

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Departamento del Cesar

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Natalia Aldana Patiño

Diana Cubides Salas

José David Herrera Hernández

Michelle Moreno Carrasquel

Profesora: Carolina Pretell

Santiago de Surco, julio 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento profundo principalmente a nuestras familias, quienes nos han apoyado durante todo el programa y el desarrollo de la tesis. Con su buena energía y comprensión nos acompañaron durante todo el proceso. A todos los profesores, que aportaron a nuestro enriquecimiento profesional y personal, y que, a partir de lo aprendido en cada una de sus clases, nos aportaron al desarrollo del presente trabajo. Nuestro mayor agradecimiento al profesor Juan Manuel Aguilar, quien nos dio la herramienta más valiosa para llevar a cabo planeamientos y acciones estratégicas que garanticen el éxito de nuestras decisiones profesionales y personales.

Natalia, Diana, José & Michelle

Dedicatorias

Dedicamos este trabajo a todos los habitantes del Cesar, personas luchadoras que día a día trabajan por tener un mejor Departamento. Inspirados en ellos investigamos, trabajamos y planteamos una propuesta que les brindará un mejor futuro.

Natalia, Diana, José & Michelle

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como propósito la implementación del plan estratégico desarrollado para el Departamento del Cesar. Por medio de la ejecución de las estrategias retenidas, se lograrán los objetivos de largo plazo establecidos a 2027, y se alcanzará la situación futura deseada basada en tres pilares fundamentales: el desarrollo económico sostenido, disminución del desempleo y, como resultado, la disminución de la pobreza (esto último a través del desarrollo de los sectores minero, agroindustrial, turístico y pecuario).

Dicho plan estratégico ha sido desarrollado con base en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico creado por D'Alessio (2015). Se inició con el análisis de la situación actual del Departamento del Cesar, para posteriormente establecer la situación futura deseada, a partir de la cual se identificaron las fortalezas y debilidades del departamento, y las amenazas y oportunidades del entorno. Posteriormente se establecieron las estrategias efectivas a seguir, con el fin de lograr su desarrollo competitivo y medioambientalmente sostenible. Este proceso estratégico iterativo, retroalimentado e interactivo, es lo que permite que se puedan revisar constantemente las distintas etapas del plan, haciendo ajustes en la medida que se requiera.

La investigación realizada demuestra que a pesar de que el Cesar presenta muchas oportunidades de mejora, cuenta con el potencial para lograr ser un Departamento competitivo en los campos económico y social a nivel nacional. Implementando el presente plan estratégico, el Departamento del Cesar será uno de los departamentos más productivos, eficientes y sostenibles de Colombia, y un referente internacional de competitividad y gestión.

Abstract

The purpose of this paper is to implement the Strategic Plan developed for the Department of Cesar. Through the execution of retained strategies, the long-term objectives established by 2027 will be achieved, and the desired future situation will be reached based on three fundamental pillars: sustained economic development, reduction of unemployment and as a result the reduction of poverty; throughout the development of the mining, agroindustrial, tourism and livestock sectors.

This Strategic Plan has been developed based on the Sequential Model of the Strategic Process created by D'Alessio (2015). It began with the analysis of the current situation of the Department of Cesar, to subsequently establish the desired future situation, from which the strengths and weaknesses of the department, the threats and opportunities of the environment were identified. Afterwards, the effective strategies to be followed were established to achieve their competitive and environmentally sustainable development. This Strategic Process is iterative, feedback and interactive, which allows to constantly review the different stages of the plan, making adjustments as required.

Research shows that although Cesar presents many opportunities for improvement, it has the potential to become a competitive department in the economic and social fields at a national level. Implementing this strategic plan, the Department will be one of the most productive, efficient and sustainable departments in Colombia, and an international benchmark for competitiveness and management.

Tabla de Contenidos

Agradecimientos.....	ii
Dedicatorias.....	ii
Resumen Ejecutivo.....	iii
Abstract.....	iv
Tabla de Contenidos	1
Lista de Tablas	6
Lista de Figuras.....	8
El Proceso Estratégico: Una Visión General ¹²	
Capítulo I: Situación General del Departamento del Cesar	17
1.1. Situación General	17
1.2. Conclusiones	27
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	29
2.1. Antecedentes	29
2.2. Visión	29
2.3. Misión	29
2.4. Valores	30
2.5. Código de Ética	31
2.6. Conclusiones	32
Capítulo III: Evaluación Externa.....	33
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	33
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	34
3.1.2. Potencial nacional.....	38
3.1.3. Principios cardinales.....	45
3.1.4. Influencia del análisis en el Departamento de Cesar	52

3.2. Análisis Competitivo del País	55
3.2.1. Condiciones de los factores	56
3.2.2. Condiciones de la demanda del Departamento de Cesar.....	62
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas otros departamentos.....	65
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	66
3.2.5. Influencia del análisis en Departamento de Cesar.....	66
3.3. Análisis del Entorno PESTE	67
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	67
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	71
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	77
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	82
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	84
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	85
3.5. Departamento del Cesar y sus Competidores.....	86
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	87
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	90
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	91
3.5.4. Amenaza de los entrantes	91
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	93
3.6. El Departamento de Cesar y sus Referentes	97
3.7. Conclusiones	99
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	100
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	100
4.1.1. Administración y gerencia (A)	100
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	108

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	114
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	120
4.1.5. Recursos humanos & Cultura (H)	127
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	130
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	132
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	135
4.3. Conclusiones	136
Capítulo V: Intereses del Departamento del Cesar y Objetivos de Largo Plazo	138
5.1. Intereses del Departamento del Cesar	138
5.2. Potencial del Departamento del Cesar	141
5.3. Principios Cardinales del Departamento del Cesar	149
5.4. Matriz de Intereses del Cesar (MIO).....	151
5.5. Objetivos de Largo Plazo	152
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	154
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	155
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	158
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	161
6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)	163
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	164
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	166
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	168
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	170
6.9. Matriz de Ética (ME).....	172
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	174
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de largo plazo (MEOLP).....	175

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	175
6.13. Conclusiones.....	178
Capítulo VII: Implementación Estratégica	179
7.1. Objetivos de Corto Plazo	179
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	182
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	183
7.4. Estructura Organizacional del Departamento del Cesar	186
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	187
7.6. Recursos Humanos y Motivación	189
7.7. Gestión del Cambio.....	189
7.8. Conclusiones	190
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	192
8.1. Perspectivas de Control.....	192
8.1.1. Aprendizaje.....	192
8.1.2. Procesos.....	193
8.1.3. Clientes.....	193
8.1.4. Financiera	193
8.2. Tablero de Control Balanceado.....	194
8.3. Conclusiones	197
Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Cesar	198
9.1. Análisis Competitivo del Departamento del Cesar	198
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento del Cesar	201
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento del Cesar	203
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	204

9.5. Conclusiones	205
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	207
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	207
10.2. Conclusiones Finales.....	215
10.3. Recomendaciones Finales	217
10.4. Futuro del Departamento del Cesar.....	219
Referencias.....	220



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	37
Tabla 2. <i>Índice Global de Competitividad 2016-2017</i>	57
Tabla 3. <i>Exportaciones según departamento 2014-2015</i>	64
Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	86
Tabla 5. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	97
Tabla 6. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	98
Tabla 7. <i>Características, funciones de las Autoridades administrativas nivel territorial</i>	102
Tabla 8. <i>Índice de competitividad 2016 - Pilar instituciones</i>	107
Tabla 9. <i>Índice de competitividad Departamental – Pilar Tamaño del mercado y Eficiencia de los mercados</i>	113
Tabla 10. <i>Producción de carbón por municipio</i>	117
Tabla 11. <i>Empresas del Cesar por sector productivo y municipios</i>	119
Tabla 12. <i>Balance General a 31 de diciembre 2016</i>	121
Tabla 13. <i>Estados de Resultados del departamento del Cesar a diciembre 31 de 2016</i>	123
Tabla 14. <i>Participación del rubro tributario</i>	124
Tabla 15. <i>Ratios financieras adaptado de Estados Financieros con corte a 31 de diciembre de 2016</i>	125
Tabla 16. <i>Distribución presupuesto general de la nación</i>	126
Tabla 17. <i>Resultados Consolidados (Cesar)</i>	134
Tabla 18. <i>Matriz EFI</i>	136
Tabla 19. <i>Población del Cesar</i>	142
Tabla 20. <i>Población étnica del Cesar</i>	143
Tabla 21. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	152

Tabla 22. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) del Departamento de Cesar</i>	156
Tabla 23. <i>Relación de estrategias específicas vs. Competitivas, externas alternativas e internas</i>	157
Tabla 24. <i>Evaluación de factores de MPEYEA del departamento del Cesar</i>	160
Tabla 25. <i>PIB por actividad para departamento del Cesar, Nacional y Líderes del mercado</i>	162
Tabla 26. <i>Participación relativa del mercado y Crecimiento del mercado</i>	162
Tabla 27. <i>Comparativo variación PIB nacional Vs departamental</i>	165
Tabla 28. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Departamento del Cesar</i>	167
Tabla 29. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) para el departamento del Cesar</i>	169
Tabla 30. <i>Matriz Rumelt para el departamento del Cesar</i>	171
Tabla 31. <i>Matriz de Ética para el Departamento del Cesar</i>	173
Tabla 32. <i>Estrategias retenidas y contingentes para el Departamento del Cesar</i>	174
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo (OLP) para el Departamento de Cesar</i>	176
Tabla 34. <i>Matriz de Posibilidades de la Competencia para el Departamento de Cesar</i>	177
Tabla 35. <i>Objetivos de Largo Plazo (OLP) y Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i>	180
Tabla 36. <i>Balanced Scorecard departamento del Cesar</i>	195
Tabla 37. <i>Índice de Competitividad del Cesar</i>	202
Tabla 38. <i>Plan estratégico integral</i>	208

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	12
<i>Figura 2.</i> Mapa político de Colombia.....	18
<i>Figura 3.</i> Mapa hidrográfico del Cesar.....	19
<i>Figura 4.</i> Pirámide de población total según sexo y grupos quinquenales de edad del Departamento del Cesar.....	21
<i>Figura 5.</i> PIB según departamento.....	22
<i>Figura 6.</i> Estructura agrícola del Cesar 2015.....	23
<i>Figura 7.</i> Estructura pecuaria del Cesar 2015.....	23
<i>Figura 8.</i> Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad 2010-2014p.....	24
<i>Figura 9.</i> Variación del IPC, según grupos de gastos 2014-2015.....	25
<i>Figura 10.</i> Valledupar indicadores laborales por sexo.....	26
<i>Figura 11.</i> Análisis tridimensional de las naciones.....	33
<i>Figura 12.</i> Distribución de la Población Económicamente Activa.....	39
<i>Figura 13.</i> Producto Interno Bruto (desestacionalizado).....	41
<i>Figura 14.</i> Inflación y meta de inflación.....	41
<i>Figura 15.</i> Índice de tasa de cambio nominal frente al dólar para algunos países de América Latina.....	42
<i>Figura 16.</i> Exportaciones mensuales.....	43
<i>Figura 17.</i> Importaciones mensuales.....	43
<i>Figura 18.</i> Variación anual de las exportaciones mensuales totales.....	47
<i>Figura 19.</i> Zonas y campamentos posconflicto.....	53
<i>Figura 20.</i> Participación del subsector de obras civiles en la economía.....	54
<i>Figura 21.</i> Programa de Concesiones viales de cuarta generación (4G).....	54

<i>Figura 22.</i> Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones- modelo del diamante.....	56
<i>Figura 23.</i> Índice Global de Competitividad – Valor (1-7).....	58
<i>Figura 24.</i> Performance overview for Colombia.....	58
<i>Figura 25.</i> Most problematic factors for doing business.....	59
<i>Figura 26.</i> Calidad de la infraestructura para el comercio.	61
<i>Figura 27.</i> Programa estratégico de obra pública: vías para la equidad.....	61
<i>Figura 28.</i> Matrículas educativas anuales.	62
<i>Figura 29.</i> Exportaciones según departamento 2014-2015.	63
<i>Figura 30.</i> Niveles de riesgo de corrupción por gobernación.	70
<i>Figura 31.</i> Colombia: Indicadores.....	72
<i>Figura 32.</i> Producto Interno Bruto.	72
<i>Figura 33.</i> Tasas de Crecimiento departamentales y participación en el PIB nacional 2016	74
<i>Figura 34.</i> Tasas de Crecimiento departamentales y participación por grandes ramas en el PIB nacional 2016.....	75
<i>Figura 35.</i> Inflación anual al consumidor y promedio de los indicadores de inflación básica.	75
<i>Figura 36.</i> Comportamiento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) por ciudades.	76
<i>Figura 37.</i> Pobreza Multidimensional.	78
<i>Figura 38.</i> Pobreza Monetaria-Total Nacional.....	78
<i>Figura 39.</i> Tasa de desempleo en Colombia: total nacional.....	79
<i>Figura 40.</i> Distribución porcentual, variación y contribución a la variación de la población ocupada según ramas de actividad.....	80
<i>Figura 41.</i> Tasa de desempleo 23 departamentos y Bogotá.	81
<i>Figura 42.</i> Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia 2015.	83

<i>Figura 43.</i> Agrupaciones de departamentos.	83
<i>Figura 44.</i> Presupuesto General de la Nación presupuesto 2017.	89
<i>Figura 45.</i> Distribución de Recursos por Sector.	89
<i>Figura 46.</i> Puntaje general y posición en el IDC 2016.	93
<i>Figura 47.</i> Evolución 2015-2016 del IDC.	95
<i>Figura 48.</i> Clasificación de los departamentos por etapa de desarrollo.	96
<i>Figura 49.</i> Estructura Organizacional Gobernación del Cesar.	101
<i>Figura 50.</i> Percepción Corrupción de los Empresarios por Departamentos.	105
<i>Figura 51.</i> Índice de transparencia.	106
<i>Figura 52.</i> Actividades Económicas como % del PIB Departamental.	108
<i>Figura 53.</i> Participación actividades económicas representativas para el departamento del Cesar con respecto al PIB Nacional.	109
<i>Figura 54.</i> Comparativo, del porcentaje de participación de la Actividades de Agricultura, ganadería, Caza, Silvicultura y pesca y Explotación de minas y canteras.	111
<i>Figura 55.</i> Exportaciones Del departamento del Cesar.	112
<i>Figura 56.</i> Marca del Departamento del Cesar.	112
<i>Figura 57.</i> Diagnóstico de producción y consumo sostenible en la jurisdicción de Corpocesar.	116
<i>Figura 58.</i> Uso del suelo del Departamento del Cesar.	118
<i>Figura 59.</i> Participación por producto agrícola producido para el Cesar.	119
<i>Figura 60.</i> Distribución de los Recursos de Presupuesto General de la Nación por Sector.	127
<i>Figura 61.</i> Caracterización de la Población del Cesar.	128
<i>Figura 62.</i> Tasa de Cobertura de Educación.	129
<i>Figura 63.</i> Indicadores de Calidad de Vida.	130
<i>Figura 64.</i> Cifras por Departamento.	131

<i>Figura 65.</i> Penetración de Internet por departamento.	132
<i>Figura 66.</i> Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC).....	133
<i>Figura 67.</i> Incidencia de la pobreza extrema 2002-1015.	139
<i>Figura 68.</i> Incidencia de la pobreza 2014-1015.	139
<i>Figura 69.</i> Nivel educativo Cesar.	140
<i>Figura 70.</i> Tasa de desempleo 23 departamentos y Bogotá DC 2016.....	141
<i>Figura 71.</i> Distribución del PIB del Cesar 2015.	145
<i>Figura 72.</i> Escalafón del IDIC.	147
<i>Figura 73.</i> División político-administrativa.	149
<i>Figura 74.</i> La matriz PEYEA.	158
<i>Figura 75.</i> MPEYEA departamento del Cesar.	159
<i>Figura 76.</i> MBCG para Departamento del Cesar.	163
<i>Figura 77.</i> MIE para el Departamento del Cesar.....	164
<i>Figura 78.</i> MGE para El departamento del Cesar.	166
<i>Figura 79.</i> Criterios de evaluación de estrategias.....	170
<i>Figura 80.</i> Estructura Organizacional Gobernación del Cesar.	187
<i>Figura 81.</i> Evolución Cesar por pilar 2014-2016.....	206

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

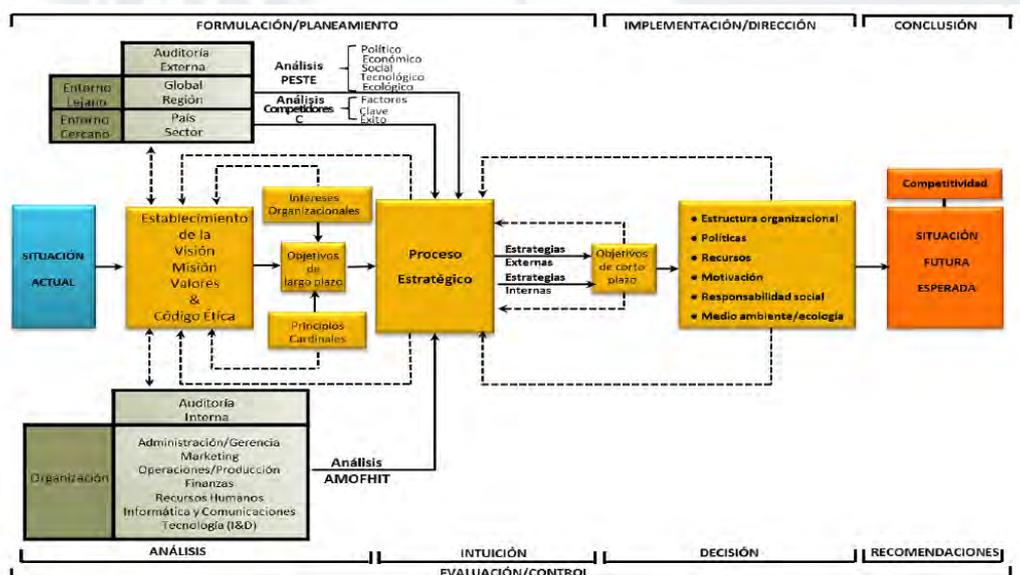


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., pág 11), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

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

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

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo (externo e interno) es de requerimiento 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 la organización intenta alcanzar 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, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (junto a los resultados previamente analizados). Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

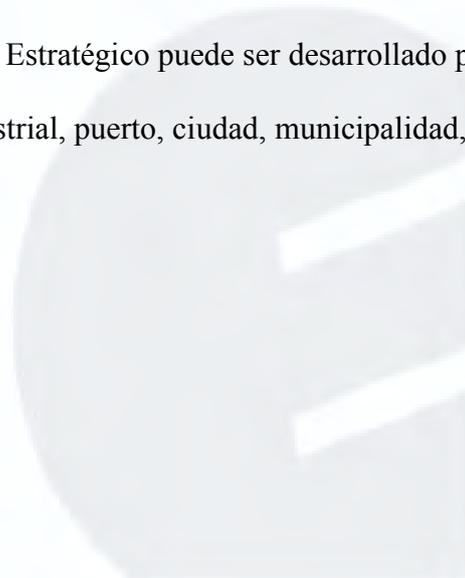
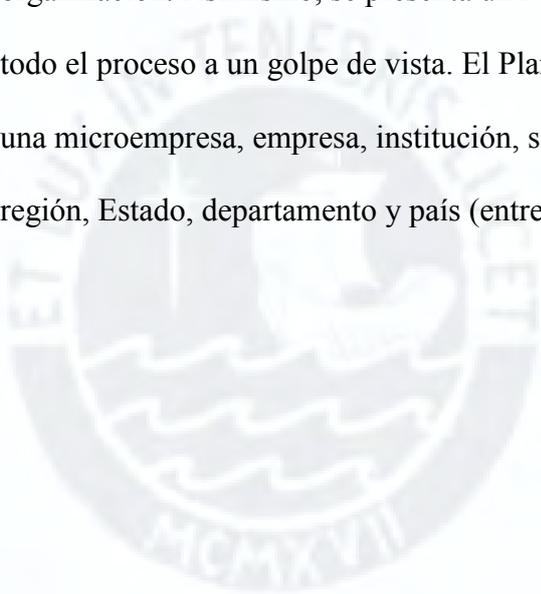
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración (intensivas, de diversificación y defensivas) que son escogidas mediante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

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP). 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 llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible –utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders)– forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



Capítulo I: Situación General del Departamento del Cesar

Este capítulo expone la historia y situación actual más relevante del Departamento del Cesar, correspondiente a información geográfica, política, económica y social. Además, se presenta el contexto de cada uno de los aspectos con respecto a la situación del país, los cuales son cruciales para el entendimiento de la coyuntura del Departamento.

1.1. Situación General

La República de Colombia se encuentra ubicada al noroeste del continente de América del Sur. Al norte limita con la República de Panamá y el mar Caribe; al oriente con las Repúblicas de Venezuela y Brasil; al sur con las Repúblicas del Perú y Ecuador; y al occidente con el océano Pacífico. Su territorio tiene una extensión de 2'070,408 Km², de las cuales 1'141,748 Km² corresponde a superficie continental (Banco de la Republica, 2015). De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017), la población proyectada de Colombia en junio de 2017 es de 49'291,609 personas.

Actualmente, Colombia está organizada territorialmente por: departamentos, municipios y distritos. Existen otras divisiones especiales, entre las que se encuentran las provincias, las entidades territoriales y los territorios colectivos. Un municipio se refiere a una entidad territorial organizada administrativa y jurídicamente. Es dirigida por un alcalde, figura que gobierna junto con un concejo municipal; ambos elegidos por voto popular. El país cuenta con 1,123 municipios.

De acuerdo a Departamento del Cesar (2016), los departamentos están ubicados entre la nación y el municipio. Éstos son dirigidos por un gobernador, quien se encarga de administrar de forma autónoma los recursos que les otorga el Estado. Cuentan también con autonomía para manejar los asuntos relacionados con su jurisdicción y la coordinación entre la nación y los municipios. Además del gobernador, hay una asamblea de diputados elegidos en elecciones populares. En Colombia existen 32 unidades departamentales.

El Cesar es uno de los 32 departamentos de Colombia. Está situado en la zona noroeste del país, posee una extensión de 22,905 Km² (2.00% de la superficie continental de Colombia) y una población proyectada en junio de 2017 –de acuerdo al DANE– de 1'053,475 personas (2.13% de la población total del país).

Resaltado en verde, en la Figura 2, en el nororiente del país, Cesar limita al norte con los departamentos de la Guajira y Magdalena; al sur con Bolívar, Santander y Norte de Santander; y al este con Norte de Santander y la República de Venezuela. La ciudad capital del departamento es Valledupar, donde se concentra el 45% de la población del departamento, con 473,232 habitantes (DANE, 2017).



Figura 2. Mapa político de Colombia.
Tomado de *La población proyectada de Colombia*, DANE, 2015
(<http://www.dane.gov.co/reloj/>).

La idea de independencia del Cesar surgió tras la creación del departamento de la Guajira, el cual fue segregado del departamento del Magdalena. El argumento para su independencia se basó en las diferencias históricas de los territorios. El Cesar, posteriormente, perteneció a la provincia de Padilla y al departamento de la Guajira.

Finalmente, se creó la ley 25 del 21 de junio de 1967, con la que fue creado el departamento del Cesar. El decreto dio vida a la primera junta organizadora del nuevo departamento. Seis meses después, el 21 de diciembre de 1967, fue inaugurado formalmente.

La geografía del Cesar está compuesta por seis regiones naturales como se muestra en la Figura 3:



Figura 3. Mapa hidrográfico del Cesar.
Tomado de *Mapas del Departamento del Cesar*, 2016
(<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmeneldpto/mendepmap>)

1. La Sierra Nevada de Santa Marta: se sitúa al noroccidente del departamento y es compartida con los departamentos del Magdalena y La Guajira. Las máximas altitudes alcanzan los 5,300 m. sobre el nivel del mar y hay asentamientos sobre los 1,200 metros.

2. Serranía de Perijá: atraviesa el departamento en la zona oriental. Sobre esta serranía se encuentran los municipios de Manaure, Balcón del Cesar, González y Río de Oro.
3. Complejo cenagoso de Zapatoza: está ubicado en el centro del Departamento, en el municipio de Chimichagua.
4. Valle del río Cesar: hace parte de la llanura del Caribe, debido a que son tierras planas u onduladas con alturas hasta de 200 m. sobre el nivel del mar. Entre otros municipios que se encuentran en esta región, está la capital del departamento, Valledupar. Los ríos Cesar y Magdalena constituyen la red hidrográfica del departamento.
5. Valle del río Iraguaní: comparte características similares al Valle del río Cesar y pertenece a los municipios El Copey y Astrea.
6. Valle del Magdalena: se encuentra en el sur del Departamento y está constituida por zonas bajas y planas. En esta región se concentra una participación importante de la actividad ganadera y agrícola. Entre los municipios que la componen está la ciudad de Aguachica. El río Magdalena es el drenaje de las corrientes del sur del Cesar.

Debido a la diversidad de regiones que componen al Cesar, hay una gran variedad climática. Existen pisos térmicos fríos y poco poblados, con temperaturas entre 10 °C y 17 °C y páramos con temperaturas inferiores a los 10 °C e incluso a los a 0 °C. Por otro lado, se encuentra la “Tierra Templada”, con un clima de 20 °C a 24 °C; donde la agricultura representa una de las principales actividades económicas. La “Tierra Caliente”, donde se encuentran los principales centros urbanos del Departamento y la mayoría de las actividades económicas; tiene temperaturas que superan los 28 °C.

En cuanto a la evolución de su demografía, la densidad poblacional a 2016 era de 40 hab/Km². Sin embargo, la concentración de sus habitantes se encuentra en el norte y sur del departamento. En la Figura 4 se puede observar que la distribución de la población en 2015 por sexo es proporcional. Adicionalmente, es posible inferir que la mayor parte de la población del departamento es joven y está concentrada entre 0 y 34 años de edad.

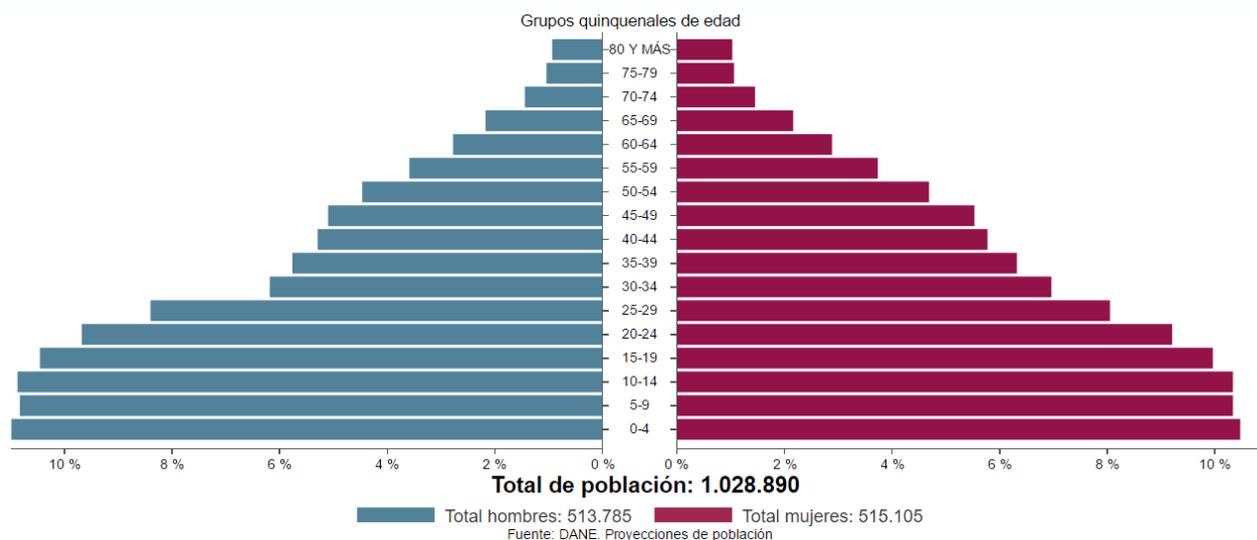


Figura 4. Pirámide de población total según sexo y grupos quinquenales de edad del Departamento del Cesar.

Tomado de DANE, 2015 (<https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>).

Con respecto a su economía, el Producto Interno Bruto (PIB) del departamento del Cesar en 2014 se incrementó 6.1% en relación con el año anterior: 1.7pp por encima de la variación total del país. Dicha mejora permitió aportar a la economía colombiana \$13,442 miles de millones de pesos a precios corrientes, como se muestra en la Figura 5, equivalente a 1.8% de participación a nivel nacional. Sin embargo, a pesar de que el departamento presentó un mayor incremento del PIB en contraste con la variación de la nación, el PIB por habitante en el departamento se ubicó en \$13'223,378 de pesos a precios corrientes; \$2'669,983 pesos menos que el PIB por habitante del país. Históricamente, desde el año 2002, el incremento del PIB del Cesar ha sido superior al promedio nacional en 11 de los 13 años medidos, exceptuando de este comportamiento a los años 2007 y 2013.

Departamentos	2014p ¹	Variación ²	PIB per cápita ³
Nacional	757.506	4,4	15.893.361
Bogotá D. C.	187.919	4,6	24.163.912
Antioquia	101.650	6,9	15.937.268
Valle del Cauca	70.635	5,0	15.466.813
Santander	61.032	9,3	29.756.872
Cundinamarca	38.358	3,3	14.534.726
Meta	36.791	-2,9	39.011.868
Bolívar	31.123	-2,0	15.013.478
Atlántico	29.870	6,6	12.282.057
Boyacá	22.226	4,0	17.437.422
Tolima	16.354	3,3	11.645.975
Casanare	15.169	6,2	43.310.425
Huila	14.124	4,6	12.383.619
Cesar	13.442	6,1	13.223.378
Córdoba	13.075	4,3	7.765.257

Figura 5. PIB según departamento.

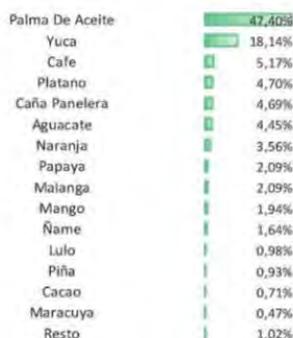
Tomado de *Informe de coyuntura económica regional ICER, 2015*

(http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_cesar_2015.pdf).

Las principales actividades económicas del Cesar son la minería, administración pública y defensa con y el comercio. Adicionalmente la ganadería vacuna ocupa un lugar relevante dentro de la economía cesarense, con una población estimada en 1'513,149 cabezas. En referencia a la agricultura, existe una gran extensión de cultivos de frutas, arroz, producción de semilla de palma africana, y cultivo y procesamiento de algodón, que exige altos niveles de tecnificación y desarrollo.

La estructura agrícola se encuentra dividida en cultivos permanentes y transitorios (véase Figura 6). En 2015, la mayor concentración de cultivos permanentes era de palma de aceite y yuca. En cuanto a los cultivos transitorios, la mayor producción se encontraba en el arroz, el maíz y la patilla.

Cultivos permanentes



Cultivos transitorios



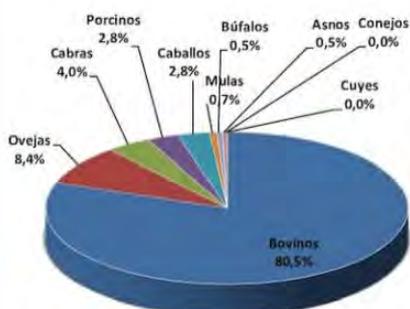
Figura 6. Estructura agrícola del Cesar 2015.

Tomado de *Perfil económico: Departamento de Cesar, 2015*

(<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmeneldpto/mengobpereco>).

La estructura pecuaria, por su parte (véase Figura 7), se encuentra dividida en pecuaria y avícola. En 2015, el 80.5% de las cabezas de pecuarios se concentró en los bovinos, seguido de 8.4% de ovejas y un 4.0% de cabras. La fuerte concentración de ganadería bovina es una tradición que caracteriza a la región. Por otro lado, el 88.5% del inventario avícola se concentra en gallos y gallinas, seguido de un 6.9% de patos y un 4.4% de piscos.

Inventario pecuarios (Cabezas)



Inventario avícolas (Unidades)

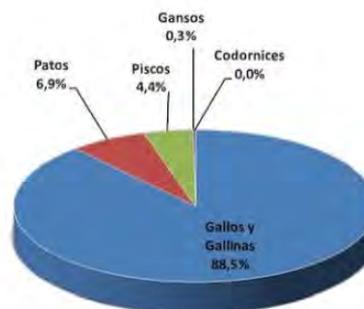


Figura 7. Estructura pecuaria del Cesar 2015.

Tomado de *Perfil económico: Departamento de Cesar, 2015*

(<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmeneldpto/mengobpereco>).

Desde el año 2004, el departamento se convirtió en el primer productor de carbón de la nación. En la última década la economía del Cesar se ha visto beneficiada gracias a la explotación de minas de carbón a cielo abierto en los municipios del El Paso y La Jagua de Ibirico, ejecutada principalmente por la multinacional Drummond. Sin embargo, este auge de la minería no ha causado un impacto positivo en el indicador de la desigualdad de ingresos (Gini) de la capital del departamento, el cual en 2014 cerró al 0.424 (DANE, 2014). Esto indica que, aunque obtuvo una calificación más positiva con respecto al resultado nacional (0.538), existen situaciones de desigualdad en el territorio.

En 2014, ocho de las nueve grandes ramas de actividad económica del departamento presentaron un incremento del PIB con respecto al año anterior. La Figura 8 demuestra que, además de los servicios públicos y financieros, la explotación de minas y canteras fue la actividad con mayor crecimiento del PIB. Aunque no es la actividad con mayor incremento, sí es la de mayor participación del total de actividades; por ende, la que más aporta al incremento del PIB en precios corrientes.

Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013	2014p
Producto interno bruto	3,8	11,4	6,4	10,8	6,1
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	8,1	2,5	4,7	0,2	4,1
B Explotación de minas y canteras	5,5	11,0	6,7	3,5	7,6
C Industria manufacturera	3,3	4,7	1,5	3,9	1,4
D Electricidad, gas y agua	3,4	9,8	0,7	2,0	2,8
E Construcción	2,5	10,6	10,3	17,8	3,5
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,7	7,0	3,8	5,3	4,6
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,9	1,2	3,7	1,1	6,4
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	11,0	1,1	6,4	7,8
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	6,9	3,9	7,2	6,2	6,0
Derechos e impuestos	4,0	6,0	2,8	0,3	4,9

Figura 8. Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad 2010-2014p.

