de Caldas y contribuir al espíritu científico y mejorar los niveles de calidad en la educación. D1, D2, A3,	P1	P2	P3	P4	P5	P8						
E20	Capacitar a los docentes de los centros de educación básica y secundaria, en estrategias educativas según los lineamientos del Ministerio de educación nacional. D1, D2, A3, A4, A5: Estrategia específica	P3	P4	P8	P9								
E22	Incrementar la población afiliada al régimen contributivo en salud (mayor al subsidiado) a través de formalización de empleo y compromiso empresarial. D4, A3: Estrategia específica	P3	P8	P10									

Políticas	#
Estimular la participación de la población rural en la formación técnica para el desarrollo rural.	1
Conceder beneficios de préstamos , tributarios para la población rural para el desarrollo productivo del agro.	2
departamento para todos los ciudadanos.	3
Promover la investigación y la tecnología en los procesos productivos y de	4
Incentivar convenios con empresas privadas , universidades privadas para el fomento de la tecnificación del agro en Caldas.	5
Desarrollar planes de incentivos, acompañamiento para el aumento de la productividad del Café.	6
Promover la asociación de cultivadores de las zonas rurales.	7
Incentivar la competitividad del departamento	8
Proover la capacitación y formación del personal de todos los sectores del departamento	9
Cumplir con la responsabilidad social y uso eficiente de los recursos	10

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 472), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

#### 7.4. Estructura Organizacional del Departamento de Caldas

La estructura organizacional actual del departamento de Caldas se caracteriza por ser vertical, donde se tiene al gobernador como máxima autoridad y así mismo este tiene cinco unidades que le asesoran y le reportan de manera directa trece secretarías: a) secretaría general, b) secretaría jurídica, c) secretaría de gobierno, d) secretaría de hacienda, e) secretaría infraestructura, f) secretaría de agricultura, g) secretaría de integración y desarrollo Social, h) secretaría de vivienda, i) secretaría de desarrollo económico, j) secretaría de educación, k) secretaría de cultura, l) secretaría de planeación y, m) secretaría de deporte y recreación. Esta organización de manera vertical tiene el riesgo de que las diferentes secretarías y dependencias trabajen de manera independiente y no se interrelacionen entre sí para ejecutar los diferentes programas y proyectos del departamento, además corre el riesgo de caer en sobrecostos de personal y procesos repetidos.

La estructura Propuesta establece 7 secretarías generales de acuerdo a los intereses propuestos (ver Figura 75). Las secretarías propuestas son: Secretaría de Educación, Secretaría Desarrollo Social, Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Seguridad y Justicia, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Buen Gobierno, y una secretaría de Desarrollo Estratégico (2017 -2027), esta velará por el cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo de cada área. Ésta secretaría debe ser establecida por un periodo de 10 años, con el fin de garantizar los objetivos de corto plazo y de esta forma avanzar en el desarrollo del departamento a largo plazo.

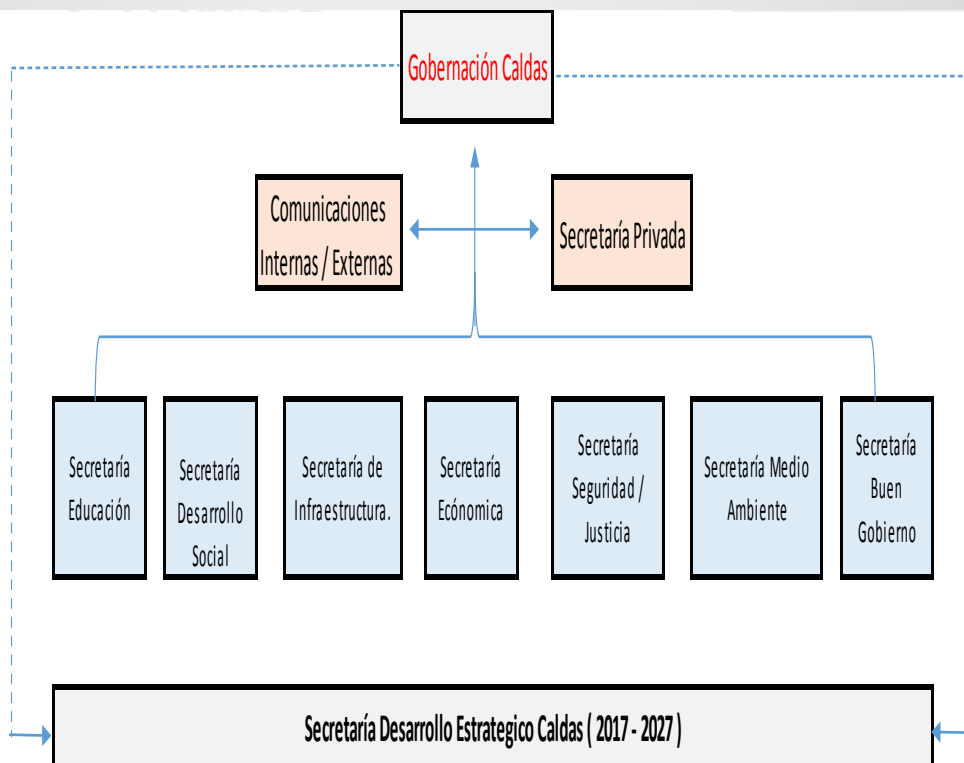


Figura 75. Estructura organizacional Departamento de Caldas actual – propuesta. Gobernación de Caldas. (2017). *Organigrama*. Recuperado de: <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/informacion-general/estructura-organizacional>.

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las propuestas presentadas en la formulación e implementación del presente plan estratégico han sido desarrolladas buscando una mejor competitividad del departamento de Caldas y están alineadas bajo una responsabilidad social que promueve el crecimiento económico estable y el desarrollo social del departamento combatiendo la pobreza y logrando mejores condiciones de vida para la población para disminuir las brechas sociales de sus habitantes en concordancia con el respeto, protección y un adecuado uso de los recursos naturales y ambientales. Así mismo las políticas y prácticas que se han desarrollado promueven en sus empleados, el respeto y cuidado de todos los recursos utilizados durante la implementación de la estrategia (los financieros, naturales y humanos). Los lineamientos a ser considerados especialmente en la implementación son:

**Aspecto económico - financiero:** las estrategias a desarrollar implican inversiones en infraestructura. Desarrollo social, desarrollo económico, para lo cual el respeto y cuidado de los recursos es fundamental con el fin de asegurar el éxito de los planes, por cuanto, buena parte se construye con recurso públicos, que pertenecen a los ciudadanos. Es función primera del departamento ser eficiente y ético en su manejo. Esto también ocurre con los recursos privados, dado que, la forma de poder atraer la inversión es con manejo transparente, eficiente y rentable del capital invertido. Se debe observar un tratamiento ejemplar de los mismos, porque con estos se construye el desarrollo y bienestar de los habitantes del departamento, y son el motor para combatir la desigualdad social y lograr prosperidad para todas las partes. Un manejo responsable implica aspectos como el pago justo a proveedores por los bienes que se reciban, el reconocimiento equitativo del desempeño de los funcionarios, así como entregar a la población obras y programas de calidad conformes con el valor que esperan recibir, sin desperdiciar los recursos ni entrar en sobrecostos innecesarios y blindando su manejo contra la corrupción. Aquí cobra vital importancia la ejecución de las

estrategias anticorrupción y de transparencia que se han definido en esta planeación estratégica.

**Impacto Social:** el logro de objetivos está supeditado al interés o mayor beneficio para todos o con la menor afectación posible de la comunidad. En la búsqueda del bien común podría verse afectada parte de la comunidad, pero la Gobernación actuará para velar por los intereses colectivos responsabilizándose por ella en el largo plazo. Debe primar el interés general, y por tanto desde la visión, pasando por los objetivos, estrategias, políticas y código de ética, se garantiza la alineación hacia el logro del bienestar de la población del departamento, planteando iniciativa y objetivos que logren el mayor impacto y desarrollo de la población y que sean responsablemente sostenibles. Por tal motivo el departamento no desarrollará iniciativas de asistencialismo, sino más bien plantea alternativas donde la población sea productiva y se auto desarrolle.

**Medio ambiente y ecología:** bajo el cumplimiento de todas las normas que, en materia del cuidado de medio ambiente, establece la Ley Colombiana y los acuerdos internacionales se establece la responsabilidad y cuidado por preservar los recursos naturales aportando al desarrollo sostenible. Es así como en el departamento las estrategias esperan desarrollar el uso sostenible del suelo en la producción agrícola (café, plátano, caña de azúcar, aguacate, otros) o en la actividad minera, corrigiendo el uso del suelo y evitar el impacto en la capacidad productiva de los ecosistemas, la biodiversidad y el balance hídrico.

Es así, que la responsabilidad social es considerada por el departamento como el eje transversal, la cual se puede identificar en todas las etapas y estrategias desarrolladas:

**En las Estrategias:** tanto retenidas como contingentes se propone generar programas agrícolas, fomentando la productividad y aumento de cultivos de frutas diversas haciendo un mejor y adecuado uso de la tierra disponible (E1); se plantea incentivar el turismo ecológico del paisaje cafetero (E9), se propone optimizar el uso del suelo rural (E11), el desarrollo de

programas de valor compartido entre las instituciones públicas sociedad y empresa privada (E12) y la restitución de tierras copadas por el postconflicto y la minería ilegal (E15).

**En los OLP:** en temas relacionados con aspectos de desarrollo social, se establece disminuir el desempleo del 9,3% al 8% (OLP2), disminuir del 7,2 al 1,0% la pobreza extrema del departamento (OLP 7); aumentar del 76,7% al 90% la cobertura en educación básica y secundaria, (OLP9). En cuanto a temas de sostenibilidad financiera, se determina que el departamento aumentará el incremento en un 2% su participación en la producción nacional de Café (OLP1) y triplicar sus exportaciones pasando de 496 millones de dólares a 1500 millones de dólares en productos no minero energéticos, para garantizar que sean sostenibles económica y socialmente al futuro, y se minimice la afectación del medio ambiente (OLP8).

**En las Políticas:** promover la transparencia de la gestión pública y los valores del departamento para todos los ciudadanos (P3), y cumplir con la responsabilidad social y uso eficiente de los recursos (P10).

## 7.6. Recursos Humanos y Motivación

Sin lugar a dudas, el recurso humano es el más importante en una organización ya que es el motor que impulsa el logro de los objetivos propuestos y la visión para el año 2027. De ahí la importancia de contar con un personal que tenga las habilidades, las cualidades y la experiencia para responder favorablemente y con voluntad a los retos planteados por la organización y se integre a la organización ayudando con la creación de un ambiente de trabajo adecuado, comprometidos con la visión y totalmente motivados.

Para ello, después de haber definido la estructura que se necesita para llevar a cabo la estrategia, la Gobernación de Caldas debe iniciar un proceso de comunicación, involucramiento y capacitación acerca de la estrategia para mitigar la resistencia al cambio por el emprendimiento de actividades nuevas, de realización diferente a la habitual. En el mismo sentido evaluar al personal actual con el ánimo de detectar la habilidad de este y determinar si cuenta



con las competencias necesarias para el cargo, así mismo, debe analizar y definir de manera clara: las funciones, responsabilidades y metas de cada personal para asegurar que el proceso estratégico se lleve a cabo de manera exitosa.

Si bien el gobernador es elegido por voto popular, a este le corresponde, como líder, garantizar la conformación de un equipo que esté cualificado para desarrollar los planes y programas propuestos. A la par se deben desarrollar sesiones de interiorización y sensibilización sobre la importancia del cambio y lo que ello representa para el bienestar general del departamento y sus habitantes en lo económico y social y que es el equipo humano de la Gobernación el responsable por llevar a buen término el plan estratégico.

La motivación es fundamental al momento de generar los compromisos de las personas con la organización. Dicho de otra forma, se debe propender por un buen clima laboral, crear oportunidades de crecimiento y bienestar, y mantener capacitaciones y asistencias a congresos nacionales e internacionales, seguimiento y control de la gestión con su respectiva retroalimentación, también garantizarles un espacio adecuado y todas las herramientas tecnológicas y mobiliarias necesarias para desarrollar sus labores.

Es importante que se mantenga el monitoreo sobre la alineación del personal y al mismo tiempo se desarrolle la mística dentro del recurso humano de la Gobernación. La mística, la pertenencia y el orgullo con la conciencia que con su trabajo está transformando a un nivel superior la calidad de vida de todos y cada uno de los habitantes del departamento. Es muy importante que el proceso de selección sea transparente, y eficiente, de forma que asegure personal con las más altas competencias técnicas y habilidades blandas según los cargos, que el personal tenga la capacidad de auto motivarse, pasión, compromiso, trabaje en equipo y sea muy eficiente.

### 7.7. Gestión del Cambio

El departamento de Caldas al ser un ente gubernamental se enfrenta a cambios en su estructura y personal cada cuatro años (cuando se presentan las elecciones de los gobernantes), razón de más para considerar la gestión del cambio como un hito importante en el direccionamiento del departamento en el logro de sus objetivos, más cuando se tienen establecidos retos que llevarán al departamento a prepararse para ser protagonista en la economía colombiana y mundial. Para gestionar el cambio y lograr que este se dé, de manera exitosa el departamento debe desarrollar los siguientes lineamientos:

1. Se creará un equipo que lidere la gestión del cambio, éste estará conformado por el gobernador y todos los secretarios del despacho, de igual manera hará parte de este equipo de directora de Talento Humano.
2. Se contratará con un formador externo competente para capacitar tanto al equipo líder como a los demás miembros del gabinete sobre el manejo del cambio en la organización.
3. Se diseñarán campañas y talleres frecuentes para comunicar a todos los miembros del equipo el propósito, la importancia y los beneficios que se obtendrán con los cambios propuestos.
4. Se realizará una planeación adecuada de los resultados esperados a la que, para su cumplimiento se le hará un seguimiento permanente, en este espacio los empleados tendrán la oportunidad de aportar experiencias que contribuyan al mejoramiento de las metas. Estas reuniones se soportarán con actas donde se registrarán los avances, logros y cambios propuestos.
5. Se debe de contar con equipos de empalme para las transiciones de gobernador, de forma que se asegure la continuidad del plan propuesto y un cambio exitoso durante la transición.

Mencionado anteriormente, se debe comunicar la Visión, estrategia y objetivos de largo plazo, con el fin de sensibilizar y comprometer a todos los decisores y participantes del cambio en el departamento para que se facilite su implementación, se reduzcan los niveles de ansiedad e incertidumbre y se robustezca en los agentes de cambio un marcado liderazgo, adaptabilidad, manejo del cambio y capacidad de aceptar la frustración.

Este plan de comunicación será útil para reducir la resistencia que debe tratarse desde la apertura de canales de comunicación donde las personas tengan contacto con los agentes de cambio para resolver las dudas y posibles confusiones que se presenten por parte de los colaboradores ante los retos, implicaciones, beneficios y consecuencias del cambio.

Se convocarán reuniones de seguimiento con el objetivo de comunicar los detalles, avances y riesgos dentro de la implementación y definir los pasos a seguir en horizontes de tiempo controlables

Vale la pena resaltar que los agentes de cambio se seleccionarán teniendo en cuenta el perfil de personas que inspiren respeto, reconocimiento y cercanía para los colaboradores, para que la oratoria genere más atención y lealtad para aceptar y apoyar el cambio.

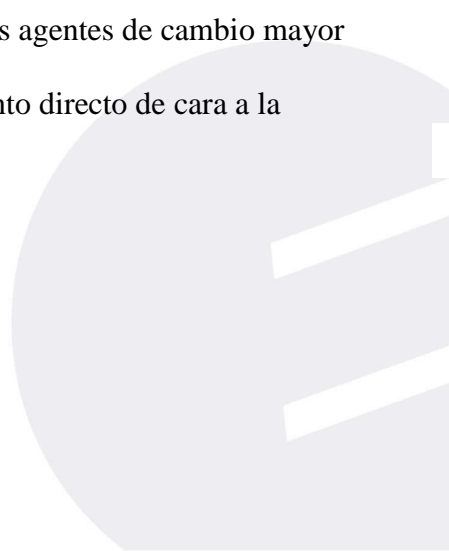
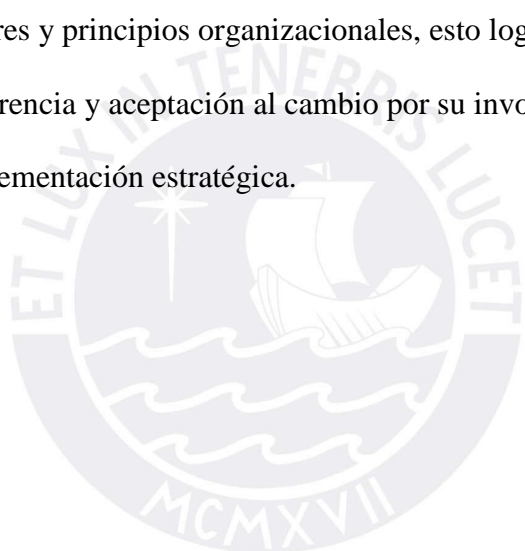
## **7.8. Conclusiones**

Establecer los objetivos a corto plazo es importantes en una planeación estratégica ya que son los hitos por medio de los cuales se logra la consecución de los OLP, es decir a través de estos se pone en marcha la implementación, ejecución y seguimiento al plan estratégico. También permiten tener claridad sobre los recursos que se tienen (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) y que los que se requieren para alcanzar las metas propuestas. La organización puede asignar los recursos de manera eficiente cuando identifica detalladamente las necesidades.

No sobra manifestar que la organización debe estar plenamente comprometida con los OCP, contar con un liderazgo decidido en cabeza de funcionarios de mayor rango y desarrollar un

cronograma para el monitoreo y seguimiento de los OCP, con el fin de asegurar una correcta y planificada asignación de recursos.

Una vez definida la estrategia a desarrollar, la estructura organizacional debe seguirla y para ello se debe modelar y ajustar la actual a la que se presenta como propuesta, de tal forma que facilite el accionar de las áreas funcionales de manera independiente y efectiva con fin último de garantizar que los objetivos establecidos se cumplan. Contar con una estructura alineada a la estrategia revela y facilita la revisión de perfiles, roles y responsabilidades, la selección del personal idóneo que cumpla con las competencias y actitudes para ejecutar las acciones definidas para la consecución de las metas. Este talento humano capacitado, pero a la vez motivado y satisfecho se gestionará ajustado a las políticas definidas, acorde a los valores y principios organizacionales, esto logrará en los agentes de cambio mayor adherencia y aceptación al cambio por su involucramiento directo de cara a la implementación estratégica.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Una vez se inicia el proceso estratégico, éste debe ser evaluado de manera permanente, es por ello que la fase de evaluación y control adquieren relevancia. Puesto que permiten evaluar y revisar de manera iterativa los análisis, los objetivos y las estrategias definitivas. Esta etapa le permite a la organización monitorear y corregir las estrategias que se encuentren obsoletas por la afectación de algunos factores externos o internos y replantearlas de tal manera que se cierren las brechas entre lo que se plantea y lo que se logra ejecutar (D'Alessio, 2016).

### 8.1. Perspectivas de Control

Una vez establecidos los objetivos, estos deben ser conocidos por todos los involucrados en el desarrollo del plan estratégico, definirse los indicadores con los que serán medidos y las unidades en que se expresarán estas metas. Ese control se hace a través del *Balance Score Card* (BSC) que se estructura para controlarlos desde cuatro perspectivas: a) aprendizaje interno, b) procesos, c) clientes y d) financiera.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno.

La perspectiva de aprendizaje le permite al departamento de Caldas identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento que requieren los empleados que participan en el proceso estratégico y, de esa manera, que adquieran las competencias necesarias para ejecutar sus labores de manera eficiente y con ello, lograr los objetivos a largo plazo. Esta perspectiva permite medir y controlar la satisfacción, la retención, la productividad de los empleados, así como la capacidad de los sistemas de información y comunicaciones y los sistemas facilitadores.

El recurso humano es de vital importancia en las organizaciones, por ello el departamento de Caldas debe contar con personas que le permitan afrontar los cambios y retos que conlleva ser uno de los primeros departamentos más competitivos del país, y con

perspectivas de crecimiento mayores (tal como lo tiene establecido el departamento en su estrategia).

### **8.1.2. Procesos.**

Los procesos son los aspectos críticos que van a permitir el cumplimiento de la propuesta al cliente, es decir, que, a través de ellos, la propuesta se convierte en realidad. Estos procesos deben responder a la pregunta de cómo se va a satisfacer a los clientes y en qué aspectos del mismo se debe enfocar y ser excelente para lograrlo.

### **8.1.3. Clientes.**

La perspectiva de clientes permite responder a la pregunta de ¿cómo debo mirar a mis clientes?, lo que lleva a la organización a identificar los segmentos de mercado y cómo tratarlos para que el cliente adquiera los bienes y servicios que se producen. El Departamento de Caldas, al ser un ente gubernamental, tiene como principales clientes a los ciudadanos y a aquellas personas que visitan la región de manera transitoria con fines turísticos o por periodos largos. De igual manera, son clientes indirectos todas las personas que utilizan sus vías de manera transitoria, así como los extranjeros, que pueden ser potenciales clientes al consumir los productos y servicios que produce el departamento.

### **8.1.4. Financiera.**

Esta perspectiva financiera permite controlar el enunciado de la visión, y es lo que garantiza que la organización obtenga los recursos financieros necesarios para asegurar el funcionamiento y la sostenibilidad financiera a largo plazo. Con el control de esta perspectiva el departamento de Caldas garantiza los recursos para desarrollar sus planes sociales como: erradicar la pobreza extrema, construir unas vías de acceso adecuado, sistemas de servicios públicos y educación, que buscan que los ciudadanos tengan una vida digna y segura.

Para Caldas, como entidad territorial, es importante controlar los recursos que llegan; de tal manera que se asegure el uso adecuado y eficiente de ellos, que se asignen de acuerdo a

los principios legales y constitucionales, y que su inversión en las obras y programas se haga siguiendo los principios de eficiencia y eficacia del gasto.

## 8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En el *Balance Scorecard* se detallan los objetivos a corto plazo. Los indicadores con los que serán medidos y los responsables de cada uno de ellos, esto permite hacerle seguimiento detallado a la implementación de la estrategia.





Tabla 35.