Tomado de *Informe de coyuntura económica regional ICER*, 2015

(http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_cesar_2015.pdf).

El Índice de Precios al consumidor (IPC) de 2015 en Colombia acumuló una variación de 6.8%. Este indicador obtuvo la misma variación en la ciudad de Valledupar. Realizando el análisis por los grupos de gastos que conforman al indicador, la Figura 9 demuestra que las

mayores afectaciones, tanto en resultado acumulado como en diferencia porcentual, se presentaron en alimentos, vivienda y salud; siendo los primeros grupos de gasto de mayor participación.

Grupos de gasto	Nacional		Diferencia porcentual	Valledupar		Diferencia porcentual
	2014	2015		2014	2015	
Total	3,7	6,8	3,1	4,3	6,8	2,5
Alimentos	4,7	10,8	6,2	5,6	10,2	4,6
Vivienda	3,7	5,4	1,7	4	6,8	2,8
Vestuario	1,5	3	1,5	1,7	2,5	0,8
Salud	3,5	5,3	1,8	2,3	8	5,6
Educación	4,1	5,1	1	2,9	3,3	0,4
Diversión	2,8	4,5	1,7	0,5	3,7	3,2
Transporte	3,2	4,9	1,6	7,9	1,9	-6
Comunicaciones	2,3	4,7	2,4	1,5	2,6	1,1
Otros gastos	2,2	6,9	4,7	1,6	5,1	3,5

Figura 9. Variación del IPC, según grupos de gastos 2014-2015.

Tomado de *Informe de coyuntura económica regional ICER, 2015*

(http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_cesar_2015.pdf).

En cuanto a la tasa de desempleo de Colombia, se ubicó sobre el 9.9% a cierre de 2015; disminuyendo 0.2pp versus el 2014. A pesar de que Valledupar cerró el 2015 con una menor tasa de desempleo que el país, con 9.7%, aumentó con respecto al 2014 en 0.2pp. Este aumento se dio principalmente por el incremento de la población femenina económicamente activa, y el decrecimiento de los ocupados o crecimiento de los desocupados en el grupo femenino, tal y como se muestra la Figura 10.

Concepto	Hombres				Mujeres			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Porcentajes								
% población en edad de trabajar	74,3	74,8	75,2	75,7	76,9	77,3	77,7	78,0
TGP	73,1	70,8	71,5	70,5	54,9	54,0	54,7	52,9
TO	67,3	65,7	66,4	65,9	47,6	46,9	48,0	45,8
TD	7,9	7,2	7,2	6,6	13,3	13,1	12,1	13,4
Miles de personas								
Población total	173	177	182	186	187	192	196	201
Población en edad de trabajar	128	132	137	141	144	148	152	157
Población económicamente activa	94	94	98	99	79	80	83	83
Ocupados	86	87	91	93	68	70	73	72
Desocupados	7	7	7	7	10	10	10	11

Figura 10. Valledupar indicadores laborales por sexo.

Tomado de *Informe de coyuntura económica regional ICER, 2015*

(http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_cesar_2015.pdf).

El Cesar, además de contar con vías de acceso al resto del país, por ser un corredor vial importante para el comercio interno y externo del país (en especial a Venezuela), cuenta con un ferrocarril, que atraviesa su territorio de sur a norte. Actualmente sólo funciona el tren de carga de carbón que transporta el mineral hasta el puerto de Santa Marta para su exportación. Por otro lado, cuenta con varias pistas de aterrizaje para aviones, de las cuales el aeropuerto Alfonso López de Valledupar es el único con operaciones nacionales permanentes. Adicionalmente, el departamento es cruzado por el río Magdalena, permitiendo el transporte fluvial.

El Cesar está poblado por varios grupos, siendo los de mayor número los caribeños o costeños del centro al norte del territorio; y los andinos en el sur y la serranía del Perijá. No obstante, debido a la migración de personas dentro del departamento, los grupos se han homogenizado. Existen también comunidades indígenas como los Arahucos, Koguis y Kankuamos en la Sierra Nevada de Santa Marta, y los Yukpa en la serranía del Perijá. El género musical más representativo del Cesar es el vallenato. Esta expresión artística es la protagonista de la festividad más importante del departamento: el Festival de la Leyenda

Vallenata. Dichas fiestas atraen a turistas nacionales y locales, quienes asisten a los múltiples eventos que dan lugar en la época.

1.2. Conclusiones

El departamento del Cesar es un departamento favorecido por su ubicación geográfica. La cercanía con el puerto de Santa Marta favorece las actividades de exportación del carbón y otros minerales, incentivando dicho sector, que a su vez es el que más aporta al PIB del territorio. Además, su cercanía con Venezuela beneficia el intercambio comercial con esa región, sin verse afectado por la precaria situación que vive dicho país, debido a que la economía del Cesar no tiene alta dependencia sobre el comercio con la vecina nación.

Si bien el PIB del departamento aporta proporcionalmente al país de acuerdo a su población habitante, el PIB per cápita se encuentra por debajo del indicador a nivel nacional. Adicionando a esto el indicador del Gini expuesto anteriormente, es posible concluir que el Cesar cuenta con desigualdad de ingresos, compuesto por una gran fuerza laboral obrera que desempeña labores en minería, ganadería y agricultura (con salarios bajos y una concentración de los ingresos en una pequeña población de empresarios y hacendados). Por otro lado, si bien la población femenina económicamente activa ha aumentado, lo mismo no ha sucedido en su ocupación. Esto se debe a que el grueso de la fuente de empleos se encuentra en actividades que requieren mayor esfuerzo físico, para lo cual, de forma estigmatizada, se prefiere al hombre para desarrollar dichas tareas.

Por último, si bien el Cesar no tiene acceso directo al mar, cuenta con cuencas hídricas que aseguran el acceso al preciado líquido tanto para las actividades económicas como para las comunidades; además es un corredor vial indispensable para el comercio del país. Este gran potencial con el que cuenta el departamento, en cuanto a su economía, permite encontrar grandes oportunidades de mejora en el aspecto social de las empresas y

organizaciones económicas hacia la comunidad, para lograr una evolución en el Cesar que lleve a una sociedad más equitativa.



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

2.1. Antecedentes

La gobernación del Departamento del Cesar se encuentra enfocada hacia el desarrollo social y económico del territorio, captando mayores inversiones y desarrollo de las actividades económicas potenciales, y siendo éstas socialmente responsables. Su interés social se encamina hacia el beneficio de las poblaciones y comunidades más pobres y vulnerables.

Además, el gobierno departamental se compromete a cumplir con las funciones y servicios que le asigna la nación, promover y ejecutar los planes y programas nacionales y departamentales, así como las actividades económicas que interesen a su desarrollo y al bienestar de sus habitantes. Debe liderar, por otro lado, la ejecución de las tareas y cumplimiento de las exigencias que permitan garantizar la conservación del medio ambiente y los recursos naturales.

2.2. Visión

El departamento se proyecta a ser un territorio competitivo dentro de la región Caribe, con un desarrollo sostenible que favorezca tanto al aspecto económico, social, como el ambiental. La visión propuesta para del departamento del Cesar es la siguiente:

Para el 2027, el Cesar será el décimo departamento más competitivo del país, fundamentándose en un capital humano con calidad de vida, educación e instituciones gubernamentales eficientes y transparentes, que servirán como motor del desarrollo de los sectores agropecuario y turístico (todo esto según el Índice de Competitividad Departamental).

2.3. Misión

La misión propuesta por la gobernación del departamento del Cesar es la siguiente:

Planificar, dirigir y promover el desarrollo económico y social del Departamento del Cesar, a través de una gestión pública responsable, orientada con criterios de prioridad, racionalidad, equidad, desarrollo sostenible, transparencia administrativa y buen gobierno; con el fin de mejorar la calidad de vida y el bienestar general de sus habitantes.

2.4. Valores

Los valores de la gobernación del Departamento reflejan sus creencias y tradiciones, y pretenden encausar a sus funcionarios para que desarrollen sus actividades bajo estos patrones de comportamiento, los cuales son:

- **Compromiso:** sabemos y reconocemos que nuestra labor está orientada a satisfacer las necesidades y requerimientos de los cesarenses de forma oportuna y con calidad.
- **Solidaridad:** somos un equipo consciente que trabaja con respeto, tolerancia, compañerismo y humildad.
- **Objetividad:** desarrollamos permanentemente criterios con capacidad de análisis que permiten el logro de resultados institucionales.
- **Lealtad:** nuestros equipos de trabajo son fieles a los acuerdos y compromisos adquiridos con la comunidad y la institución, guardando sabia prudencia en nuestro actuar.
- **Transparencia:** nuestras actuaciones son visibles a los requerimientos de nuestros grupos de interés. Actuamos con integridad, en garantía de los derechos y deberes adquiridos en el ejercicio de lo público.
- **Efectividad:** nuestra labor genera resultados permanentes, oportunos suficientes y con calidad, para el desarrollo íntegro de los derechos de los cesarenses.

- Participación: nuestra gestión se caracteriza por hacer partícipe a la comunidad en las decisiones de interés general.
- Legalidad: nuestra actuación está caracterizada por el cumplimiento de ordenamientos normativos y damos el ejemplo de ello.

2.5. Código de Ética

La Contraloría del Departamento del Cesar tiene entre sus funciones y deberes la vigilancia de la gestión fiscal de los departamentos (en este caso el Cesar) y sus municipios. Dicha vigilancia incluye el control financiero y de gestión de resultados, basado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales. Esta entidad garantiza el correcto funcionamiento y desempeño de la administración del Departamento, por medio de la resolución 0000299 del 8 de noviembre de 2016, que tiene su código de ética con las siguientes disposiciones:

- La Constitución Política de Colombia establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales.
- La ética en las entidades del Estado es un imperativo y mandato constitucional para los servidores públicos y, en consecuencia, están obligados a cumplir estrictamente los principios y valores del orden constitucional y a servirse de ellos como guía rectora de su conducta. Esto debido a que el comportamiento de los funcionarios es la base que genera la confianza en el gobierno. De esta manera los ciudadanos esperan que, a través de sus funcionarios, el Estado satisfaga sus necesidades.
- La Gestión Ética de la Contraloría General del Departamento del Cesar es un proceso transversal, que busca orientar las actividades, completar los procesos y contribuir a la realización de su misión y visión.

Por medio de esta resolución, se hacen públicos –a los funcionarios de la gobernación del Departamento del Cesar– los lineamientos éticos esperados durante el desempeño de sus funciones.

2.6. Conclusiones

Al analizar la visión actual del Departamento del Cesar, se identifica una deficiencia en la consolidación de un departamento competitivo a nivel nacional, entre otros aspectos, en aquellos relacionados con la potencialización e innovación de sectores económicos como el turismo y el agropecuario; creando políticas enfocadas a la disminución de la corrupción y el desempleo. En Colombia se están generando oportunidades que deben ser aprovechadas por el Departamento del Cesar, de manera que se estimule el crecimiento de la industria y la formación del capital humano.

El establecer la visión, misión, valores y código de ética para el Departamento del Cesar permitirá que el departamento, en el 2027, alcance importantes resultados en la participación del PIB nacional, así como en el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos y en la consecución de una economía sostenible, potencializando aquellos sectores que actualmente no tienen una participación significativa en la economía del departamento.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Una de las etapas importantes en la implementación del modelo secuencial del proceso estratégico presentado por D'Alessio (2015), es el análisis tridimensional de las naciones, donde es inevitable pensar que el Departamento del Cesar, además de pertenecer a Colombia, se ve afectado por los factores externos que rodean el país y que, de igual manera, estos factores le proveen oportunidades y amenazas que deben ser manejadas de la mejor manera, para así obtener el mayor provecho. Lo anterior está planteado por Hartmann (1983), en su libro *The Relations of Nations*, en su Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales, relacionado en este caso con el análisis nacional, donde precisamente se presentan tres grandes dimensiones, desde donde se debe analizar la nación para tener una visión general de su entorno (D'Alessio F. A., 2015).

En la Figura 11 se detallan las tres dimensiones: primero los intereses nacionales, segundo los factores del potencial nacional y tercero los principios cardinales.

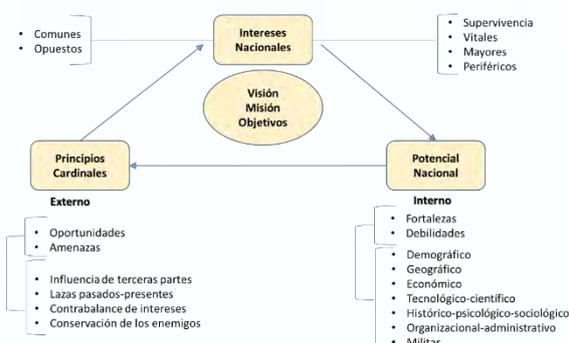


Figura 11. Análisis tridimensional de las naciones

Adaptado de *The Relations of Nations*, por F. H. Hartmann, 1957/1983 6th ed., New York, NY: Macmillan

Para alcanzar la visión del departamento del Cesar en los próximos 10 años –y conseguir resultados en la participación del PIB nacional, disminuir el desempleo, aumentar la educación de calidad en la población cesareña y potencializar otros sectores económicos– es necesario analizar al departamento del Cesar dentro de Colombia. Cómo sus intereses, fortalezas y debilidades tienen una relación directa con las oportunidades y amenazas brindadas por el entorno. Sin duda esto será un insumo importante para determinar las mejores estrategias a implementar en los próximos años.

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

De acuerdo a la Figura 11, existe una relación directa entre las tres dimensiones definidas en el análisis tridimensional de las naciones. Esto permite tener un contexto global de la situación del país frente al entorno; precisamente si nos referimos al primer componente. Los intereses nacionales, según Hartmann, citado por D'Alessio (2015), son los que buscan un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados, los cuales sin lugar a dudas pueden ser comunes u opuestos entre estados.

En la medida que un país tenga claro cuáles son sus intereses, podrá enfocar sus esfuerzos a alcanzar sus objetivos y protegerse de las amenazas del entorno desde diferentes frentes. Para Colombia se han definido varios intereses nacionales, que son establecidos cada cuatro años entre el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Gobierno Nacional (en cabeza del Presidente de la República) y que se encuentran plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (DNP, 2014). En este documento, el Gobierno y el DNP recogen las necesidades del país desde varios frentes y se crea un plan de ruta durante este periodo para cumplir los objetivos. El propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, es construir una Colombia en paz, equitativa y educada, bajo el lema: *Todos por un nuevo país*. Se partiendo de la base d que estos tres pilares son consecuentes y complementarios. Para dar

cumplimiento se establecen diferentes frentes de acción y estrategias que permitan consolidar, de manera permanente, el bienestar del pueblo colombiano.

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, se han establecido diferentes objetivos que permitirán conseguir el propósito planteado; estos objetivos no serán fáciles de alcanzar si no se implementan cinco estrategias transversales que van directamente enfocadas a la consecución de los tres pilares: paz, equidad y educación. Según el DNP (2014) las estrategias son:

1. Competitividad e infraestructura estratégica. Enfocada principalmente en generar una red vial que permita interconectar los diferentes territorios del país, propiciando un mayor flujo económico para la Nación.
2. Movilidad Social. Enfocada a su vez en tres elementos fundamentales que permitirán el bienestar social, salud, educación y el empleo de alta calidad; logrando así generar mayores ingresos y beneficios sociales al pueblo colombiano.
3. Transformación del campo. Es necesario atender y modernizar el campo de tal manera que, de la mano de la estrategia 1 y 2, se garantice la calidad de vida de los que lo habitan.
4. Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz. Sin duda alguna, para el Gobierno Nacional, la prioridad es conseguir una paz estable y duradera. Pero además de la firma de un acuerdo de paz, es necesario que se fortalezca el Estado en todo el territorio nacional, promoviendo así el sistema democrático, la justicia y los derechos humanos, a través de las entidades y autoridades del Estado.
5. Buen gobierno. Las estrategias anteriores deben estar soportadas por un buen gobierno, que de manera transparente y eficiente implemente el plan definido.

De otra manera y de forma estratégica, el Gobierno Nacional ha determinado diferentes enfoques para las regiones geográficas que componen el país que permitirán aterrizar de manera práctica los objetivos y las estrategias antes planteadas. Según el DNP (2014), estos enfoques regionales son:

1. Caribe próspero, equitativo y sin pobreza extrema.
2. Eje cafetero y Antioquia, capital humano innovador en territorios incluyentes.
3. Centro-Oriente y Bogotá D.C, conectividad para la integración y el desarrollo productivo sostenible de la región.
4. Pacífico, desarrollo socioeconómico con equidad, integración y sostenibilidad ambiental.
5. Llanos, medio ambiente, agroindustria y desarrollo humano.
6. Centro-Sur-Amazonía, desarrollo del campo y conservación ambiental.

De esta manera, el Gobierno Nacional establece las necesidades prioritarias por cada región para la implementación de acciones en el periodo 2014-2018; teniendo en cuenta que el Departamento del Cesar pertenece a la región caribe de Colombia. Los planes van enfocados a ser un departamento más próspero, equitativo y sin pobreza extrema. Planteado lo anterior, a continuación se presenta la matriz de interés nacionales (véase Tabla 1), en la cual se recogen los principales intereses de Colombia de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 y su relación de manera estratégica con otros países.

Tabla 1.

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Consolidar una Paz estable y establecer una seguridad nacional sostenible	Venezuela * Brasil * Perú * Ecuador * Estados Unidos *	Perú *	Unión Europea *	
2. Crecimiento económico del País		Chile * México * Estados Unidos *		
3. Preservar la soberanía del país	Venezuela ** Nicaragua **		Brasil ** Perú ** Ecuador **	
4. Mejorar el bienestar de los colombianos		Venezuela ** Estados Unidos *		

* Comunes, ** Opuestos.

NOTA: Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. Rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Los intereses nacionales están enmarcado de manera transversal en la consecución de una paz estable y duradera. Este es el objetivo principal del Gobierno Nacional. De este interés se desprenden los intereses asociados al crecimiento económico del país y la mejora del bienestar de los colombianos; en el sentido de que la paz, sin duda alguna, tendrá un

efecto positivo en la confianza en países de la región y, en general, en países que ven a Colombia de manera estratégica –comercialmente hablando–. Hablar de estos intereses es hablar intrínsecamente del empleo formal, educación e igualdad social. Para el departamento del Cesar será importante la consecución de la paz, teniendo en cuenta que este departamento ha sido escenario, en gran medida, de las consecuencias de la guerra que se ha vivido en el país, en especial por uno de los bloques más grandes de las FARC –así como de laboratorios para la producción de cocaína y demás factores asociados con la violencia–. Es por esta razón que el departamento del César se verá grandemente beneficiado de la consecución de la paz estable y duradera.

3.1.2. Potencial nacional

Una vez definidos los intereses nacionales de acuerdo a la planeación del gobierno de Colombia, es necesario analizar la situación actual del país para determinar qué tan cerca se está de alcanzar estos intereses. Precisamente, el potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un estado para alcanzar los intereses nacionales (D'Alessio, 2015). Según Hartmann, se deben analizar siete elementos necesarios para realizar esa evaluación. A continuación, se detalla cada uno y la situación presente de Colombia.

Estructura Poblacional (Demográfico). En Colombia la entidad oficial que se encarga de la planeación, levantamiento, procesamiento y análisis de las estadísticas del país, se llama Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Según sus cifras recientes, para el 2017 la población de Colombia se proyecta en 49.291.607, de la cual el 49,38% son hombres y el 50,62% son mujeres. Para el año 2020 estos porcentajes de género se mantendrán en la población, alcanzando una cifra de habitantes de 50.911.747, proyectándose una tasa de crecimiento de 1,1% anual al 2020.

Con respecto al Departamento del Cesar, su población para el año 2017 está proyectada en 1.053.427 y aumentará con la misma tasa de crecimiento poblacional anual del

país (1,1%). Lo que quiere decir que en el 2020 los habitantes proyectados en el departamento son de 1.089792.

Para la población económicamente activa, el DANE realiza una estadística del nivel de educación. En la Figura 12 se evidencia que el porcentaje de personas con educación técnica profesional y tecnológica, así como la educación media, aumentó en 8 puntos aproximadamente, comparado de 2010 a 2016.

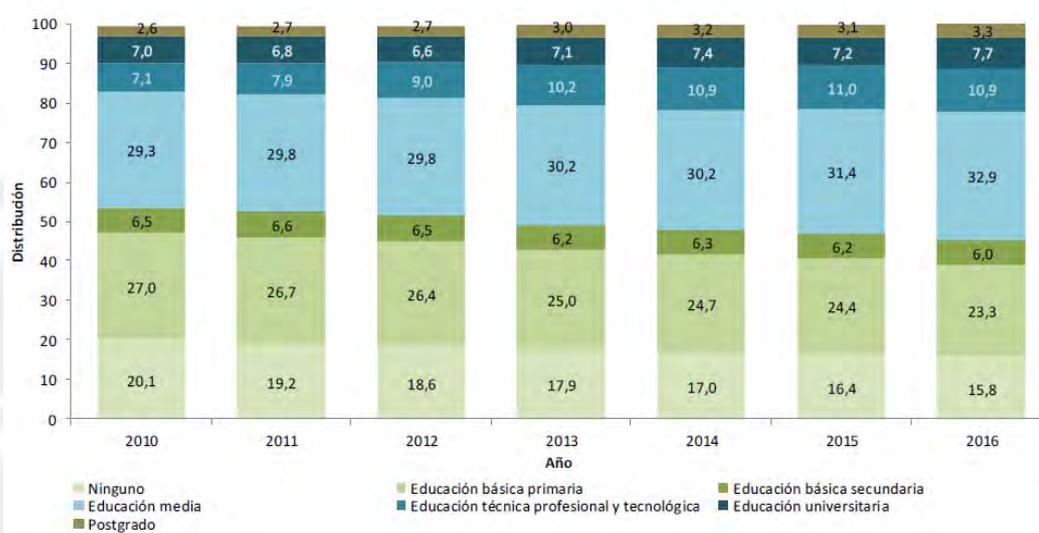


Figura 12. Distribución de la Población Económicamente Activa.
Adaptado de DANE- Fuerza laboral y educación, 2016

Geográfico: 1.141.748 km² de territorio más un área marítima de 928.660 km², hacen parte de la soberanía colombiana. Adicionalmente, es el cuarto país más grande de Suramérica (después de Brasil, Argentina y Perú) y tiene fronteras terrestres con Brasil, Venezuela, Ecuador, Perú y Panamá.

Colombia tiene una posición estratégica en el continente americano, toda vez que, por su ubicación en la parte media del continente, está equidistante de la mayoría de países que componen el continente. Adicionalmente, es el único país de Suramérica que posee costas en el Océano Pacífico y el Mar Caribe, lo que la convierte en un país estratégico para el

transporte de mercancía, producción y distribución de productos, gracias a los puertos ubicados en ambas costas.

Colombia está compuesto por 32 departamentos y un distrito capital. Goza de diversidad de relieve gracias a su fisiografía, llanuras costeras, cordillera de los Andes y planicies. Hace algunos años, estas características representaron un obstáculo para el transporte en el país; pero hoy por hoy –y gracias a la intervención del Gobierno de Colombia en infraestructura vial– ha mejorado notablemente, consiguiendo transportar bienes por todo el territorio nacional de manera más rápida, y aportando así a la economía del país.

Colombia no cuenta con las cuatro estaciones. Esto permite que el clima sea poco variable, beneficiando a diversos sectores de la economía al no tener temperaturas extremas durante el año.

Económico: Según el Banco de la República (2017), Colombia tiene una economía estable gracias a las medidas institucionales que se han venido haciendo en el país: como la flexibilidad en la tasa de cambio (la cual ha permitido sortear la caída de los precios del petróleo de los últimos años). Con la nueva Reforma Tributaria implementada en el 2017, se espera aumentar gradualmente el recaudo desde 0,7% del PIB en 2017 hasta el 3,1% del PIB en 2022, mejorando así el déficit fiscal registrado para el 2017, que ha tenido una disminución significativa de 0,7% con respecto al año 2016, cerrando este año en 4,0%.

Con respecto al PIB, según el Banco de la República (2017), para el primer trimestre de 2016 se registró una tasa de crecimiento anual de 2,5%, inferior a la obtenida en 2015 (3,1%) y a la observada en el último trimestre del año pasado (3,4%). Para el 2017, los expertos proyectan un crecimiento del PIB entre 0,7% y 2,7% (con 2,0% como cifra más probable). En la Figura 13 se muestra el comportamiento del PIB en los últimos años.

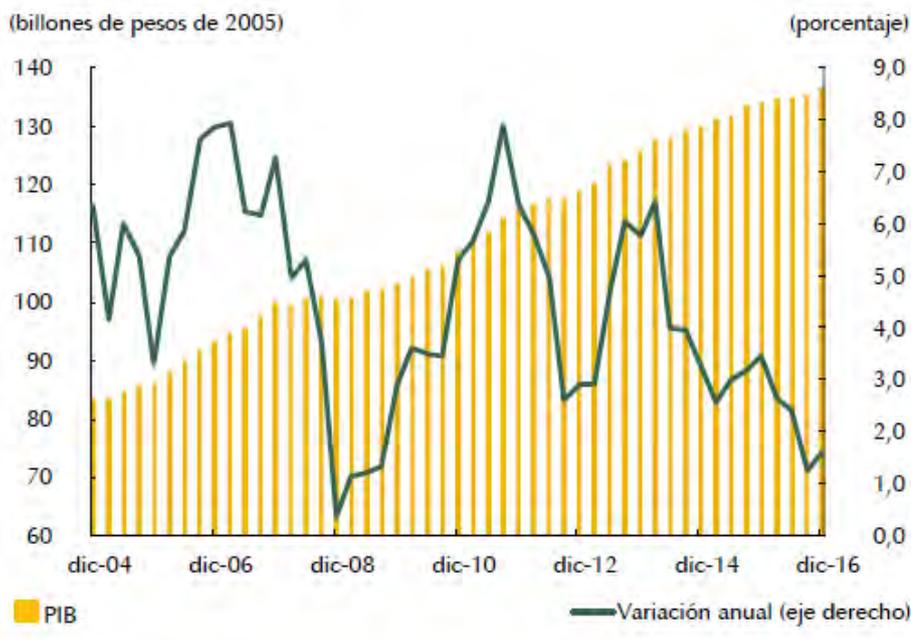


Figura 13. Producto Interno Bruto (desestacionalizado).

Tomado de Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República, 2017

Por otro lado, la inflación cerró en el año 2016 en 5,75%, con la cifra más alta para el último semestre de 2016, comparada con años anteriores, como se muestra en la Figura 14. Durante los primeros meses de 2017, continuó descendiendo hasta un nivel de 5,18%; lo cual es positivo para la economía del país, teniendo en cuenta que su meta es de 4%.

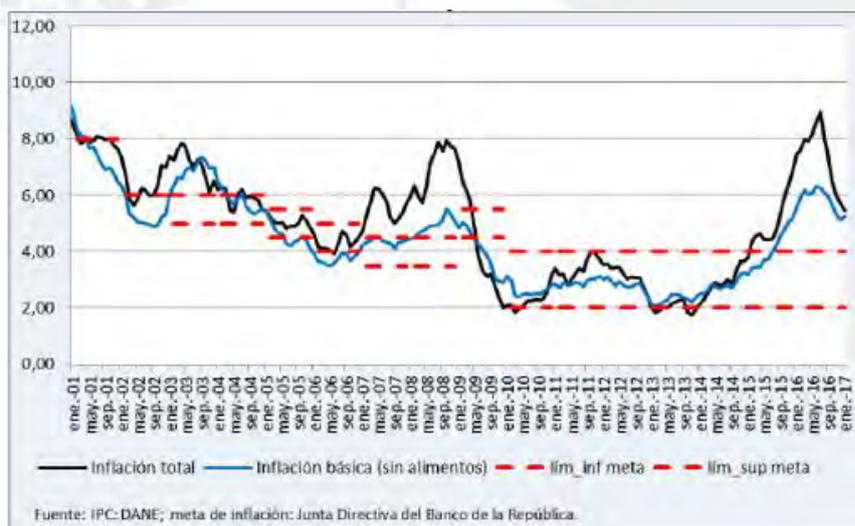


Figura 14. Inflación y meta de inflación.

Tomado de Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República, 2016

El Banco de la República, a través de su política monetaria, controla y vela por mantener la inflación entre los límites establecidos (de dos a cuatro por ciento), mediante la intervención de la tasa de interés. En la Figura 15 se muestra la tasa de cambio nominal frente al dólar para algunos países latinoamericanos, incluyendo Colombia.

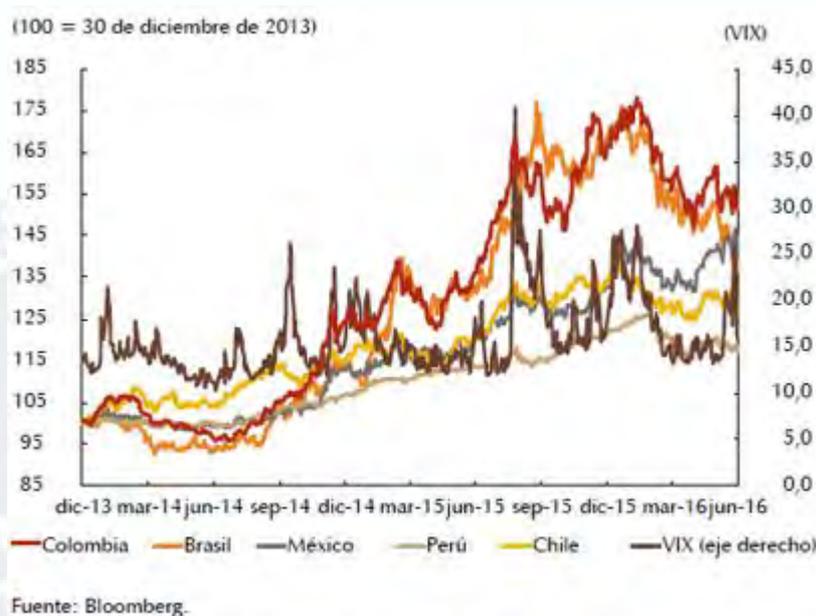
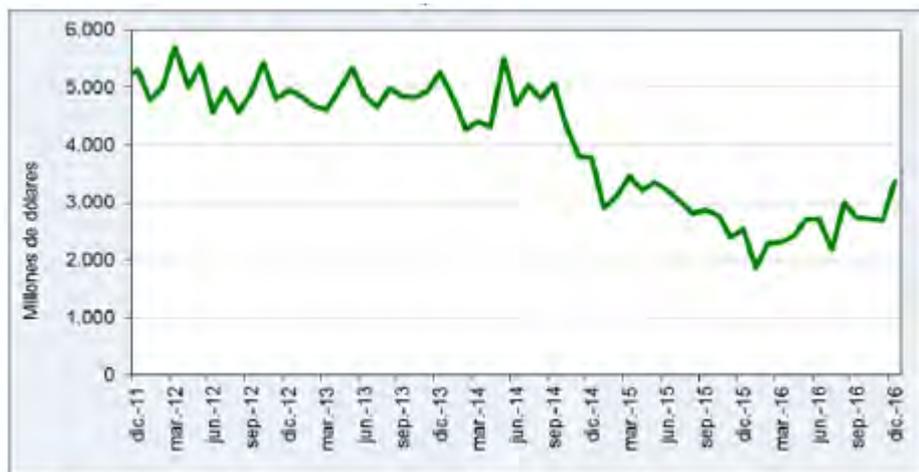


Figura 15. Índice de tasa de cambio nominal frente al dólar para algunos países de América Latina.

Tomado de *Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República*, 2016

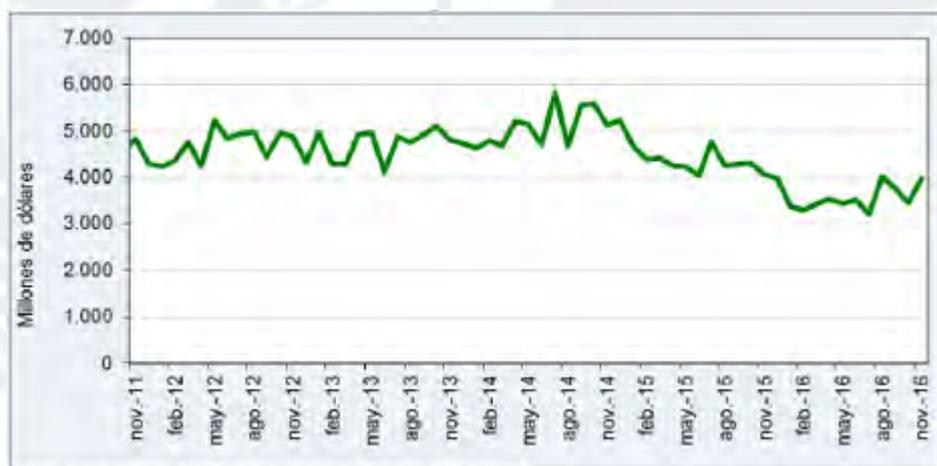
Dentro del componente económico es importante revisar las relaciones comerciales que tiene Colombia con otros países en cuestión de importaciones y exportaciones. De acuerdo a las cifras proporcionadas por el Banco de la República (2016), Colombia se vio afectada por la desaceleración de la economía de los países socios comerciales. Esta desaceleración se presentó en las economías de países tanto emergentes como potencias mundiales; comportamiento que produce una disminución en la demanda de estos países y trae consigo una disminución en las exportaciones colombianas; todo esto evidenciado en una disminución del 13% para el 2016 (comparada con el año 2015). En la Figura 16 y Figura 17 se muestra el comportamiento de las exportaciones y las importaciones para los últimos años.



Fuente: DANE-DIAN.

Figura 16. Exportaciones mensuales.

Tomado de *Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República*, 2016



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Figura 17. Importaciones mensuales.

Tomado de *Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso de la República*, 2016

El comportamiento de las importaciones contra las exportaciones, de la manera como se detallan, mejorará el déficit comercial que tiene Colombia.