Balance Scorecard

OCP1.2	Para el año 2018 el 90% de los caficultores habrá recibido capacitación sobre temas de eficiencia en el costo de siembra con el ánimo de incrementar la rentabilidad en el café	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, transporte	Caficultores Capacitados	Porcentaje	Secretaría de Educación/Social	Aprendizaje
OCP4.4	Para el 2021, desarrollar programa con universidades, institutos y colegios para promover la integración de la TICs en el aula para incentivar la capacitación en gestión empresarial para el desarrollo de proyectos productivos.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Programas desarrollados	Número	Secretaría de Educación/Social/Secretaría de Infraestructura	Aprendizaje
OCP7.2	Para el 2019, Implementar un programa de prevención de drogas en los colegios del departamento, apoyados en planes deportivos y artísticos, para incentivar a los jóvenes al deporte, a la música y otras artes, y alejarlos del consumo de drogas y delincuencia, y frenar el microtráfico en los colegios.	Recursos humanos, tecnológicos, logísticos.	1. Colegios con programas implementado / Total de colegios con microtráfico identificado / total de colegios en el departamento vs año anterior	Porcentaje	Secretaría de desarrollo Social/Secretaría de Educación/Secretaría de Economía	Aprendizaje
OCP7.5	En el 2018 lanzar un programa en asocio con el gobierno, empresarios y academia, para desestimular la migración del campo a la ciudad, enfocando en la diversificación de cultivos, aprovechamiento de tierras, y certificación en competencias por el SENEA para los campesinos y jornaleros con el fin que puedan mejorar sus competencias para mejorar su condición salarial y de autodesarrollo.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, apoyo instituciones educativas estatales, apoyo sector privado	1. Cantidad de campesinos que abandonan el campo / Total de campesinos en el departamento vs el año anterior 2. Cantidad de campesinos y jornaleros certificados / Total de campesinos y jornaleros en el departamento	Porcentaje	Secretaría de desarrollo Social	Aprendizaje
OCP7.6	En el 2019 Implementar un programa departamental de salud mental en la población joven y adulta de las cabeceras municipales, para combatir la depresión, el suicidio y propiciar una vida saludable.	Recursos humanos, recursos económicos, apoyo instituciones de salud.	1. Municipios del departamento con programa implementado / Total de municipios 2. Cantidad de suicidios vs el año anterior	1. Porcentaje 2. Número	Secretaría de desarrollo Social	Aprendizaje
OCP2.1	Al 2020 haber creado 1500 empleos formales en las cabeceras municipales, Manizales y Villamaría, y 500 en la zona rural.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Creación de empleos	%	Secretaría de desarrollo Social	Cliente
OCP2.2	Al 2027 haber creado 6 mil empleos formales adicionales en las cabeceras municipales de todo el departamento y 1500 mil en la zona rural.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Creación de empleos	%	Secretaría de desarrollo Social	Cliente
OCP3.1	Para el 2018, diseñar el programa URNA DE CRISTAL. Acceso a la información en tiempo real y fomentar la ética y los valores en los funcionarios de la Gobernación de Caldas mediante campañas de sensibilización semestrales	Recursos económicos, humanos	Programa	Número	Secretaría de Buen Gobierno/Secretaría de Economía	Cliente
OCP3.2	Para el 2019, Implementar un plan de acción para revisión de riesgos de corrupción que puedan implicar adulteración de información en los procesos que gestionan recursos y/o información financiera.	Recursos económicos, humanos	Plan de acción	Número	Secretaría de Buen Gobierno/Secretaría de Economía	Cliente
OCP3.3	Desde el 2020 establecer una (1) Jornada Pública de Rendición de Cuentas ante la comunidad y organismos de control tanto presencial con apoyo virtual y difusión a través de la TV	Recursos económicos, humanos, tecnológicos	Jornada	Número	Secretaría de Buen Gobierno	Cliente
OCP7.1	Para el 2018, diseñar un programa de generación de empleo para la población víctima y desmovilizados del conflicto armado y gestionar la implementación con el Gobierno Nacional.	Recursos humanos, logísticos, tecnológicos, apoyo gobierno nacional, recursos económicos, apoyo sector privado	población víctima del conflicto y desmovilizada empleada / total de población y víctima del conflicto y desmovilizada según censo del departamento y programa de integración social	Porcentaje	Secretaría de Seguridad /Secretaría de Economía	Cliente
OCP8.1	Para el 2018 crear una comisión encargada de potenciar los productos agroindustriales derivados del café incluyendo el desarrollo de café de origen caldas, productos hechos a base de frutas, cítricos, aguacate en su variedad Hass. En manufactura impulsar la exportación de productos plásticos, químicos y metalmeccánico. En la industria digital buscar la exportación de	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, recursos logísticos, apoyo del gobierno	1. marca de café de origen creada 2. Cantidad de nuevos mercados abiertos por producto. 3. Cantidad de productos potencializados.	1. Porcentaje 2. Número	Secretaría de Economía/Secretaría de desarrollo Social/Secretaría de Economía	Cliente
OCP1.1	Para el año 2018, fortalecer la seguridad de la Federación Colombiana de Cafeteros con 15 personas adicionales, con roles de: investigación, desarrollo, producción, almacenamiento, renovación de toda la cadena productiva del café en el departamento, e incrementar su presupuesto a 30 mil millones ( hoy esta en 20 mil millones).	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Personas vinculadas/ Monto asignado	Número/ pesos	Secretaría de desarrollo Social/Secretaría de Economía	Financiera
OCP4.1	En el 2018 desarrollar programa Caldas On alianzas público-privadas para desarrollar redes de acceso de telecomunicaciones y banda ancha a la comunidad ( WIFI Gratis )	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Alianzas Desarrolladas	Número	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura	Financiera
OCP5.4	En el 2020, establecer alianzas público-privadas para la construcción del aeropuerto AeroCafé ( Licitación )	Recursos económicos, humanos	Alianzas Desarrolladas	Número	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura	Financiera
OCP8.3	Para el 2021 Garantizar exportar un valor FOB de 850 millones de dólares en productos no minero- energéticos.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, recursos logísticos.	Millones de dólares exportados en productos no minero energéticos	Dólares	Secretaría de Economía	Financiera
OCP8.4	Para el 2024 Garantiza exportar un valor FOB de 1100 millones de dólares en productos no minero- energéticos	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, recursos logísticos.	Millones de dólares exportados en productos no minero energéticos	Dólares	Secretaría de Economía	Financiera
OCP8.5	Para el 2027 Garantizar un valor FOB de 1500 millones de dólares en productos no minero- energéticos.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, recursos logísticos.	Millones de dólares exportados en productos no minero energéticos	Dólares	Secretaría de Economía	Financiera
OCP1.3	Para el año 2018 desarrollar un programa para apoyar a los caficultores en el control de roya y análisis de factibilidad de los suelos para la siembra de café.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos	% de caficultores capacitados	% de caficultores capacitados	Secretaría de Educación/Secretaría de desarrollo Social/Secretaría del Medio Ambiente	Procesos
OCP1.4	Para el año 2019 sembrar en lotes nuevos 4000 hectareas de café	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Cantidad de hectareas sembradas	Cantidad de hectareas cultivadas	Secretaría de economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de desarrollo social	Procesos
OCP1.5	Para el 2020 aumentar la densidad de plantas por hectárea de 7.000 que hoy se encuentra en 5.600 ( Mediante el programa Tecnico de la Federación Nacional de Cafeteros ), exportando 400 millones de dólares.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Cantidad de hectareas sembradas con 7000 matas	Número de hectareas sembradas con 7000 matas	Secretaría de economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de desarrollo social/Secretaría del Medio Ambiente	Procesos
OCP1.6	Para el año 2022 sembrar 5386 hectareas de café para llegar a las 80 mil hectareas	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Cantidad de hectareas sembradas	Cantidad de hectareas cultivadas	Secretaría de economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de desarrollo social	Procesos
OCP1.7	En el año 2027 exportar mínimo 982,4 millones dólares FOB, con una producción de 3,6 millones de sacos.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos	Creación café origen	Marca creada	Secretaría de Economía/Secretaría de desarrollo Social/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP4.2	Para el 2020, poner en marcha el programa Caldas On de WI FI gratis con el ministerio de TIC's.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Programas implementados	Número	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP4.3	Para el 2019, mejorar la conectividad a internet en un 20% adicional al actual que está en 11,4, para un total de 33,4% de cobertura a nivel departamental.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Cobertura de conectividad	%	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP4.5	Para el 2024, mejorar la conectividad a internet en un 10% adicional, para un total de 43,4% de cobertura a nivel departamental.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Cobertura de conectividad	%	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP4.6	Para el 2027, mejorar la conectividad a internet en un 10% adicional, para un total de 53,4% de cobertura a nivel departamental.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Cobertura de conectividad	%	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP5.1	Para el 2018, Crear una comisión encargada de determinar los estudios de factibilidad de la construcción de aeropuerto AeroCafé para convertirlo en el segundo de carga más importante del país, e igualmente determinar el número de pasajeros que movilizará.	Recursos económicos, humanos	Comisión establecida	Número	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP5.2	Para el 2019 obtener los permisos ambientales y las licencias de construcción del aeropuerto AeroCafé, actualmente se encuentran en trámites.	Recursos económicos, humanos	Permisos otorgados	Número	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP5.3	Para el 2020, Terminar los estudios de diseño y construcción del aeropuerto AeroCafé, y definir su construcción modular.	Recursos económicos, humanos	Estudios de diseño y construcción	Número	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP5.5	Para el 2021, Terminar la construcción de 1400 metros de pistas diurnas y nocturnas de alcance nacional, transportando 40 mil toneladas de carga al año.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Metros de pistas construidas	Metros	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP5.6	Para el 2024, Terminar la construcción de 2400 metros de pistas diurnas y nocturnas de alcance nacional internacional de mediana distancia y aviones transoceánicos, Transportando 170 mil toneladas año.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Metros de pistas construidas	Metros	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP5.7	Para el 2027, contar con 3600 metros de pistas con alcance nacional e internacional transportando 260 mil toneladas de carga año.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Metros de pistas construidas	Metros	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP6.1	Para el 2018 rehabilitar 138 kilómetros de vía secundaria estratégica que se encuentra en mal estado. (Ubicación de 1 peaje para la recuperación)	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Número de Kilómetros pavimentados	Kilómetros pavimentados	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP6.2	Para el 2020 rehabilitar 469 kilómetros de vías secundarias estratégicas que se encuentran en regular y mal estado. (Ubicación de 1 peaje para la recuperación), llegando a 2400 Kms. de vías pavimentadas.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Número de Kilómetros rehabilitados	Kilómetros rehabilitados	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP6.3	Entre el 2021 y 2023 pavimentar 140 kilómetros de vía secundaria estratégica que se encuentran en afirmado. ( 1 Peaje adicional )	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Número de Kilómetros pavimentados	Kilómetros pavimentados	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP6.4	Entre el 2024 y 2027 construir una vía de doble calzada de 200 kilómetros que comunique al departamento con Quindío y Risaralda. ( Inviás ), alcanzando los 2722 Kms. de vías pavimentadas.	Recursos económicos, humanos, tecnológicos, infraestructura	Número de Kilómetros pavimentados	Kilómetros pavimentados	Secretaría de Economía/Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP7.3	En el 2019, Reforzar la seguridad en los municipios de Samaná, La Dorada; Pensilvania, Riosucio, Manizales, Villamaría y Anserma con 100 policías adicionales, con política de prevención de conflictos.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, apoyo gobierno nacional.	1. Cantidad de policías adicionales por municipio vs 2018 y 2. Nivel de seguridad (cantidad de actos delictivos año vigere vs año anterior)	1. Número 2. Porcentaje	Secretaría de Seguridad/Secretaría de desarrollo Social	Procesos
OCP7.4	Entre los años 2018 y 2024, Incrementar al 80%, la cobertura de agua potable (acueducto) entre las subregiones rurales del departamento que que actualmente es del 17,63%, mejorando la cobertura actual en los municipios de Pensilvania, Manzanares y Zamañá ubicados en el alto oriente, y construir las plantas de tratamiento de agua para los municipios de Merced, Marmato, Riosucio, Supía, Anserma, Belalcázar, Risaralda, San José, Viterbo, Aguadas, Aranzazu, Pacora, Sotomayor, Filadelfia, Municipios que presentan cobertura, de este servicio, por debajo del 1% en el departamento.	Recursos humanos, recursos financieros, apoyo gobierno nacional.	1. Hogares rurales con cobertura de agua potable / Total de hogares rurales y 2. Plantas de tratamientos construidas / Total de municipios sin plantas	Porcentaje	Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Economía	Procesos
OCP7.7	Al 2022 haber disminuido la pobreza extrema al 4,0%	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, recursos logísticos.	% de pobreza extrema	Porcentaje	Secretaría de desarrollo Social/Secretaría de Economía	Procesos
OCP7.8	Entre los años 2018 y 2024. Construir 4000 viviendas para los hogares que están clasificados con déficit cuantitativo en el departamento.	Recursos humanos, recursos logísticos, recursos económicos.	viviendas construidas	Número	Secretaría de Infraestructura/Secretaría de Economía	Procesos
OCP7.9	Para el 2027 haber disminuido la pobreza extrema al 1,0% de la población.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, recursos logísticos.	% de pobreza extrema	Porcentaje	Secretaría de desarrollo Social/Secretaría de Economía	Procesos
OCP8.2	En el 2018 lanzar un programa de aseguramiento de requerimientos fitosanitarios para los cultivadores de productos de exportación según países destino.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, apoyo instituciones educativas, apoyo instituciones gobierno nacional, apoyo centros de investigación agroindustrial.	1. Cantidad de municipios asegurados fitosanariamente por destino / total de municipios potenciales	Porcentaje	Secretaría de Economía/Secretaría de desarrollo Social/Secretaría de Ambiente	Procesos
OCP9.1	Para el 2018 Iniciar el programa departamental de inscripción gratuita académica y O deserción educativa.	Estudiantes Inscritos - Estudiantes no inscritos	# Estudiantes	Número	Secretaría de Educación	Procesos
OCP9.2	Para el 2021 Construcción de 5 Escuelas en la zona rural para el cubrimiento primario y secundario del departamento.	Nuevos estudiantes inscritos.	# Estudiantes	Número	Secretaría de Educación	Procesos
OCP9.3	Para el 2024 Tener un indicador no mayor del 5% de deserción de los estudiando inscritos en el programa departamental de 2018.	1) Estudiantes NO matriculados VS Período anterior 2 ) Ingreso nuevos estudiantes.	# Estudiantes	Número	Secretaría de Educación	Procesos
OCP9.4	Para el 2025 Lograr el 88% de cobertura primaria / secundaria.	Estudiantes activos vs base de habitantes aptos para estudiar.	# Estudiantes	Número	Secretaría de Educación	Procesos
OCP10.1	Para el 2018-2023 Desarrollar con las 3 principales universidades del departamento construcción y asistencia a 10 centro de salud en las zonas lejanas.	# Camas disponibles	# Camas Disponibles	Número	Secretaría de Infraestructura	Procesos
OCP10.2	Para el 2020 afiliar a sistema de salud 18 mil habitantes a la base de SISBEN, logrando un 25% del objetivo de nuevos afiliados.	Aumento Cobertura afiliados SISBEN	# Habitantes	Número	Secretaría de Hacienda	Procesos
OCP10.3	Para el 2023 afiliar a sistema de salud 25.800 mil habitantes a la base de SISBEN, logrando un 60% del objetivo de nuevos afiliados.	Aumento Cobertura afiliados SISBEN	# Habitantes	Número	Secretaría de Hacienda	Procesos
OCP10.4	Para el 2027 Construir 2 Hospitales Departamentales para el aumento de la disponibilidad de cobertura y camas disponibles por habitante. Logrando 29.500 afiliados y llegar a 73.700 nuevos afiliados al regimen contributivo, logrando una cobertura prima del 92%.	# Camas disponibles departamento, Co	D # Camas Disponibles 2# Habitantes	Número	Secretaría de Hacienda	Procesos

### 8.3. Conclusiones

Mediante la evaluación, el Departamento de Caldas puede hacerle seguimiento continuo a la estrategia y tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar el éxito de esta, con el fin de alcanzar los OCPs que lleven a visión propuesta. Para ello, se debe desarrollar la herramienta conocida como el tablero de control *Balance Scorecard*, que le permite; primero, controlar los OCP desde las perspectivas financieras, clientes, procesos, aprendizaje y/o estrategia. Segundo, determinar los factores críticos de éxito de tal manera que se les pueda hacer seguimiento para ajustarlos de acuerdo a la influencia de los factores (tanto internos como externos). Tercero, entregar una propuesta de valor a los clientes.

El Departamento debe realizar el seguimiento a los hitos establecidos en los OCP, dado que el desarrollo de los OLP se hace de forma progresiva. A medida que se vayan alcanzando los OCP se alcanzarán los OLPs, pero de igual forma, al ser la planeación un proceso iterativo, el *Balance Scorecard* le permite al Departamento, no sólo medir el avance, sino hacer los ajustes oportunos, que incluyen las modificaciones de los objetivos según la evolución del departamento y del entorno.



## Capítulo IX: Competitividad del Departamento de Caldas

### 9.1. Análisis Competitivo del Departamento de Caldas

Se debe entender que la competitividad regional se refiere al grado en el que una región gestiona sus recursos, de forma tal que crea condiciones adecuadas para el aprovechamiento de sus capacidades (tanto capacidades comparativas como la creación de capacidades competitivas) de modo tal que se vuelve más atractiva y productiva sostenidamente mejorando las condiciones de sus habitantes.

Para entender y analizar la posición competitiva de Caldas se revisarán los siguientes aspectos: análisis mediante, el uso del diamante Porter o ventaja competitiva de las naciones, este proceso se complementará con la revisión de los resultados de los índices de competitividad regional.

Porter (1990) indicó que la competitividad de una nación no depende de sus recursos naturales, del tipo de interés, de la tasa de cambio de su moneda o el costo de mano de obra, sino de la relación de cuatro aspectos. El modelo de competitividad de las naciones permite analizar la competitividad a través del análisis de la condición de los factores, la condición de la demanda, el análisis de los sectores afines y auxiliares, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Los factores genéricos como: infraestructura, recursos naturales, o incluso formación educativa básica o universitaria sin un enfoque específico, son condiciones básicas para ser competitivo. Sin embargo, esto no significa que sean los factores más importantes, ya que estos (los anteriormente nombrados) no son necesariamente factores diferenciadores que generen una ventaja competitiva sostenible. Por otra parte, los factores especializados en la región y con mejora continua, constituyen factores críticos para el éxito competitivo de la región porque son más difíciles de imitar y son creadores de riqueza diferenciada (Porter, 1990). De esta forma, al analizar al departamento de Caldas, se tienen que de la Tabla 36,

donde se presentan los sectores económicos que contribuyen al PIB versus su comportamiento de crecimiento anual en los últimos cinco años; y establece que un factor competitivo es aquel que puede mostrar un crecimiento sostenido, se encuentran varios factores competitivos relevantes: a) el sector de servicios y comercio que representa el 43% del PIB y ha tenido crecimiento sostenido por encima del promedio de la economía colombiana; b) el sector de manufactura con énfasis en la industria de maquinaria y metalmecánica; c) el sector financiero el cuál es crítico para facilitar los créditos al desarrollo industrial y social; d) el sector agroindustrial representado principalmente por el café, frutas y aguacate.

El departamento de Caldas es el cuarto productor de café a nivel nacional con cerca del 8,9% de la producción total del país (La Tarde, 2015), esto representa entre 250 a 390 millones de dólares anuales en exportaciones. Es el tercer productor nacional de aguacate (Dinero, 2017b) y el segundo de frutas. Adicionalmente, cuenta con soporte educativo y de investigación especializado de primer nivel como el centro de investigación del Café (Cenicafé) en Chinchiná Caldas, el Laboratorio de calidad del café en y la formación superior en agroindustria en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Por otro lado, también es relevante como factor d) la calidad e innovación en la educación superior: Caldas tiene siete universidades, aunque muy concentradas en Manizales (5). Cuenta con la sexta universidad con mayor cantidad de grupos de investigación del país, Universidad Distrital Francisco José de Caldas con 112 grupos (El Espectador, 2016), y tiene 2 grupos de investigación independientes reconocidos por Colciencias (Colciencias, 2017), esto lo convierte en el segundo departamento en la región cafetera con mayor cantidad de grupos, pero muy atrás de Antioquia que tiene 6.

Además está catalogado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2016) como el quinto departamento con mejor resultado en el Índice de Innovación Departamental



para Colombia (IDIC) con un puntaje de 42,3 sobre 100, aunque está lejos del 100, comparativamente con los otros departamentos de Colombia está bien, se ubica en el nivel medio alto igual que el Valle del Cauca, Cundinamarca, Santander, Risaralda, Santander y Atlántico, y es superada por Antioquia y Bogotá, que tuvieron puntajes sobre 50 ; e) infraestructura, ocupa el séptimo puesto a nivel nacional según el análisis del Índice Privado de Competitividad (Consejo privado de competitividad, 2016) y el octavo según el IDIC, aunque no es el mejor resultado y debe mejorar en carreteras, cubrimiento de red de Internet y en tener un aeropuerto internacional , tiene una muy alta fortaleza en cubrimiento de la red eléctrica, que es un factor básico (se destaca al ser el departamento con mayor cobertura eléctrica del país con un 99,29% ) lo cual facilita el desarrollo industrial y le da independencia energética.

Tabla 36.

*Participación de los Diferentes Anexos Renglones Económicos en el PIB 2016, y Crecimiento Anual 2010 a 2015.*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	FACTOR ECONÓMICO DEL PIB a precios constantes 2005, miles de millones de pesos.	Caldas	%
<b>Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca</b>	6,7	-4,8	-2,9	11,6	11,1	5,0	ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	1421	17,91%
Cultivo de café	4,2	-10,6	-3,7	23,0	12,1	13,0	ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	1331	16,78%
Cultivo de otros productos agrícolas	11,8	-5,5	1,2	6,5	18,0	2,6	INDUSTRIA MANUFACTURERA	1059	13,35%
Producción pecuaria y caza	5,2	6,4	-9,8	6,2	3,4	-3,8	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	940	11,85%
Silvicultura y extracción de madera	0,0	-2,5	5,1	-4,9	-7,7	5,6	COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	794	10,01%
Pesca y actividades de servicios relacionadas	-10,0	11,1	0,0	10,0	0,0	-9,1	CONSTRUCCION	642	8,09%
<b>Minas y canteras</b>	-2,7	2,8	18,9	4,5	13,0	-13,5	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	570	7,19%
Industria manufacturera	-3,0	-6,7	-2,3	3,6	4,3	6,1	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	418	5,27%
Electricidad, gas y agua	11,7	0,5	-6,7	2,0	5,6	-2,1	EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	53	0,67%
Construcción	15,8	2,5	0,2	13,5	11,2	-3,3			
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	2,4	3,7	2,5	3,6	3,5	5,1			
Comercio	0,6	5,0	2,4	2,3	1,7	5,6			
Mantenimiento y reparación de vehículos, efectos personales y enseres domésticos	4,8	2,3	3,4	4,3	5,2	5,0			
Hoteles, restaurantes, bares y similares	3,8	2,9	2,8	4,7	4,5	4,6			
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,2	5,7	0,8	2,7	3,9	1,1			
Actividades financieras, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas	-0,5	2,2	2,4	4,9	4,7	2,6			
Intermediación financiera	-1,2	6,5	3,8	5,2	11,2	4,4			
Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	2,9	2,2	2,4	2,4	2,3	2,8			
Actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios	-1,8	0,2	1,9	6,4	3,1	1,5			
Servicios sociales, comunales y personales	1,7	1,3	4,1	7,5	2,9	2,5			
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	3,8	0,5	3,1	12,9	1,9	1,8			
Educación de mercado	1,4	-5,3	2,8	1,4	2,7	0,0			
Educación de no mercado	-1,9	0,4	5,5	2,6	2,2	2,1			
Servicios sociales y de salud de mercado	1,0	0,0	5,7	5,4	6,0	3,9			
<b>PIB Caldas</b>	<b>2,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>6,4</b>	<b>5,5</b>	<b>2,3</b>			

Nota. Adaptado de Cuentas Departamentales -CD-, Producto Interno Bruto 2016 preliminar. Boletín técnico, Anexo PIB por departamentos, por DANE, 2017. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>.

Respecto al análisis de la condición de la demanda, Porter (1990) indicó que más que el tamaño del mercado, lo realmente relevante es que la demanda interna sea estimulante. Cuanto más maduro el consumidor, cuanto mayor exigencia de calidad e innovación a los productos; estos reflejan con mayor precisión las necesidades del mercado global y crean un mayor estímulo para las empresas para mejorar, y las prepara para el mercado internacional y las hace más competitivas.

Como se vio en la Tabla 36, los factores que mayor aporte hacen al PIB y, por tanto, en lo que hay mayor demanda, son actividades de servicios sociales, comunales y personales con el 17,91% del PIB, establecimientos financieros con el 16,75%, manufactura representada en equipos, maquinaria y metalmecánica con el 13,35%, agricultura con el 11,55% por la demanda de café, frutas y aguacate, y comercio y hotelería con el 10,05%. La naturaleza del consumidor colombiano y de Caldas, es altamente demandante y exigente, dada la alta cantidad de competencia que se da en los diferentes sectores económicos.

Un ejemplo claro de esto es que el consumo de café aumentó entre 2009 y 2014 en un 33% y en el 2016 un 2,6% (Federación Nacional de Cafeteros, 2015; Algrano, 2014); el consumidor de café ya no demanda solo las modalidades liofilizado, descafeinado y tostado, sino que se ha expandido en los sectores de cafés especiales, existen las variedades de certificación de origen como: Sierra Nevada, Huila y Cauca; por tipo: Volcán, Espresso, certificación de origen orgánico y socialmente responsable que ofrece Juan Valdez (Juan Valdez, 2017).

En cuanto al aguacate, además del tradicional, existe una alta demanda en la variedad Hass cultivada en Caldas, cuya calidad es superior a la cosechada en el resto del país (Dinero, 2017). El índice privado de competitividad departamental (Consejo Privado de Competitividad, 2016) y el IDIC (Departamento Nacional de Planeación, 2016) indicaron que Caldas está en una posición intermedia en sofisticación y diversificación de mercados en

*ranking* nacional, con una calificación media alta, pero con opciones de mejora en la diversificación de la canasta de productos.

La presencia de sectores industriales afines y auxiliares que existan dentro de la región y tengan un nivel competitivo internacional es fundamental según Porter (1990). Puesto que permiten compartir tecnología y actividades de la cadena de valor, situación que aumenta su rentabilidad y competitividad. Al respecto los resultados en Caldas son mixtos. Por una parte, el Índice Privado de Competitividad (Consejo privado de competitividad, 2016) manifiesta oportunidades dado que la importación de bienes de alta tecnología es muy alta, faltan mejoras en: la infraestructura, en vías, cobertura de Internet, costo de energía e instalaciones logísticas (aeropuerto internacional). Por otra parte, en el departamento hay diferentes sectores que se complementan: el metalmecánico complementa al agroindustrial y el de manufactura en la construcción de herramientas y maquinaria. Además, Colombia cuenta con compañías locales fuertes en distribución logística como: RedServi, Servientrega, Envía y el departamento cuenta con varias zonas francas.

Adicional a lo anterior, según el Consejo Privado de Competitividad (2016) y la Cámara de Comercio de Caldas (2016), el departamento tiene fortalezas en el sistema financiero y en la institucionalidad, situación que facilita la consecución de créditos y la generación de industrias. Por otra parte, existe la presencia de cuatro clústeres creados entre el 2011 y el 2015, con una consolidación variable en los sectores de metalmecánica, tecnologías de la información, innovación y creatividad y textil. Como se indicó arriba tiene diferentes centros de investigación universitaria y privada en biotecnología y café de alta calidad.

En lo referente a la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas en el departamento de Caldas, existe una alta competencia, lo que, según indicó Porter (1990),



genera un ambiente de mejoramiento continuo, que promueve la innovación, mantiene a las empresas despiertas y retándose continuamente para sobrevivir.

Caldas, al ser un departamento con alta competitividad, tiene muchas empresas a nivel de micro y pequeña empresa, esta situación se observa claramente en la Tabla 37. Algunas de las empresas más grandes de Caldas son: en energía la Central Hidroeléctrica de Caldas; en alimentos Casa Luker, Super Alimentos, Meals de Colombia, Progel, Federación Nacional de Cafeteros; y La Meseta en metalmecánica Incolma y CMetaloc; y en electrodomésticos Mabe Colombia.



Tabla 37.

*Establecimientos de Comercio en la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, según Sectores Productivos, Tamaño según Activos y Peso Porcentual dentro del Sector y Total Grupo Económico 2016.*

	Núm	Part. (%) int.	Part. (%) ext.	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
<b>Comercio especializado</b>	<b>6.278</b>		<b>68%</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>193</b>	<b>6.053</b>
<i>Comercio al por mayor</i>	406	6%	4%	1	15	51	339
<i>Comercio al por menor especializado</i>	5.042	80%	54%	2	8	119	4.913
<i>Comercio de vehículos; reparación</i>	830	13%	9%	1	5	23	801
<b>Confecciones</b>	<b>306</b>		<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>291</b>
<i>Confección de prendas de vestir</i>	228	75%	15%	0	1	8	219
<i>Curtido y recurtido de cuero; fabricación de calzado y artículos similares de cuero</i>	41	13%	3%	1	0	2	38
<i>Fabricación de productos textiles</i>	37	12%	2%	0	1	2	34
<b>Industria alimenticia</b>	<b>574</b>		<b>35%</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>552</b>
<i>Cultivos agrícolas transitorios y permanente</i>	32	6%	27%	0	1	0	31
<i>Elaboración de bebidas</i>	6	1%	0%	0	0	0	6
<i>Elaboración de productos alimenticios</i>	498	87%	33%	2	4	10	482
<i>Ganadería y explotación mixta</i>	31	5%	26%	1	0	3	27
<i>Pesca y acuicultura</i>	7	1%	6%	0	0	1	6
<b>Metalmecánico</b>	<b>281</b>		<b>19%</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>256</b>
<i>Fabricación de maquinaria y equipo</i>	17	6%	1%	0	2	2	13
<i>Fabricación de productos elaborados del metal (excepto maquinaria y equipo)</i>	147	52%	10%	2	4	9	132
<i>Fabricación de productos metalúrgicos básicos</i>	25	9%	2%	1	1	1	22
<i>Instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo</i>	92	33%	6%	0	0	3	89
<b>TIC y del conocimiento</b>	<b>643</b>		<b>9%</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>573</b>
<i>Actividades de servicios de información</i>	8	1%	0%	0	0	0	8
<i>Actividades profesionales, científicas y técnicas</i>	313	49%	5%	0	1	21	291
<i>Actividades de centros de llamadas</i>	40	6%	1%	0	1	2	37
<i>Desarrollo de sistemas informáticos</i>	37	6%	1%	0	0	3	34
<i>Telecomunicaciones</i>	245	38%	4%	0	3	2	240
<b>Turismo y bienestar humano</b>	<b>1.865</b>		<b>29%</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>1.805</b>
<i>Agencias de viajes, operadores turísticos, reservas y relacionados</i>	111	6%	2%	0	1	7	103
<i>Actividades de atención a la salud humana</i>	184	10%	3%	0	8	22	154
<i>Servicios de alojamiento</i>	199	11%	3%	0	6	5	188
<i>Servicios de comidas y bebidas</i>	1.326	71%	21%	0	0	3	1.323
<i>Transporte terrestre de pasajeros</i>	45	2%	1%	0	1	7	37

Nota. Tomado de Informe Económico de Manizales y Caldas 2016, *Boletín técnico*, Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, 2017. p. 52. Recuperado de [http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe\\_Economico\\_2016.pdf](http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf).

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Caldas

En el análisis competitivo se identificaron diferentes ventajas competitivas como: capacidad del sistema financiero, institucionalidad, posicionamiento nacional en innovación,

etc. Para tener una visión más completa, se presentan a continuación los resultados del índice privado de competitividad (ver Figura 76) y del índice departamental de innovación para Colombia (ver Figura 77), donde se evidencian los pilares donde es más fuerte Caldas siendo más competitivo a nivel nacional y los pilares con mayor debilidad.