Tecnológico-científicos. Colombia invierte actualmente un 1% de su PIB en investigación y tecnología, lo que puede llegar a ser una brecha importante para alcanzar sus objetivos planteados a largo plazo. Lo anterior teniendo en cuenta la inversión que realizan otros países en el continente americano. Es cierto que el Ministerio de Tecnologías de la

Información y Comunicaciones realiza mejoras en algunos elementos fundamentales tecnológicos (por ejemplo, la conexión de banda ancha e internet inalámbrico); sin embargo, no llegan a representar mejoras significativas en el campo tecnológico y científico que requiere el país para enfrentar todos los beneficios comerciales que se vienen con la firma del acuerdo de Paz y tratados de libre comercio. Este es una desventaja competitiva que el Gobierno Nacional deberá ir cerrando, con el fin de estar preparado para enfrentar los nuevos retos comerciales.

Histórico-psicológico-sociológico: Hablar de guerra en Colombia todo el tiempo no era más que un reflejo de la situación social que, por más de 50 años, enfrentó el pueblo colombiano. Más de dos generaciones han vivido los horrores de la guerra por grupos al margen de la ley que se han levantado contra el Estado Colombiano. Hoy, con la firma del acuerdo de paz, Colombia tiene la opción de pensar en el futuro de manera positiva y de cambiar la forma de pensar de los ciudadanos, que aún se encuentran escépticos frente al posconflicto. Un posconflicto exitoso es una tarea titánica para el Gobierno Nacional. Por otro lado, Colombia ha tenido situaciones de corrupción en el Gobierno Nacional, que debilitan la confianza en las entidades del Estado. Empero, ya el Gobierno Nacional y las entidades de Control han implementado acciones que permitan recuperar esta confianza de manera lenta. Por ejemplo, haciendo públicos informes de gestión de las entidades, así como jornadas públicas de rendición de cuentas de todos los Ministerios. A pesar de estos inconvenientes, Colombia se ha caracterizado por salir adelante con una actitud positiva y alegre; no por nada está permeado por festivales, desfiles y carnavales que hacen de Colombia uno de los países más felices del mundo.

Organizacional-Administrativo: Todas las normas, derechos y deberes del pueblo colombiano y de sus ramas del poder son regidas por la Constitución Política de 1991. Precisamente, de acuerdo a la Constitución, Colombia está organizada por tres ramas del

poder: la Rama Legislativa, encargada de crear y/o modificar las leyes; la Rama Ejecutiva, cuya función principal es hacer cumplir la Constitución y las Leyes; y la Rama Judicial, que tiene por competencia administrar la justicia y velar por resolver los conflictos de la población colombiana.

Militar: El Gobierno de Colombia, mediante el Ministerio de Defensa, es el encargado de la defensa del país. La integración de más de 432.000 efectivos en tres divisiones –Ejército Nacional, Armada Nacional y la Fuerza Aérea de Colombia– son el medio para lograr este objetivo propuesto. El país, por su amplio conocimiento en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico en las últimas décadas, tiene una fuerza militar con mucha experiencia y reconocimiento internacional. No obstante, la finalización del conflicto armado en Colombia implica que el Gobierno Nacional tendrá que determinar los nuevos propósitos en lo que a su defensa interna y externa se refiere.

3.1.3. Principios cardinales

En los últimos años, Colombia ha realizado algunas negociaciones comerciales de tipo regional y global; lo que conlleva a que las empresas colombianas compitan con mayor intensidad en un sinnúmero de mercados alrededor del mundo, y con las que se espera lograr un fortalecimiento de los productos y servicios ofrecidos para ser más competitivos.

Precisamente, Según D'Alessio (2015), los principios cardinales son la base de la política exterior, y es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos.

El Gobierno colombiano, con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició desde hace varias décadas una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios comerciales más importantes. El objetivo era buscar acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre

los demás países y Colombia. Los tratados más importantes firmados por Colombia son los de la alianza del pacífico y el tratado de libre comercio con Estados Unidos.

a. Influencia de terceras partes

Colombia siempre ha tenido una cercanía con Estados Unidos quien, hasta el momento, es su principal socio comercial. Así mismo, en los últimos años se ha visto una cercanía entre Colombia, la Unión Europea y Canadá. Esta relación no sólo se estrecha en el ámbito comercial, sino que ha surgido un intercambio estudiantil que ha permitido desarrollar a muchos profesionales del país y lograr que la cultura colombiana traspase fronteras. Según el OEC (2015), las principales exportaciones de Colombia son: Petróleo, Crudo (\$12,7 Miles de millones), Briquetas de carbón (\$5,36 Miles de millones), Café (\$2,72 Miles de millones), Flores Cortadas (\$1,3 Miles de millones) y Oro (\$1,3 Miles de millones). Sus principales importaciones son: Refinado de Petróleo (\$5,08 Miles de millones), Aviones, helicópteros –y / o de la nave espacial (\$2,23 Miles de millones)–, Coches (\$2,1 Miles de millones), Equipos de Radiodifusión (\$1,61 Miles de millones) y Medicamentos envasados (\$1,38 Miles de millones). Los principales destinos de las exportaciones de Colombia son: Estados Unidos (\$10,4 Miles de millones), Panamá (\$2,42 Miles de millones), China (\$2,27 Miles de millones), los Países Bajos(\$1,78 Miles de millones) y España (\$1,69 Miles de millones). Los principales orígenes de sus importaciones son: Estados Unidos (\$15,4 Miles de millones), China (\$9,7 Miles de millones), México (\$3,83 Miles de millones), Alemania (\$2,19 Miles de millones) y Brasil (\$2,11 Miles de millones).

Según estudios del DANE (véase Figura 18), en mayo de 2017 las exportaciones presentaron una variación anual de 23,4%. En mayo de 2016 la variación fue -18,9%. En mayo de 2017 se exportaron US\$3.385,1 millones de dólares *FOB*, con una variación anual de 23,4%; crecimiento que no se presentaba desde los meses de mayo de 2011. Este comportamiento se debe a la variación positiva de todos los grupos de productos:

Combustibles y productos de las industrias extractivas, Agropecuarios, alimentos y bebidas, Manufacturas y "Otros sectores".



Figura 18. Variación anual de las exportaciones mensuales totales. Tomado de *Información estratégica de exportaciones DANE*, 2017 (<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>)

En la actualidad, Colombia hace parte de la Alianza del Pacífico, que es un mecanismo de articulación política, económica y de cooperación e integración, establecido en abril de 2011, y en el que están incluidos los siguientes países: Chile, Colombia, México y Perú.

El objetivo principal de esta Alianza es conformar un área que impulse un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías participantes, mediante la búsqueda progresiva de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.

Otros objetivos de la Alianza del Pacífico son: generar condiciones de crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías que la conforman; lograr una mayor proyección al mundo –particularmente al Asia Pacífico (que se perfila como eje fundamental de la economía mundial de este siglo)–; tener una diversificación de mercados para reducir la vulnerabilidad de los países miembro frente a las crisis; y no menos importante, superar la desigualdad socioeconómica y lograr una mayor inclusión social de sus habitantes (Mincit, 2017).

La Alianza del Pacífico constituye una de las estrategias de integración más innovadoras en las que participa Colombia; al tratarse de un proceso abierto y flexible, con metas claras y coherentes con el modelo de desarrollo y la política exterior nacional. Para Colombia, la Alianza del Pacífico es un eje fundamental de su estrategia de internacionalización, particularmente en la región Asia Pacífico

A través de Alianza del Pacífico, Colombia puede acceder al mercado asiático, ya que México, Chile y Perú cuentan con acuerdos comerciales con esa región.

b.Lazos pasados y presentes

Por otro lado, se encuentran los vecinos de Colombia (Venezuela y Ecuador), con los cuales, históricamente, el país ha tenido nexos sociales y económicos cercanos a través de la integración andina. Ecuador es el tercer socio comercial para Colombia. La diversificación y el contenido de valor agregado de la oferta exportable que dirige a Colombia hace que resulte sustancialmente importante como mercado para muchos empresarios; sobre todo si se tiene en cuenta que, con casi todos los países del mundo con los cuales comercia Ecuador, el grueso de sus exportaciones no petroleras sólo está concentrado en dos o tres productos primarios: los productos de mar, las flores y el banano.

Para Colombia, el mercado de Ecuador también es importante, no sólo por la diversificación de productos, sino también por la base de empresas que exportan a este mercado. A Ecuador exportan cerca de 2.800 empresas colombianas, de las cuales casi la tercera parte destinan toda su oferta exportable en este mercado. Muchas son empresas que incursionan por primera vez en el tema exportador, aprenden y luego extienden operaciones a otros países. Venezuela, por otro lado, fue el segundo socio comercial de Colombia después de Estados Unidos durante muchas décadas. No obstante, por tensiones políticas con los gobiernos venezolanos, se ha disminuido drásticamente el intercambio entre ambas naciones, hasta dejar en la segunda posición a China como socio comercial de Colombia. Entre las

principales exportaciones efectuadas por Colombia a Venezuela, se encuentran las del sector automotor (particularmente vehículos para el transporte de personas y camperos 4x4), las del sector agropecuario (en los últimos años sobresale la dinámica de la carne, los bovinos en pie y los frijoles secos) y las confecciones (vestidos de baño y pantalones para mujeres). Entre las principales importaciones desde Venezuela se destacaron las de industria química como el propeno y dodecibenceno (utilizado entre otros para fabricación de detergentes), automotores y productos de la siderurgia (como laminados, alambón, etc.).

Sin embargo, a raíz de la crisis económica y social de Venezuela, se han visto afectadas principalmente las exportaciones industriales (85% del total). Estimaciones del (DNP, 2017) calculan que una caída de 30 por ciento en las exportaciones a Venezuela induciría una caída hasta de 0,3 por ciento en el crecimiento del PIB colombiano. Los sectores más afectados con el deterioro del comercio con Venezuela son el sector automotriz, de equipos de transporte, textiles, confecciones y artículos de cuero.

Según CAVECOL (2017), el intercambio comercial entre Venezuela y Colombia se contrajo en 58 % en el 2016, en comparación con el mismo período del año anterior. Hubo disminuciones en las exportaciones venezolanas hacia Colombia en un 20 %, y en las importaciones de productos colombianos en Venezuela en un 29 %. Pese a la extensa frontera que existe entre Colombia y Venezuela, se ha ordenado el cierre unilateral, afectando el comercio de los dos Países y desmejorando la calidad de vida de sus habitantes.

Gracias a sus buenas relaciones internacionales, Colombia también forma parte del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el cual es un mecanismo de integración económico y comercial entre Colombia, Brasil, Venezuela, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Argentina, Chile, Ecuador y Perú. Este proceso de integración económica propende por la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre sus miembros; así como por el

establecimiento de un arancel externo común y el desarrollo de una política común frente a terceros.

Colombia también forma parte de La Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), cuyo objetivo es desarrollar un espacio suramericano integrado en términos políticos, sociales, económicos, ambientales y de infraestructura. Esto con el propósito de fortalecer la identidad de la región suramericana. Son parte de la UNASUR los doce países de América del Sur: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela.

Colombia se ha caracterizado por mantener adecuadas relaciones con sus países vecinos. Sin embargo, la posición geográfica ha generado algunos conflictos limítrofes. Entre ellos se encuentran conflictos con países como Venezuela, Ecuador y Nicaragua. Con Venezuela y Ecuador el inconveniente se ha generado por el conflicto armado, ya que existe un aparente apoyo de los dos gobiernos con las Fuerzas Armadas de Colombia (FARC), lo que ha conllevado a conflictos con el gobierno colombiano.

Por su parte, Nicaragua ha tenido durante muchos años la firme posición de su soberanía sobre las islas de San Andrés, Providencia, Santa Catalina y los islotes de éstas. Dichas pretensiones llegaron al Tribunal de la Haya en el 2012, donde se propuso dividir con una línea imaginaria el mar territorial colombiano, a lo cual, el Gobierno se ha opuesto radicalmente a seguir con esta decisión. Todos los anteriores conflictos se han manejado por la vía diplomática.

c. Contrabalance de intereses

En la actualidad, Colombia es considerada como la cuarta economía más grande de Latinoamérica y como uno de los países con mayor desarrollo económico, gracias a las relaciones internacionales que ha logrado afianzar. Empero, se debe tener una mayor inmersión en mercados en los que tímidamente se ha incursionado. Tal es el caso de Asia,

quien se ha convertido en una de las principales potencias económicas a nivel mundial. Colombia deberá lograr trascender esas fronteras y dejará de depender de los países tradicionales con los cuales está acostumbrado a transar.

Así mismo, no se deben descuidar las políticas de ingreso de productos del exterior, ya que –a pesar de que puede ofrecer diversificación en los mismos– puede llegar a afectar ciertos sectores económicos. Ese es el caso del ingreso de productos de origen asiáticos. Estos productos afectan notablemente sectores como la manufactura, haciendo cada vez más difícil competir por precios, puesto que la mano de obra en dichos países es realmente barata. Colombia debe estar preparada para estipular ciertas medidas que mejoren la productividad y competitividad, lo que le permitirá asumir nuevos retos comerciales, generando mayor inversión tecnológica y desarrollo en la industria, que es la que finalmente permitirá ser generadora de nuevos negocios y mejorar la calidad de vida para los ciudadanos.

d. Conservación de los enemigos

Los enemigos, en cierta manera, son buenos para el contrincante. Esto se debe a que hace crecer y ser cada vez más innovador. Así como pasa en las empresas, los países también tienen enemigos que deben ser reconocidos y tratados como tal, en el mejor de los sentidos. Se puede decir que Colombia tiene hoy por hoy dos enemigos. El primero es Venezuela, que como se ha mencionado anteriormente, tiene lazos comerciales con Colombia desde hace muchos años, además de compartir una historia de hermandad. Dada la crisis socioeconómica por la que está pasando Venezuela, al Estado Colombiano le es complejo manejar las relaciones bilaterales con este país, representado por el gobierno del presidente Nicolás Maduro. Lo anterior debido la tensión que ha habido en la frontera, además de factores asociados a la guerrilla Colombiana, que ha ocasionado que estas relaciones no fluyan adecuadamente. No obstante, como se ha mencionado, esta situación ha representado una

oportunidad para que Colombia busque nuevos socios estratégicos que permitan hacer crecer su economía.

Por otro lado se encuentra Nicaragua. Aunque las relaciones comerciales no son tan fuertes para Colombia, sí hay un litigio en la corte de La Haya que aún no se ha cerrado completamente y que ha permeado las relaciones bilaterales de estos países por la lucha de la soberanía colombiana. Este, sin duda alguna, es un enemigo al que hay que tener vigilado, toda vez que se trata del carácter fundamental de lo que está en juego: el territorio colombiano. De esto depende una política exterior fuerte por parte del Gobierno de Colombia.

3.1.4. Influencia del análisis en el Departamento de Cesar

Según el DANE, las regiones que reciben mayores beneficios son aquellas que cumplen con dos condiciones. La primera, seguridad; y la segunda, tener mayor nivel de integración con los principales circuitos económicos y de desarrollo. Dado lo anterior, es importante analizar cómo afectarán estos dos factores al departamento del Cesar.

El César ha sido uno de los departamentos de Colombia que más ha sufrido los efectos del conflicto armado entre el Estado y los grupos al margen de la ley, provocando un estancamiento en el desarrollo económico del Departamento desde hace muchos años. Luego del acuerdo de Paz, se vislumbra un panorama diferente y alentador para el Cesar. De acuerdo a una investigación del periódico El Espectador (2016), el Departamento del Cesar, además de desmovilizar los frentes armados de las FARC, tendrá una zona de desmovilización controlada por el Gobierno Nacional en el municipio de La Paz, (Véase Figura 19). El acuerdo de paz para Colombia le traerá muchos beneficios económicos y comerciales con la región, beneficios que igualmente llegarán al Cesar (siempre y cuando el departamento esté preparado para entrar en una carrera por la competitividad y la producción).

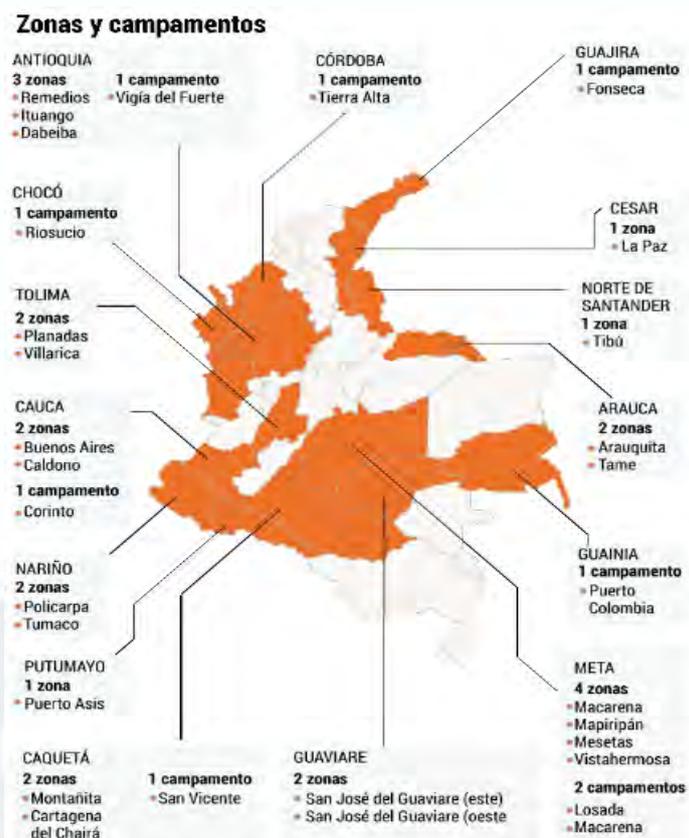


Figura 19. Zonas y campamentos posconflicto.

Tomado de *El Espectador*, *Estas son las 23 zonas de concentración donde estarán las FARC*, 2016 (<http://www.elespectador.com/noticias/paz/estas-son-23-zonas-de-concentracion-donde-estaran-farc-articulo-639658>).

Por otro lado, el Gobierno Nacional –acudiendo al cumplimiento del interés nacional por el crecimiento económico del país– puso en marcha su plan para implementar obras civiles que interconecten los núcleos de desarrollo del país para, de esta manera, permitir que Colombia sea más competitiva en la región. En la Figura 20 se muestra que la participación del sector de obras civiles en la economía es más importante cada año, pasando de 2,4% en el 2000 a 4,2% en el 2016.



Figura 20. Participación del subsector de obras civiles en la economía. Tomado de la *Cámara Colombiana de la Infraestructura, Bitácora de la Infraestructura*, 2017

Lo anterior demuestra la importancia de la construcción de vías de 4G para el país, y la necesidad de implementarlas lo antes posible. Esto con el fin de que se pueda mejorar, de forma estratégica, la competitividad de Colombia frente a sus socios comerciales (como se muestra en Figura 21).

Programa de Concesiones Viales de Cuarta Generación (4G).

	Ola 1	Ola 2	Ola 3	IP	TOTAL
Proyectos	9	9	2	8	28
Kilómetros a operar	1047	1719	195	1668	4629
Túneles	8	52	6	16	82
Puentes	121	18	28	17	184
Unidades funcionales	42	48	12	47	149
CAPEX (Billones)	12	12	2	9	34

Figura 21. Programa de Concesiones viales de cuarta generación (4G). Tomado de la *Cámara Colombiana de la Infraestructura, Bitácora de la Infraestructura*, 2017

Existen dos elementos que se deben contemplar en la influencia del análisis en el departamento del Cesar. El primero es la Alianza del Pacífico, que sin duda es un poderoso mecanismo de integración entre Chile, Perú, Colombia y México. Gracias a este efectivo acoplamiento, se han obtenido logros significativos para estos países, como la libre

circulación de bienes mediante una consolidación de una zona de libre comercio que se amplía no solo a bienes sino a servicios, capitales y personas; así mismo, ha traído muchos beneficios para todas las ciudades de estos países, entre otros en el sector educativo. La Alianza del Pacífico es hoy por hoy la octava economía del mundo, y tiene como objetivo a corto plazo financiar proyectos de innovación y educación que con seguridad beneficiarán el desarrollo de estos países americanos. Al departamento del Cesar le beneficiará significativamente esta alianza, en la medida en que pueda consolidar exportaciones de productos o servicios generados dentro del departamento, generando así empleo y bienestar a sus habitantes.

Sin embargo, no todo es positivo en la influencia del análisis en el departamento. El segundo elemento es la afectación de la crisis social y económica que está viviendo el país vecino: Venezuela. El departamento del Cesar es fronterizo con Venezuela, y es hoy uno de los departamentos que se ha visto afectado negativamente al recibir habitantes provenientes del vecino país, lo que ha ocasionado problemas asociados a la inseguridad y al desempleo. Sin duda, la política exterior que implemente el Gobierno Nacional tendrá una repercusión en el Departamento del Cesar.

3.2. Análisis Competitivo del País

Una vez revisados y analizados los componentes tridimensionales de Colombia, es importante determinar aquellas ventajas competitivas nacionales que permitirán afrontar el entorno comercial de manera efectiva. Para esto se utilizará el diamante de la competitividad de las naciones de Michael Porter (véase

Figura 22), donde se especifican cuatro elementos a través de los cuales se mide el nivel de competitividad de Colombia en el entorno internacional. Estos componentes son: condiciones de los factores, sectores relacionados y de apoyo, condiciones de la demanda y

estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. En el siguiente ítem se detallará cada uno de estos.

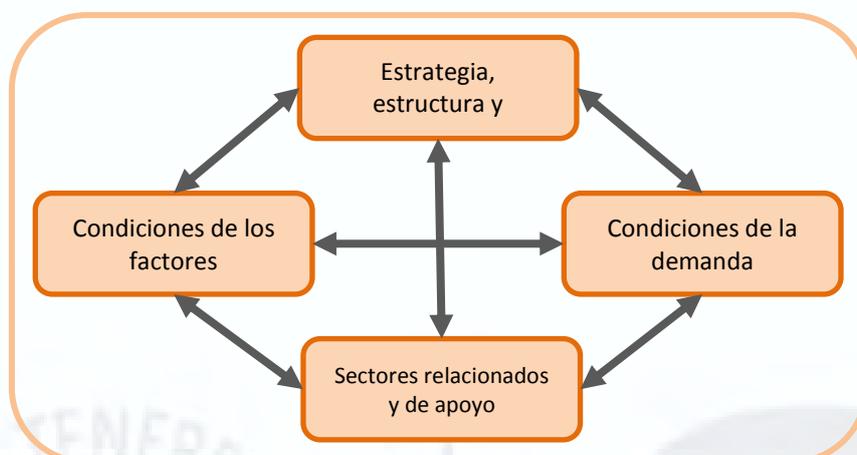


Figura 22. Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones- modelo del diamante.

Adaptado de *The competitive advantage of nations: With a new introduction*, por M.E. Porter, 1998^a, p. 127, New York, NY: The free Press.

3.2.1. Condiciones de los factores

Como cualquier empresa, Colombia debe estar constantemente monitoreando el entorno que la rodea y compararse con sus competidores para determinar sus fortalezas y sus debilidades. De esta forma podrá implementar planes de acción que cada vez más le permitan mejorar y ser cada vez más competitiva en el mercado. Es precisamente en este contexto donde el Foro Económico Mundial (FEM) mide la capacidad de una nación de mantener o mejorar su economía de manera constante y segura. Precisamente, la herramienta de cálculo es el Índice Global de Competitividad (IGC), donde según la medición para los años 2016 y 2017, Colombia se ubicó en la posición 61 del mundo (véase Tabla 2), teniendo en cuenta que se midieron 138 países. Dicha medición está basada en tres grandes factores: eficiencia, condiciones básicas, innovación y sofisticación. A su vez, éstos se dividen en 12 pilares: (1) Instituciones, (2) Infraestructura, (3) Ambiente Macroeconómico, (4) Salud y Educación básica, (5) Educación superior y capacitación, (6) Eficiencia del mercado de bienes, (7)

Eficiencia del mercado laboral, (8) Desarrollo del mercado financiero, (9) Preparación tecnológica, (10) Tamaño del mercado, (11) Sofisticación de los negocios e (12) Innovación.

Según el Índice Global de Competitividad, se puede afirmar que Colombia ha mantenido su calificación durante los últimos cinco años, variando un punto porcentual en esas temporadas. Lo anterior se confirma con su evaluación de 4.2% en el año 2012-2013, a 4.3% en el año 2016-2017. Esto quiere decir que a mediano plazo el Gobierno de Colombia no ha impulsado mejoras en los factores que afectan directamente la capacidad económica del país.

Tabla 2.

Índice Global de Competitividad 2016-2017

País /Economía	Subíndices							
	Total Índice		Requerimientos Básicos		Potenciadores de eficiencia		Factores de innovación y sofisticación	
	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje
Brunei								
Darussalam	58	4,35	50	4,81	87	3,88	78	3,49
Georgia	59	4,32	46	4,9	89	4,08	113	3,22
Vietnam	60	4,31	73	4,49	65	4,15	84	3,47
Colombia	61	4,3	85	4,35	48	4,38	6	3,65
Romania	62	4,3	72	4,55	55	4,28	100	3,35
Jordán	63	4,3	70	4,56	66	4,13	39	4,05

Nota: Adaptado de: The Global Competitiveness Report, 2016-2017. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Con respecto a estos tres factores, Colombia obtuvo la mejor calificación en el factor de eficiencia y la peor calificación en el de condiciones básicas, quedando de manera general, según el Índice Global de Competitividad 2016-2017, en la quinta posición; luego de Chile (posición 33), Panamá (posición 42), México (posición 51) y Costa Rica (posición 54). Aunque no es una posición totalmente negativa, es necesario que se revise el comportamiento de Colombia con respecto a los 12 pilares del índice (Véase Figura 23 y Figura 24).

Índice Global de Competitividad – Valor (1-7)						
	Índice 2015	Índice 2016			Índice 2015	Índice 2016
Índice Global de Competitividad	4,3	4,3				
1. Instituciones	3,3	3,3		7. Eficiencia del mercado laboral	4,1	4,1
2. Infraestructura	3,7	3,7		8. Desarrollo del mercado financiero	4,6	4,8
3. Ambiente macroeconómico	5,5	5,0		9. Preparación tecnológica	3,8	4,3
4. Salud y Educación básica	5,3	5,4		10. Tamaño del mercado	4,8	4,7
5. Educación superior y capacitación	4,3	4,4		11. Sofisticación de los negocios	4,1	4,0
6. Eficiencia del mercado de bienes	4,0	4,1		12. Innovación	3,2	3,3

Figura 23. Índice Global de Competitividad – Valor (1-7).

Tomado de Cámara Colombiana de la Infraestructura, Bitácora de la Infraestructura, 2017

Performance overview					
	Rank / 138	Score (1-7)	Trend	Distance from best	
Global Competitiveness Index	61	4.3	—	—	—
Subindex A: Basic requirements	85	4.3	—	—	—
1st pillar: Institutions	112	3.3	—	—	—
2nd pillar: Infrastructure	84	3.7	—	—	—
3rd pillar: Macroeconomic environment	53	5.0	—	—	—
4th pillar: Health and primary education	90	5.4	—	—	—
Subindex B: Efficiency enhancers	48	4.4	—	—	—
5th pillar: Higher education and training	70	4.4	—	—	—
6th pillar: Goods market efficiency	100	4.1	—	—	—
7th pillar: Labor market efficiency	81	4.1	—	—	—
8th pillar: Financial market development	25	4.8	—	—	—
9th pillar: Technological readiness	64	4.3	—	—	—
10th pillar: Market size	35	4.7	—	—	—
Subindex C: Innovation and sophistication factors	63	3.6	—	—	—
11th pillar: Business sophistication	59	4.0	—	—	—
12th pillar: Innovation	79	3.3	—	—	—

Figura 24. Performance overview for Colombia.

Tomado de *The Global Competitiveness Report*, 2016-2017.

Como se muestra en la Figura 24, la calificación para los pilares de instituciones e innovación son los más bajos con respecto a los 12 pilares definidos por el índice, lo cual es totalmente coherente con la situación actual que vive el país en temas relacionados con la confianza del pueblo colombiano en las instituciones del estado, y la poca inversión que

realiza el Gobierno Nacional a la ciencia e innovación (como se ha mencionado anteriormente).

De acuerdo a la Figura 25, los problemas principales de Colombia son los ya mencionados: corrupción, ineficiencia en la burocracia del Gobierno y los impuestos que éste ha implementado recientemente con el fin de darle sostenibilidad al posconflicto colombiano.

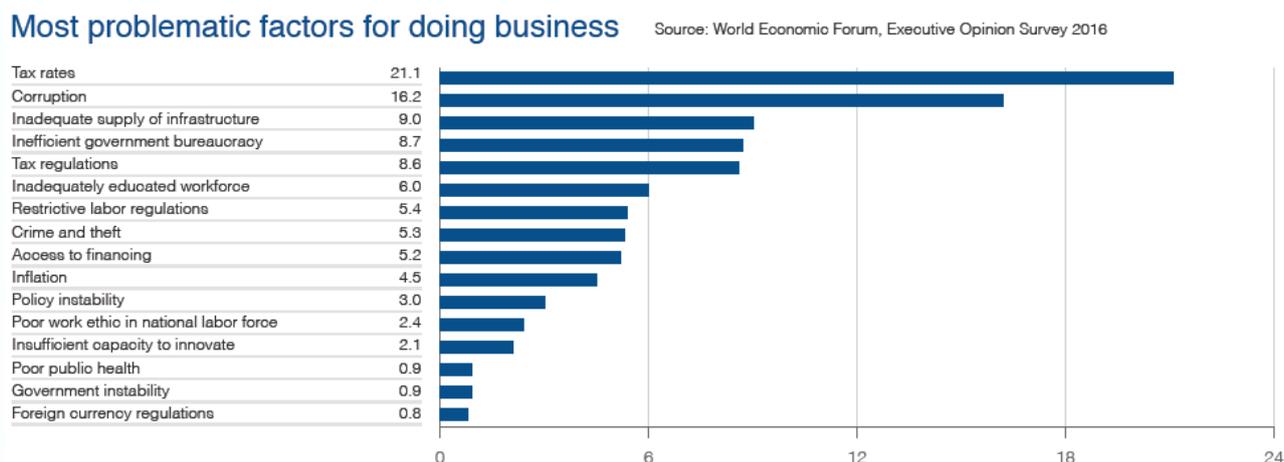


Figura 25. Most problematic factors for doing business. Tomado de The Global Competitiveness Report, 2016-2017.

Colombia obtuvo la calificación más baja en el pilar de innovación, debido en gran parte a la poca inversión de las empresas a la investigación y desarrollo (I+D); y a la baja solicitud de patentes. Se entiende que este pilar es fundamental para lograr no solo la competitividad en el mercado internacional sino la utilización eficiente de los recursos. Es preciso afirmar que el Gobierno de Colombia –y en general las empresas de los diversos sectores económicos– deben crear una política fuerte de inversión en la innovación (que permita mejorar sus productos, agregándole una verdadera propuesta competitiva para el mercado nacional e internacional). Así mismo, la baja calificación para el pilar de sofisticación se debe en gran parte a la naturaleza de la ventaja competitiva, lo que está relacionado con la percepción que se tiene de Colombia en el mercado internacional,

asociados a la dependencia de los recursos naturales y a la percepción de productos de bajo valor agregado.

Una de las mejores calificaciones obtenidas, aun cuando bajó su calificación con respecto al año 2015-2016, es para el pilar del entorno macroeconómico, con una calificación de 5.0. Este pilar está relacionado con el manejo de la inflación y el ahorro nacional bruto. Lo anterior está asociado directamente con la desaceleración de la economía mundial y los estragos de la crisis económica.

Para el pilar de salud y educación primaria, se obtuvo la mejor calificación, en gran parte por el manejo del impacto de la malaria en la población colombiana (aunque se deben hacer mayores esfuerzos en mejorar la calidad de la educación primaria).

Por otro lado, es necesario analizar el pilar de infraestructura para Colombia. Teniendo en cuenta que obtuvo una calificación media, se puede afirmar que el Gobierno está realizando una inversión importante en mejorar la calidad de la infraestructura vial y la implementación de vías 4G en todo el país. Esto permitirá mejorar la capacidad económica del país. Según la Figura 26, comparada con los países de la región y con Estados Unidos –en relación con el elemento de calidad de la infraestructura para el comercio–, Colombia debe hacer las mejoras necesarias para ser más competitiva en los temas de transporte. Sin embargo, como se ha mencionado, Colombia inició un plan estratégico y retador, relacionado con el mejoramiento y la construcción de nuevas vías en todo el país (véase Figura 27). No obstante, los resultados de este plan son a mediano plazo, lo que con seguridad hará que Colombia sea un referente regional en competitividad vial.



Figura 26. Calidad de la infraestructura para el comercio.

Tomado de Cámara Colombiana de la Infraestructura, *Bitácora de la Infraestructura*, 2017

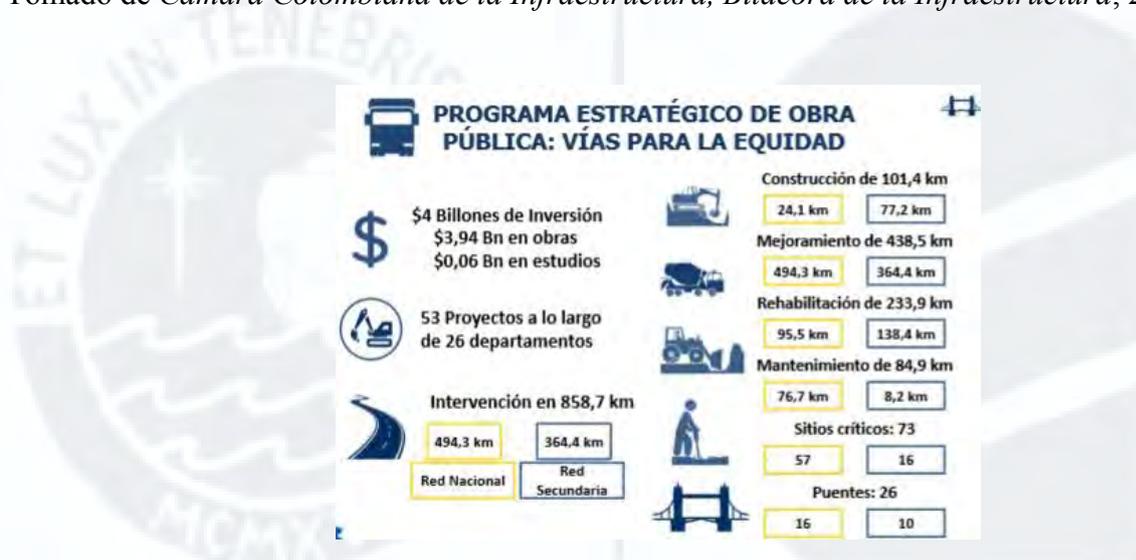


Figura 27. Programa estratégico de obra pública: vías para la equidad.