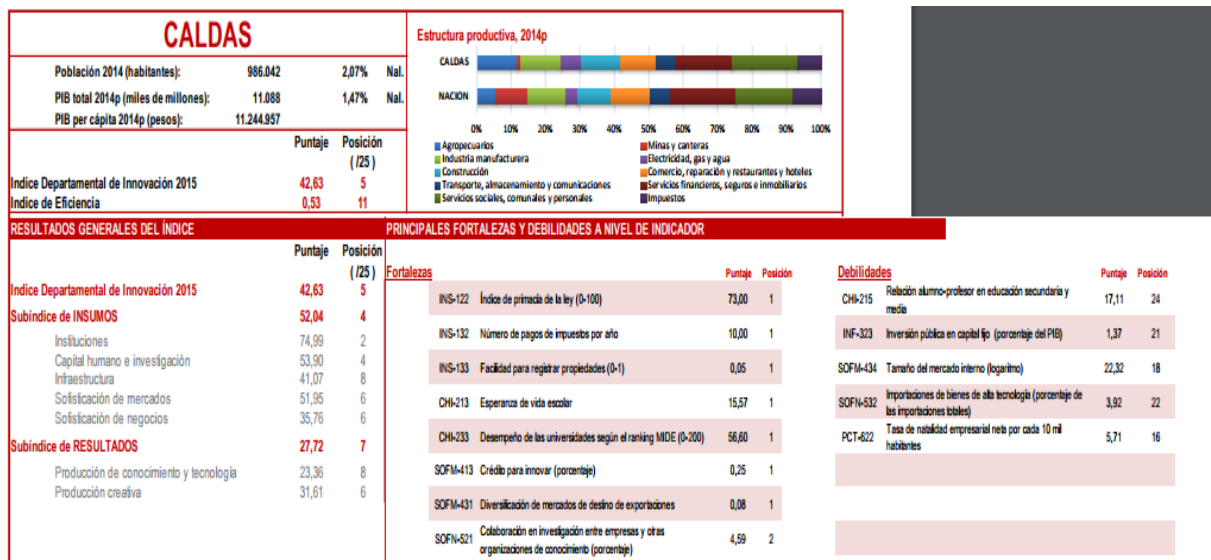


Figura 76. Resultados para Caldas en innovación, medición 2014, reporte 2015. Tomado de *Índice de Innovación Departamental para Colombia (IDIC)2015*, por Departamento Nacional de Planeación, 2017. p.67. Recuperado de (<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>).

# CALDAS / Capital Manizales



## EVOLUCIÓN POR PILAR 2014-2016

Posición entre 25 regiones

2014 2015 2016

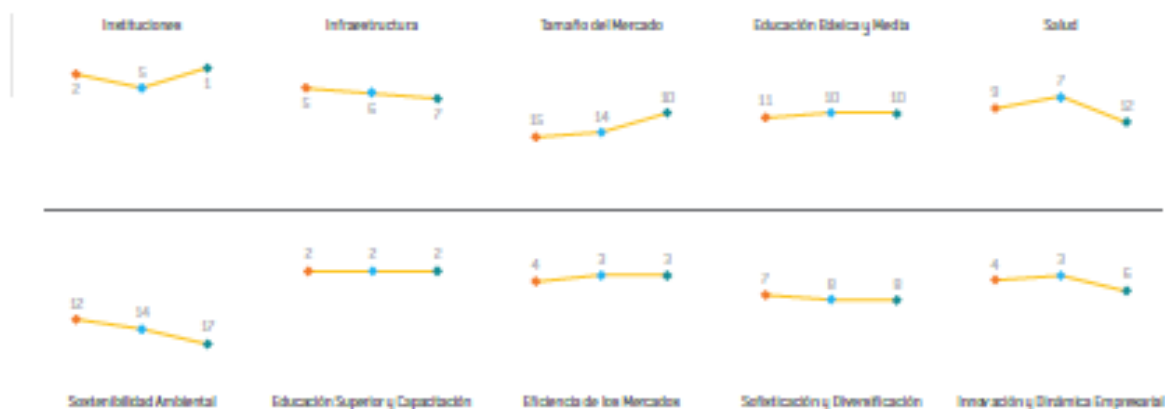


Figura 77. Resultados de competitividad del departamento de Caldas, 2016. Tomado de *Índice Departamental de Competitividad 2016*, por Consejo Privado de Competitividad, 2017. p.58. Recuperado de [http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC\\_IDC-2016.pdf](http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC_IDC-2016.pdf).

De los revisado en el numeral 9.1, y en las Figuras 76 y 77 se puede indicar que el departamento de Caldas presenta las siguientes ventajas competitivas:

- (a) Instituciones: su nivel institucional es el más elevado del país y sus instituciones son eficientes. Se debe igual que en todo el país blindarlas contra la corrupción.
- (b) Eficiencia de los mercados: el soporte institucional, la fortaleza financiera y las facilidades para montar y desarrollar empresas, en conjunto con la presencia de clúster le dan una ventaja en este aspecto ubicándolo en el tercer lugar nacional.
- (c) Educación superior: es el segundo departamento más competitivo en este aspecto, teniendo un alto nivel de calidad, pero debe mejorar la cobertura.
- (d) Innovación y dinámica empresarial: se encuentra sexto en este aspecto, cuenta con diferentes grupos y centros de investigación de alto desempeño y un alto nivel de publicaciones académicas, debe mejorar en la generación de patentes y en la consolidación de empresas grandes y medianas como se vio en la Tabla 76 donde la gran mayoría son pequeña y microempresa.

Caldas tiene igual oportunidades para ser más competitivo en infraestructura. Por esto, es de vital importancia el desarrollo de los OLP y OCP propuestos en este rubro; que son el desarrollo vial, culminar el gran avance en cobertura energética buscando mejorar los costos de generación, el desarrollo del aeropuerto internacional del café para mejorar su competitividad logística para el comercio y el turismo, y la ampliación de la cobertura de Internet para potenciar el desarrollo del clúster de las tecnologías de la información. Otros aspectos importantes para mejorar su competitividad se centran principalmente en los pilares básicos; como son: mejora en la calidad y cubrimiento de la salud, mejora en el tamaño del mercado, donde es importante mantener la balanza comercial positiva característica del departamento, mediante la penetración de mercados de exportación, con la diversificación de productos de valor agregado como los cafés especiales, cultivos orgánicos, exportación

metalmecánica, etc.; y la sostenibilidad ambiental, aspecto en el cual de forma consistente se ha retrocedido, haciéndose más crítico el desarrollo de cultivos ambientalmente sostenibles y el desarrollo del turismo responsable.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento de Caldas**

El departamento de Caldas, desde el año 2011, ha sido muy activo en cuanto al desarrollo de clúster como mecanismo para la mejora de la competitividad regional, para aprovechar las sinérgicas regionales de la zona cafetera, de los competidores, clientes, sectores de apoyo y condiciones de los factores. De esta forma, según la información oficial suministrada por Red Clúster Colombia (2017), Caldas cuenta con 4 clúster: el de la cadena metalmecánica de Caldas formado en el 2012; networkIT clúster TIC del triángulo del café (Caldas, Risaralda y Quindío) en el 2012; clúster de industrias creativas del Eje Cafetero del 2011, y la federación clúster textil confección eje cafetero del 2015.

En el departamento se han identificados 2 clústeres no sólo potenciales, sino necesarios para mejorar el desarrollo económico y competitivo de Caldas, estos son: el clúster agroindustrial y el clúster turístico, dada la importancia en su economía, su potencial crecimiento de exportaciones, el desarrollo actual del departamento y el proyecto de creación de la región del café con Risaralda y Quindío.

### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

a) Clúster agroindustrial: las razones son las siguientes, el sector agroindustrial es el quinto aportante al PIB del departamento, en este se concentran muchas opciones exportación de productos con valor agregado como cultivos orgánicos, frutos y cafés especiales y es demandante de mano de obra técnica y no técnica. El departamento tiene amplias extensiones de tierra de montaña, muy fértil, además cuenta con el soporte de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y del Sena, que incluye dentro de sus programas tanto a nivel de técnico, de pregrado y posgrado carreras afines como Ingeniería de Alimentos y

Agroindustria. Se cuenta con centros de investigación específicos en este sector como el Laboratorio de calidad del café y Cenicafe y el Centro de Investigación de Biotecnología. Cuenta con asociaciones gremios fuertes como la Federación Nacional de Cafeteros y Asohfrucol, y el soporte de la industria metalmecánica para el desarrollo de maquinaria y herramienta. Adicionalmente, los proyectos regionales con Quindío y Risaralda de mejoramiento vial y el tren Manizales, Pereira Armenia, mejorarán la logística de transporte (El Tiempo, 2017).

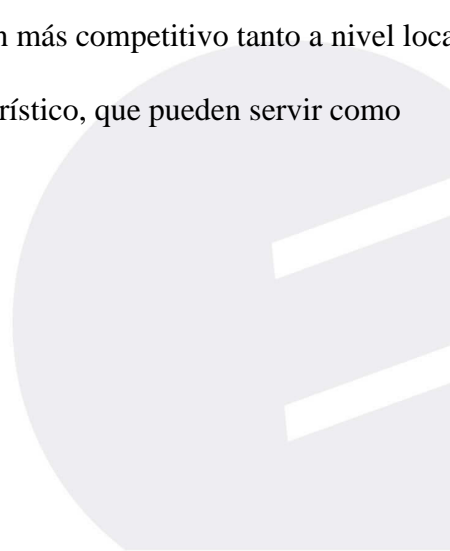
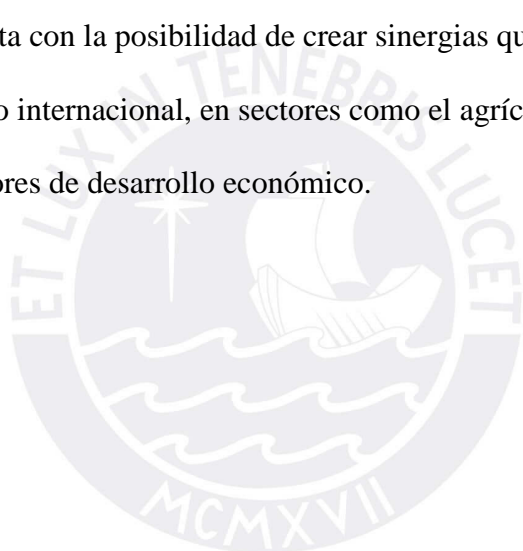
b) Clúster Turístico del Eje Cafetero: el comercio, restaurantes y hoteles, son el sexto renglón aportante al PIB del departamento. Caldas tiene grandes atractivos turísticos que no los ha explotado. Tiene potencial para el desarrollo de turismo cafetero igual que ha hecho Quindío, cuenta con riqueza de climas, es el departamento con mayor cantidad de áreas y nevados del Parque Natural de los Nevados, apto para el ecoturismo y turismo de aventura, además Manizales es sede del festival internacional de teatro y sus fiestas son muy famosas. Se puede apoyar el sector turístico con el soporte del clúster de las TIC para potencial el *marketing* y las mejoras tecnológicas en la infraestructura hotelera.

Además, la misma forma que en el clúster agroindustrial, se cuenta con soporte de la calidad de las instituciones educativas como la Universidad Católica de Manizales, sin embargo, es importante poder mejorar el nivel de bilingüismo del departamento. De igual forma la consolidación de la región del Eje Cafetero con Risaralda y Quindío permitirá hacer sinergias especialmente con Quindío, y la consolidación del proceso de paz con las FARC permitirá mejorar la seguridad y el flujo de turistas en la zona, es vital que el gobierno garantice que las zonas que ha liberado las FARC permanezcan libres de nuevos grupos delictivos.



## 9.5. Conclusiones

El departamento de Caldas es el tercer departamento más competitivo de Colombia según el Consejo Privado de Competitividad, sus mejores resultados están en factores medios de competitividad asociados a la eficiencia (de mercados y educación superior), en factores avanzados (innovación y sofisticación) también tienen buenos resultados encontrándose de la media para arriba, pero en los factores básicos (salvo instituciones) que Porter indica como necesarios pero no determinantes porque se da por descontado su cumplimiento, es justamente donde existen las mayores brechas y oportunidades para mejorar la competitividad. Esto da mayor valor al desarrollo de los OLP propuestos que se encuentran alineados con las debilidades de competitividad aquí expuestas. Por su parte, el departamento cuenta con la posibilidad de crear sinergias que lo hagan más competitivo tanto a nivel local como internacional, en sectores como el agrícola y el turístico, que pueden servir como motores de desarrollo económico.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En los capítulos anteriores se desarrollaron las diferentes fases del Plan Estratégico, estas incluían el análisis, intuición y la decisión hasta la medición de productividad/attractividad. Se procede, por tanto, a la parte final de esta planeación. Inicialmente se realizará el proceso de revisión final a través de la Matriz del plan estratégico integral (PEI), para dar las conclusiones sobre la planeación desarrollada, las recomendaciones a tener en cuenta para asegurar el éxito en la ejecución y finalmente alcanzar la visión de futuro al 2027.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (PEI) que se presenta a continuación, en la Tabla 38, presenta las partes esenciales del proceso de planeación estratégica. Su importancia radica, como indica D'Alessio (2015), en que de forma rápida permite a todos aquellos que vayan a usar esta planeación, sea que conozcan o no sobre el proceso que se llevó a cabo, entenderla. También, permite a los elaboradores, visualizar de forma general todo el plan, efectuar control y realizar las correcciones requeridas. En el PEI se aprecia toda la correlación del proceso de planeación, incluyendo la visión, misión, valores, código de ética, principios cardinales, interés organizacional, las estrategias empleadas, su relación con los OLP, políticas y OCP, el tablero de control balanceado, los recursos necesarios, la estructura organizacional y los planes operacionales.