Tomado de la Cámara Colombiana de la Infraestructura, *Bitácora de la Infraestructura*, 2017

Colombia se está preparando para el posconflicto, lo que quiere decir que el gasto para luchar contra los grupos al margen de la ley, el narcotráfico y demás situaciones adversas con las cuales ha tenido que lidiar por varias décadas, podrá ser invertido en acciones directas para mejorar los pilares de competitividad global, y permitir así que Colombia se destaque en el ámbito regional y en el entorno internacional.

3.2.2. Condiciones de la demanda del Departamento de Cesar

De acuerdo a lo mencionado por D'Alessio (2015), las condiciones de la demanda están relacionadas con la naturaleza de los clientes que consumen el producto.

En tal sentido, es importante revisar el mercado colombiano inicialmente y posteriormente al comportamiento de las exportaciones colombianas para vislumbrar la demanda en el exterior.

Año tras año, el Gobierno Colombiano ha dedicado esfuerzos para mejorar el nivel educativo de los ciudadanos. Empero, han venido en declive las matrículas de niños y jóvenes en entidades educativas en los últimos años (véase Figura 28). En este punto hay una variación importante:

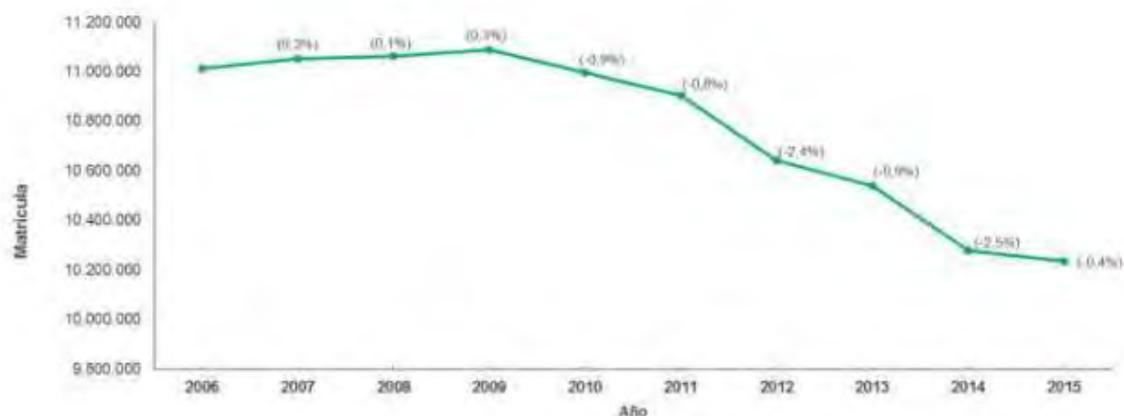


Figura 28. Matrículas educativas anuales.

Tomado de *Investigación de Educación Formal DANE*, 2015

(http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_15.pdf).

Lo anterior permite concluir que existe un déficit educativo en la población colombiana que podría ocasionar una falta de exigencias de productos de alta calidad y que, al mismo tiempo, se suplan sus necesidades. De manera detallada, se encuentra que para el 2015 se registró un variación de -0.4% en las matrículas educativas formales en Colombia (con respecto al año 2014). No obstante, para el Departamento del César, este

comportamiento fue opuesto, incrementándose en un 2.3% con respecto al mismo año (Véase Figura 29). Esto indica que, aunque falta un camino largo por recorrer, ya hay un paso significativo en este aspecto.



Figura 29. Exportaciones según departamento 2014-2015.
Tomado de *Investigación de Educación Formal DANE*, 2015
(http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_15.pdf).

Por otro lado, es necesario revisar el comportamiento de las exportaciones colombianas y la participación del Departamento del Cesar en éstas. Según (DANE, 2016), en 2015 las exportaciones tuvieron una disminución significativa del 34,9% (con respecto al año 2014), con un cierre anual de US\$35.676 millones. Es necesario tener en cuenta este elemento al momento de que se establezca una política de exportación de sus productos.

Al revisar el detalle alrededor de la participación de los departamentos en las exportaciones, se tiene que los departamentos de Antioquia (12,1%), Bogotá D.C. (7,6%), Cesar y La Guajira (con 5,9% cada uno), fueron los de mayor participación, lo cual es muy alentador si se tiene en cuenta el potencial de la economía del Departamento. Sin embargo,

hay un contraste adverso con respecto a la variación negativa en su participación general para el año 2015, con un -45.9% de exportaciones (Véase Tabla 3).

Tabla 3.

Exportaciones según departamento 2014-2015

Departamento	Valor FOB (miles de dólares)		Variación	Participación
	2014	2015		
Nacional	54.795.324	35.676.205	-34,9	100,0
Atlántico	1.343.701	1.384.274	3,0	3,9
Bogotá D.C	3.104.506	2.713.991	-12,6	0,6
Bolívar	2.031.400	1.366.114	-32,8	3,8
Boyacá	356.041	307.099	-13,7	0,9
Caldas	745.042	680.528	-8,7	1,9
Caquetá	230	324	41,0	0,0
Casanare	2.287.562	1.600.987	-30,0	4,5
Cauca	377.885	326.072	-13,7	0,9
Cesar	3.863.579	2.088.430	-45,9	5,9
Chocó	745	797	-54,3	0,0
Córdoba	667.317	456.463	-31,6	1,3

Nota: Adaptado de informe de coyuntura económica regional para el Departamento del Cesar (2016)

Al desintegrar los componentes del PIB del Departamento del Cesar, según (DANE, 2016), la mayor participación la registró la extracción del carbón y turba, correspondiente a 33,4%, con un crecimiento de 4% con respecto a años anteriores. Así mismo, la seguridad social de afiliación obligatoria, el comercio, la producción pecuaria, la caza y el cultivo de otros productos agrícola, tienen una participación significativa en el PIB del departamento (con 6.3%, 4.6%, 4.4% y 4,3%, respectivamente). Considerando que una gran parte de la participación del PIB del Cesar es el sector minero, la economía de este departamento se ha visto afectada en gran medida por la caída de los precios del petróleo y metales, así como dificultades en el transporte de carbón y petróleo por daños en la infraestructura.

Con una mejor calidad de vida y mayor acceso a las tecnologías de la información, así como a la educación, se pueden conseguir ciudadanos más exigentes de los productos y/o servicios que consumen, obligando a las empresas a invertir en innovación y desarrollo de nuevos productos que amplíen el mercado y que permitan estar al nivel competitivo internacional.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas otros departamentos

Colombia –y por ende el departamento del Cesar– deben propender por generar una estrategia clara y consistente con la realidad nacional. Esto con el único objeto de mejorar la calidad de vida de sus habitantes mediante el crecimiento de su economía. De lo anterior no se debe olvidar la posible rivalidad que existe tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

Desde hace unos años, Colombia ha implementado una estrategia clara y apalancada por la consecución de la Paz, donde, al poner fin a un conflicto armado que azotaba el bienestar y la economía colombiana, se incrementará la confianza de inversionistas extranjeros, para así ampliar nuevos mercados y fortalecer los ya existentes. Sin duda alguna el acuerdo de paz traerá beneficios significativos al desarrollo económico del país, pero al interior, Colombia debe prepararse para asumir este reto de manera efectiva, con la construcción de todas las obras de 4G que se han trazado y la mejora continua de la educación colombiana, con miras a crear una fuerza productiva importante para la generación de nuevos productos y mercados.

La Alianza del Pacífico es precisamente la materialización de esta estrategia, que le permitirá al Departamento del Cesar competir en otros mercados internacionales, no sin antes generar verdaderas diferencias competitivas. Para esto, la Gobernación del Cesar ha plasmado en un documento llamado Plan de Desarrollo del Cesar 2016-2019, “El camino del

desarrollo y la Paz”. Estos son los elementos claves y objetivos para hacer del César un departamento más competitivo.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Sin duda alguna, el firmar un acuerdo de paz con los grupos armados implica mejorar el bienestar de los colombianos y la economía del país. Este es el principal apoyo que puede brindar el Gobierno Nacional a las políticas regionales y departamentales, en tanto que se podrán establecer objetivos de largo plazo, alcanzables y realistas desde las gobernaciones de los departamentos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Sin embargo, lo anterior también será retribuido en la medida en que cada departamento pueda diversificarse y genere nuevos productos a partir de la riqueza de recursos naturales con los que cuenta Colombia. Esta diversificación será necesaria para generar una propuesta competitiva en el mercado internacional. Para el caso del Departamento del Cesar, será impulsar la producción pecuaria y caza, el cultivo de otros productos agrícolas y el sector del turismo sostenible, manteniendo los niveles de producción del sector minero; lo que permitirá lograr una mayor participación en el PIB Nacional.

El Gobierno Nacional le apunta a que Colombia sea un país al nivel de la región en lo que a infraestructura vial se refiere (por medio de la construcción de las vías 4G). En tal sentido, las políticas departamentales deben estar alineadas para aprovechar al máximo este recurso y hacer del departamento del Cesar un corredor vial fundamental en el transporte del comercio entre el centro del país y el exterior de Colombia.

3.2.5. Influencia del análisis en departamento de Cesar

El análisis realizado sobre los factores internos en el proceso estratégico contribuye a identificar las fortalezas y debilidades existentes para el departamento. Estos factores internos se alinean a los objetivos estratégicos de la organización y la visión de largo plazo (planteada desde un inicio).

Las debilidades sirven para analizar en qué se pueden enfocar las estrategias para mejorar, neutralizando las amenazas que ponen en peligro la consecución de los objetivos de largo plazo. Por otro lado, las fortalezas dan la posibilidad de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno con el fin de crear ventajas competitivas.

Con base en lo anterior y la coyuntura actual analizada previamente, se logra identificar un gran potencial de crecimiento y mejora de condiciones actuales, no sólo para Colombia sino para el departamento que puede aprovechar las fortalezas del país y así consolidarse como uno de los departamentos líderes de la nación, atrayendo mayor inversión extranjera y accediendo a nuevos mercados.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis Peste es una evaluación externa que permite hacer un diagnóstico o auditoría externa de los factores del entorno y del análisis de la industria, para identificar factores de incidencia que no están controlados por la organización. Para este análisis se tienen en cuenta los siguientes factores externos: fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); fuerzas económicas y financieras (E); fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); fuerzas tecnológicas y científicas (T); y fuerzas ecológicas y ambientales (E). Derivado de este análisis, se podrán identificar oportunidades para sacar provecho de ellas; y amenazas con el fin de evitar o disminuir su impacto. En el caso de este estudio, el análisis de la industria hace referencia a la situación del país y la organización del departamento del Cesar.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Colombia, conocida por poseer la democracia más antigua de América Latina, según su Constitución Política, “es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la

solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general” (Const., 1991, art. 2).

El poder público del Estado colombiano está conformado por tres ramas: Ejecutiva, Legislativa y Judicial (además de otros organismos del Estado, cada uno de ellos autónomos e independientes, para el cumplimiento de las demás funciones del Gobierno).

La rama ejecutiva representa al Gobierno y está compuesta por las gobernaciones, las alcaldías, las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado. Esta rama está encabezada por el presidente de la República (actualmente Juan Manuel Santos Calderón, quien fue elegido en 2010 y reelegido para el periodo 2014-2018), el vicepresidente y el gabinete de ministros. La Rama Ejecutiva es la encargada de hacer cumplir las leyes, mantener el orden público, organizar y garantizar los servicios para la población y recaudar impuestos para hacer uso de ellos.

La rama Legislativa se encarga de crear las leyes y normas; está conformada por el Congreso de la República: 100 senadores y 166 representantes a la Cámara, los cuales –al igual que el presidente de la República, los gobernadores y los alcaldes–, son elegidos por voto popular (por periodos de cuatro años).

La rama Judicial es la encargada de administrar la justicia en Colombia y está compuesta por seis organismos: la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, la Corte Constitucional, el Consejo Superior de la Judicatura, las Jurisdicciones Especiales y la Fiscalía General de la Nación.

Colombia se encuentra dividida en 32 departamentos, 1123 municipios y 6 distritos. Los departamentos tienen autonomía administrativa y financiera, y son liderados por un gobernador, quien debe dirigir y coordinar la acción administrativa del departamento y actuar en su nombre como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio, de conformidad

con la Constitución y las leyes. Por otra parte, cada municipio cuenta con un alcalde y un concejo municipal.

El Gobierno Nacional, a través del Departamento Nacional de Planeación, que hace parte de la rama Ejecutiva, impulsa:

(...) la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno. (DNP, 2016)

Lo anterior se hace a través del Plan Nacional de Desarrollo, cuyo último documento contiene la ruta de ejecución del año 2014 al 2018 y unifica los intereses nacionales y regionales.

Debido a los altos índices de corrupción en Colombia, lo cual se confirma con un análisis de percepción de corrupción mundial en el que el país obtiene una calificación de 37 en una escala de 0 (muy corrupto) a 100 (muy limpio), y en el que la puntuación media global es 43, el país se ha esforzado por enfrentar este grave problema. En Colombia existen las siguientes instituciones dedicadas a luchar en contra de la corrupción: (a) Procuraduría General de la Nación, (b) Contraloría General de la República, (c) Fiscalía General de la Nación, (d) Auditoría General de la República, (e) Corte Suprema de Justicia, (f) Consejo de Estado, (g) Congreso de la República de Colombia, (h) Defensoría del Pueblo, (i) Secretaría de Transparencia, (j) Ministerio de Justicia, (k) Ministerio del Interior y (l) Comisión Nacional de Moralización (Observatorio de transparencia y anticorrupción, 2017).

A pesar de la fuerte institucionalidad, según el último estudio interno oficial sobre corrupción, las entidades a nivel nacional se encuentran en un riesgo moderado de corrupción (con un promedio de 68.2); y las gobernaciones en un riesgo medio (con un promedio de 61.5

(Observatorio de transparencia y anticorrupción, 2017)). La Figura 30 muestra que la mayoría de departamentos del país manifiesta un riesgo de corrupción medio y alto. Esto se convierte en una amenaza, teniendo en cuenta que “la calidad de vida de los colombianos depende directamente de la calidad de sus gobiernos, de la eficiencia de sus entidades y, claro está, de una gestión libre de corrupción” (Transparencia por Colombia , 2017, pág. 4); además de afectar el interés de inversión económica.

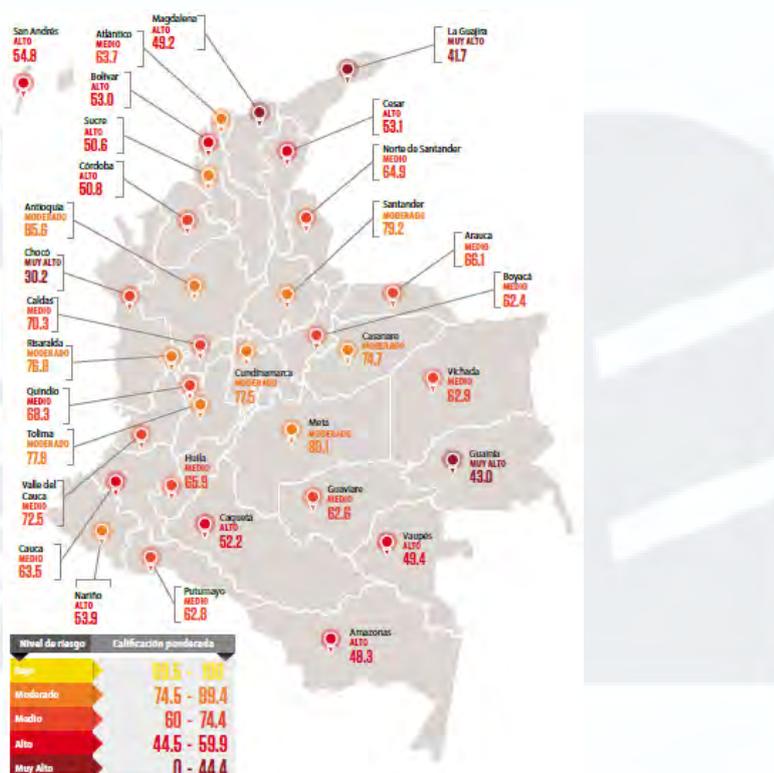


Figura 30. Niveles de riesgo de corrupción por gobernación.

Tomado de *Transparencia por Colombia* (<http://indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITD/Gobernaciones>).

Por otro lado, Colombia se encuentra en una coyuntura muy importante en cuanto a la solución del conflicto armado que ha llevado durante más de 50 años con diferentes grupos guerrilleros. Actualmente, se encuentra en proceso de implementación del acuerdo de paz firmado con la guerrilla, Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC); y está adelantando diálogos con el ELN (Ejército de Liberación Nacional). Este ambiente de paz

interna conlleva a mayor seguridad y a mejores condiciones para el desarrollo, creación de ventajas competitivas e inversiones. Por otro lado, la etapa de posconflicto se convierte en un reto, en especial en temas de reinserción de los excombatientes a la vida civil, en la prevención para evitar el surgimiento de nuevos grupos de delincuencia organizada, en empleabilidad, en el retorno de los desplazados a sus tierras, en procesos justos y, en general, en el financiamiento y la continuidad del posconflicto.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En cuanto a la Política Monetaria, el Banco de la Republica es el banco central de Colombia; es la institución encargada de emitir y administrar la moneda legal, de controlar los sistemas monetario, crediticio y cambiario del país. Colombia se rige por un esquema de inflación objetivo, con el propósito de mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar un crecimiento del producto acorde con la capacidad potencial de la economía. Esto significa que los objetivos de la política monetaria combinan la meta de estabilidad de precios con el máximo crecimiento sostenible del producto y del empleo. En tanto las metas de inflación sean creíbles, estos objetivos son compatibles. De esta forma, la política monetaria cumple con el mandato de la Constitución y contribuye a mejorar el bienestar de la población (Banco de la Republica, 2017).

Colombia ha tenido un crecimiento en la economía presentando, desde el 2010 hasta el 2014, un aumento en los indicadores del PIB, en exportaciones, en importaciones y en inversiones. También ha tenido una disminución en la inflación, la deuda externa y la tasa de pobreza, entre otros. Sin embargo, debido a la coyuntura de desaceleración económica mundial, desde el 2015 se ha presentado una caída en los indicadores como se muestra en la Figura 31.

COLOMBIA: INDICADORES				
	2000	2010	2014	2015
PIB				
PIB (US\$ Millones)	99.899	287.121	377.947	292.732
Crecimiento Económico	2,9	4,0	4,6	3,2
PIB per cápita	2.518	6.309	7.930	6.073
Comercio Exterior				
Exportaciones (US\$ Millones)	13.158	39.713	54.795	35.591
Industriales (US\$ Millones)	7.073	18.323	19.504	15.964
Importaciones (US\$ Millones)	11.757	40.486	64.029	55.644
Reservas Internacionales	9.004	28.452	47.323	46.758
Meses de importaciones	9,2	8,4	8,9	10,1
Inversión				
Inversión (% del PIB)	14,5	24,5	29,5	29,4
IED (Millones US\$)	2.436	6.430	16.151	12.500
IED (% PIB)	2,4	2,2	4,3	4,3
Deuda (% PIB)				
Deuda Externa (% PIB)	36,2	22,5	26,8	34,5
Entorno Macroeconómica				
Inflación	8,8	3,2	3,7	6,4
Tasa de Interés (promedio anual)	12,1	3,7	4,1	4,5
Mercado Laboral				
Tasa de desempleo (promedio anual)	16,7	11,8	9,1	9,1
Indicadores Sociales				
Afiliados a seguridad social	22.756	40.388	45.492	46.314
Tasa de pobreza	55,0	37,2	29,3	28,2

Figura 31. Colombia: Indicadores

Tomado de *Andi*, 2015

(<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>).

El último informe de la junta directiva del Banco de la República muestra una desaceleración del crecimiento económico del país, debido al contexto de la economía mundial, a la disminución de exportaciones y a aspectos como el fenómeno del niño y el paro del sector transportador. En 2016, el PIB fue de \$862,7 billones de pesos a precios corrientes, mostrando un aumento de 2,0%; cifra menor en 1,1% del crecimiento observado en 2015. En la Figura 32 se muestra el comportamiento histórico del PIB.

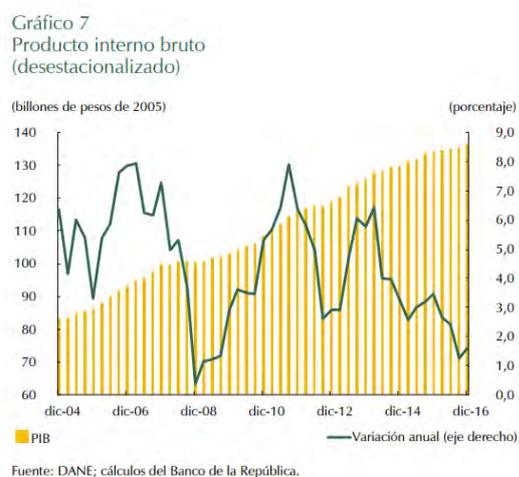


Figura 32. Producto Interno Bruto.

Tomado del Banco de la República, 2017

(http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_mar_2017.pdf)

El PIB per cápita en Colombia es de 5.805 USD, menos del promedio establecido por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2016), el cual es de USD 10.303.

La participación departamental en el PIB nacional indica que Bogotá fue la economía con mayor participación con 25,7%; seguida de Antioquia con 13,9%; Valle del Cauca con 9,7%; Santander con 7,7% y Cundinamarca con 5,3%. Estas cinco economías concentraron el 62,3% del agregado nacional. Los departamentos que registraron mayores crecimientos fueron: Bolívar (11,4%); Caquetá (4,8%) y Risaralda (4,5%). Por otra parte, los departamentos con las mayores variaciones negativas en el PIB fueron: Meta (-6,6%), Casanare (-6,3%) y Putumayo (-6,2%) (DANE, 2017). La Figura 33 muestra el comportamiento de los 33 departamentos.

TOTAL COLOMBIA	Tasas de crecimiento %	Participación %
	2,0	100
Bolívar	11,4	4,2
Caquetá	4,8	0,5
Risaralda	4,5	1,5
Atlántico	4,1	4,2
San Andrés y Providencia	3,6	0,2
Norte Santander	3,3	1,7
Bogotá D.C.	3,0	25,7
Quindío	2,7	0,8
Valle del Cauca	2,7	9,7
Cundinamarca	2,7	5,3
Antioquia	2,6	13,9
Cauca	2,4	1,8
Tolima	2,4	2,2
Córdoba	2,3	1,8
Amazonas	2,0	0,1
Caldas	1,8	1,5
Chocó	1,7	0,4
Cesar	1,3	1,8
Guainía	1,2	0,0
Huila	1,1	1,8
Magdalena	1,0	1,3
Nariño	0,8	1,6
Vichada	0,4	0,1
Santander	0,3	7,7
Sucre	0,2	0,8
Guaviare	-0,5	0,1
Vaupés	-0,7	0,0
Boyacá	-1,3	2,9
La Guajira	-2,4	1,0
Arauca	-4,3	0,5
Putumayo	-6,2	0,4
Casanare	-6,3	1,4
Meta	-6,6	3,3

Figura 33. Tasas de Crecimiento departamentales y participación en el PIB nacional 2016
Tomado de *DANE*, 2016
(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2016_preliminar.pdf).

Con respecto al PIB por rama de actividad económica, se evidencia mayor crecimiento en el sector financiero y de seguros, con una tasa de 5%, seguido por la construcción con un 4,1%, la industria manufacturera con un 3% y las actividades de servicios sociales con un 2,2% (como se muestra en la Figura 34).

Tasas de crecimiento y participación por grandes ramas en el PIB nacional 2016^{Pr}

Ramas de actividad	2016 ^{Pr}	
	Tasas de crecimiento %	Participación %
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servi	5,0	19,6
Construcción	4,1	9,4
Industrias manufactureras	3,0	11,5
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,2	16,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,8	12,5
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,5	6,5
Suministro de electricidad, gas y agua	0,1	3,5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,1	6,4
Explotación de minas y canteras	-6,5	5,4

Figura 34. Tasas de Crecimiento departamentales y participación por grandes ramas en el PIB nacional 2016.

Tomado de DANE, 2016

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2016_preliminar.pdf).

Los precios al consumidor fueron fuertemente afectados por el fenómeno del Niño y por la depreciación del peso frente al dólar. El año 2016 cerró con una inflación al consumidor de 5,75%, (véase Figura 35), superando la meta trazada por el Banco de la República, que se encuentra en un rango entre 2% y 4%. Para contrarrestar este efecto, el Banco de la República incrementó la tasa de interés de referencia desde 4,50% hasta 7,75% en 2016.



Figura 35. Inflación anual al consumidor y promedio de los indicadores de inflación básica. Tomado de Banco de la República, 2017

(http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_mar_2017.pdf).

La ciudad del país de mayor variación respecto al comportamiento del índice de precios al consumidor (IPC) mensual fue Cali, con 0,42. La de menor variación fue Valledupar, con -0,10 (como se muestra en la Figura 36).

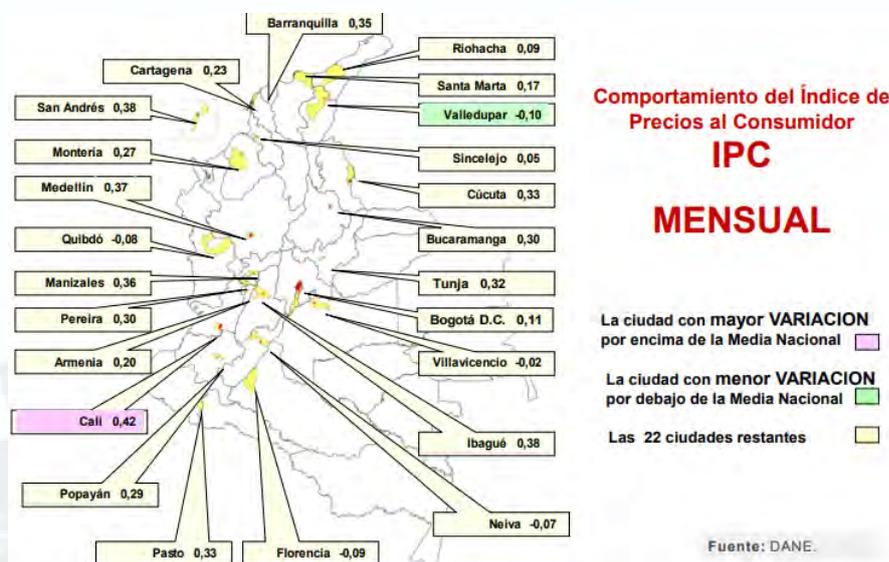


Figura 36. Comportamiento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) por ciudades. Tomado de DANE, 2017 (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/ipc_prese_may17.pdf).

A pesar de la desaceleración económica que está presentando Colombia (causa de este mismo fenómeno a nivel global), el dólar se ha estabilizado y el petróleo se mantiene por encima de los 50 USD, condiciones que estabilizan la economía. Según los expertos, el consumo privado crecerá 2,0% en 2017 y 2,6% en 2018. Estas tasas son muy similares a las que espera el Banco de la República para el PIB. La inversión seguirá sustentando el crecimiento de la economía, pasando de - 3,6% en 2016 a 2,4% en 2017 y a 3,8% en 2018. Todo lo anterior es gracias a inversiones públicas como programas de infraestructura de carreteras de cuarta generación (4G) y la inversión privada en el sector agrícola, industrial y minero (BBVA Research, 2017). Acciones como la Reforma Tributaria que aumentó el recaudo de impuestos, menores tasas de interés de los bancos y, en general, las medidas establecidas por el Banco de la República, ayudarán a activar la economía colombiana, que continuará dando confianza a inversionistas y mejor calidad de vida a los colombianos.

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

Colombia tiene más de 49 millones de habitantes, de los cuales, el 49,2% son mujeres y el otro 50,8% son hombres. La esperanza de vida en Colombia es de aproximadamente 74 años, manejando un promedio para mujeres de 77 años y para hombres de 70 años. La mayoría de los colombianos (el 76%) vive en zonas urbanas, concentrándose principalmente en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, con poblaciones superiores a 1 millón de habitantes. De los 1.122 municipios existentes, unos 746 tienen menos de 20.000 habitantes (OCDE, 2016).

En cuanto a los índices de pobreza, según el DANE, en 2016 el 8,5% del total de la población estaba en condición de pobreza extrema. El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el cual identifica múltiples carencias a nivel de los hogares y las personas en los ámbitos de la salud, la educación y el nivel de vida, fue de 17,8% para el total nacional, presentando una reducción de 2,4 puntos porcentuales con respecto a 2015, cuando fue de 20,2%. Estos indicadores han mantenido una tendencia decreciente desde el 2010: pasó, al inicio de la década, de 30,4% a 17,8% en 2016. Esto significa que el país pasó de tener 13'719.000 de personas en condición de pobreza multidimensional en 2010, a 8'586.000 en 2016; lo que equivale a una reducción de 5'133.000 personas en ese periodo (DANE, 2016). El comportamiento del IPM se muestra en la Figura 37.

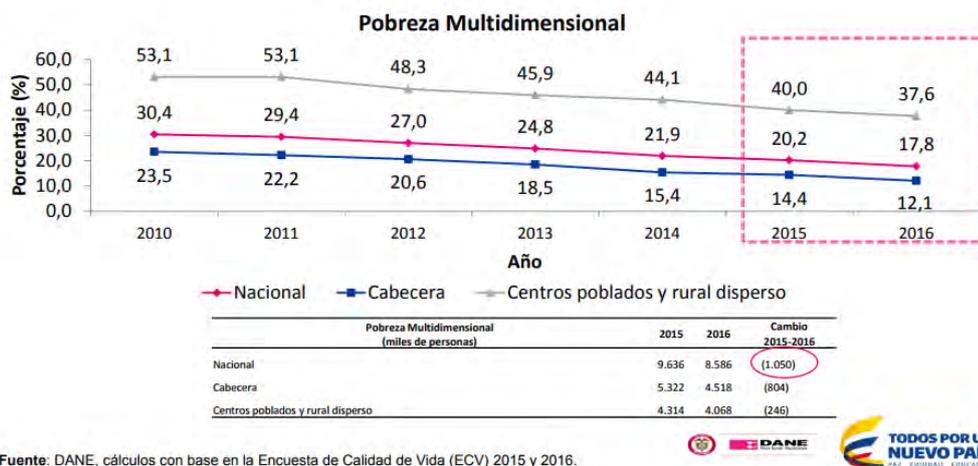


Figura 37. Pobreza Multidimensional.

Tomado de DANE, 2016

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2016.pdf).

Frente a la pobreza monetaria, en 2016 fue del 28,0%, lo cual representa una variación de 0,2 puntos porcentuales, frente a 2015 (que fue de 27,8%). La ciudad con menor porcentaje de pobreza monetaria en 2016 fue Bucaramanga con 10,6%, seguida por Bogotá D.C. con 11,6% y Medellín con 14,1%. La ciudad con mayor incidencia de pobreza monetaria en 2016 fue Quibdó, con 49,2%, seguida por Riohacha, con 45,5%, y Valledupar con 35,5% (DANE, 2016). La Figura 38 muestra el comportamiento de la pobreza monetaria y la pobreza monetaria extrema en el país.



Figura 38. Pobreza Monetaria-Total Nacional.

Tomado de DANE, 2016

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2016.pdf).

Frente a la tasa de alfabetización, en Colombia hay 2.7 millones de personas mayores de 15 años analfabetas, lo que equivale al 5.8 % de la población.

En cuanto al desempleo, a pesar de la desaceleración de la actividad económica, hubo una estabilidad relativa terminando el cuarto trimestre del año en las principales trece áreas metropolitanas, con una tasa de desempleo de 9,2% frente a 8,9% en el mismo período de 2015, y en el total nacional para el promedio del último trimestre de 2016 ascendió a 8,2%, comparado con un nivel de 8,0% un año atrás. La razón expuesta por el Banco de la República (2017) es que:

Al tiempo que se contraía la demanda de trabajo (tasa de ocupación: TO) por efecto del menor crecimiento, también lo hacía la oferta de trabajo (tasa global de participación: TGP). Este último es un comportamiento atípico frente a períodos de desaceleración del pasado. (pág. 17)

En la Figura 39 se muestra el comportamiento de la tasa de desempleo a través de los años, que se ha mantenido un porcentaje de dos dígitos desde 2013.

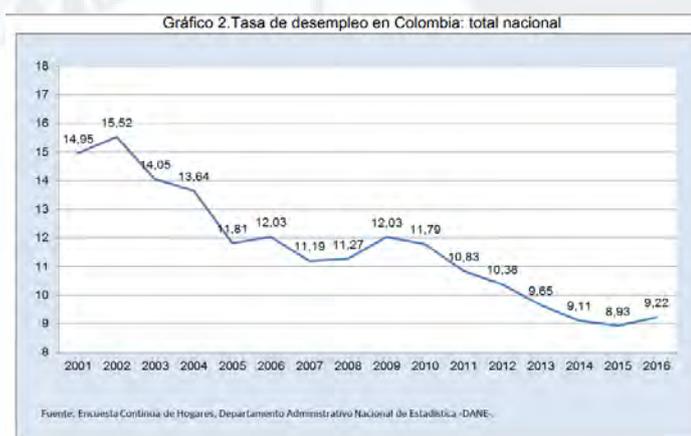


Figura 39. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional.
Tomado de *Banco de la República*, 2016 (<http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>).

Según el informe trimestral de marzo-mayo de 2017 del DANE, el número de personas ocupadas a nivel nacional fue 22,3 millones. Las ramas de actividad económica que

concentraron el mayor número de ocupados fueron: comercio, hoteles y restaurantes (26,8); servicios comunales, sociales y personales (19,4); y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (16,2), captando el 62,4% de la población ocupada. Las ramas de mayor crecimiento, frente al mismo período en 2016, fueron la industria manufacturera (9,8%), la agricultura, la ganadería, la caza, la silvicultura y la pesca (7,5%), y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (3,0%). La mayor contribución al crecimiento de la población ocupada se dio en las ramas de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; industria manufacturera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler. Éstas contribuyeron en su conjunto con 2,4 puntos porcentuales (DANE, 2017), como se observa en la Figura 40

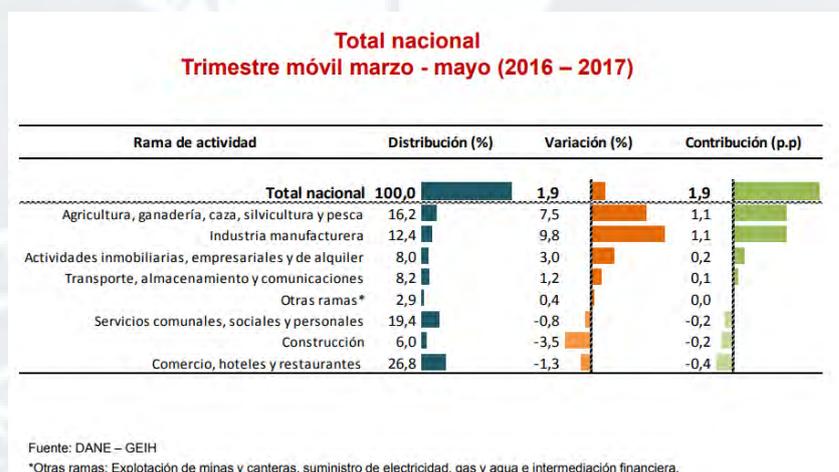


Figura 40. Distribución porcentual, variación y contribución a la variación de la población ocupada según ramas de actividad.

Tomado de *DANE*, 2017

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_may_17.pdf).

Según el DANE, en 2016 los departamentos con tasas de desempleo más bajas fueron Bolívar (6,8%), Boyacá (7,0%) y Santander (7,3%). Y los departamentos con tasas de desempleo más altas en el 2016 fueron Quindío (13,9%), Norte de Santander (12,6%) y Cesar (1,5%), como se muestra en la Figura 41.

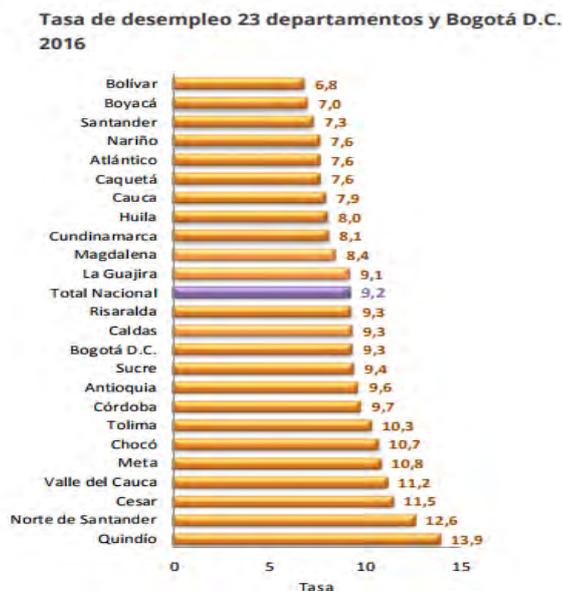


Figura 41. Tasa de desempleo 23 departamentos y Bogotá.

Tomado de *DANE*, 2016

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_16.pdf)

En cuanto a la cultura, la colombiana es muy diversa, debido al legado colonial de los españoles, las raíces precolombinas con distintos pueblos indígenas y la llegada de población africana. Esto hace del país una mezcla de costumbres y tradiciones que se ven reflejadas a través de sus múltiples ferias y fiestas (más de 1000) y su fuerte legado musical, especialmente con la cumbia y el vallenato. Artistas como Shakira, Carlos Vives y Juanes han popularizado la música colombiana por todo el mundo, y en cuanto al arte y la literatura, Colombia cuenta con exponentes como el Nobel de literatura, Gabriel García Márquez, y el pintor y escultor Fernando Botero. Sumado a lo anterior, la cultura del café, la variada gastronomía del país y la amplia oferta turística de descanso, cultural y ecológico, hacen de Colombia un destino turístico interesante, tanto para quienes viven en ella como para extranjeros. Colombia tiene 17 declaratorias de la UNESCO como parte del patrimonio tangible e intangible de la humanidad, distribuidas en diferentes sitios del país, a saber: el vallenato, el Carnaval de Negros y Blancos en Pasto, el Carnaval de Barranquilla, la Procesión de Semana Santa en Popayán, el Parque Arqueológico de San Agustín y la Catedral de Sal de Zipaquirá.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Debido a la velocidad con la que avanza la tecnología y los cambios que genera en la formas de producción, comunicación, interacción e intercambio, la tecnología se ha convertido en el motor de desarrollo de las economías y, por ende, en una ventaja o desventaja competitiva, pues es indispensable mantenerse en el mercado y responder de forma eficiente y eficaz a los requerimiento cada vez más exigentes y dinámicos de los consumidores. A pesar de lo anterior, Colombia no supera la inversión en ciencia y tecnología en un 1% del PIB nacional. Sin embargo, en cuanto a las economías más innovadoras, en 2016 Colombia subió del puesto 67 al 63 entre 128 países respecto al año anterior. Colombia se ubica como la quinta economía más innovadora de la región, superando a Panamá, Brasil, Perú y Argentina; y luego de Chile, Costa Rica, México y Uruguay (SNCCTI, 2016).

Colombia cuenta con el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS), el cual enfoca sus esfuerzos en cuatro áreas: educación para la investigación, investigación, innovación y mentalidad, y cultura científica. Además, el Gobierno nacional ha otorgado beneficios tributarios a las empresas privadas para incentivar la inversión en I+D+I y promover la competitividad en las empresas y el desarrollo de investigaciones de alto impacto para el país.

Según el Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC), para 2015 –año en el que se realiza una medición comparativa de las capacidades de generación y apropiación de conocimiento e innovación de los departamentos de Colombia–, las primeras cinco posiciones del IDIC son ocupadas por Bogotá, Antioquia, Santander, Cundinamarca y Caldas. Por otro lado, los departamentos más rezagados corresponden a Putumayo, Caquetá, La Guajira, Norte de Santander y Sucre (DNP, 2015). El Ranking de los departamentos se muestra en la Figura 42.

Gráfico III-1. Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia, 2015

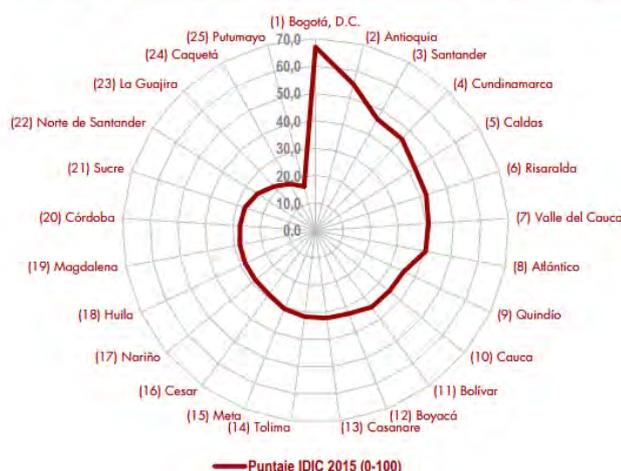


Figura 42. Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia 2015.

Tomado de *Departamento Nacional de Planeación, 2015*

(<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>).

El IDIC también establece cinco tipologías en las que agrupa a los departamentos según sus capacidades y la obtención de resultados en innovación: Alto, Medio- Alto, Medio, Medio-Bajo y Bajo. El mayor número de departamentos reflejan un desempeño por debajo del promedio, ubicándose en las últimas tres tipologías. Los departamentos que fueron clasificados como desempeño alto y medio-alto concentran alrededor del 60 % y son responsables, en buena medida, de la generación de riqueza nacional (como lo muestra la Figura 43).

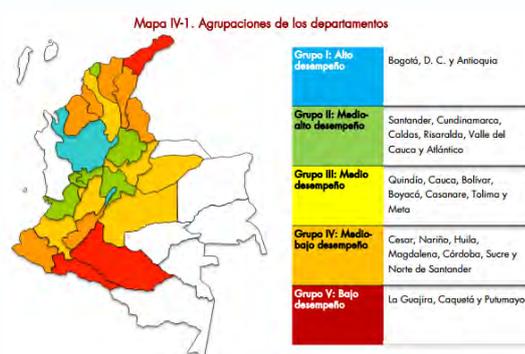


Figura 43. Agrupaciones de departamentos.

Tomado de *Departamento Nacional de Planeación, 2016*

(<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>).

Si bien Colombia tiene mucho por avanzar en cuanto a tecnología e innovación, en 2010, Colombia presentaba un rezago considerable en penetración de internet, comparado con países como Brasil, México o Chile. Para 2014 se alcanzó una mejora significativa en la conectividad, principalmente producto del despliegue de infraestructura, conectando el 96 % de los municipios a la red nacional de fibra óptica y pasando de cinco a nueve accesos de cables submarinos. Se generó una mayor oferta de servicios al alcanzar 9,7 millones de conexiones a internet banda ancha. Se apoyó a más de 55.000 emprendedores por medio del programa Apps.co. Se promovió la adopción de las TIC en más de 17.000 mipyme. Se digitalizaron más de 1.000 trámites y servicios de alta importancia para los ciudadanos y se redujo de 20 a 4 el promedio de niños por terminal (computadores, tabletas) en las escuelas públicas (DNP, 2014).

El Gobierno Nacional tiene previsto para el 2018 establecer 1.000 zonas de Wi-Fi público gratuito a lo largo del territorio nacional, ampliar la cobertura de tecnología 4G a 1.119 municipios y, para las conexiones a internet, de 9,7 millones a 27 millones en 2018 (DNP, 2014). La extensión del servicio de internet a nivel nacional es fundamental en el avance de las nuevas tecnologías, pues es la base de otros procesos como virtualización de trámites, el teletrabajo, la visión de ciudades inteligentes y, en general, el desarrollo nacional y departamental.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Colombia es un país privilegiado en cuanto a la riqueza de sus recursos naturales. El reto está en cómo cuidarlos y hacerlos sostenibles. Colombia hace parte del Grupo de Países Mega Diversos, los cuales albergan el mayor índice de biodiversidad en el planeta. El país es el segundo con mayor biodiversidad en el mundo, ocupando el primer lugar en diversidad de aves y orquídeas, y el cuarto en mamíferos. Tiene 1921 especies de aves, 3274 de mariposas, 7385 especies de vertebrados, 2000 en peces marinos, más de 30 especies de plantas y el 53%

de su territorio está cubierto de bosques (Colciencias, 2016). Colombia tiene el 50% de páramos del mundo, permitiendo la provisión de agua y el almacenamiento de carbono atmosférico, que ayuda a controlar el calentamiento global. Además, prácticamente todos los sistemas fluviales de los países andinos septentrionales nacen en el páramo y los sistemas de riego, agua potable e hidroelectricidad dependen en gran medida de la capacidad del ecosistema de los páramos (Ministerio de Ambiente e Instituto Humboldt, 2013).

Actualmente, los páramos son protegidos, prohibiendo actividades mineras, industriales y agropecuarias, debido a la amenaza en la disminución de las fuentes de agua provenientes de los ecosistemas de páramo y con el derretimiento de los glaciares; situación que afectaría gravemente a la población, la agricultura, la ganadería y el sector productivo en general.

El Gobierno Nacional tiene como propósito la reducción de la deforestación y la conservación y uso sostenible de ecosistemas estratégicos, para lo cual impulsa programas como la infraestructura verde, el combate contra la minería ilegal y contra la explotación ilícita de recursos naturales, además de promover la sustitución de cultivos ilícitos por otro tipo de cultivos legales y amigables con el medio ambiente (especialmente en zonas de reserva natural). Si bien la biodiversidad es una de las ventajas competitivas más fuertes de Colombia, el reto está en fortalecer las políticas regulatorias para conservar cada una de sus riquezas.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Basados en el análisis PESTE, es posible identificar las oportunidades que pueden llegar a beneficiar a una organización, así como las amenazas que deben evitarse y manejarse. Según el método propuesto por D'Alessio (2015), para el caso del departamento del Cesar se evaluaron las fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, culturales y demográficas (S); tecnológicas y científicas (T); y ecológicas y ambientales (E). A partir del análisis de estas fuerzas se identificaron los factores

determinantes de éxito, plasmados en la Matriz de los Factores Externos del Departamento (MEFE), los cuales se encuentran consolidados en la Tabla 4, que presentan 11 factores determinantes de éxito en total: seis oportunidades y cinco amenazas. A cada factor se le asignó un peso relativo, así como una calificación que resume la relevancia y efectividad de dicha estrategia para el desarrollo del Departamento.

Tabla 4.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Firma de acuerdos comerciales internacionales que abran la posibilidad a nuevos mercados (Alianza del pacifico)	0,1	4	0,4
2 Firma de la paz con la FARC e inicio del proceso de negociación con otros grupos armados que traerá diversos beneficios	0,11	4	0,44
3 Mejoramiento de la infraestructura	0,06	2	0,12
4 Posición geográfica privilegiada con salida a dos océanos (Atlántico y Pacífico)	0,05	3	0,15
5 Necesidad mundial de conservar recursos naturales agua, biodiversidad	0,06	3	0,18
6 Programas gubernamentales sobre desarrollo de tecnologías e innovación	0,05	1	0,05
7 Alta demanda de productos agrícolas y pecuarios	0,07		
Subtotal	0,50		
Amenazas			
1 Altos índices de corrupción en el sector público y privado	0,15	2	0,3
2 Desgaste de los recursos naturales	0,1	2	0,2
3 Desaceleración de la economía colombiana	0,05	3	0,15
4 Inseguridad a causa de actuales y nuevos grupos al margen de la ley	0,07	2	0,14
5 Desigualdad y brechas sociales a nivel nacional	0,13	2	0,26
Subtotal	0,50		
Total	1,00		2,39

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. México, D.F., México: Pearson Educación, p.120.

3.5. Departamento del Cesar y sus Competidores

Para lograr un análisis competitivo del departamento del Cesar, se hará uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, la cuales son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) amenaza de nuevos competidores y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

El Cesar, debido a sus características administrativas y organizacionales –por ser uno de los 32 departamentos que componen Colombia–, posee un alto número de proveedores y clientes. Como proveedores del Cesar se pueden determinar el Gobierno Nacional y las empresas públicas y privadas que suministran productos y servicios para cumplir con el plan de desarrollo departamental (como parte de un proyecto de país). También los clientes, que, de nuevo, son el propio Gobierno Nacional, los departamentos de la Región Caribe y otras Regiones del centro del país (debido a su ubicación geográfica, que hace del Cesar un corredor vial de comunicación y comercio fundamental para el comercio al interior y exterior del país). Además, existen compradores internacionales como Venezuela (por ser país fronterizo) y otros países interesados en los productos del Cesar.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para el departamento del Cesar son el gobierno central, las instituciones públicas, las empresas públicas y las empresas privadas, que suministran tangibles e intangibles. Éstas permiten desarrollar el plan departamental presentado a final de cada año, el cual se ejecuta estrictamente en el siguiente año fiscal. Debido a los lineamientos y diferentes procesos contractuales de contratación estatal (como la licitación pública, la subasta, la contratación por menor cuantía y la contratación directa), los proveedores adquieren capacidad de negociación, debido a que las pautas de las condiciones del producto o servicio son claras y expresas, y existe disponibilidad de información sobre los procesos contractuales. Sin embargo, estas condiciones también permiten que se abra un abanico de posibilidades para recibir ofertas de muchas empresas potencialmente proveedoras y se limitan las posibilidades de ser proveedores exclusivos.

Existen necesidades en el departamento que hacen parte del plan de buen gobierno que comprometen recursos significativos. Esto atrae a proveedores especializados para proyectos de competitividad e infraestructura estratégicos, movilidad social, buen gobierno,

seguridad, justicia y paz, crecimiento verde y transformación del campo. La existencia de la corrupción en la contratación pública –muchas veces liderada por los mismos proveedores–, pone en una posición dominante a estos últimos, acordando altos precios por los bienes y servicios, quitando transparencia a los procesos y poniendo en juego la ejecución y calidad de los proyectos.

Para que el Cesar sea un departamento caracterizado por su alto nivel de productividad, son necesarios recursos gubernamentales. En la distribución regional de los recursos, realizada por las entidades que hacen parte del Presupuesto General de la Nación, el departamento del Cesar tiene un 3% de ese presupuesto nacional, por un valor de 1.108.882 millones de pesos, como se muestra en la Figura 44.

Departamento	2016	% Participación	2017	% Participación
TOTAL GENERAL	36.722.348	100%	32.911.239	100%
Centro Oriente	8.790.938	24%	7.778.988	24%
BOGOTÁ, D.C.	4.222.379	11%	3.342.870	10%
CUNDINAMARCA	1.656.351	5%	1.504.753	5%
SANTANDER	1.265.588	3%	1.390.119	4%
NORTE DE SANTANDER	845	2%	772	2%
BOYACÁ	801	2%	769	2%
Caribe	7.750.278	21%	7.514.889	23%
BOLÍVAR	1.435.696	4%	1.491.167	5%
ATLÁNTICO	1.460.271	4%	1.435.399	4%
CESAR	1.168.073	3%	1.108.882	3%
MAGDALENA	1.245.295	3%	1.064.940	3%
CÓRDOBA	1.026.832	3%	919	3%
LA GUAJIRA	554	2%	708	2%
SUCRE	582	2%	576	2%
SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	278	1%	211	1%
Pacífico	4.973.734	14%	4.469.290	14%
VALLE DEL CAUCA	2.008.556	5%	1.849.348	6%
NARIÑO	1.336.688	4%	1.026.034	3%
CAUCA	996	3%	974	3%
CHOCÓ	632	2%	620	2%
Eje Cafetero	3.671.597	10%	3.569.984	11%
ANTIOQUIA	2.190.326	6%	2.073.976	6%
CALDAS	509	1%	540	2%
QUINDIO	383	1%	485	1%
RISARALDA	589	2%	471	1%
Centro Sur	2.399.447	7%	2.504.283	8%
TOLIMA	816	2%	881	3%
HUILA	639	2%	668	2%
PUTUMAYO	384	1%	341	1%
CAQUETÁ	372	1%	341	1%
AMAZONAS	189	1%	272	1%
Llano	1.332.302	4%	1.292.630	4%
META	508	1%	456	1%
CASANARE	229	1%	255	1%
ARAUCA	186	1%	195	1%
GUAVIARE	153	0%	138	0%
VICHADA	101	0%	98	0%
VAUPÉS	88	0%	78	0%
GUAINÍA	67	0%	73	0%
REGIONALIZADO	28.918.296	79%	27.130.064	82%
POR REGIONALIZAR	1.851.334	5%	877	3%
NO REGIONALIZABLE	5.952.718	16%	4.904.560	15%

Figura 44. Presupuesto General de la Nación presupuesto 2017.

Tomado de *Departamento Nacional de Planeación*, 2017

(<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/LibroRegPreInd-POAI2017.pdf>).

Dentro del total del proyecto de presupuesto de inversión para la vigencia 2017 para el departamento de Cesar, los recursos se concentran en los sectores de Transporte, Inclusión Social y Reconciliación, Trabajo, Vivienda, Ciudad y Territorio y Educación, como se muestra en la Figura 45.

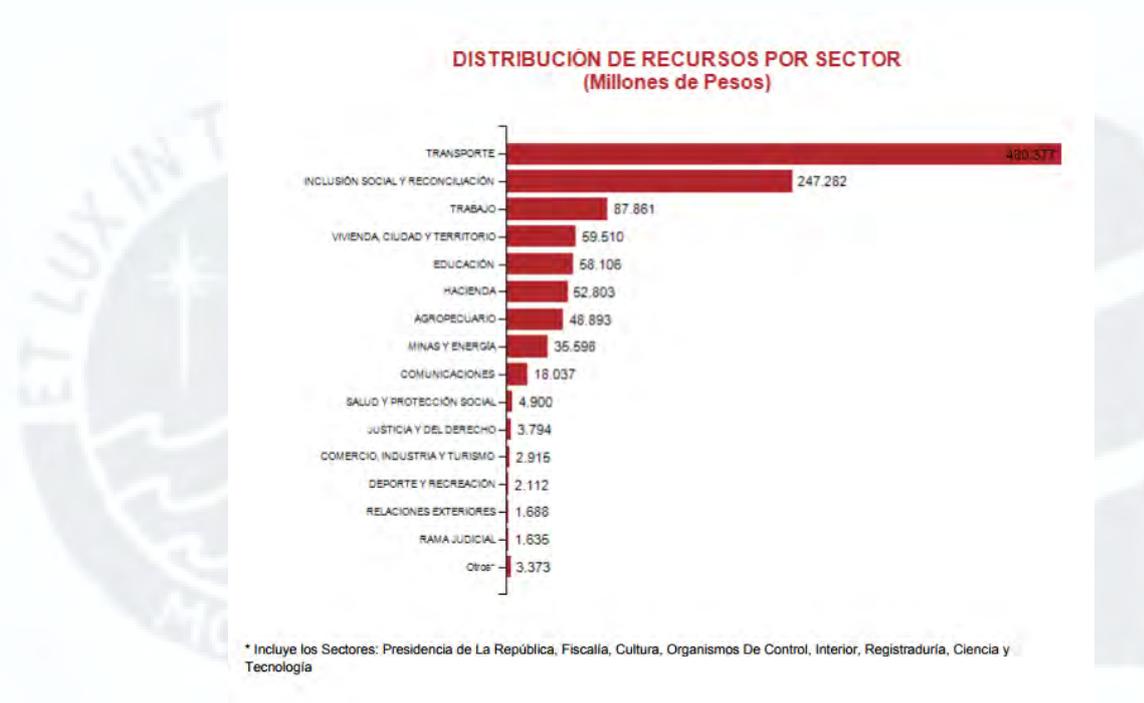


Figura 45. Distribución de Recursos por Sector.

Tomado de *Departamento Nacional de Planeación*, 2017

(<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/LibroRegPreInd-POAI2017.pdf>)

El poder de negociación del estado central como proveedor del departamento del Cesar es representativo, teniendo en cuenta que podría disminuir por cuenta del déficit en las finanzas públicas. Así se presentó en el presupuesto del 2017, el cual fue 59.191 millones de pesos menos que en el 2016. Por otro lado, dependiendo de las prioridades del Gobierno, el presupuesto se puede destinar a otro departamento.

Para generar tejido empresarial, apoyar a los emprendedores, pequeños empresarios y agricultores, es importante contar con entidades de apoyo y financiamiento, como Finagro, el Banco Agrario de Colombia, FONADE, Findeter, Bancoldex. y Fondo Emprender. Con estos recursos se debe impulsar el desarrollo productivo del departamento.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La primera fuerza de Porter (2009) a analizar es el poder de negociación de los compradores, los cuales “son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios” (pág. 44). Para el departamento del Cesar, sus clientes o compradores son sus propios habitantes, quienes pueden denominarse como clientes internos. Por otro lado, están las personas de otras regiones del país que adquieren productos o servicios del Cesar y los extranjeros que visitan al departamento (especialmente por turismo), denominados como clientes externos. Por ser un departamento fronterizo con Venezuela, también esos extranjeros consumen bienes del Cesar.

Los clientes internos son los principales receptores y consumidores de los bienes y servicios producidos por el departamento. Estos clientes, por ejemplo, consumen servicios públicos y alimenticios, y a su vez pagan impuestos al departamento. El cliente interno busca la manera de recibir la mayoría de beneficios, productos y bienes del departamento al menor precio posible, incluso gratuitos (por ser servicios estatales). Si bien existen subsidios a los estratos menos favorecidos para muchos de los servicios y productos prestados por el Estado, Las autoridades luchan con los colados en los sistemas de subsidios, el robo de los servicios y el no pago de los mismos. Lo anterior con el fin de hacer sostenibles las finanzas departamentales. Los clientes internos son un mercado a desarrollar, pues por las características de la población (educación, accesos y condición social), no demanda

productos de alto nivel de exigencia; sin embargo, los clientes a nivel nacional pueden ser los potenciales consumidores con un más alto grado de complejidad en sus preferencias.

Los clientes externos, que adquieren productos del departamento como minerales, carne, lácteos, uso de infraestructura y turismo, pueden ser compradores constantes o esporádicos. También se encuentra el mercado internacional, en el que se consumen productos que se exportan y servicios de turismo, reforzados por la Alianza del Pacífico y los Tratados de Libre Comercio.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Porter (2009) dice: “Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (pág. 47). Además, también advierte que “los sustitutos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos de largo porque pueden parecer muy distintos al producto” (Porter, 2009, pág. 47). Para el caso del departamento del Cesar, se puede mencionar que sus productos, bienes y servicios –así como sus costumbres y raíces, e incluso el clima– son muy similares a algunos departamentos de la costa atlántica: Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba y Guajira. Estos departamentos tienen la ventaja de tener salida al mar, lo que facilita la comercialización y movimiento de productos. Teniendo en cuenta lo anterior, estas regiones serían sustitutos del Cesar, tanto en productos agropecuarios y agroindustriales como en servicios turísticos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Según Porter (2009), los entrantes o nuevos aspirantes a entrar en una industria “aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión” (pág. 37). Teniendo en cuenta lo anterior, hay que evaluar y reaccionar a estas amenazas, pues “marcan un límite al potencial de beneficios de una industria” (Porter, 2009, pág. 37).

De acuerdo con Colombia Competitiva (2016), Colombia se encuentra en la quinta economía más competitiva de América Latina, teniendo como meta ocupar el tercer lugar al año 2032. Este crecimiento se encuentra apalancado en el desarrollo de sus departamentos y la diversidad de actividades, roles y dinámicas de cada región. Lo anterior es gracias a la diversidad climática, geográfica, cultural, social y económica de cada departamento; factores que han ido creciendo a ritmos diferentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, los departamentos de todo el país están en la puja constante para desarrollarse y posicionarse en mercados internos y externos. Según el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, que mide la competitividad en 26 departamentos, Cesar ocupa el lugar 19; es antecedido por Casanare (20), Sucre (21), Magdalena (22), Caquetá (23), Guajira (24) y Putumayo (25). Por otro lado, entre los departamentos de la costa caribe que están mejor renqueados están: Atlántico (9), Bolívar (12) y Córdoba (13) (como se muestra en la Figura 46).

dependiendo de los intereses de los competidores. Es de suma cero cuando todos o muchos competidores pugnan por satisfacer las mismas necesidades o sobre los mismos atributos; y es positiva, e incluso puede incrementar la rentabilidad media de una industria, cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, con diferentes precios, productos y características.

Según el Índice de Competitividad Departamental de 2016, el departamento del Cesar subió una posición con respecto al año 2015, pasando de la posición 20 a la 19, con un puntaje de 4,07 sobre 10. Este estudio –que permite identificar las tendencias por departamento en cuanto a condiciones básicas, eficiencia, sofisticación e innovación– muestra el ascenso, descenso o mantenimiento de la posición de los departamentos en cuanto a sus niveles de competitividad. Bogotá (8.12), Antioquia (6.28), Caldas (5.96) y Santander (5.73) continúan liderando el ranking. Por otro lado, los departamentos que mejoran en posiciones de competitividad son: Risaralda (pasa del séptimo lugar al quinto), Tolima (mejora cuatro posiciones pasando del puesto 15 al 11), Nariño (asciende cuatro puestos pasando al lugar 17), Córdoba (pasa del lugar 17 al 13, que frente y Huila junto a Cesar sube una posición). Este ranking y el comportamiento anteriormente descrito se muestra en la Figura 47.



Figura 47. Evolución 2015-2016 del IDC.

Tomado de *Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016* (<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-nacionales-idc.aspx>).

Teniendo en cuenta el ranking de competitividad y su dinamismo anual, los departamentos que cada vez son más competitivos se convierten en posibles competidores para el departamento del Cesar. Según la Figura 48, Cesar se encuentra en un nivel medio-bajo en el escalafón de competitividad, junto con los departamentos de Casanare, La Guajira y Meta. Estos últimos son estos los departamentos que pueden ser considerados como directos competidores para escalar en el nivel medio-alto de competitividad. No obstante, el potencial del Departamento puede llevarlo a niveles superiores de liderazgo.

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

Figura 48. Clasificación de los departamentos por etapa de desarrollo.

Tomado de *Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación*, 2016 (<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-nacionales-idc.aspx>)

Para avanzar en competitividad, el Cesar debe fortalecer su estrategia de estímulo e impulso a las cadenas productivas con gran potencial. La agroindustria, especialmente en ganadería bovina (cárnicos y lácteos), y subsectores como hortofrutícola, palmero y acuícola, es una gran fortaleza, teniendo en cuenta que es un departamento tradicionalmente agrícola. Por otro lado, la apuesta turística hacia la línea del ecoturismo, etnoturismo y turismo cultural, es un atractivo con muchas posibilidades. La minería, con muchos retos sociales, de sostenibilidad y de ecología, continúa generando regalías, empleo e impuestos (entre otros beneficios para la región). Lo anterior sumado a la posición geográfica estratégica del Cesar como corredor vial y conector del país. Esto debe ser aprovechado para avanzar en desarrollo económico y social, para impactar su competitividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) (Véase Tabla 5), que como afirma D'Alessio (2015), "El propósito de la MPC es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias".

Tabla 5.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Casanare		Meta		Guajira		Cesar	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Mano de obra calificada y capacitada	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1	2	0,2
2. Aprovechamiento de la ubicación geográfica	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	3	0,36
3. Infraestructura	0,11	3	0,33	3	0,33	1	0,11	3	0,33
4. Administración responsable de los recursos naturales	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
5. Establecimiento de Acuerdos Comerciales	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14
6. Inversión privada nacional y extranjera	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18
7. Seguridad y orden público	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
8. Desarrollo en Ciencia y tecnología- innovación	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
9. Eficiencia gubernamental (Lucha contra la corrupción)	0,09	3	0,27	3	0,27	1	0,09	1	0,09
10. Potencial turístico	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
11. Productividad	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08	2	0,16
Total	1		2,2		2,42		1,49		2,08

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.129.

3.6. El Departamento de Cesar y sus Referentes

Según D’Alessio (2014), “El benchmarking con las organizaciones que manejan las mejores marcas del sector global son útiles para la evaluación estratégica de lo que ocurre en la Industria” (pág. 48). Todo esto teniendo en cuenta que este concepto es importante para tener referentes de excelencia dirigidos al camino de desarrollo y competitividad que emprende el departamento del Cesar, basado en sus ventajas competitivas.

A nivel local, según el Índice de Competitividad Departamental (2016), se destacan los departamentos de Antioquia y Atlántico, quienes se encuentran ubicados en la cuarta etapa (el nivel más alto de competitividad). Estos departamentos se convierten en los

referentes del Cesar. A nivel internacional, Viena sería la ciudad de referencia, debido a su ubicación central y estratégica dentro de Europa, que a través de ríos, carreteras y trenes, se convierte en una ciudad que conecta al continente. Por otro lado, al ser reconocida mundialmente como la ciudad de la música, por su arraigada tradición de la música clásica, Valledupar y su festival vallenato pueden inspirarse en esta ciudad, la cual es visitada y admirada por millones de turistas de todo el mundo. De este modo, se presentan en la Tabla 6, la Matriz de Perfil Referencial para el departamento del Cesar.

Tabla 6.

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Peso	Antioquia, Colombia		Atlántico, Colombia		Viena, Austria		Cesar, Colombia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Mano de obra calificada y capacitada	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
2. Aprovechamiento de la ubicación geográfica	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36
3. Infraestructura	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44	3	0,33
4. Administración responsable de los recursos naturales	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12
5. Establecimiento de Acuerdos Comerciales	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	2	0,14
6. Inversión privada nacional y extranjera	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	2	0,18
7. Seguridad y orden público	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
8. Desarrollo en Ciencia y tecnología-innovación	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	1	0,12
9. Eficiencia gubernamental (Lucha contra la corrupción)	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	1	0,09
10. Potencial turístico	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18
11. Productividad	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Total	1		3,58		3,11		4		2,08

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.132.

3.7. Conclusiones

De acuerdo al análisis PESTE, que se realizó para el Departamento del Cesar, se identificaron seis oportunidades que, si son bien aprovechadas por el departamento, podrán conseguir un mayor bienestar para sus habitantes. Dentro de estas oportunidades se destacan la firma de acuerdos comerciales de Colombia con países de la región y la firma del acuerdo de Paz y el crecimiento del sector de la infraestructura. No obstante, también se identificaron amenazas que podrían afectar la consecución de sus objetivos a largo plazo, si no tienen el tratamiento adecuado y oportuno por parte de la Gobernación del Cesar. Las amenazas que se destacan son: la desigualdad, las brechas sociales y los altos niveles de corrupción del departamento.

A través de sus estrategias, la Gobernación del Cesar no ha avanzado en temas críticos para el departamento, a saber: la reducción de la corrupción, la promoción de la innovación y el uso de tecnología. Esto afecta directamente la confianza de sus clientes y el nivel de competitividad requerido para entrar al mercado internacional de manera efectiva.

El departamento del Cesar deberá cambiar la estrategia que ha implementado hasta ahora para aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar las amenazas de manera efectiva, y así lograr un bienestar estable y duradero en el futuro.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT es una evaluación interna de las áreas funcionales de una organización que permite conocer dos aspectos importantes: las fortalezas y las debilidades; es decir, las capacidades que debe tener, y si la organización las tiene o no, para enfrentarse a un entorno competitivo. Para D'Alessio (2015) “La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades” (pág. 16).

Este análisis, aplicado al departamento del Cesar permitirá identificar las competencias distintivas que se convertirán en ventajas competitivas, para así formular estrategias con el fin de contrarrestar debilidades y, de este modo, lograr los objetivos estratégicos de largo plazo.