## 10.2. Conclusiones Finales

1. El departamento de Caldas pertenece a la región central de Colombia ubicada en el Eje Cafetero, su aporte presente a la economía es del 1,5% del PIB, y de esta manera se ubica en la posición 16 de 32 departamentos. No es ajeno a la realidad del país y presenta una alta inequidad en la distribución de la riqueza. Sin embargo, sus indicadores macroeconómicos y sociales se encuentran por encima de la media del país y tiene varios indicadores destacables, además desde el año 2014 no presenta presencia de cultivos ilícitos. Su economía muestra un comportamiento similar a los ciclos de la economía nacional, a pesar de no ser minero energética dependiente. Los sectores de construcción, minería y agrícola han apoyado el crecimiento años anteriores, mientras los servicios y turismo han tenido un crecimiento moderado. A pesar de compartir una geografía similar a la del Quindío, el turismo sigue siendo un potencial sin desarrollar.
2. La formulación de la visión, misión, valores y código de ética, están alineados, de forma que se evidencia la necesidad del departamento de lograr una evolución y mejora en cuanto a la competitividad a través del fortalecimiento de su agroindustria, infraestructura logística, equidad e inclusión social de forma que se garantice el bienestar de toda la población y una mayor integración a nivel regional y nacional, basada en los principios éticos de buen gobierno que debe regir la implementación de esta planeación.
3. La evaluación externa presenta que el departamento de Caldas mostró que sus principales competidores son vecinos de la región central cafetera, y que es más competitivo que Risaralda y Tolima, pero menos que Antioquia: Debe de mejorar en diferentes aspectos como infraestructura vial, fortalecer sectores como la agroindustria o desarrollar sectores poco aprovechados como el turismo para poder

tener una mejor posición en el equilibrio de las 5 fuerzas. Dado que, por ejemplo, Antioquía, Huila y Tolima lo han superado en la producción de Café, o tener posibilidades de competir en turismo ante Quindío y Antioquía. Del análisis MPR, sus referentes para mejorar en competitividad y atractividad son Bogotá D.C en Colombia, y Bio Bio y Metropolitana en Chile. Por su parte del análisis MEFE se abren grandes oportunidades a ser explotadas como el proceso de Paz con las FARC, que aumentará la inversión y permitirá potenciar el turismo, o sacar mayor provecho a los diferentes Tratados de Libre Comercio (con Estados Unidos y Corea) por ejemplo: el consumo de Café Especial en Estados Unidos viene en aumento sostenido o la exportación de frutas a países asiáticos como Corea. Por otro lado, se debe de presentar atención para minimizar los riesgos latentes de las amenazas, con los altos niveles de corrupción en el país que puede poner en riesgo la institucionalidad de Caldas, o el estancamiento de este Plan de Desarrollo por los futuros cambios de gobiernos.

4. La evaluación interna AMOFHIT permitió identificar las fortalezas y debilidades del departamento de Caldas, como el poseer unas instituciones sólidas y eficientes, no depender de las exportaciones minero - energéticas, tener tierras fértiles con alta biodiversidad al contar con todos los pisos térmicos, poseer ventajas logísticas al estar ubicado en el centro del triángulo dorado entre Medellín, Cali y Bogotá que tienen el 56% del comercio del país, contar con el municipio de La Dorada puerto fluvial del río Magdalena, el río más largo que atraviesa el país. Además, tiene finanzas sanas y sólidas a diferencia de muchos departamentos del país, con superávit y balanza comercial positiva. A su vez se detectaron debilidades del departamento como la falta de vías terrestres, el costo de la energía eléctrica a pesar de su alta cobertura, la



presencia de corrupción institucional y las deficiencias en el sistema de salud tanto en cobertura como en recursos.

5. La elaboración de los OLP estuvo alineada a la visión del departamento, sus intereses, la MEFE y el AMOFHIT. Para hacer de Caldas más competitivo, existen diferentes OLP relacionados con el desarrollo de infraestructura abarcando temas como vías y aeropuertos. Para lograr un Caldas más equitativo y en paz se construyeron objetivos alineados con la disminución de la pobreza extrema, mejora en cobertura de salud y educación, y se establecieron objetivos asociados con el desarrollo económico de la región que generen mayor riqueza para la sociedad caldense como el impulso a la agroindustria desarrollando planes para hacer las tierras más productivas, y el desarrollo de las exportaciones no minero energéticas con enfoque en sector agrícola: café, aguacate, frutas, industrias del sector químico, metalmecánico, servicios como el turismo e industria tecnológica en aplicaciones digitales, para garantizar la sostenibilidad sin descuidar la responsabilidad social.
6. Del análisis FODA y de las diferentes matrices del capítulo 6, se establecieron las diferentes estrategias que deben acompañar a los OLP, se determinaron en primera instancia 23 estrategias, de las cuales, después de realizar las depuraciones por congruencia y viabilidad a través de las diferentes matrices quedaron 14 retenidas y 9 de contingencia, ratificando la competitividad de Caldas no solo a nivel regional sino nacional. Las estrategias fueron, desde la penetración de mercados agroindustriales con el desarrollo de cafés especiales a la formación de asociaciones para disminuir costos y potenciar la inversión en tecnología y convenios con sector privado y el gobierno para el desarrollo de temas sociales como infraestructura hospitalaria. El análisis PEYEA mostró que Caldas se encuentra en el cuadrante agresivo, con una buena fortaleza financiera y de la industria, una aceptable ventaja competitiva y un

entrono inestable. A la vez, la BCG permitió identificar la ubicación de sus subsectores industriales del PIB, donde el Café es el subsector estrella y hay varios subsectores interrogantes que se deben potenciar para transformarlos a estrellas como el manufacturero en metalmecánica y química.

7. Con la definición de las OCP que harán posible cada estrategia entramos en la implementación del plan estratégico. Se definieron 51 OCP para los 10 OLP, definiendo las políticas que están centradas en la gente, desarrollo sostenible y uso adecuado de los recursos, así como la definición de la estructura organizacional requerida que no debe ser de tipo vertical, como la actual, sino matricial por procesos para optimizar los recursos y hacer más eficaz el proceso eliminando burocracia.
8. Para ejecutar la evaluación y control del plan estratégico, se definió el tablero de control balanceado, donde se establecen los recursos necesarios para cada OCP, y los indicadores que permitirán tomar las decisiones de corrección o saber si vamos bien encaminados para la consecución de los hitos, alcanzando los OCP que conllevan al cumplimiento de los OLP y por tanto de la visión al 2027. Los indicadores generados, abarcan las 4 perspectivas de la siguiente forma, aprendizaje con 4 indicadores, procesos internos con 25 indicadores, cliente 13 indicadores y financiera 9 indicadores.
9. Finalmente, el análisis de competitividad de Caldas confirma que es un departamento competitivo, ubicándose en el 2016 tercer lugar nacional, con grandes fortalezas que debe mantener como instituciones, calidad de la educación superior, eficiencia de los mercados e innovación, pero con oportunidades principalmente en factores básicos como infraestructura y salud. A su vez Caldas posee 4 clústeres que lo hacen más competitivo y se han identificado 2 clústeres potenciales adicionales: el turístico y el agroindustrial. Por último, el análisis competitivo permitió confirmar la elección



adecuada de los OLP, que ayudarán a lograr la visión de mejorar la competitividad del departamento.

### 10.3. Recomendaciones Finales

1. Se debe implementar, por parte de la Gobernación, esta planeación estratégica del departamento de Caldas para llevarlo a la visión esperada 2027 y mejorar el bienestar de su población.
2. Para que exista congruencia y se pueda alcanzar este plan, es requerido que se implementa la visión, misión, valores, código de ética y demás partes de este plan estratégico, durante los próximos 10 años, esto significa que debe existir un compromiso político donde el plan no se vea interrumpido por los cambios de mandatarios.
3. El gobierno nacional debe asegurar el cumplimiento de la regla fiscal para asegurar la estabilidad macroeconómica, controlando el nivel de endeudamiento sin dejar de hacer las inversiones regionales necesarias, con el fin de no afectar las calificaciones de inversión que permiten la consecución de capital. Es imperativo que se garanticen los recursos para la ejecución de este plan estratégico, y los diferentes proyectos para la región, como el aeropuerto del café y la construcción de vías, sin importar los cambios de mandatarios a nivel nacional. A su vez el Banco de la República debe mantener su independencia en la ejecución de la política monetaria, asegurando los niveles de inflación para poder combatir la pobreza, pero es importante que revise las políticas de interés de intervención de tasa interbancaria para que los cambios en la tasa de interés se reflejen más rápido y no se vea afectada la dinámica industrial que dé al traste los planes de desarrollo departamental, la gestión económica debe ver tanto el aspecto macro como microeconómico.

4. El gobierno debe asegurar la ejecución de las políticas del plan nacional de desarrollo. Debe continuar con las mejoras en el sistema educativo público para subir el nivel de este en todos los aspectos, asegurar los recursos del sistema de Salud que permita garantizar la calidad y mejorar la cobertura en los departamentos.
5. Para cumplir con el plan de desarrollo planteado, y alcanzar la visión 2027, es necesario que el Gobierno Nacional en conjunto con los mandatarios regionales hagan lo necesario para culminar con éxito la reincorporación de las FARC a la vida civil, y en lo posible llevar a buen término las negociaciones con el ELN. También se requiere que asegure la presencia de fuerza pública en los sitios que han abandonado las FARC para evitar que los tomen otros grupos al margen de la ley.
6. Implementar en el momento adecuado las estrategias de contingencia que igual son valiosas para el desarrollo del departamento pero que por priorización no se pueden ejecutar en este momento.
7. El gobierno nacional y departamental debe permitir e implementar los cambios en la estructura organizacional propuesta o una estructura similar que permita llevar a buen término la ejecución de este plan estratégico.
8. El gobierno nacional y departamental debe implementar planes efectivos para el control de la corrupción estatal, bajo una política de estado de buen gobierno, de forma que se evite que la corrupción permee las instituciones e impida la ejecución de este plan estratégico.
9. El gobierno nacional y el sector privado deben facilitar y apoyar a través de sus instituciones como Colciencias, SENA, Universidades Públicas, Ministerios, Federación Nacional de Cafeteros, ANIF, Fenalco, entre otros, la creación de clústeres regionales. Esto incluye, claro está, el clúster agroindustrial y de turismo aquí identificados.

#### 10.4. Futuro del Departamento de Caldas

Al implementar este plan estratégico, se consolidará a Caldas como un departamento líder en competitividad a nivel nacional, esto logrará que mejore el nivel de vida de sus habitantes. En el 2027 Caldas será el segundo departamento más competitivo, reconocido por ser socialmente responsable, con población saludable e innovadora, viviendo en paz, en una sociedad más tolerante, justa y equitativa siendo el departamento más sobresaliente del eje cafetero y zona centro.

En la Tabla 39 se puede observar las mejoras del Caldas futuro, evaluado en términos de los OLP.

Tabla 39.

*Situación Presente y Objetivos de Largo Plazo Alcanzados.*

OBJETIVOS	ESTADO ACTUAL AL 2016	ESTADO FUTURO AL 2027
Aportar a la economía colombiana un 12% de la producción de café.	Sacos de café por hectarea 70.614, Aporte del 10% a la producción nacional. 1.4 millones de sacos.	Sacos de café por hectarea 80.000, Aporte del 12% a la producción nacional. 3.6 millones de sacos.
Creación de 7500 empleos	Tasa de desempleo del 9.3%	Tasa de desempleo del 7.5%
Disminuir los niveles de corrupción institucional del departamento obteniendo una calificación del índice de transparencia de entidades públicas para departamentos ITD.	Índice de transparencia de entidades públicas para departamentos ITD de 70,3 puntos. Riesgo bajo de corrupción.	Índice de transparencia de entidades públicas para departamentos ITD de 95 puntos. Riesgo medio de corrupción.
Conectividad a internet para promover tanto la educación virtual individual como empresarial de cara al desarrollo de proyectos productivos.	Conectividad 11.4%	Conectividad 53%
Posicionar el Aeropuerto de Aerocafé, como el más importante del país para carga, después de Bogotá.	En construcción	Manejar 260 mil toneladas de carga domestica e internacional.
Incrementar la red vial departamental pavimentada con el objetivo de disminuir costos y tiempos de transporte.	Red vial pavimentada (2015): 34%, 1775 kilometros	Red vial pavimentada: 51%, 2722 kilometros
Disminuir el indicador de pobreza extrema	Indicador 7,2% en 2015	Indicador 1%
Alcanzar un valor FOB en exportaciones por productos no minero – energéticos de 1.500 mUsd	FOB en exportaciones por productos no minero – energéticos (Ene- Oct. 2016) 497 mUsd	FOB en exportaciones por productos no minero – energéticos 1.500 mUsd
Aumentar la cobertura en educación básica/secundaria.	Cobertura 76,7% (2015)	Cobertura 90%
Aumentar la cobertura de salud	Cobertura 86,27%	Cobertura 92%



## Referencias

- Ahmad, A. (2015). Business Intelligence for Sustainable Competitive Advantage. En M. Quaddus, y A.G. Woodside (Edits.), *Sustaining Competitive Advantage Via Business Intelligence, Knowledge Management, and System Dynamics (Advances in Business Marketing and Purchasing, Volume 22A)* (pp. 3-220). Emerald Group Publishing Limited.
- Alesina, A., Carrasquilla, A. y Echavarría, J. J. (2005). Decentralization in Colombia. En A. Alesina (Ed.), *Institutional Reforms: The Case of Colombia*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- ANIF. (31 de Agosto de 2016). *Informe Evaluación del TLC Colombia-Unión Europea*. Recuperado de <http://anif.co>: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Ago31-16.pdf>.
- Arrázola, F. (2014). El concepto de seguridad jurídica, elementos y amenazas ante la crisis de la ley como fuente del Derecho. *Revista de Derecho Público*, 32, 1-27. Recuperado de [http://derechopublico.uniandes.edu.co/components/com\\_revista/archivos/derechopub/pub404.pdf](http://derechopublico.uniandes.edu.co/components/com_revista/archivos/derechopub/pub404.pdf).
- Banco de la República. (2015). *Informe de coyuntura económica regional (ICER)*. Manizales: DANE-Banco de la República. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_caldas\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_caldas_2015.pdf).
- Banco de la República. (4 de Julio de 2017). *Boletín de Indicadores Económicos*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- BBVA Research. (2016). *Colombia. Economic Outlook Fourth quarter 2016*. Recuperado de [https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/11/Colombia\\_Outlook4Q16.pdf](https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/11/Colombia_Outlook4Q16.pdf)

- Bird, R. M. (2012). *Fiscal Decentralization in Colombia: A Work (Still) in Progress*. Atlanta: International Center for Public Policy (formerly the International Studies Program), Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University.
- Bonet, J., Perez, G. J. y Ayala, J. (2014). Contexto histórico y evolución del SGP en Colombia. *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional(205)*. Cartagena: Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales.
- Bonilla, S. (2011). Estructura económica y desempleo en Colombia: un análisis VEC. *Sociedad y Economía(20)*, 99-124.
- Buitrago, J. y Norza, E. (2016). Registros de la criminalidad en Colombia y actividad operativa de la Policía Nacional durante el año 2015. *Revista Criminalidad*, 2(58).
- Bulley, C. A., Baku, K. F. y Allan, M. M. (2014). Competitive Intelligence Information: A Key Business Success Factor. *Journal of Management and Sustainability*, 4(2), 82-91.
- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (CCMC). (2009). *Clúster metalmecánico de Manizales y Caldas*. Recuperado de [http://www.ccmpe.org.co/contenidos/266/Cadena-Metalmecánica-en-Caldas\\_](http://www.ccmpe.org.co/contenidos/266/Cadena-Metalmecánica-en-Caldas_)
- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (CCMC). (2016). *Informe económico de Manizales por Caldas*. Manizales: Cámara de Comercio de Manizales. Recuperado de [http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe\\_Economico\\_2016.pdf](http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf).
- Cámara de Comercio de Manizales (CCMC). (2017). *Informe económico de Manizales y Caldas 2016*. pp. 56,57 Recuperado de [http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe\\_Economico\\_2016.pdf](http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf).
- Cámara de Comercio de Manizales (CCMC). (2017). *Informe económico de Manizales y Caldas 2016*. Recuperado de [http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe\\_Economico\\_2016.pdf](http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf).



- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (CCMC). (Sin fecha.). *CLÚSTER METALMECÁNICO DE MANIZALES Y CALDAS*. Manizales. Recuperado de <http://www.ccmcc.org.co/contenidos/266/Cadena-Metalmec%C3%A1nica-en-Caldas>.
- Castells, M. (1995). Cap IV: Tecnologías de la información, reestructuración de las relaciones capital-trabajo y el surgimiento de la ciudad dual. En M. Castells, *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional* (pp. 249-322). Barcelona: Alianza Editorial.
- Conflict Analysis Resource Center (CERAC). (20 de Agosto de 2016). Monitor del desescalamiento del conflicto armado interno en Colombia. CERAC [Blog]. Recuperado de <http://blog.cerac.org.co>: <http://blog.cerac.org.co/monitor-de-desescalamiento-del-conflicto-armado-interno-en-colombia-6>.
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Recuperado de Alcaldía de Bogotá, consulta de la norma: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Consejo Privado de Competitividad. (2016). *Índice Departamental de competitividad 2016*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC\\_IDC-2016.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_IDC-2016.pdf)
- Consejo Privado de Competitividad. (2016). *Informe nacional de competitividad 2016-2017*. Bogotá: PuntoAparte.
- Consejo Privado de Competitividad. (Sin fecha). *Informe Nacional de Competitividad. 2016*. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC\\_Libro\\_Web\\_2016-2017.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf).
- Corduneanu-Huci, C., Hamilton, A., y Ferrer, I. M. (2013). *Understanding Policy Change. How to Apply Political Economy Concepts in Practice*. Washington, DC: The World Bank.



- Corpocaldas . (s.f.). *Plan de acción institucional 2016-2019*. Recuperado de [http://www.corpocaldas.gov.co/publicaciones/1509/ActualizaciondelDiagnosticoAmbientaldeCaldas\\_Web.pdf](http://www.corpocaldas.gov.co/publicaciones/1509/ActualizaciondelDiagnosticoAmbientaldeCaldas_Web.pdf).
- CPC & CEPEC. (2016). *Índice Departamental de Competitividad 2016*. Recuperado el 11 de Julio de 2017, de Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación: [http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC\\_IDC-2016.pdf](http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC_IDC-2016.pdf).
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico de calidad*. México D.F.: Pearson.
- D'Alessio, F.A. (2013). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México, D.F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2015). *El procesos estratégico. Un enfoque de Gerencia*. Perú: Pearson Educación.
- Datosmacro.com. (2017). Colombia Rating Calificación de la deuda de Colombia: Recuperado de <http://www.datosmacro.com/ratings/colombia>.
- Delgado, W. (2015). *¿Hacia una recentralización en Colombia?: Una mirada desde el control fiscal excepcional (tesis de maestría)*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2005). *Investigaciones*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/.../ITMoDto2005\\_2020/Caldas.xls](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/.../ITMoDto2005_2020/Caldas.xls).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016). *Informe de coyuntura económica regional. Departamento de Caldas*. Bogotá: DANE-Banco de la República.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (18 de mayo de 2016).

Pobreza Monetaria 2015: Caldas. *Boletín Técnico*. Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2015/Caldas\\_Pobreza\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2015/Caldas_Pobreza_2015.pdf).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2017). *Cuentas*

*Departamentales. Producto Interno Bruto (2016 preliminar)*. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (13 de marzo de 2017).

Mercado laboral por departamentos 2016. *Boletín Técnico*. Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_depto/Boletin\\_dep\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_16.pdf).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (11 de agosto de 2017).

Pobreza Monetaria 2016: Caldas. *Boletín Técnico*. Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2016/Caldas\\_Pobreza\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2016/Caldas_Pobreza_2016.pdf).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (22 de Marzo de 2017a).

*Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2016*. Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2017b). *Cuentas*

*Departamentales. Producto Interno Bruto (2016 preliminar)*. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2017c). *Encuesta Nacional*

*de Calidad de Vida -ECV- 2016*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (Sin fecha). Proyecciones de

Población. *dane.gov*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (Sin fecha). *La población proyectada de Colombia*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/reloj/>.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2005). *Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal*. Corporación Andina de Fomento. Proyecto Profundización de la Descentralización en Colombia. Recuperado el 30 de Junio de 2017, de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/1aMetod\\_desem\\_mpa\\_l.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/1aMetod_desem_mpa_l.pdf).

Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014)*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20II%20CD.pdf>.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado el 30 de Junio de 2017, de <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2015a y 2015b). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (DNP)*.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2016). *Inclusión de los ODS en los Planes de Desarrollo Territorial, 2016 - 2019*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación - Sinergia.

Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Plan de desarrollo*. Recuperado de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/documentos/553/plan-de-desarrollo-2016/>.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2016a). *Caldas*. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Caldas%2015-Ajustada.pdf>.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2016b). *Evaluación del desempeño integral de los municipios y distritos, vigencia 2015*. Recuperado el 30 de Junio de 2017, de

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Desarrollo%20Territorial/Evaluaci%C3%B3n%20Desempe%C3%B1o%20Integral%202015.pdf&action=default](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Desarrollo%20Territorial/Evaluaci%C3%B3n%20Desempe%C3%B1o%20Integral%202015.pdf&action=default)

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2016b y 2016c). *Evaluación del desempeño integral de los municipios y distritos*. Vigencia 2015. Recuperado de

([https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Desarrollo%20Territorial/Evaluaci%C3%B3n%20Desempe%C3%B1o%20Integral%202015.pdf&action=default](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Desarrollo%20Territorial/Evaluaci%C3%B3n%20Desempe%C3%B1o%20Integral%202015.pdf&action=default))

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2016d). *Desempeño fiscal de los departamentos y municipios 2015*. Recuperado de

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Desarrollo%20Territorial/Desempe%C3%B1o%20Fiscal%202015%20V.2016.11.09.pdf&action=default](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Desarrollo%20Territorial/Desempe%C3%B1o%20Fiscal%202015%20V.2016.11.09.pdf&action=default).

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017). *Índice de Innovación Departamental para Colombia (IDIC)2015*. Recuperado

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>.

Duque, J. (2015). *Controlando a los gobernadores. Gestión pública departamental,*

*accountability y corrupción en Colombia*. Cali: Colciencias - Universidad del Valle

Duque, J. (22 de Febrero de 2016). Vuelve y juega: los gobernantes locales corruptos. *Razón Pública*. Recuperado de <http://www.razonpublica.com/index.php/politica-y-gobierno-temas-27/9235-vuelve-y-juega-los-gobernantes-locales-corruptos.html>

Duque, G.-E. (Sin Fecha). *Visión prospectiva del aeropuerto del café*. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/53402/1/visionprospectivadelaaeropuertodelcafe.pdf>.

Duque-Escobar, G. (25 de enero de 2014). Puerto multimodal de la Dorada. *Godues* . Recuperado de <https://godues.wordpress.com/2014/01/25/puerto-multimodal-de-la-dorada/>.

Eje21. (s.f.). Mala hora de Caldas. *Eje21*. Recuperado de <http://www.eje21.com.co/2009/02/los-grandes-problemas-que-ensombrecen-el-futuro-de-caldas/>.

El territorio. (s.f.). *Triángulo de oro de Colombia*. Recuperado de: <https://el-territorio.webnode.com.co/album/el-territorio/eje-cafetero-y-triangulo-de-oro-de-colombia-png/>

El Tiempo (2016). *Oriente de Caldas estrena planes estratégicos de turismo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/planes-estrategicos-de-turismo-listos-para-oriente-y-magdalena-en-caldas-51834>.

El Tiempo. (28 de enero de 2016). ¿Por qué 25.000 pasajeros no pudieron volar a Manizales el año pasado? *El Tiempo*.

El Tiempo. (23 de Enero de 2017). *Economía de Colombia crecerá 2,6 % en el 2017: FMI*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-en-colombia-en-2017-segun-el-fmi-45905>.

Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA). (2017). *Reporte Afiliados por Departamento*. Recuperado de <http://www.adres.gov.co/BDUA/Estadistica-BDUA/Reporte-Afiliados-Por-Departamento>.

- Giraldo, C. (2005). Capítulo 6. Financiarización: un nuevo orden social y político. En P. Salama, J. Marques-Pereira, B. Lautier, Y. LeBonnie, O. Rodríguez, y C. Giraldo (Edits.), *Sistemas de protección social: entre la volatilidad económica y la vulnerabilidad social* (pp. 233 – 279). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Gobernación de Caldas. (17 de Septiembre de 2015). *Información general: Gobernación de Caldas*. Recuperado el 05 de Julio de 2017, de [www.gobernaciondecaldas.gov.co:file:///C:/Users/ALEJANDRA/Downloads/decreto%200175%2017%20de%20septiembre%20de%202015.%20CODIGO%20DE%20ETICA%20PARA%20LA%20.pdf](http://www.gobernaciondecaldas.gov.co:file:///C:/Users/ALEJANDRA/Downloads/decreto%200175%2017%20de%20septiembre%20de%202015.%20CODIGO%20DE%20ETICA%20PARA%20LA%20.pdf).
- Gobernación de Caldas. (2017). *Organigrama*. Recuperado de: <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/informacion-general/estructura-organizacional>
- Gobernación Caldas. (2017). *Reporte Contratación 2017*. Recuperado de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/documentos/567/relacion-de-contratos/>.
- Gobernación de Caldas. (29 de Abril de 2017). [www.gobernacioncaldas.gov.co](http://www.gobernacioncaldas.gov.co). Recuperado el 5 de Julio de 2017, de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/publicaciones/2469/informacion-general/>
- Gobernación de Caldas. (29 de Abril de 2017). [www.gobernaciondecaldas.gov.co](http://www.gobernaciondecaldas.gov.co). Recuperado el 5 de Julio de 2017, de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/publicaciones/3004/codigo-de-etica/>
- Gobernación de Caldas. (Sin fecha). Recuperado de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=77>.
- Gobernación de Caldas. (Sin Fecha). [gobernaciondecaldas.gov](http://www.gobernaciondecaldas.gov.co). Recuperado de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/documentos/228/2017/>.
- Gobernación de Caldas y Universidad Nacional de Colombia. (2013). *Plan estratégico de ciencia, tecnología e innovación para el departamento de Caldas*. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-caldas.pdf>.

Gobierno de Caldas. (2011). *Informe de gestión 2008 – 2011*. Manizales, Colombia:

Gobernación de Caldas Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/nuestra-gestion/informes-de-gestion>.

Gobierno de Caldas. (2015). *Bases del Plan de Desarrollo 2016-2019. Versión para discusión del Consejo Territorial de Planeación*. Manizales. Recuperado de <http://www.siipe.co/wp-content/uploads/2014/08/Plan-Caldas.pdf>.

Gobierno de Caldas. (2016) *Misión, visión, objetivos y funciones*. Recuperado de: <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/informacion-general/mision-vision-y-objetivos>

Gobierno de Caldas. (2016). *Planes y Programas*. Recuperado de Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_ 2016 2019\_20160812. <https://caldas.gov.co/index.php/planes-y-programas/2291-plan-de-desarrollo>

Gobierno de Caldas. (Sin fuente). *Rendiciones de cuentas*. Recuperado de <https://caldas.gov.co/index.php/inicio/nuestra-gestion/informes-de-gestion>.

Gobierno de Caldas. (2016). *Planes y Programas*. Recuperado de Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_ 2016 2019\_20160812. <https://caldas.gov.co/index.php/planes-y-programas/2291-plan-de-desarrollo>  
<https://caldas.gov.co/index.php/planes-y-programas/2291-plan-de-desarrollo>.

Gutierrez, C.L., Quintero, A.P. (2017).Evaluación del Plan Departamental de Agua de Caldas periodo 2009 a 2015.(Tesis de Maestria).Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, Manizales, Colombia. Recuperado de [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3086/Clara\\_Gutierrez\\_y\\_Anyela\\_Quintero\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3086/Clara_Gutierrez_y_Anyela_Quintero_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Herring, J. P. (1999). Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.