Para realizar la evaluación interna, este plan estratégico se basa en el modelo secuencial planteado por D'Alessio (2015), el cual consiste en realizar una auditoría interna de los aspectos estratégicos de las siete (7) áreas funcionales que forman el ciclo operativo de la organización: administración y gerencia (A); marketing, ventas e investigación de mercado (M); operaciones, logística e infraestructura (O); Finanzas y contabilidad (F); recursos humanos y cultura (H); sistemas de información y comunicaciones (I); y tecnología e investigación y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La Administración tiene por objetivo la búsqueda del aumento de la productividad para ser competitivos en el entorno, mientras que la gerencia debe tener una visión global sobre el futuro de la organización, preocupándose por los aspectos estratégicos. Para efectos del departamento del Cesar, al referirse a la administración, se habla de las ocho secretarías

misionales y dos secretarías de apoyo; mientras que la gerencia está a cargo del Gobernador (véase Figura 49).

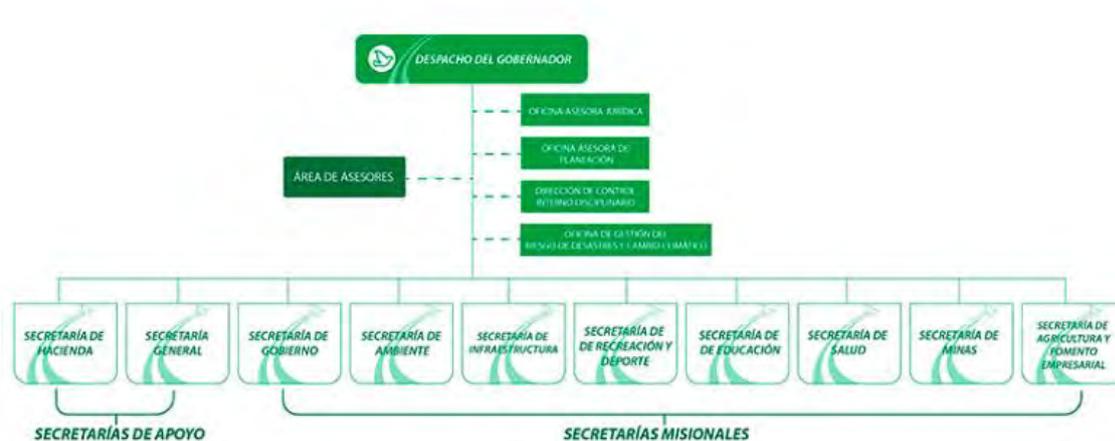


Figura 49. Estructura Organizacional Gobernación del Cesar.
Tomado de *la Gobernación del Cesar*, 2017
(<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmenlagob/mengobmivi-2/mengoborg>)

El departamento del Cesar, al ser una entidad territorial según (Const., 1991, art. 287), goza de autonomía para la gestión de sus intereses; por lo cual adquiere el derecho para: (a) gobernarse por autoridades propias, (b) ejercer las competencias que le correspondan, (c) administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, y (d) participar en las rentas nacionales. En este sentido, el DNP (2010) afirma: “En virtud de lo señalado en la Constitución Política, son autoridades del Departamento, la Asamblea Departamental (órgano colegiado y deliberante) y el Gobernador (jefe de la administración departamental)” (pág. 65).

En la Tabla 7 se muestra, para cada una de las autoridades departamentales y municipales, las características, los roles y las funciones dirigidas a la toma de decisiones en el departamento, según lo establece De Colombia (1991).

Tabla 7.

Características, funciones de las Autoridades administrativas nivel territorial

	La Asamblea Departamental	Gobernador	Alcaldías	Concejo Municipal
Constitución Política de Colombia (1991)	Art 300	Art 305	Art 315	Art 313
Forma de elección	Popular	Popular	Popular	Popular
Miembros	11 a 31	1	25	Entre 7 y 21
Periodo	4 años	4 años	4 años	4 años
Características	Autonomía administrativa, Presupuesto propio, Ejerce control político sobre la administración departamental.	Representante legal del departamento y Agente del presidente de la República para el mantenimiento del orden público para la ejecución de la política económica general y para los asuntos que, mediante convenios, la Nación acuerde con el Departamento	Jefe de la administración local, representante de la Rama Ejecutiva del Poder Público en su jurisdicción, y representante legal del Municipio	Autonomía administrativa, Presupuesto propio, Ejerce control político sobre la administración municipal
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> – Reglamentar el ejercicio de las funciones y la prestación de los servicios del departamento. – Expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los Municipios, el turismo, el transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de fronteras. – Adoptar los planes y programas de desarrollo para impulsar su ejecución y asegurar su cumplimiento. – Decretar los tributos y contribuciones necesarios para el cumplimiento de las funciones departamentales. – Expedir las normas orgánicas del presupuesto departamental y el presupuesto anual de rentas y gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los Decretos del Gobierno Nacional y las Ordenanzas de las Asambleas Departamentales. – Dirigir y coordinar los servicios nacionales en las condiciones de la delegación que le confiera el presidente de la República. – Presentar oportunamente a la asamblea departamental los proyectos de ordenanza sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas y presupuesto anual de rentas y gastos. – Ejercer las funciones administrativas que le delegue el presidente de la República. – Dirigir y coordinar la acción administrativa del Departamento y actuar en su nombre como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley. – Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal. – Promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. – Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades. – Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamentar las funciones y la eficiente prestación de los servicios a cargo del Municipio. – Adoptar los planes y programas de desarrollo económico, social y de obras públicas. – Autorizar al alcalde para celebrar contratos y ejercer temporalmente funciones que le corresponden al Concejo. – Votar de conformidad con la Constitución y la ley los tributos y gastos del Municipio. Determinar las normas orgánicas del presupuesto municipal y expedir el presupuesto anual de rentas y gastos.

	La Asamblea Departamental	Gobernador	Alcaldías	Concejo Municipal
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> – Crear y suprimir Municipios, segregar y agregar territorios municipales, y organizar provincias. – Organizar juntas administradoras para el cumplimiento de las funciones que les señale el acto de su creación en el territorio que este mismo determine (art. 318 C.P.). – Determinar la estructura de la administración departamental, las funciones de sus dependencias, las escalas de remuneración, crear establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales y aprobar la formación de sociedades de economía mixta. – Regular, en concurrencia con el Municipio, el deporte, la educación y la salud en los términos que determine la ley. – Solicitar informes sobre el ejercicio de sus funciones al Contralor General del Departamento, secretarios del Despacho, Jefes de Departamentos Administrativos y Directores de Institutos Descentralizados del orden Departamental. – Proponer moción de censura respecto de los Secretarios de Despacho por asuntos relacionados con funciones propias del cargo, o por no atender los requerimientos y citaciones de la Asamblea. – Cumplir las demás funciones que le determine la Constitución y la ley 	<ul style="list-style-type: none"> – Suprimir o fusionar las entidades departamentales de conformidad con las ordenanzas. – Crear, suprimir y fusionar los empleos de sus dependencias, señalar sus funciones especiales y fijar sus emolumentos con sujeción a la ley y a las ordenanzas respectivas. – Objetar por motivos de inconstitucionalidad, ilegalidad o inconveniencia, los proyectos de ordenanza, o sancionarlos y promulgarlos. – Revisar los actos de los Concejos municipales y de los alcaldes y, por motivos de inconstitucionalidad o ilegalidad, remitirlos al Tribunal competente para que decida sobre su validez. – Velar por la exacta recaudación de las rentas departamentales, de las restas de entidades descentralizadas y las que sean objeto de transferencias por la Nación. – Escoger de las ternas enviadas por el jefe nacional respectivo, los gerentes o jefes seccionales de los establecimientos públicos del orden nacional que operen en el Departamento, de acuerdo con la ley. – Las demás que le señale la Constitución, las leyes y las ordenanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente. – Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo Municipio. – Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales mientras estas provean lo necesario, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. – Las demás que le señale la Constitución y la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dividir sus Municipios en comunas (para áreas urbanas) y en corregimientos (para zonas rurales), con el fin de mejorar la prestación de los servicios y asegurar la participación de la ciudadanía en el manejo de los asuntos públicos de carácter local 79 (art. 318, C.P.). – Reglamentar los usos del suelo, y dentro de los límites que fije la ley, vigilar y controlar las actividades relacionadas con la construcción y enajenación de inmuebles destinados a vivienda. – Determinar la estructura de la administración municipal, las funciones de sus dependencias, las escalas de remuneración, crear establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales y aprobar la formación de sociedades de economía mixta. – Elegir al Personero para el periodo que fije la ley, y los demás funcionarios que ésta determine. – Dictar las normas necesarias para el control, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural del Municipio. – Proponer moción de censura respecto de los secretarios del despacho del alcalde por asuntos relacionados con funciones propias del cargo o por no atender los requerimientos y citaciones del Concejo Distrital o Municipal. – Las demás que la Constitución y la ley les asignen.

Nota. Adaptado de “Elementos básicos sobre el Estado colombiano” por Departamento Nacional de Planeación, 2010. Recuperado de: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmxbjGFzZXNkZWxhY3J1enxneDozNjBkOGQyMmE0MmZiZGQ4>

En octubre de 2015, se realizaron las elecciones regionales, en las cuales –para el departamento del Cesar– el gobernador elegido fue Francisco Fernando Ovalle Angarita, con un porcentaje de votación del 54, 45% para el periodo 2016- 2019. Así mismo, se eligieron los 11 diputados que componen la asamblea departamental, como los alcaldes de los 25 municipios. En cuanto a la reputación de los dos principales dirigentes del departamento, el gobernador (Francisco Ovalle Angarita) y el alcalde de la capital departamental de Valledupar (Augusto Daniel Ramírez Uhia). Según el estudio del Centro Nacional de Consultoría (2016), se encuentra en 74% y 79% de imagen positiva respectivamente.

Las prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social están enmarcadas dentro la ley 1474 de 2011 y el decreto 124 de 2016; los cuales están orientados a establecer y fortalecer mecanismos para prevenir, investigar y sancionar las acciones corruptas en la gestión pública, además de establecer que las entidades de orden nacional, departamental y municipal están en el plan anual para la lucha contra la corrupción. De este modo, como parte de su control interno para adoptar las prácticas establecida en la ley, la gobernación ha establecido un plan anual anticorrupción basado en el mapa de riesgos de cada uno de los procesos de la entidad. Otros de los mecanismos para la transparencia y lucha contra la corrupción es brindar acceso a la información pública, derecho establecido en la ley 1712 de 2014 que, según el artículo 1, tiene por objeto regular el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información.

En cuanto al Planeamiento Estratégico, en Colombia, la ley 152 de 1994 tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo. Dentro de este marco, el Departamento del Cesar cuenta con el plan de desarrollo “El camino del desarrollo y la paz”, vigente para el periodo 2016- 2019, aprobado bajo la ordenanza No 124, el 5 de

mayo de 2016.

La reputación del departamento y sus dirigentes debe verse desde varias perspectivas. Quizás la que más afecta la percepción de los ciudadanos es referente a la corrupción que perciben frente a la gestión pública, la cual, según la encuesta realizada por la ANDI (Dinero, 2017), para los empresarios del país, uno de los departamentos con menor grado de corrupción percibida es el Cesar, con un 7,5% (véase

Figura 50).

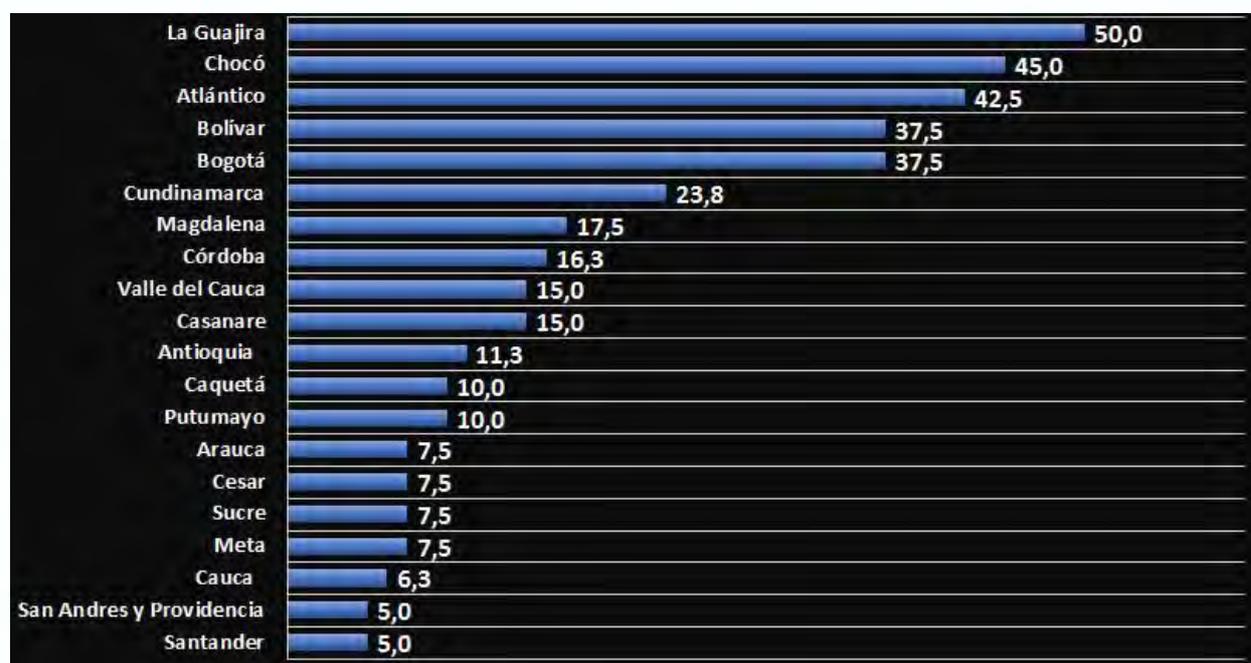


Figura 50. Percepción Corrupción de los Empresarios por Departamentos. Tomado de *Dinero ¿Cuáles son las regiones y sectores más afectados por la corrupción en Colombia?*, 2017 (<http://www.dinero.com/pais/articulo/percepcion-de-corrupcion-de-los-empresarios-colombianos/241291>)

Sin embargo, al revisar el Índice de Transparencia medido de 2015 a abril de 2016, el departamento se encuentra calificado como riesgo alto de corrupción. De acuerdo con los aspectos evaluados, la menor calificación se obtiene en comportamiento ético, rendición de cuentas a la ciudadanía y servicio de atención al ciudadano. Siendo la institucionalidad el aspecto de menor desempeño (Véase Figura 51).

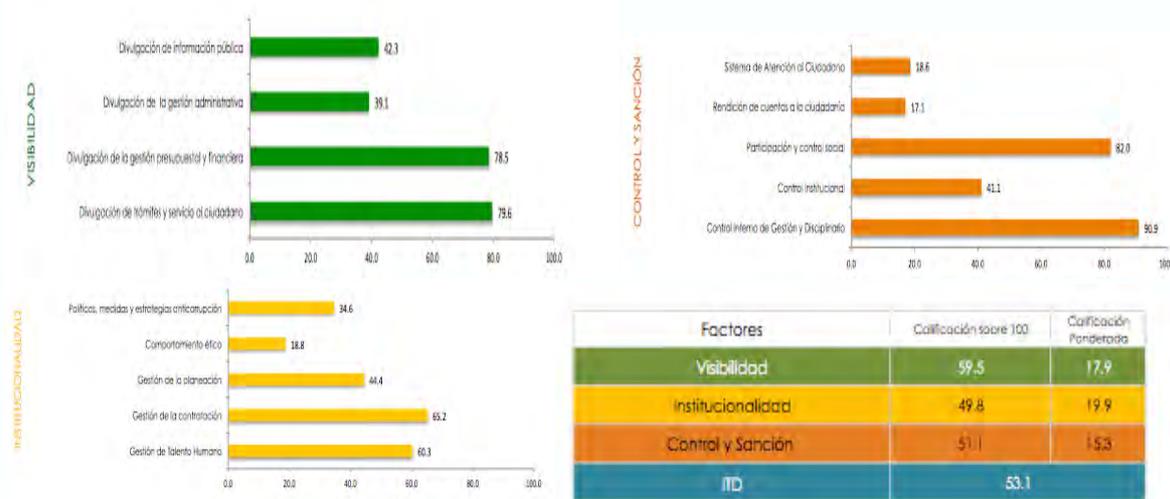


Figura 51. Índice de transparencia.

Adaptado de *Reporte de Resultados*, 2017

(<http://indicedetransparencia.org.co/portals/0/Documentos/2017/Gobernaciones/Ficha%20Resultados%20Gobernacio%CC%81n%20del%20Cesar.pdf>).

Por otro lado, esta perspectiva interna, que toma como referencia la encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental realizada por el DANE (2016), tiene por objetivo: conocer la percepción de los servidores públicos del orden nacional, las gobernaciones y el Distrito Capital sobre el ambiente y el desempeño institucional de las entidades públicas. En este estudio, el 90,7% de los servidores públicos de la gobernación del Cesar recomendarían su entidad como un buen lugar para trabajar.

En aspectos como la seguridad y la presencia de grupos al margen de la ley han generado alertas en el Departamento. Como se afirma en el diario *El país vallenato* (2017), en el marco del segundo Consejo de Seguridad Regional realizado en Bucaramanga:

Se plantearon varias situaciones que aún permanecen en esta región del país y que han generado preocupación en los habitantes como la presencia del ELN, lo que ha incrementado los índices del micrográfico, especialmente en los municipios que colindan con Aguachica, teniendo en cuenta que este municipio se ha convertido en un corredor de la delincuencia entre el Catatumbo y el Sur de Bolívar. (pág. 1)

Para dar una mirada global a este ítem del análisis interno, se toma como referencia el resultado del primer pilar del índice de competitividad: Instituciones. Éste se evidencia en la

Tabla 8, en la cual se muestra cada subpilar organizado de mayor a menor puntuación. Es de resaltar que, en el caso de desempeño administrativo, la eficacia, los requisitos legales y la capacidad administrativa y gestión son unos de los aspectos con menor puntuación. De igual forma sucede en el subpilar de seguridad y justicia, que obtiene la menor calificación. Este indicador es de gran importancia, pues muestra la gerencia del departamento desde varias ópticas, como por ejemplo su capacidad de manejar sus recursos financieros, la de transparencia y la apertura a la participación ciudadana, entre otros.

Tabla 8.
Índice de competitividad 2016 - Pilar instituciones

	Puntaje (0 a 10)	Posición (entre 26)
Pilar: Instituciones	5.67	13
Desempeño administrativo	5.6	16
Gestión de regalías	7.5	8
Eficacia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión	3.71	20
Gestión fiscal	5.33	15
Capacidad de ahorro	7.54	4
Autonomía Fiscal	4.76	21
Capacidad de recaudo	3.71	17
Transparencia	5.34	13
Transparencia en el manejo de regalías	5.76	14
Índice de Gobierno Abierto	4.92	16
Seguridad y Justicia	6.39	5
Facilidad para hacer cumplir los contratos	9.68	2
Tasa de Extorsión	8.06	17
Tasa de Secuestro	7.83	16
Eficiencia de los mecanismos alternativos de justicia	7.48	3
Tasa de homicidios	7.33	11
Productividad de jueces	4.56	8
Eficiencia de la justicia	3.81	17
Jueces por 100,000 habitantes	2.36	20

Nota: Adaptado de Informe Índice Departamental de Competitividad 2016. Recuperado de: http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC_IDC-2016.pdf

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Es considerada por D'Alessio (2015) como una de las funciones vitales, teniendo en cuenta las condiciones de competencia y globalización. De esto modo, este rubro corresponde a la auditoría interna sobre la organización, en la cual se analizan y estudian los mercados; se indaga sobre qué decisiones se toman respecto a sus productos, consumidores, canales de comunicación y distribución. Para el departamento del Cesar, este análisis busca identificar cuáles son las actividades productivas de mayor participación dentro de su PIB, con el fin de conocer su mayor concentración en las ventas departamentales. Como se puede evidenciar en la Figura 52, la mayor participación es la explotación de minas y canteras.

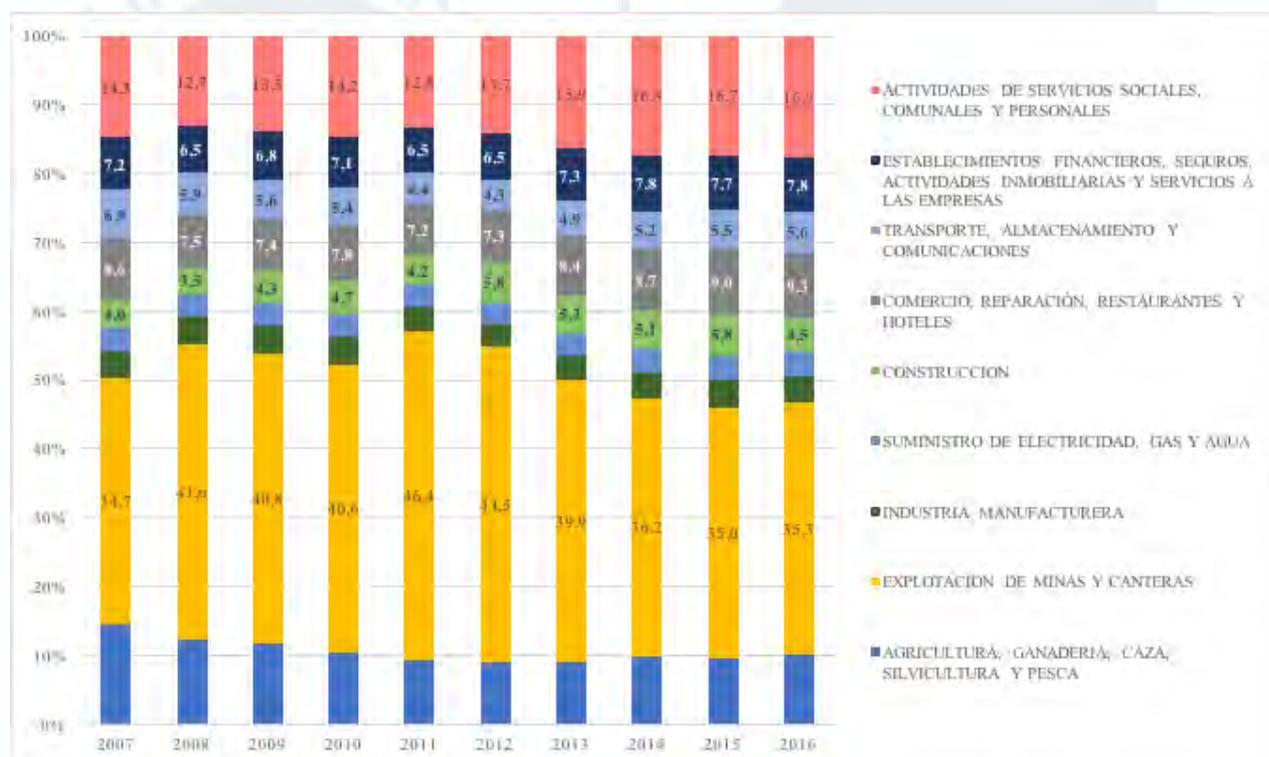


Figura 52. Actividades Económicas como % del PIB Departamental.

Tomado de DANE, 2016 (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>).

Tomando como referencia lo anterior, para medir la participación de mercado dirigida a las tres principales actividades económicas del departamento del Cesar, se toma el porcentaje de participación del PIB nacional para cada una de las actividades, comparándolas con los departamentos que presentan una mayor participación (Véase Figura 53).



Figura 53. Participación actividades económicas representativas para el departamento del Cesar con respecto al PIB Nacional. Tomado de DANE, 2016 (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>).

De este modo, el Sistema de Información Minero (SIMEC) afirma que el departamento del Cesar cuenta con importantes yacimientos de carbón que corresponden al 32% de reservas de este mineral en Colombia; las cuales cuentan con la tecnología e infraestructura necesarias para la exploración, explotación y transporte. De igual forma, la Agencia Nacional de minería (ANM, 2016) tiene tres factores temas estratégicos para desarrollar durante el 2016: modernización, eficiencia en trámites y presencia regional. Para hacer realidad el último de estos objetivos, la Agencia ha dispuesto –en conjunto con el Ministerio de Minas–, una gira regional denominada “Hablando de Minería”. En ella, el Cesar es uno de los departamentos estratégicos debido a su potencial minero. No obstante, sobre esta actividad existen algunos inconvenientes: los riesgos ambientales y sociales que giran alrededor de esta actividad. La contaminación ambiental de las fuentes hídricas y del aire que se generan alrededor de las minas obliga al desplazamiento de los habitantes como lo afirma el periódico El Heraldo (2014). En los municipios de La Jagua de Ibérico y El Paso, al centro del Cesar, la contaminación que deja la explotación y transporte de carbón supera los niveles permitidos por la Resolución 610 del 24 de marzo de 2010, expedida por el Ministerio de Ambiente. Según Departamento del Cesar (2016), “el camino para el desarrollo

y la PAZ” es evidenciar este factor como una problemática, al que se le suma un incremento de la minería ilegal. Para esto, la Gobernación plantea como alternativa de solución exigir a las grandes compañías mineras una mayor responsabilidad sobre los daños efectuados, así como el establecimiento de controles para la minería ilegal.

En cuanto a la rama de actividades de servicios sociales y comunales, se comprenden actividades como: a) administración pública y defensa; b) seguridad social de afiliación obligatoria, c) educación de mercado, d) educación de no mercado, e) servicios sociales y de salud de mercado, f) actividades de asociaciones relacionadas con esparcimiento, cultura, deporte y servicios de mercado; y g) hogares privados con servicio doméstico. Esta rama ha venido presentado un crecimiento sostenido durante los últimos años. Este mismo comportamiento se ha presentado a nivel nacional, aportando el 15% al PIB nacional en el 2016.

En tercer lugar, la rama de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, en el Departamento del Cesar, ha venido teniendo un decrecimiento en producción (como se puede ver en la figura 6). Este comportamiento es principalmente debido al cambio climático, como lo establece El Pílon (2015):

Las peticiones de los agricultores al Ministerio de Agricultura, figuran: declarar inicialmente la emergencia económica para atender la crisis de todo el sector agropecuario ocasionado, entre otras cosas, por el intenso verano, de otro lado están los temas de créditos, altos costos de insumos y energía eléctrica, además del contrabando que azota fuertemente al departamento de Cesar.

Algunos analistas sugieren que la pérdida de terreno del sector agrícola y ganadero se debe al crecimiento de la minería, a sus efectos colaterales y a la falta de acción por parte de los gobiernos (centrales, regionales y departamentales). En este sentido, el plan de desarrollo

del departamento plantea como alternativa de solución la elaboración de un plan hídrico, entre otros (Véase Figura 54).

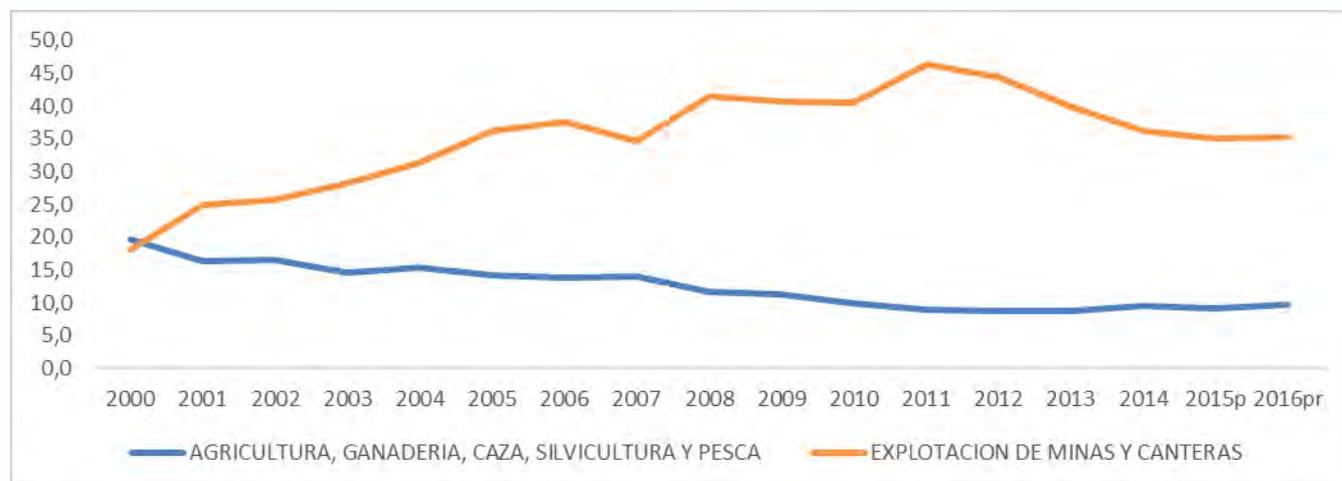
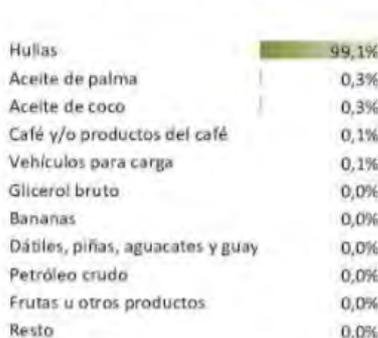


Figura 54. Comparativo, del porcentaje de participación de la Actividades de Agricultura, ganadería, Caza, Silvicultura y pesca y Explotación de minas y canteras.

Adaptado de DANE, 2016 (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>).

Para el análisis de las ventas del Cesar, se toman como referencia las cifras de comercio exterior del departamento que, a corte de septiembre de 2016, el principal producto de exportación corresponde a Hullas; es decir, carbón. De otro lado, los países de destino corresponden principalmente a Holanda y Estados Unidos. Según el Informe de exportaciones del Ministerio de Comercio, Industria y Comercio (MinCit, 2016), al cierre de 2016 el porcentaje de participación de las exportaciones (excluyendo petróleo y sus derivados) del departamento del Cesar –con respecto al total nacional– se ubicó en el 13%, presentado un crecimiento del 31.1%, con respecto al año 2015 (Véase Figura 55).

Principales productos



Principales destinos



Figura 55. Exportaciones Del departamento del Cesar.

Tomado de *Perfil económico*, 2016

(<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmeneldpto/mengobpereco>).

De otro lado, la estrategia de mercadeo de la Gobernación del Cesar se generó con el lanzamiento de la marca: “Cesar territorio de oportunidades” (véase Figura 56). Con esta marca se busca proyectar una imagen propia, resaltando sus ventajas competitivas en agricultura, minería y turismo. El objetivo principal es lograr generar incentivos frente a la inversión al Departamento. Adicionalmente, la estrategia del Ministerio de Turismo ha sido la creación de corredores turísticos con el fin de incentivar un nuevo esquema de viaje, dentro del cual el Departamento se encuentra en la ruta “Aires Vallenatos, Aires de Paz”, que incluye la vista a la cuna del Vallenato; la ciudad de Valledupar.



Figura 56. Marca del Departamento del Cesar.

Tomado de *Periódico El Pilón*, 2017 (<http://elpilon.com.co/presentan-marca-cesar-la-semana-global-la-innovacion-desarrolllo-empresarial/>).

Nuevamente, al revisar el índice de competitividad, se analizan los pilares y subpilares correspondientes a Marketing y ventas, donde se refleja el estado de este rubro a nivel global. En la Tabla 9 se evidencian tres pilares del índice de competitividad. Allí es posible identificar, en primer lugar, que en cuanto al tamaño de mercado interno, éste se encuentra con una pobre calificación, en gran medida debido a que el departamento se ha enfocado en la minería (y esta es principalmente para el consumo externo).

De igual forma, la eficiencia del mercado de bienes presenta una puntuación muy baja en el aspecto de facilidad de conformar una empresa, lo cual es coherente con el bajo desarrollo de otros sectores de la actividad económica diferente a la minería y a la agricultura. En este sentido, la dependencia de pocos destinos de exploración muestra la imperiosa necesidad de explorar nuevos mercados y desarrollar productos en el departamento, con el fin de generar una mayor diversificación de su portafolio y de su cartera de clientes.

Tabla 9.

Índice de competitividad Departamental – Pilar Tamaño del mercado y Eficiencia de los mercados

	Puntaje (0 a 10)	Posición (entre 26)
<i>Pilar: Tamaño del Mercado</i>	5.51	13
Mercado interno (Tamaño)	1.69	21
Mercado externo (Tamaño)	9.33	3
Pilar: Eficiencia de los mercados	4.16	12
<i>Pilar: Eficiencia de los mercados</i>		
Eficiencia mercado de bienes	6.12	4
Grado de apertura comercial	6.42	2
Carga tributaria	4.35	15
Facilidad para abrir una empresa	0.54	1
Número de pagos de impuestos por año	10	1
Facilidad de registrar propiedades	9.63	3
Facilidad de obtener permisos de construcción	1.94	16
Consultas y trámites en línea	10	1

<i>Pilar: Sofisticación e innovación</i>	2.71	22
Sofisticación (complejidad del aparato productivo)	0.48	24
Diversificación	4.94	19
Diversificación de mercados de destino de exportaciones	9.69	6
Diversificación de la canasta exportadora	0.19	24

Nota: Adaptado de: Informe Índice Departamental de Competitividad 2016. Recuperado de: http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC_IDC-2016.pdf

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Como parte del análisis interno, el tercer factor a revisar es el área de operaciones, logística e infraestructura, que como afirma D'Alessio (2015), “es el área encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad” (pág. 172).

El suministro de materiales directos en el departamento del Cesar se ve a través de los recursos naturales con los que cuenta. Éste tiene una extensión de 22,500 kilómetros cuadrados, dividido en 25 municipios. Dada su ubicación geográfica, sus cuencas hidrográficas, como lo establece la Corporación autónoma del Cesar, parten del río Magdalena, el río más importante de Colombia. Adicionalmente, cuenta con la ciénaga Zapatosa:

La ciénaga –que colinda con otras zonas ecológicas como la Serranía del Perijá, el valle del río Cesar y el valle del río Magdalena- alberga un volumen de por lo menos 1,000 millones de metros cúbicos de agua y en épocas de inundaciones llega a 50,000 hectáreas; en su interior existe gran variedad de especies de fauna y flora. (El Pílon, 2014)

Las principales actividades económicas que se desarrollan en las zonas aledañas son ganadería y piscicultura. Otra de las tantas fuentes hidrográficas con las que cuenta el departamento es el Río Cesar, que ha sido importante para el desarrollo económico. Como lo

establece el Banco de la República (2013), el río ha jugado un papel importante en el desarrollo económico del departamento, por actividades económicas como la pesca, la agricultura, la explotación de material de arrastre y la ganadería. Sin embargo, existe preocupación sobre las fuentes hidrográficas, dado el uso desmedido y la contaminación generada por algunas actividades económicas.

De otro lado, dentro del departamento se encuentran ecosistemas de gran importancia: el sistema montañoso de la Sierra nevada de Santa Marta es uno de ellos. Su importancia para la región radica en que es una fuente hidrográfica para tres departamentos del país, entre ellos el Cesar. Adicionalmente cuenta con una biodiversidad de especies tanto animales como vegetales. La Serranía del Perijá, ubicada entre el límite de Colombia y Venezuela, cumple una función estratégica según la Corpocesar (2013), ya que “es esencialmente ecológica y productiva, por la provisión de bienes y servicios ambientales que presta como: producción de agua y oxígeno, regulación del clima regional, conservación de la biodiversidad y generación de paisajes exóticos” (pág. 46).

El departamento del Cesar se encuentra dividido en cuatro zonas o subregiones. En la Figura 57 se muestran las especializaciones productivas dada su geografía: “El departamento del Cesar se ha dividido en cuatro subregiones delimitadas con base en criterios de continuidad geográfica, intercomunicación, vocación económica y vínculos intermunicipales, complementados con factores económicos y sociales” (Corpocesar, 2013, pág. 32). La subregión norte, donde se encuentra la capital del departamento, es el eje principal de operaciones a nivel industrial, comercial, económico y financiero. En segundo lugar, en la subregión central es donde el municipio de Curumaní juega el papel fundamental en la operación. Sus principales enfoques productivos son: la actividad agropecuaria y minera. En esta subregión se encuentran dos de las reservas de carbón más importantes del departamento (como Jagua de Ibérico, con una participación del 50.85% de la producción de carbón del

total del departamento, Figura 57). Adicionalmente, la actividad de piscicultura encuentra una de las más importantes fuentes hidrográficas como lo es la ciénaga Zapatosa.



Figura 57. Diagnóstico de producción y consumo sostenible en la jurisdicción de Corpoquesar. Tomado de *Corpoquesar*, 2017 (<http://www.corpoquesar.gov.co/files/1.%20DIAGNOSTICO%20PyCS%20CORPOCESAR.pdf>).

La subregión occidental cuenta con importantes fuentes de minerales (véase Tabla 10). Este es el caso de El Paso, el cual aporta el 6% de la producción del carbón del departamento. Finalmente, en la subregión sur se encuentra el segundo municipio más importante de la región (Aguachica), que está en la principal vía de acceso a la Costa Caribe, desde Bucaramanga y desde el centro del país, lo que ha permitido un desarrollo comercial para este municipio:

Aguachica realiza su principal comunicación comercial, de abastecimiento e intercambio de alimentos, insumos y servicios con Bucaramanga, Ocaña y Santa Fé de Bogotá, se caracteriza por la producción de ganado de carne, palma africana y 33 caña panelera, y además presenta una importante producción pesquera en los municipios de Gamarra y La Gloria. (Corpoquesar, 2013, pág. 32)

Tabla 10.

Producción de carbón por municipio.

Año	2015	%	2016	%
Municipio				
Agustin Codazzi	6.887.074	15%	9.689.102	20%
Becerril	10.666.168	23%	8.637.359	18%
Chiriguana	2.766.623	6%	3.995.818	8%
El paso	1.765.486	4%	2.960.203	6%
La Jagua de Ibirico	23.336.824	51%	23.000.189	48%
Total Cesar	45.422.176	100%	48.282.671	100%

Adaptado de: Producción y exportaciones de carbón en Colombia. Ministerio de Minas.

Recuperado de:

https://www.minminas.gov.co/documents/10192/23886325/230517_produc_expo_carbon_I_17.pdf/e3edb34b-be21-4829-a4dd-133c5e84519f

A lo largo del Departamento, la actividad agropecuaria es de gran importancia, a pesar del terreno perdido por el desarrollo minero. Empero, con el fin de fortalecer este sector e impulsar el desarrollo rural y agrícola, la región ha adoptado una de las iniciativas del Gobierno Nacional ("Colombia Siembra"), que tiene por objetivo lograr un millón de hectáreas sembradas en el país, a través de: (a) un mapa de zonificación agrícola para poder planear un mejor uso del suelo, (b) asistencia técnica, (c) administración de riesgo (d) mayor acceso a crédito, y (e) la creación de escuelas de emprendimiento rural. De este modo, para apalancar esta iniciativa se hace necesario un buen uso de los suelos (inventarios). Según el estudio de la Unidad de Planificación Agropecuaria (véase Figura 58) de Minagricultura (2014), gracias a las condiciones y características geográficas, climáticas y físicas del departamento, el 37.3% del suelo debería ser usado para agricultura, el 10.9% en el sector ganadero; el 1.7% es forestal para uso productivo y el 3.6% es forestal para protección. No obstante, al contrastar con la destinación del uso actual del suelo, es posible evidenciar que el sector agrícola está siendo subutilizado, pues solo se está aprovechando el 11.9%. En el caso de la ganadería es todo lo contrario: se excede su uso frente a la capacidad real del departamento, al igual que pasa con bosques y áreas seminaturales. Si bien las autoridades

del Cesar están haciendo un esfuerzo importante para potencializar el sector agrícola, las acciones emprendidas deben estar en línea con la capacidad productiva y con el uso eficiente de sus recursos, para así potencializar un importante eje de desarrollo para la región.

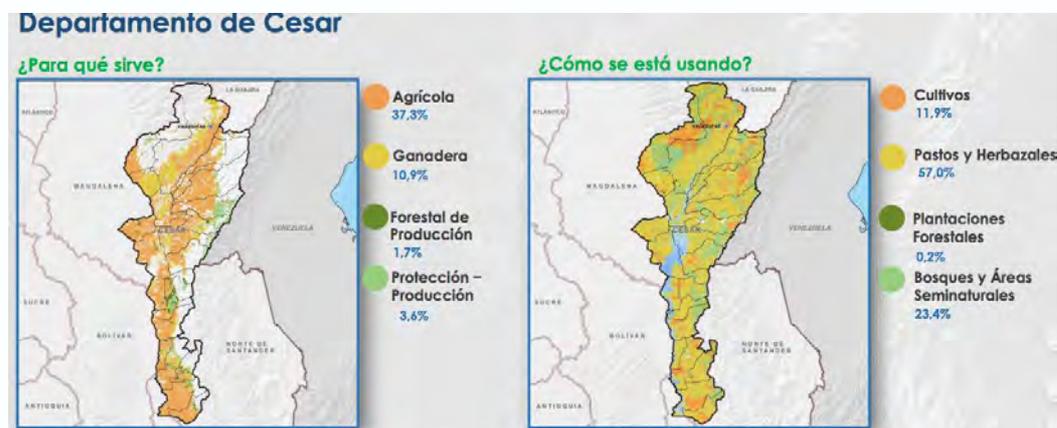


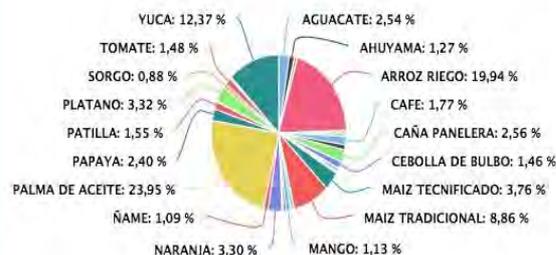
Figura 58. Uso del suelo del Departamento del Cesar.

Tomado de *Diamante Agropecuario del Caribe y Santanderes*, 2016

(<https://www.minagricultura.gov.co/DiamanteCaribe/Documents/presentacion%20diamante%20cesar%2002.pdf8>).

La adopción de la iniciativa del Gobierno por parte del departamento (desde julio de 2016) ha sido benéfica, en la medida que, como lo establece Minagricultura (2016): “ha permitido al departamento y sus productores agropecuarios priorizar las líneas a trabajar como cereales, palma de aceite, lácteos, frutales, cacao, caficultura; cadenas que se ajustarán fácilmente con los incentivos”. Teniendo en cuenta el potencial productivo que posee el Cesar en el sector agrícola, es necesario explorar los productos que mejor se adecuen a las condiciones climáticas y del suelo, para poder identificar mercados externos a los que pueda ser interesante generar algún tipo de exportación. Con lo cual, actualmente uno de los cultivos con mayor presencia en la región es la palma de aceite. Según cifras del Ministerio de Agricultura, corresponde al 23,95% de la producción total del departamento, como se puede ver en la Figura 59.

Participación acumulada en producción



Participación acumulada en área cosechada

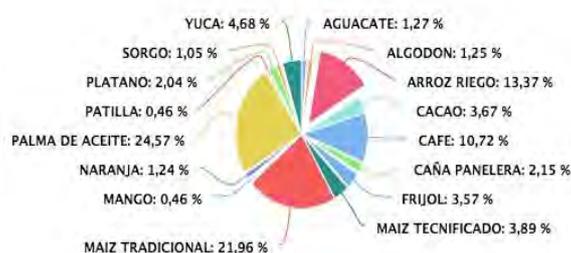


Figura 59. Participación por producto agrícola producido para el Cesar.
Adaptado de *Ministerio de Agricultura*, 2017
(<http://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/default.aspx>).

En contraste, en cuanto a la actividad industrial, Valledupar es el principal foco para empresas de diferentes sectores económicos.

Tabla 11.

Empresas del Cesar por sector productivo y municipios

MUNICIPIOS	SECTORES										
	Arroz	Café	Maíz	Pecuario	Cárnico	Minero	Petróleo	Alimentos y Bebidas	Lácteo	Estaciones de Servicio	Transportes
Valledupar	5	1	10	9	3			2	6		14
Agustín Codazzi		1									
Manaure			1								
Bosconia				1						3	
Aguachica					1		1			9	
La Loma						1					
La Jagua de Ibirico						7				1	
El Paso						2				1	
Chiriguana						1				3	
Rio de Oro							1		1	5	
La Gloria							1			4	
San Martín							1			2	
Pailitas									1	2	
Curumani									1	5	
El Copey										1	
Gamarra										1	
Mariangola										1	
Pelayas										3	
San Alberto										4	
Tamalameque										2	
Total	5	2	11	10	4	11	4	2	9	47	14

Adaptado de Diagnóstico de producción y consumo sostenible en la jurisdicción de Corpo Cesar. Recuperado de:

<http://www.corpocesar.gov.co/files/1.%20DIAGNOSTICO%20PyCS%20CORPOCESAR.pdf> (p.59).

Otro aspecto importante es la infraestructura con la que cuenta el Cesar para suplir las operaciones logísticas y productivas. La región se encuentra ubicada estratégicamente, pues es atravesada de sur a norte por el corredor vial más importante: la Ruta del Sol.

Actualmente, el Gobierno se encuentra destinando recursos para la consolidación del tramo dos y tres de esta ruta. Estos tramos también tienen presencia en el Cesar, haciéndolo un operador logístico importante para la demanda y oferta de bienes a nivel nacional e internacional, dada su cercanía con los puertos de transporte marítimo ubicados en los departamentos aledaños. Adicionalmente, el 9 de noviembre de 2016 se inauguró el aeropuerto Hacaritama, que se considera estratégico, como afirmó el gobernador del departamento:

A su turno, el gobernador Ovalle indicó que este es un terminal estratégico por el comercio que existe entre Aguachica y los departamentos vecinos del Magdalena Medio, además del dinamismo que se avecina con los cinco puertos multimodales en Gamarra. (El Heraldo, 2016)

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Como afirma D'Alessio (2015):

El área de finanzas es la responsable obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y los costos requeridos; para que la organización pueda operar de una manera sostenida. (pág. 173)

De este modo, este es el cuarto aspecto a revisar para el departamento del Cesar. En primer lugar, a partir del análisis vertical de los estados financieros que se muestran en la

Tabla 12, es posible identificar que los principales rubros del balance general son bienes de beneficio y uso público y efectivo. En cuanto al pasivo, se evidencia que el 67% corresponden a los pasivos de largo plazo, esto explicado principalmente por crédito público y financiamiento con el Banco de la República, destinado a la transformación estructural de la prestación del servicio de agua potable.

Tabla 12.

Balance General a 31 de diciembre 2016

(Cifras en miles de pesos)				
	2016	V	2015	V
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo	296'008,754	19%	355'827,925	22%
Rentas por cobrar	10'407,484	1%	13'930,733	1%
Deudores	169'918,008	11%	249'681,605	16%
Otros activos	259'703,442	16%	250'293,825	16%
Total activo corriente	736'037,688	46%	869'734,088	54%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inversiones	19'764,633	1%	19'328,462	1%
Propiedades, planta y equipo	83'631,525	5%	86'074,140	5%
Bienes de beneficio y uso público	614'771,487	39%	552'405,578	34%
Otros Activos	137'076,862	9%	81'464,255	5%
Total activo no corriente	855'244,507	54%	739'272,435	46%
Total Activos	1,591'282,195	100%	1,609'006,523	100%
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Operaciones de crédito público y financiamiento con banca central	14'069,783	4%	8'284,583	2%
Cuentas por pagar	76'891,034	22%	67'220,591	18%
Obligaciones laborales y de seguridad social integral	22'460,369	6%	7'181,891	2%
Otros pasivos	223,208	0%	4,757	0%
Total pasivo corriente	113'644,394	33%	82'691,822	22%
PASIVO NO CORRIENTE				
Operaciones de crédito público y financiamiento con banca central	136'995,335	39%	132'754,271	36%
Cuentas por pagar	97'198,351	28%	60'756,621	25%
Pasivos estimados	97'198,351	28%	93'741,227	25%
Ingresos diferidos				
Total pasivo no corriente	234'193,686	67%	287'252,119	78%

Total Pasivo	347'838,080	100%	369'943,941	100%
PATRIMONIO				
Hacienda Publica	1,243'444,115		1,239'062,582	
Total patrimonio	1,243'444,115		1,239'062,582	
Total Pasivo y Patrimonio	1,591',282,195		1,609'006,523	

Adaptado de Estados Financieros con corte a 31 de diciembre de 2016. Recuperado de:
<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/presupuesto-y-finanzas/menvertpresyfinfin>

En cuanto al estado de resultados (véase



Tabla 13), los ingresos del departamento se componen de dos fuentes: a) fiscales (26%), que en su mayoría son generados a partir de impuestos a bebidas alcohólicas, tabaco y vehículos; y b) por transferencia (74%), las cuales corresponden a transferencias de recursos realizadas por entes estatales para una destinación específica, como es el caso del sistema general de participaciones que tiene una implicación de 49% del ingreso operacional total. Dichos recursos están destinados a tres frentes: a) salud (5.84%), b) educación (88.49%) y c) agua potable y saneamiento básico (3.87%).



Tabla 13.
Estados de Resultados del departamento del Cesar a diciembre 31 de 2016

(Cifras en miles de pesos)				
	2016		2015	
INGRESOS OPERACIONALES	733'206,171		826'785,798	
Ingresos fiscales	188'043,852	26%	191'790,252	23%
Tributarios	149'222,771	20%	131'677,775	16%
No tributarios	37'640,278	5%	59'206,508	7%
Regalías	1'338,198	0%	1'033,551	0%
Rentas Parafiscales	-			
Ingresos por fondos especiales	-			
Devoluciones y descuentos	157,395	0%	127,582	0%
Transferencias	545'162,319	74%	634'995,546	77%
Sistema General de Participaciones	358'814,933	49%	341'901,306	41%
Sistema General de Regalías	127'086,326	17%	213'336,690	26%
Otras	59'261,060	8%	79'757,550	10%
GASTOS DE OPERACIÓN	776'252,799	106%	779'666,964	94%
Administración	64'646,088	9%	51'066,556	6%
Operación	89'774,728	12%	124'464,529	15%
Provisiones, Depreciaciones Amortizaciones		0%		0%
Transferencias	68'620,509	9%	65'347,942	8%
Gasto social	553'211,474	75%	538'787,937	65%
Excedente (Déficit) operacional	-43'046,628		47'118,834	
Otros ingresos	130'178,856		84'310,958	
Otros Gastos	73'907,341		71'881,176	
Excedentes (Déficit)	13'224,887		59'548,616	
Excedentes (Déficit) del Ejercicio	13'224,887		59'548,616	

Adaptado de Estados Financieros con corte a 31 de diciembre de 2016. Recuperado de:
<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/presupuesto-y-finanzas/menvertpresyfinfin>

Los ingresos de origen fiscal más representativos son los tributarios. En ellos, la mayor participación corresponde al consumo de Cervezas Nacionales y Extranjeras, seguido de los ingresos recibidos por sobre tasa al A.C.P.M.

Tabla 14.

Participación del rubro tributario

Tributarios	Participación
Registro - ingresos por Concepto RET. Derecho Por Cobrar Registros.	7%
Consumo de Tabaco y Cigarrillos Nacionales Extranjeros	3%
Consumo de Licores y Vinos Nacionales y Extranjeros	6%
Consumo de' Cervezas Nacionales y Extranjeras	33%
Degüello de Ganado Mayor	1%
Impuestos de Rifas, Apuestas y Juegos Permitidos	3%
Impuesto sobre Vehículos Automotores	6%
Sobretasa a la Gasolina	8%
Sobre tasa al A.C.P.M	22%
Impuestos de loterías foráneas	1%
IVA de Licores y Productos	3%
Impuesto a la Venta De Cerveza 8% Salud	7%
Otros Impuestos Departamentales	0%

Adaptado de Estados Financieros con corte a 31 de diciembre de 2016. Recuperado de: <http://cesar.gov.co/d/index.php/es/presupuesto-y-finanzas/menvertpresyfinfin>

En cuanto a las ratios financieras del departamento (véase Tabla 15), es posible identificar varios aspectos. En primer lugar, indicadores de rentabilidad como el ROE que señala el retorno sobre el patrimonio. Esto muestra para el 2016 un menor desempeño respecto al año anterior, debido a un menor valor en los ingresos, tanto de origen fiscal como de transferencias. De otro lado, el ROA indica la productividad del departamento a partir del uso eficiente de sus activos, que al igual que el indicador anterior, muestra un menor desempeño respecto al año 2015. Los indicadores de liquidez que muestran la capacidad que tiene la región en convertir sus activos en dinero son de 6.48 para 2016. Esto indica que la entidad cuenta con seis veces sus recursos líquidos, dirigidos a pagar sus compromisos de corto plazo. Finalmente, en cuanto los indicadores de crecimiento, el departamento durante el último año del 0.8%, que, aunque fue positivo, es inferior con relación al año 2015.

Tabla 15.

Ratios financieras adaptado de Estados Financieros con corte a 31 de diciembre de 2016.

	2016	2015
<u>Análisis DuPont</u>		
Margen de utilidad neta	1.8%	7.2%
Rotación de activos totales	0.46	0.51
Multiplicador financiero	1.28	1.30
<u>Rentabilidad</u>		
ROA	0.8%	3.7%
ROE	1.1%	4.8%
<u>Liquidez</u>		
Ratio corriente	6.48	10.52
Relevancia activo corriente	46.3%	54.1%
Ratio de efectivo	18.6%	22.1%
<u>Endeudamiento</u>		
Grado de endeudamiento	21.9%	23.0%
Endeudamiento sobre patrimonio	0.28	0.30
Grado de propiedad	78.1%	77.0%
Multiplicador financiero	1.28	1.30
<u>Análisis de crecimiento</u>		
Crecimiento interno	0.8%	3.8%
Crecimiento sostenible	1.1%	5.0%
Crecimiento real	-11.3%	

Adaptado de: Estados Financieros con corte a 31 de diciembre de 2016. Recuperado de: <http://cesar.gov.co/d/index.php/es/presupuesto-y-finanzas/menvertpresyfinfin>

Es posible evidenciar las decisiones de inversión a través del Informe de Inversión Regional generado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2017), el cual muestra la destinación del presupuesto general de la nación por regiones (véase Tabla 16). También muestra los recursos disponibles para el departamento, generado, por el Sistema General de Participaciones y Asociaciones Público Privadas. Para el 2016 correspondió el 3% con respecto al total general y el 13% a nivel regional. Para el 2017, si bien los recursos destinados a la región se incrementaron en un 2%, el porcentaje de participación sigue siendo

el mismo. Es importante resaltar que, actualmente, el Cesar no tiene previsto recibir dinero de Asociaciones Público Privadas (APP), que como expone el Banco Mundial (2016), “Más y más la atención reciente de los gobiernos se centra en aprovechar los recursos fiscales de los proyectos que llevan a cabo, por ende, los gobiernos recurren al sector privado para desarrollar proyectos de infraestructura mediante asociaciones público-privadas”. Este es un mecanismo para generar mayor inversión y aprovechamiento de los recursos que a las autoridades no les es posible, dado la falta de recursos. Dicho mecanismo tiene beneficios como la introducción de las tecnologías para buscar eficiencias en el sector público, generar una mayor competitividad dentro la economía y ayudar al desarrollo local.

Tabla 16.

Distribución presupuesto general de la nación.

2016					
Fuente de Recursos	Presupuesto General de la Nación	Sistema General de Participaciones	Asociaciones Público Privadas	Total	%
TOTAL GENERAL	36'722,348	33'213,049	2'510,948	70'144,176	100%
CARIBE	7'750,278	8'716,704	208,779	16'466,982	23%
CESAR	1'168,073	957,417		2'125,490	3%
2017 Ajustada					
Fuente de Recursos	Presupuesto General de la Nación	Sistema General de Participaciones	Asociaciones Público Privadas	Total	%
TOTAL GENERAL	35'200,467	36'455,057	4'139,797	71'912,704	100%
CARIBE	8'017,412	9'615,861	257,180	17'633,273	25%
CESAR	1'146,905	1'083,956		2'230,861	3%

Nota: Fuente DNP. Adaptado de informe regional y departamental del presupuesto de inversión 2017 Recuperado de:

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/DtoRegAjustado2017_2.pdf

De este modo, los recursos esperados en 2017, correspondientes al presupuesto general de la nación (1'146,905), estarán destinado principalmente al sector transporte (véase Figura 60), específicamente a la construcción de la Ruta del Sol 2; proyecto de interés nacional que consiste en la construcción y el mejoramiento del corredor vial, que inicia desde

el municipio de Puerto Salgar (Cundinamarca) y finaliza en el municipio de San Roque (Cesar). Este proyecto contempla la construcción de una carretera de doble calzada, de una longitud de 528 kilómetros. Complementaria a esta construcción, se encuentra la Ruta del Sol 3, que parte de San Roque hasta la Y de la ciénaga, cuya longitud es de 465 kilómetros. También hay que tener en cuenta el mejoramiento de Vial Codazzi - Cuatro Vientos. Estos proyectos son de gran importancia para el Cesar, pues impactan directamente sobre su competitividad: al contar con mejores vías de acceso, los costos asociados al gasto vehicular (combustibles y otros) serán menores. En consecuencia, todo esto representa una ventaja competitiva a nivel de comercio.



Figura 60. Distribución de los Recursos de Presupuesto General de la Nación por Sector. Tomado de *Informe regional y departamental del presupuesto de inversión, 2017* (https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/DtoRegAjustado2017_2.pdf).

4.1.5. Recursos humanos & Cultura (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio F. A., 2015). Para este rubro de la auditoría interna, se parte del análisis de la población que compone el

departamento (véase Figura 61). Esta auditoría está representada en 49.93% por hombre y un 50.06%. De los 1'053,345 de habitantes del Cesar, el 60% se encuentra como potencialmente activo, correspondiente a las personas que movilizarían el ciclo operativo, como lo menciona D'Alessio (2015).



Figura 61. Caracterización de la Población del Cesar.
Tomado de *Departamento Nacional de Planeación*, 2015
(<https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>).

Para calcular el nivel de competencias y calificaciones personales, se toman como referencia las tasas de cobertura de educación, de acuerdo con el nivel de escolaridad. Las tasas de cobertura bruta corresponden, según las mediciones del Ministerio de Educación, a la porción de alumnos matriculados a un nivel de enseñanza específico (independientemente de la edad que tengan) frente a la población que tiene la edad apropiada para cursar dicho nivel y debería estar cursándolo (Ministerio de Educación, 2007). En el año 2015, el departamento del Cesar tuvo la menor cobertura bruta correspondiente a la educación media, con un 78.1%; es decir, los grados 10° y 11° son la preparación necesaria para ingresar a la educación superior (véase

Figura 62). En relación a la tasa de cobertura neta, la menor cobertura se encuentra en la educación media, con un 38.6%. La importancia de estos indicadores de educación radica en el grado de formación y preparación con el que cuenta el recurso humano del departamento para movilizar el aparato productivo.

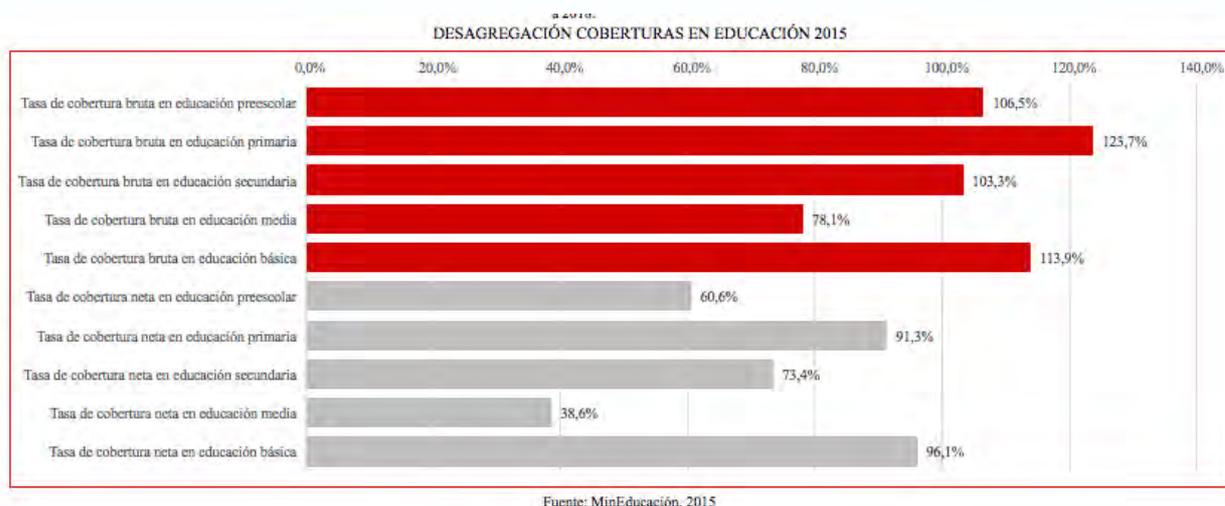


Figura 62. Tasa de Cobertura de Educación.
Tomado de *Departamento Nacional de Planeación*, 2015
(<https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>).

En las organizaciones, el clima organizacional es uno de los factores determinantes para el desempeño del recurso humano. En este sentido, el departamento del Cesar es visto a través de los indicadores de calidad de vida (véase Figura 63). En primer lugar, el índice de pobreza multidimensional –el cual identifica las carencias a nivel de hogares en términos de salud, educación y nivel de vida– muestra un descenso en los últimos años. De igual forma, la incidencia monetaria en la población del departamento ha perdido terreno. No obstante, la tasa de desempleo ha venido aumentando. Esto se atribuye a que en la región no se encuentran grandes industrias, y las industrias del sector minero traen sus profesionales de otras partes del país. Como afirma El Pílon (2016):

Hay que tener en cuenta que las empresas mineras del Cesar y La Guajira contratan a su personal profesional, en su gran mayoría, de otros lugares del

país como Barranquilla, Cartagena o Santa Marta porque en la región no existe personal capacitado para desempeñar estas tareas.

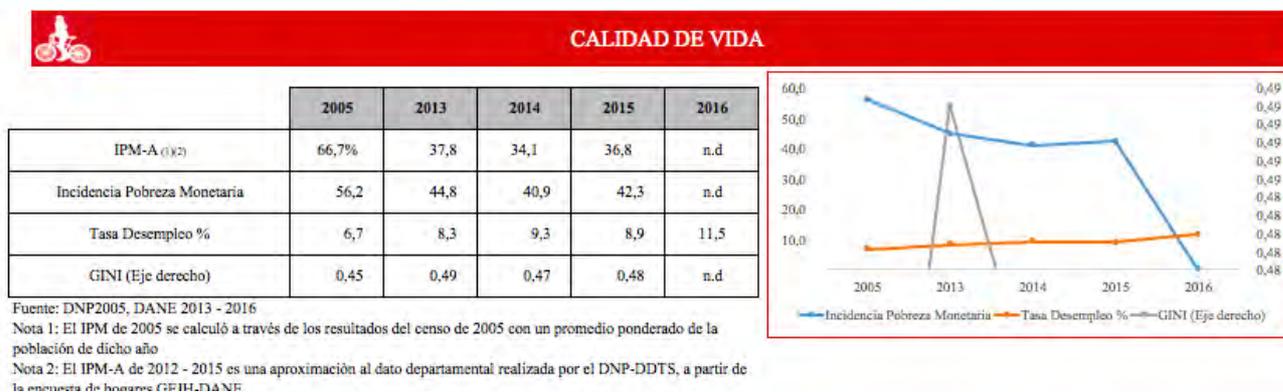


Figura 63. Indicadores de Calidad de Vida.
 Tomado de *Departamento Nacional de Planeación, 2016*
<https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La importancia de esta área dentro de la organización radica en el valor que tiene la información para la misma, pues los sistemas de información permiten a la organización contar información oportuna y relevante, dirigida a la toma de decisiones. Como lo establece D'Alessio (2015): “Los sistemas de información y comunicaciones brindan el soporte TI/TC de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y en la integración con los clientes y proveedores entre otros” (pág. 178). El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC), ha desplegado dos estrategias importantes: el Plan Vive Digital –que busca la masificación de internet y el desarrollo del ecosistema digital (con el fin lograr un salto tecnológico a nivel nacional)– y la estrategia de Gobierno en Línea (que busca una mayor eficiencia y calidad en el servicio al ciudadano, a través de la virtualización y sistematización de trámites).

En este sentido, para el departamento del Cesar, según el informe de tercer trimestre de 2014 (elaborado por Mintic), a partir de 12 factores se evalúa el estado referente a los sistemas de información de la región. En primer lugar, durante este periodo, el índice de penetración de internet se ubicó d 5.20%, el cual ha venido mostrando un desempeño

favorable con la cifra de 6.50 para el mismo periodo del 2016. En cuanto a la estrategia de Gobierno en Línea (GEL), el Ministerio evalúa tres aspectos: (a) el número de entidades que realizan trámites en línea, (b) las entidades capacitadas y (c) las entidades que cuenta con un sitio WEB alineado a los requerimientos establecidos, resultados que pueden ser apreciados en la Figura 64.

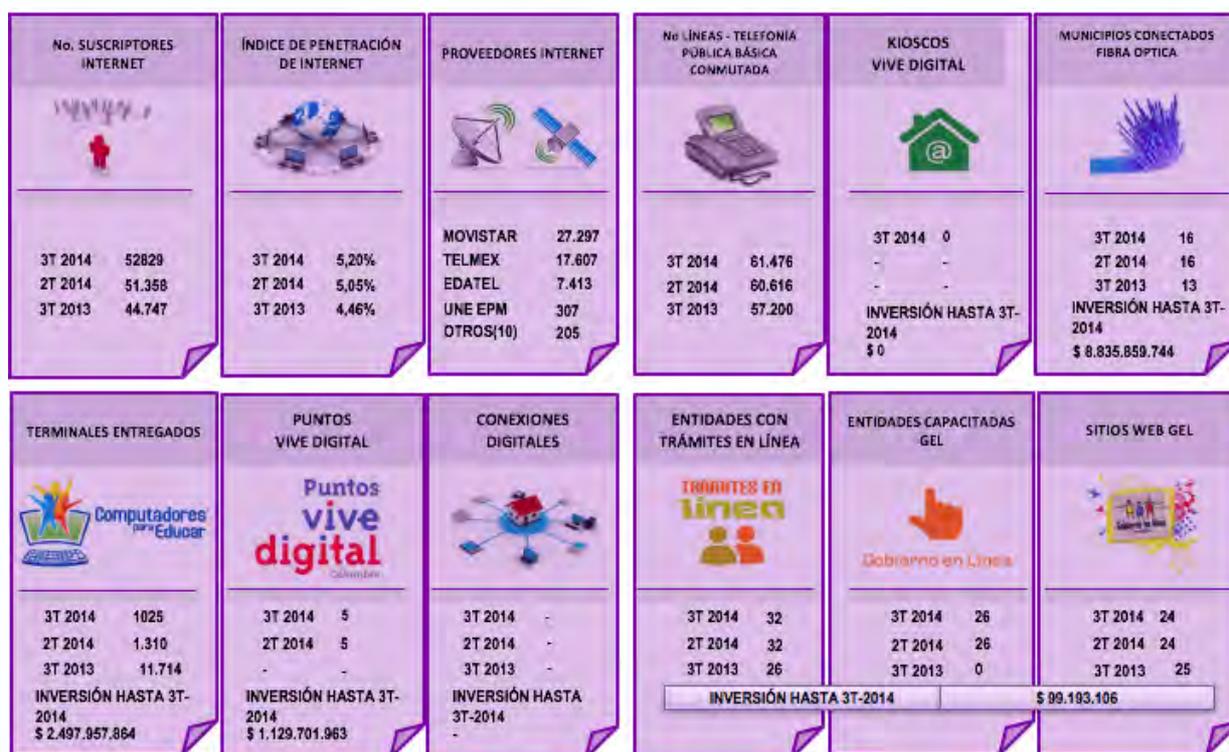


Figura 64. Cifras por Departamento.

Tomado de *Ministerio de Tecnología, Industria y Comercio, 2015* (<http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-8545.html>).

Al realizar la comparación del departamento con respecto a los otros, éste se ubica en el puesto 16 a nivel nacional (véase Figura 65). Empero, el promedio nacional se encuentra en 6.62%, indicando que el Cesar se encuentra por debajo de este (con el 6.10%). Así mismo, la mayor penetración de internet a nivel departamental se encuentra en los dos principales municipios: Valledupar y Aguachica.