IDEAM. (2014). *Mapa de bosque/no bosque 2013 para Colombia*. Catálogo de Mapas siac.gov.co. Recuperado de [http://sig.anla.gov.co:8083/resources/DESCARGA\\_SIAC/IDEAM/MG\\_E\\_SMBYC\\_BOSQUE\\_NOBOSQUE\\_2013.pdf](http://sig.anla.gov.co:8083/resources/DESCARGA_SIAC/IDEAM/MG_E_SMBYC_BOSQUE_NOBOSQUE_2013.pdf)

IGAC. (2014). Listado de Mapas Político-Admin.: *geoportal.igac.gov.co*. Recuperado de [http://geoportal.igac.gov.co/mapas\\_de\\_colombia/igac/politicos\\_admin\\_2014/Caldas.pdf](http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/Caldas.pdf)

IMF. (2016). Colombia 2016 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; And Statement by the Executive Director for Colombia. *IMF Country Report No. 16/129*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16129.pdf>

IMF. (2016b). *World Economy Outlook Database*. Recuperado de [http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weorept.aspx?sy=2017&ey=2017&scsm=1&ssd=1&sort=subject&ds=.&br=1&pr1.x=19&pr1.y=6&c=233&s=N&GDP\\_RPCH%2CNGDPD%2CNGDPDPC%2CPPPGDP%2CPPPPC&grp=0&a=.](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weorept.aspx?sy=2017&ey=2017&scsm=1&ssd=1&sort=subject&ds=.&br=1&pr1.x=19&pr1.y=6&c=233&s=N&GDP_RPCH%2CNGDPD%2CNGDPDPC%2CPPPGDP%2CPPPPC&grp=0&a=)

Índice De Transparencia De Las Entidades Públicas (ITEP). (2016). Ranking Gobernaciones. *indicedetransparencia.org*. Recuperado <http://indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITD/Gobernaciones>

Índice de Transparencia Departamental 2015 - Abril 2016. (2017). *indicedetransparencia.org*. (U. E.-T. Colombia, Ed.) Gobernación de Caldas. Recuperado de <http://indicedetransparencia.org.co/portals/0/Documentos/2017/Gobernaciones/Ficha%20Resultados%20Gobernacio%CC%81n%20de%20Caldas.pdf>.

- Jaramillo, O. (2009). La formación socioeconómica de Caldas y sus características políticas. *Revista de Antropología y Sociología. Virajes*, 229-253.
- Jatar, A. J., & Tineo, L. (2007). Competition Policy in the Andean Countries: A Policy in Search of its Place. *Foreign Trade Information System*. Recuperado de <http://www.sice.oas.org/compol/articles/cpandea.asp>
- Johns, P., & Van Doren, D. C. (2010). Competitive Intelligence in Service Marketing: A New Approach with Practical Application. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 551-570.
- Kissinger, H. (1994). *Diplomacy*. New York: Simon & Schuster.
- La Patria. (2016). Caldas, quinto en innovación. *La Patria*. Recuperado de <http://www.lapatria.com/economia/caldas-quinto-en-innovacion-328180>.
- Ley 1573. (s.f.). Ley N°1753 de 2015. *artículo 1*.
- Londoño, J. (2002). El modelo de colonización antioqueña de James Parsons. Un balance historiográfico. *Fronteras de la Historia*(7), 187-226.
- Lozano, I., & Julio, J. M. (Agosto de 2016). Descentralización fiscal y crecimiento económico en Colombia: evidencia de datos de panel a nivel regional. *Cepal*(119), 69-87.
- Matus, C. (1997). *Adios, señor presidente*. Chile: LOM.
- Mearsheimer, J. J. (2001). *The Tragedy of Great Power Politics*. New York: W. W. Norton & Company.
- Meléndez, M. (2016). *La promoción de exportaciones en Colombia*. Recuperado de <http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/Marcela-Melndez.pdf>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT. (2010). *Perfil económico departamento de Caldas*. Bogotá: DANE - IGAC. Recuperado de

[http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil\\_departamento\\_Caldas.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil_departamento_Caldas.pdf&prefijo=file).

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (Mincit). (2017). *Perfil económico departamento de Caldas*. Recuperado de

[http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil\\_departamento\\_Caldas.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77507&name=Perfil_departamento_Caldas.pdf&prefijo=file).

Ministerio de Justicia y del Derecho; UNODC. (2013). *Caracterización regional de la problemática asociada a las drogas ilícitas en el departamento de Caldas*.

MinSalud. (2016). *Análisis de Situación de Salud. Colombia, 2016*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

MinSalud. (Sin fecha). *Reporte afiliados por departamento*. Recuperado de

<http://www.adres.gov.co/BDUA/Estadistica-BDUA/Reporte-Afiliados-Por-Departamento>

Mintic. (2015). Manizales y Caldas: Modelo nacional de tecnología. *mintic.gov*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-12756.html>.

Moller, L. C. (2012). *Fiscal Policy in Colombia: Tapping Its Potential for a More Equitable Society*. The World Bank.

Morales Benitez, O. (1962). *Testimonio de un pueblo*. Manizales: Banco de la República.

Morales, L. (2017). *Peace and environmental protection in Colombia*. Inter-American Dialogue.

Morgenthau, H. J. (1993). *Politics among Nations: The Struggle for Power and Peace, Brief edition*. . New York: McGraw-Hill Inc.

Nenzhelele, T. E., & Pellissier, R. (2014). Competitive intelligence Implementation challenges of small and medium-sized enterprises. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(16), 92-99.

- Observatorio Salud de Caldas. (2015). *Caracterización del consumo de sustancias psicoactivas en Caldas*.  
[http://observatorio.saluddecaldas.gov.co/desca/saludm/SUISPA\\_AJUSTADO2015.pdf](http://observatorio.saluddecaldas.gov.co/desca/saludm/SUISPA_AJUSTADO2015.pdf)
- OECD. (2015). *Estudios Económicos de la OCDE. Colombia*.
- Ortiz, U. (2016). ¿Dónde están los dirigentes de Caldas? *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/opinion/articulo/uriel-ortiz-dirigentes-de-caldas-donde-estan/478901>.
- Ovans, A. (2012). Modelo de las 5 Fuerzas de Porter para el Sector Industrial. Los Gráficos que cambiaron al mundo. *Harvard Business Review*. USA.
- Parsons, J. (1961). *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia* (Segunda ed.). Bogotá: Banco de la República.
- Perfetti, J. J. y Cortés, S. (2013). La agricultura y el desarrollo de los territorios rurales. En JJ Perfetti, Á. Balcázar, A. Hernández, & J. Leibovich, *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia* (pp. 1-64). Bogotá, Colombia: Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) y Fedesarrollo.
- Perfetti, J. J., Balcázar, Á., Hernández, A., & Leibovich, J. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. Bogotá: Fedesarrollo. SAC.
- Policía Nacional- Caldas. (2017).
- Portafolio. (30 de noviembre de 2016). Para el 2020 Colombia producirá 20 millones de sacos de café al año. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/produccion-cafetera-en-el-2020-sera-de-20-millones-de-sacos-en-colombia-501974>.
- Porter, M. (1999). *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*. Harvard Business School Press.

- Pradilla, E. (2009). *Los territorios del neoliberalismo en América Latina*. México DF: Universidad Nacional Autónoma Metropolitana.
- Presidencia de la República. (2015). Presidencia de la República 0280 del 18 de febrero de 2015. *Agenda de Desarrollo post-2015*.
- Presidencia de la República. (2016). *Balance 2016 / Colombia consolidó su cobertura en salud, redujo los precios de medicamentos y fue el país más exitoso en el control del zika*. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/161229-Balance-2016-Colombia-consolido-su-cobertura-en-salud-redujo-los-precios-de-medicamentos-y-fue-el-pais-mas-exitoso-en-el-control-del-zika>.
- Ramírez, J. M. (Febrero de 2016). Geografía económica, descentralización y pobreza multidimensional en Colombia. *Nueva Serie Cuadernos de Fedesarrollo(54)*. Fedesarrollo. Recuperado de [http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/2894/1/CDF\\_No\\_54\\_Febrero\\_2016.pdf](http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/2894/1/CDF_No_54_Febrero_2016.pdf).
- Ramírez, J. M., Díaz, Y. y Bedoya, J. G. (2014). *Convergencia social en Colombia: el rol de la geografía económica y de la descentralización*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Ray, A. (2003). International Relations: A critique of the Realist theory. *India International Centre Quarterly*, 30(2), 110-128.
- Rodríguez, M. (1993). *El empresariado industrial del Viejo Caldas*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 3 de Junio de 2017, de <http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/empresario/i.pdf>
- Sanchez, V. (2015). La gestión local como propuesta para la solución de problemas comunes de urbanismo en Latinoamérica. *Panorama*, 9(16), 92-103.
- Santos, M. y Correia, A. (2010). Competitive Intelligence as a source of Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry.

*Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, (págs. 867-890). Famalicão, Portugal.

Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de World Economic Forum:  
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/The-Global-Competitiveness-Report-2016-2017.pdf>.

Serna Gómez, H. (2008). Planeación Estratégica. Un marco de referencia. En H. Serna Gómez, *Gerencia Estratégica. Teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.

Sharp, S. (2009). *Competitive intelligence advantage: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world*. John Wiley & Sons.

SINIC. (Sin fecha b). *Festividades Caldas*. Recuperado de  
<http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=17&COLTEM=215>.

GDP growth (anual %), por World Bank National accounts data and OECD national accounts data file, 2017 The World Bank (2017).. Recuperado de  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Torres, P. y Caicedo, C. J. (2015). *Las ciudades intermedias con mayor potencial en Colombia. Un sistema de identificación*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Trading Economics. (2017). *Crude Oil 1946-2017. Historical.5Y*. Recuperado de  
<https://tradingeconomics.com/commodity/crude-oil>.

Unidad para la Atención y Reparación Integral de víctimas. (2016). *Caldas Contexto Humanitaria*. Bogotá: Oficina Asesora de Comunicaciones Unidad para las Víctimas.  
 Recuperado de  
[https://rni.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/Documentos/Caldas\\_0.pdf](https://rni.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/Documentos/Caldas_0.pdf)



- UNODC. (2016). *Colombia. Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2015*. Recuperado el 11 de Julio de 2017, de [https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/Monitoreo\\_Cultivos\\_ilicitos\\_2015.pdf](https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/Monitoreo_Cultivos_ilicitos_2015.pdf).
- UPME. (2015). *Plan Energético Nacional Colombia: Ideario Energético 2050*. Bogotá.
- UPME. (2016). Boletín estadístico de minas y energía 2012-2016. *upme.gov.co*. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/Boletines/Boletin\\_Estadistico\\_2012\\_2016.pdf](http://www.upme.gov.co/Boletines/Boletin_Estadistico_2012_2016.pdf).
- Valencia-Tello, D. C. y Karam, V. (Junio de 2014). Descentralización y recentralización del poder en Colombia. La búsqueda de equilibrios entre la nación y las entidades territoriales. *Dikaion*, 23(1), 171-194.
- Velásquez C. J. & Villegas M. (2016). *Actualización del índice Del progreso social en 10 ciudades colombianas*. Universidad del Norte: Barranquilla - Colombia. Recuperado de: <http://manizalescomovamos.org/wp-content/uploads/2016/12/Resumen-Ejecutivo-final.pdf>
- Walt, S. M. (1987). *The Origins of Alliances*. New York: Cornell University Press:.
- World Bank. (2017). *Porcentaje anual del crecimiento Mundial del PIB (2010-2016)*. Recuperado de (<http://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&start=1961&view=chart>).
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Columbia University.
- Wright, S., Eid, E. R. y Fleisher, C. S. (2009). Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 941-964.
- Zuluaga, C. (22 de julio de 2016). Ocho gobernadores ha tenido Caldas en los últimos tres periodos. *Caracol Radio*. Recuperado de [http://caracol.com.co/emisora/2016/07/22/manizales/1469185712\\_144481.html](http://caracol.com.co/emisora/2016/07/22/manizales/1469185712_144481.html).



Zuluaga , C. (25 de mayo de 2017). Guido Echeverri vuelve a la Gobernación de Caldas.

*Caracol Radio*. Recueprado de

[http://caracol.com.co/emisora/2017/05/23/manizales/1495571339\\_663617.html](http://caracol.com.co/emisora/2017/05/23/manizales/1495571339_663617.html).

Zuluaga, C. (13 de julio de 2017). La Nubia tendrá inversiones por 7 mil millones. *Caracol*

*Radio*. Recuperado de

[http://caracol.com.co/emisora/2017/07/13/manizales/1499903964\\_888058.html](http://caracol.com.co/emisora/2017/07/13/manizales/1499903964_888058.html).



## Notas al final

<sup>1</sup> Este texto ha sido tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

<sup>2</sup> Las principales tribus que poblaron la región fueron los: armas, paucaras, pijaos, ansermas, quinchías, chamíes y quimbayas.

<sup>3</sup> Los clústeres son una concentración geográfica de industrias e instituciones que actúan en campos específicos y obtienen ventajas económicas de su cercanía (Porter, 1999).

<sup>4</sup> El fenómeno por medio del cual la economía pasa por un período en el que se soporta mayoritariamente sobre el sector financiero por encima del sector real, se conoce como financiarización de la economía (Giraldo, 2005)

<sup>5</sup> Véase Anexo 1 Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_ 2016 2019\_20160812.

<sup>6</sup> Véase Anexo 1 Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_ 2016 2019\_20160812

<sup>7</sup> Véase Anexo 1 Bases\_Plan\_Desarrollo\_PDD\_ 2016 2019\_20160812

<sup>8</sup> Tasa de cobertura bruta de educación en el departamento de Caldas, 2008-2015. Fuente: *Secretaría de Educación departamental de Caldas (2017)*. Recuperado de <http://www.gobernaciondecaldas.gov.co/documentos/421/plan-de-desarrollo/>