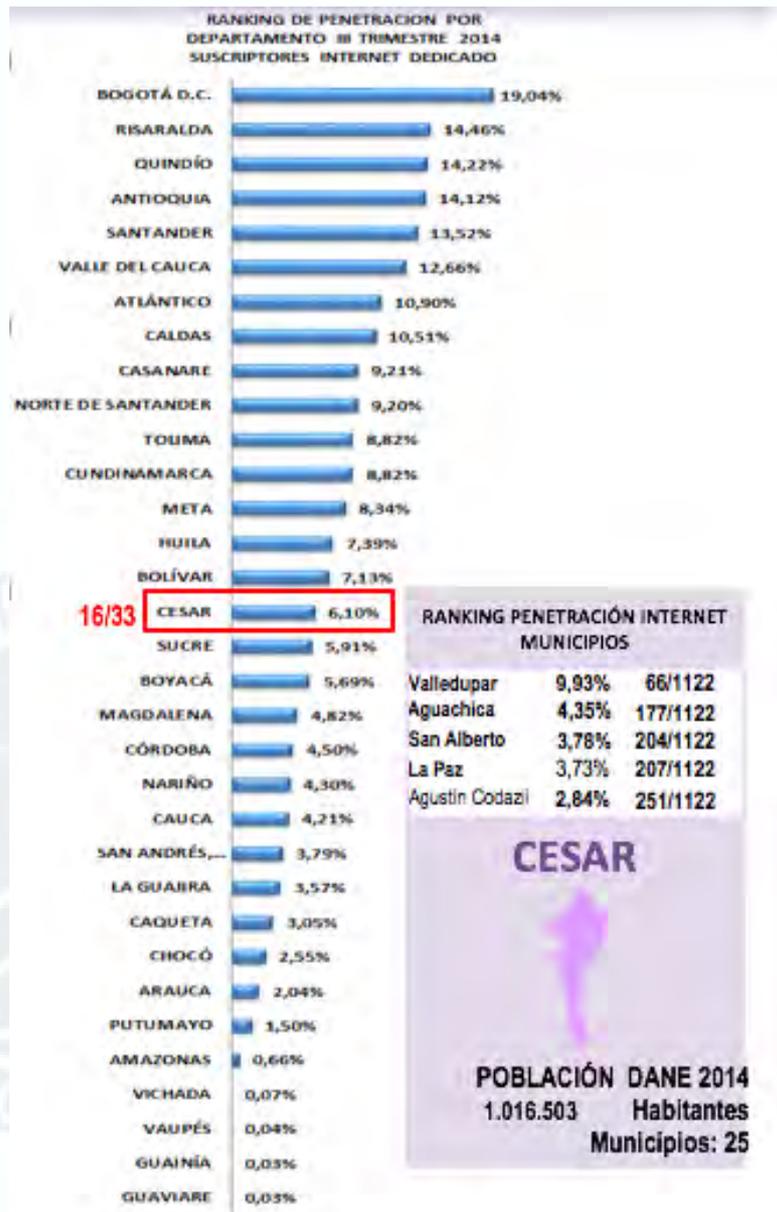


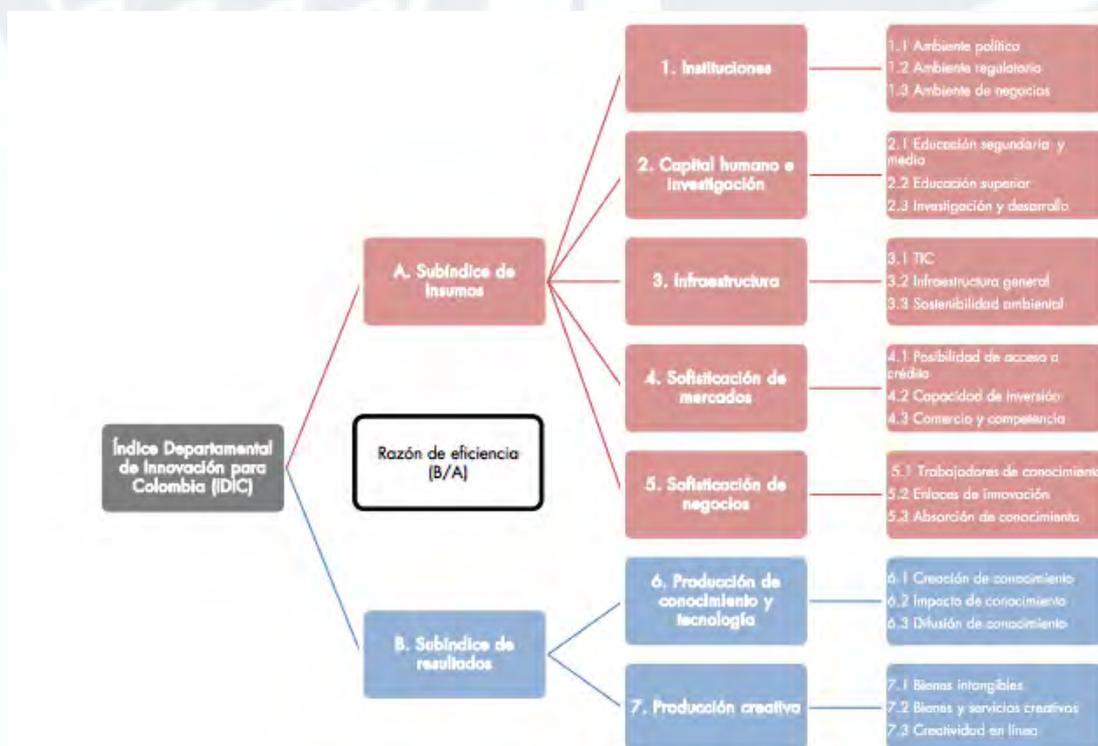
Figura 65. Penetración de Internet por departamento.
Tomado de *Ministerio de Tecnología, Industria y Comercio*, 2015
(<http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-8545.html>).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Hoy en día, para hablar de organizaciones sostenibles, no es posible hacerlo sin referirse a la innovación, la cual da la continuidad en el tiempo en la medida que le permitirá a la organización consolidar una ventaja competitiva. Como establece D'Alessio (2015), a partir del desarrollo de nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejora en la

calidad de los productos y procesos, mejora en los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (p. 179).

En este sentido, se toma como referencia el Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC). El DNP (2015) “realiza una medición comparativa de las capacidades de generación y apropiación de conocimiento e innovación de los departamentos de Colombia en procura de un mejor entendimiento de las dimensiones que definen condiciones sistémicas para la innovación” (pág. 9). Se debe entender que la innovación no es un proceso lineal, sino transversal en todas las áreas de la organización, ya que surge a partir de la interacción y la movilidad del conocimiento entre estas. Considerando esto (Véase Figura 66), la innovación surge en la medida en que existan unas condiciones y un entorno favorables para ello. De este modo, el índice busca medir dos aspectos: (a) los insumos para la innovación y (b) los resultados obtenidos.



Fuente: Elaboración propia con base en el Global Innovation Index (Universidad Cornell, 2014).

Figura 66. Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC).

Tomado de *Departamento Nacional de Planeación, 2015*
(<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>).

Según los resultados obtenidos en la medición, el departamento se ubicó a nivel nacional en el puesto, mostrando un desempeño medio bajo frente a los demás departamentos.

El índice califica para cada departamento de 1 a 100, donde 100 es favorable para cada uno de los pilares. Analizando más al detalle los resultados del índice para el Cesar, salta a la vista que, el subíndice de resultados, frente a producción de conocimiento y tecnología y frente a producción creativa, muestra un pobre desempeño, ubicando al departamento en las posiciones 22 y 20, respectivamente (frente a 25 departamentos evaluados). Lo anterior demuestra que los esfuerzos en este sentido han sido insuficientes. Sin embargo, en cuanto al entorno e insumos para que se genere el proceso de innovación, el principal inconveniente se encuentra en el subpilar de absorción del conocimiento, el cual “Determina el grado en que los territorios absorben el conocimiento externo a través de canales como la transferencia de tecnología, la importación de bienes de alta tecnología y la inversión extranjera en la industria” (DNP, 2015), y en la capacidad de inversión.

De este modo, es necesario que las autoridades departamentales se enfoquen en generar iniciativas que propendan a reforzar estos aspectos, teniendo en cuenta que la innovación es un aspecto importante para la sostenibilidad de la organización, ya que toca a cada una de las áreas de la organización (véase Tabla 17):

Tabla 17.

Resultados Consolidados (Cesar)

Subíndice	Calificación	Pilar	Calificación	Subpilar	Calificación
Subíndice de insumos	37,8	1. Instituciones	64	Ambiente Político	71,7
				Ambiente Regulatorio	50,5
				ambiente de Negocios	70,6
		2. Capital humano e	39,8	Educación secundaria y media	60,1

		investigación		educación superior	36,6
				Investigación y Desarrollo	25,2
		3. Infraestructura	36	TIC	38,7
				Infraestructura general	36,5
				Sostenibilidad ambiental	33,3
		4. Sofisticación de Mercados	18,1	Posibilidad de acceso a crédito	10,5
				Capacidad de inversión	3,5
				Comercio y competencia	39,6
		5. Sofisticación de negocios	13,6	Trabajadores de conocimientos	26
				Enlaces de innovación	17,9
				Absorción de conocimiento	3,2
Sub índice de Resultados	14,6	6. Producción de conocimiento y Tecnología	11,2	Creación de conocimiento	9,1
				Impacto de Conocimiento	20
				Difusión de conocimiento	0
		7. Producción creativa	17,7	Bienes intangibles	24,3
				Bienes y servicios creativos	0,4
				Creatividad en línea	24,1

Adaptado de: Índice Departamental de Innovación para Colombia, 2015. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para D'Alessio (2015), “La MEFI, permite de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (pág. 184). De este modo, una vez realizado el análisis AMOFIHT, se identificaron los factores internos determinantes del éxito para el Cesar, como se puede ver en la

Tabla 18, en la cual es posible identificar las siguientes fortalezas de la región: recursos naturales abundantes para la explotación minera (específicamente el carbón) y ecosistemas aptos para el turismo. De otro lado, se encuentran las siguientes debilidades: elevados índices de corrupción en la administración departamental (haciendo que la región sea poco atractiva para los inversionistas) y presencia de grupos armados al margen de la ley (que generan inseguridad y conflictos de orden público).

Tabla 18.

Matriz EFI

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1.	Riqueza minera, tecnología para la exploración, explotación y transporte	0,060	4	0,24
2.	Recursos hidrográficos y ecosistemas estratégicos	0,060	4	0,24
3.	Posición geográfica (estratégica), que se encuentra en vías que conectan el centro del país con el caribe convirtiéndose en un corredor vial importante (infraestructura)	0,110	3	0,33
4.	Suelos productivos para cultivos agrícolas (extensión rural)	0,090	3	0,27
5.	Experiencia y alta calidad en el sector pecuario	0,090	4	0,36
6.	Atractivos en etnoturismo, ecoturismo y turismo cultural	0,080	3	0,24
	Subtotal	0,490		
Debilidades				
1.	Corrupción e ineficiencia gubernamental	0,080	1	0,08
2.	Minería ilegal y sus efectos colaterales	0,060	1	0,06
3.	Baja inversión público privada	0,060	2	0,12
4.	Bajo desarrollo de ciencia, tecnología e innovación	0,050	1	0,05
5.	Mano de obra poco calificada y capacitada (bajo acceso a educación)	0,050	1	0,05
6.	Baja calidad de vida (Pobreza, desempleo)	0,050	1	0,05
7.	Baja nivel de industria	0,070	1	0,07
8.	Inseguridad	0,050	2	0,1
9.	No se desarrolla actividad turística, a pesar de tener varios atractivos	0,040	1	0,04
	Subtotal	0,510		
	Total	1,00		2,3

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.184.

4.3. Conclusiones

Con el análisis AMOFIHT fue posible identificar los factores determinantes de éxito, a partir de la evaluación interna de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo en la región, como lo plantea D’Alessio (2015). El Cesar deberá consolidar programas y planes estratégicos, dirigidos al aprovechamiento de sus ventajas competitivas para lograr

convertirse en el décimo departamento más competitivo en el país. Si bien en los últimos años el Cesar se ha fortalecido en la actividad minera, es importante no descuidar otros sectores productivos, a saber: el agropecuario y el turístico. Además es indispensable controlar los efectos ambientales que ha traído la explotación minera ilegal y, en general, el mal uso de los recursos naturales del departamento. Sin duda la ubicación geográfica del Cesar es estratégica para las comunicaciones y el comercio interno y externo del país, el cual será fortalecido por la construcción de corredores viales como la Ruta del Sol.

De otro lado, la administración del Cesar debe enfocarse en establecer planes de acción efectivos para transformar las debilidades en fortalezas. Es necesaria entonces la promoción de inversión externa que dinamice el aparato productivo y, de este modo, mejore la calidad de vida de los habitantes. Teniendo en cuenta que la transparencia y seguridad son condiciones necesarias para atraer la inversión, es imperativo establecer políticas que propicien un buen entorno.

Capítulo V: Intereses del Departamento del Cesar y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Departamento del Cesar

A partir del análisis realizado al departamento, se formulan sus intereses a 2027; es decir, a largo plazo. El departamento del Cesar será un referente de desarrollo sostenible a nivel nacional. Es por esto que todos sus intereses, actividades y estrategias a desarrollar están enfocadas hacia la sostenibilidad. Los tres pilares e intereses en los que se basará dicho desarrollo son el crecimiento social, medioambiental y económico. El fin de dichas mejoras son las personas: aumentar la calidad de vida y el bienestar de ellas. Para lograrlo es necesario promover y ejecutar actividades sociales, económicas y medioambientales que permitan incrementar el PIB del Cesar, así como su participación en el indicador nacional. Los principales sectores a impactar serán la minería, la agroindustria, el turismo y la educación. Los intereses anteriormente mencionados serán plasmados en la Matriz de Intereses del Organizacional.

- a) Intereses sociales: el principal es mejorar la calidad de vida y bienestar de las personas. Para lograr esto, es necesario trabajar en pro de acabar con la pobreza y el hambre, ofrecer educación primaria y secundaria de calidad y obligatoria para todos los niños y jóvenes del país; alcanzar la igualdad de género, reducir las desigualdades, lograr paz, justicia e instituciones sólidas.

Para realizar la medición de la pobreza extrema en Colombia, el DANE (2015) tiene en cuenta el costo per cápita mínimo de una canasta alimentaria, que garantiza las necesidades básicas calóricas. De acuerdo a lo reflejado en la Figura 67, mientras el país tenía el 7.9% de su población bajo pobreza extrema en el 2015, el Cesar lo superaba por 3.1 puntos porcentuales.



Figura 67. Incidencia de la pobreza extrema 2002-2015.

Tomado de *Pobreza monetaria del Cesar*, 2015

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2015/Cesar_Pobreza_2015.pdf).

En cuanto a la pobreza, el DANE mide el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes, tanto alimentarios como no alimentarios (en una zona geográfica específica). En el Cesar la pobreza empeoró, incrementándose 1.4 puntos porcentuales, tal y como se demuestra en la Figura 68. Es decir, mientras que en el país se mejoraba la calidad de vida de las personas, en el departamento del Cesar se deterioraba.

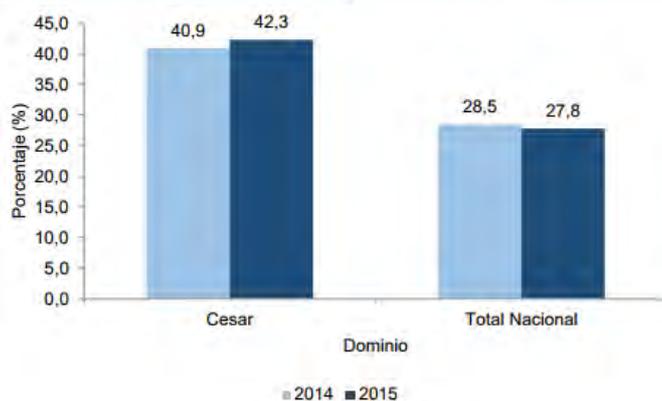


Figura 68. Incidencia de la pobreza 2014-2015.

Tomado de *Pobreza monetaria del Cesar*, 2015

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2015/Cesar_Pobreza_2015.pdf).

Según el Censo de 2005 del DANE, por un lado el 27.9% de la población del Cesar culminó los estudios de secundaria; por otro lado, el 16.8% de la población no cuenta con educación formal (véase Figura 69). Referente al analfabetismo, el mismo censo indica que el 15.6% de la población (con 5 años y más) y el 16.4% de la población (con 15 años o más) no saben leer ni escribir (cifras que superan el 25% en poblaciones rurales).

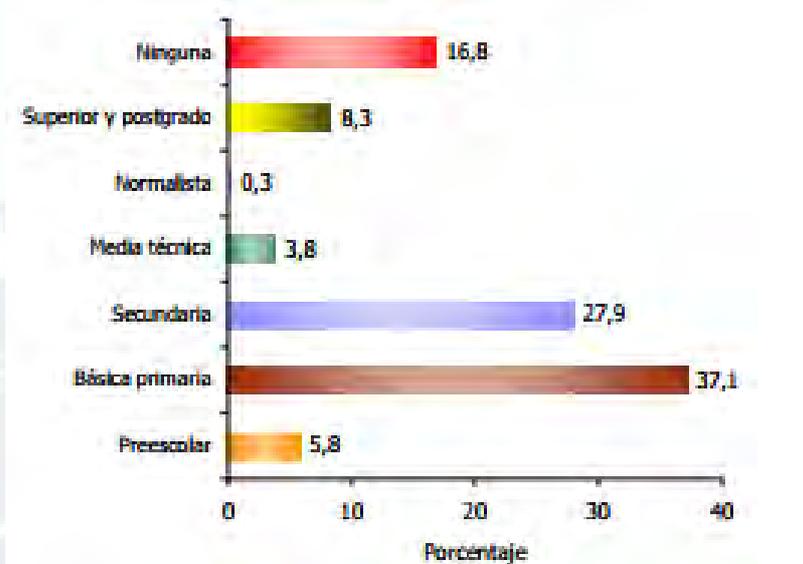


Figura 69. Nivel educativo Cesar.

Tomado de *Boletín Censo General, 2005*

(https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/20000T7T000.PDF).

- b) Intereses medioambientales: las ciudades y comunidades del Cesar deben ser sostenibles. La exigencia de una producción responsable debe ser obligatoria, con el fin de poder contar con agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante; así como un consumo responsable (protegiendo la vida de las fuentes hídricas y los ecosistemas terrestres).
- c) Intereses económicos: para lograr mejorar la calidad de vida y bienestar de las personas, se garantizará el pleno empleo, una distribución justa de los ingresos y crecimiento económico sostenible en los sectores de la minería, agricultura, turismo y educación. Lo anterior generará un crecimiento de la población

calificada con mayores oportunidades de trabajo y capacidad de aportar al desarrollo de las industrias e innovación de las mismas.

La Figura 70 demuestra que la tasa de desempleo de 2016 en el Cesar es del 11.5%, 2.3 puntos porcentuales por encima de la tasa a nivel nacional. Se posiciona así como el tercer departamento del ranking con mayor nivel de desempleo. Además, el Cesar incrementó dicho indicador versus el año anterior (se encuentra a doble dígito), lo que no se presentaba desde 2011.

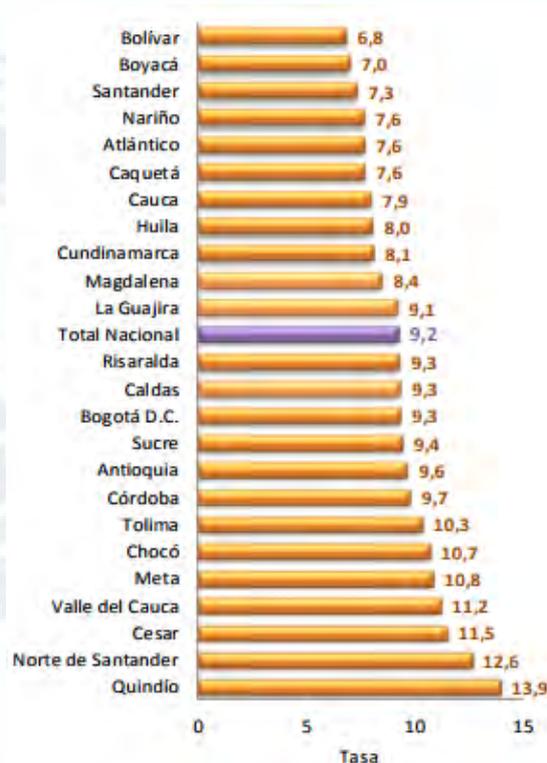


Figura 70. Tasa de desempleo 23 departamentos y Bogotá DC 2016. Tomado de *Mercado laboral por departamentos, 2016* (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_16.pdf).

5.2. Potencial del Departamento del Cesar

De acuerdo a Hartmann, existen siete elementos que determinan el poder de una nación: demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico, psicológico y sociológico; organizacional, administrativo y militar. La descripción del potencial determina

las fortalezas y debilidades distintivas del departamento del Cesar. Éstas se deben tener para el logro de los objetivos y la visión.

Demográfico: En la estructura poblacional del departamento, como se describe en el capítulo I y IV y se muestra en la Tabla 19, es posible evidenciar que la población total del Cesar corresponde al 2.2% de la población de Colombia. El 75.3% de los habitantes del Cesar se encuentra concentrado en las cabeceras del departamento. El otro 24.7% son las personas que se dedican a labores agropecuarias. La participación de hombres y mujeres es muy similar, donde el 60.0% de ellos son potencialmente activos.

Tabla 19.

Población del Cesar

Total población en el departamento	1,053,475	
Porcentaje población departamento del total nacional	2.2%	% Participación
Total población en cabeceras	792,914	75.3%
Total población resto	260,561	24.7%
Total población hombres	526,053	49.9%
Total población mujeres	527,422	50.1%
Población (>15 o < 59 años) - potencialmente activa	631,751	60.0%
Población (<15 o > 59 años) - población inactiva	421,724	40.0%

Nota. *Caracterización de la Población del Cesar*. Tomado de Departamento Nacional de Planeación. Fichas de Caracterización Territorial. Recuperado de: <https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>

El Cesar es el segundo departamento con mayor diversidad étnica y cultural del país. La ficha de caracterización territorial del Departamento Nacional de Planeación refleja que existen 12 resguardos indígenas. Según la

Tabla 20, el total de la población indígena de la región es de 44,835, lo cual representa el 4.3% de la población cesarenses total. Existe otro grupo étnico más representativo en cantidad poblacional: el de la raza negra, mulata o afrocolombiana (con el 10.0% de participación).

Tabla 20.

Población étnica del Cesar

		% Participación/ Total Pob
Total población indígena	44,835	4.3%
Total población negro, mulato o afrocolombiana	105,273	10.0%
Población Rom	15	0.0%
Población Raizal	127	0.0%
Población palenquera o de basilio	12	0.0%

Nota. *Caracterización de la Población étnica del Cesar*. Tomado de Departamento Nacional de Planeación. Fichas de Caracterización Territorial. Recuperado de:

<https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>

Con respecto a la educación, de acuerdo a lo mencionado anteriormente, en el censo de 2005 se revela que, en promedio, el 16.2% de la población del Cesar es analfabeta, 78.0% superior al indicador a nivel nacional (9.1%). Esto genera que haya una cantidad significativa de población, potencialmente activa, que no esté capacitada y, por ende, se generan incrementos en el desempleo (como lo sucedido en el 2016 al elevarse dicha cifra al 11.5%).

Geográfico: La superficie del Cesar tiene una extensión de 22,905 Km² (2.0% de la superficie continental de Colombia). Es el único departamento de la región con características mediterráneas, debido a que el mar lo separa la Sierra Nevada de Santa Marta. Su principal ventaja es que enlaza a la costa caribe con el interior del país. Se caracteriza por tener dos tipos de topografía: la montañosa (que ocupa un 43% del territorio) y las planicies (con el 57% restante). Debido a esto, el clima predominante es el cálido, que se presenta en las planicies. Sin embargo, hay un clima templado en la parte montañosa y clima de páramo en la sierra Nevada de Santa Marta y en la Serranía de Perijá. La humedad relativa es de 75% en la montaña y de un 60% en promedio en el área plana. Debido a esto, la mayor parte del departamento presenta un clima medio y cálido, con un paisaje caracterizado principalmente

por planicies y zonas montañosas, cuyas pendientes son mayores de 0% a 7% y 50% respectivamente.

El departamento está conformado por cuatro ecorregiones que caracterizan al Cesar como una zona con variedad de climas y pisos térmicos que pueden potenciar diversas actividades económicas. Estas ecorregiones son: la Sierra Nevada de Santa Marta, la Serranía de los Motilones en la Cordillera Oriental Andina, la región aledaña al río Magdalena y las extensas llanuras de los ríos Cesar y Ariguaní. Además, existen cuatro subregiones según criterios geográficos, de intercomunicación, económicos y sociales. Estas son: el norte, centro, occidental y sur, como se define a continuación:

- La subregión norte concentra una parte importante de la actividad económica, industrial, comercial y financiera. Su sede principal es la ciudad capital Valledupar.
- Subregión central o Curumaní: su principal actividad económica es la agropecuaria, con presencia de reservas carboníferas en La Jagua de Ibirico y Chiriguaná, y zonas pesqueras en Chimichagua y Tamalameque.
- Subregión occidental: representado por el sector minero-carbonífero en La Loma y el municipio de El Paso.
- Subregión del Sur: Aguachica es un pasillo comercial a través del cual se da el abastecimiento e intercambio de alimentos, insumos y servicios con las ciudades de Bucaramanga Santander, Ocaña, y Bogotá. También se da la producción de ganado de carne, palma africana y caña papelera. En los municipios de Gamarra y La Gloria hay una importante producción pesquera.

Económico: el 42% del PIB del departamento se encuentra concentrado en el sector de minas y canteras, como lo refleja la Figura 71, seguido de un 15% que representa el sector de servicios sociales y comunales.

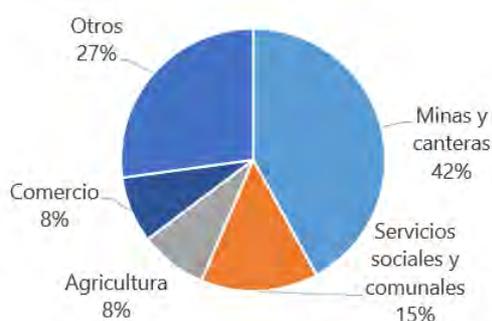


Figura 71. Distribución del PIB del Cesar 2015.
Tomado de *Departamento Nacional de Planeación, 2015*
(<https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>)

Debido a que sus áreas urbanas están alejadas de la frontera con Venezuela, ya que la Serranía de Los Motilones se extiende hasta el norte del Perijá e impide la comunicación fluida con ese país, sus vínculos económicos son menos fuertes que los de Norte de Santander y La Guajira. No obstante, las situaciones económicas y políticas del vecino país han tenido como consecuencia migraciones de ilegales, contrabando, cultivos ilícitos y la presencia de grupos al margen de la ley.

En cuanto a las exportaciones, a pesar de que la mayoría de los departamentos disminuyeron sus ingresos por este rubro en 2015 (con respecto al año inmediatamente anterior, incluyendo al Cesar), este departamento se encuentra dentro de los cuatro departamentos con mayor participación frente a las exportaciones nacionales, con un 5.9%.

El 99.7% de las exportaciones del Cesar proviene de exportaciones tradicionales, y el 0.3% restante de exportaciones no tradicionales. Con respecto a las tradicionales, el 99.9% de ellas corresponde a combustibles y productos de las industrias extractivas; mientras que, para las no tradicionales, el sector agropecuario, alimentos y bebidas, representó el 92.4%, seguido de manufacturas con 7.6%.

El 59% de las importaciones del Cesar provienen de Estados Unidos, seguido del 16.2% proveniente de Rusia. A pesar de que las importaciones decrecieron en 2015 versus el

2014, las principales compras se concentran en manufacturas (97.9%), combustibles y productos de industrias extractivas (con 1.5%).

Tecnológico y Científico: Uno de las grandes limitantes del desarrollo del Cesar se encuentra relacionado con la tecnificación y oferta de mano de obra capacitada. Por ejemplo, en 1993, la tasa de analfabetismo de la población cesarense mayor de 15 años era de 17,11%, superando el promedio nacional de 9,9%. En el censo de 2005 el mismo indicador se encontraba en el 16.4%, disminuyendo apenas 0.71 puntos porcentuales en 12 años. Este crecimiento no es suficiente para impulsar la educación superior, sino que rezaga el desarrollo de la formación de las personas. Lo anterior causó que la población joven con posibilidades de estudio migrara hacia las grandes ciudades del país, como Bogotá y Medellín, generando grandes deficiencias en la formación de capacidades para el desarrollo en la población joven. Adicionalmente, el auge del conflicto armado y el narcotráfico provocaron grandes rupturas en la inclusión social del departamento.

En 2015, el Índice Departamental de Innovación de Colombia ubicó al Cesar en el puesto 16, con un nivel medio y un puntaje de 28.8, como se muestra en la Figura 72 (por debajo del promedio nacional que se encontraba en 34.5). Esta ubicación rezagada dentro del ranking se debe principalmente a la baja calificación en las categorías de sofisticación de mercados, sofisticación de negocios y producción de conocimiento y tecnología, donde obtuvo un desempeño medio bajo. Esto se explica por el análisis en capítulos anteriores sobre la poca diversificación y tecnificación de la industria. Además, en el subpilar “producción creativa”, el Cesar quedó en el penúltimo puesto como productor de bienes y servicios creativos.

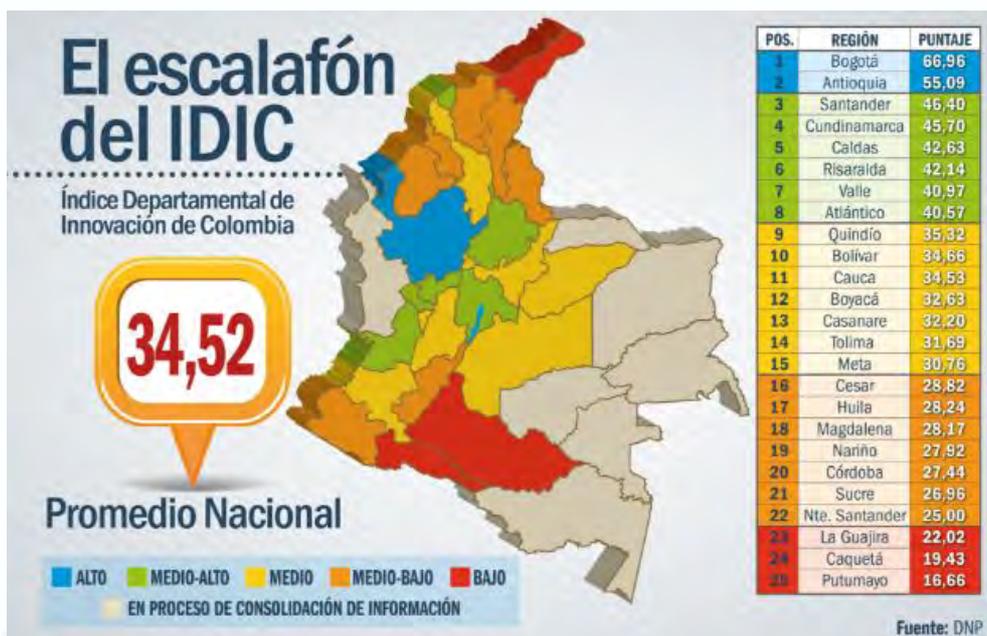


Figura 72. Escalafón del IDIC.

Tomado de Bogotá y Antioquia, los líderes en el primer Índice Departamental de Innovación de Colombia (IDIC), 2015 (<https://www.dnp.gov.co/Paginas/DNP-lanza-primer-IDIC.aspx>).

Histórico, psicológico y sociológico: En lo que respecta a la evolución del Cesar en su modelo territorial a finales de los noventa, existía una gran influencia del contexto nacional, los procesos de reacomodamiento y transformación, debido al poblamiento de las zonas y los usos de la tierra. El Cesar tuvo una tardía colonización, además de una concentración predominante del uso de la tierra en la cría de ganado vacuno. La colonización tardía preservó la extensión y biodiversidad de los bosques, que posteriormente fue modificada a partir de la apropiación de tierras por los nuevos habitantes, la explotación agrícola comercial –o más específicamente–, la era algodonera y el inicio de los cultivos ilícitos en zonas montañosas de difícil acceso.

Otro aspecto de gran influencia en el desarrollo del departamento fue la reforma institucional. En 1967, el Cesar fue designado como un departamento independiente, bajo la ley 25 de ese año. Con mayor autonomía y enfoque hacia el desarrollo, surgió la explotación minera en 1995, lo cual causó cambios significativos en los procesos de producción; además de hacer a un lado la tradición agrícola. Este auge minero-carbonero tuvo como consecuencia

un aumento de los flujos migratorios a las cabeceras o centros urbanos. En conjunto con los efectos de la minería, se dio un aumento de los recursos de regalías y se dieron cambios en la administración del territorio y las características ambientales del Cesar.

A mitad de los noventa, la economía incursionó en el procesamiento de aceite de palma africana, a través de la siembra de aproximadamente 38.000 hectáreas para esa década. Al mismo tiempo, se seguía expandiendo la explotación de carbón a gran escala en el centro del departamento. También se estancaba el desarrollo agrícola y se incrementaba la migración de las zonas rurales a los centros de explotación, en busca de trabajo y supervivencia.

Organizacional y administrativo: De acuerdo a lo establecido en la Constitución Nacional de 1991, el departamento del Cesar se encuentra administrado por un gobernador, el cual está encargado de la administración autónoma de los recursos que les otorga el Estado, además del manejo de asuntos de su jurisdicción. Son el puente entre la nación y los municipios.

Como se demuestra en la Figura 73, Cesar tiene 25 municipios, distribuidos en cuatro subregiones. Además, tiene 165 corregimientos. El área metropolitana de Valledupar fue creada en 2005 y la conforman los municipios de Valledupar, Agustín Codazzi, La Paz, Manaure Balcón del Cesar y San Diego. Está en estudio integrar al área metropolitana los dos municipios sureños de La Guajira.



Figura 73. División político-administrativa.
 Tomado de *Departamento del Cesar*, 2016
 (<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmeneldpto/mendeppre#>)

Militar: Durante los últimos 20 años, el Cesar ha vivido una gran crisis de gobernabilidad, desencadenada por las intervenciones directas en el territorio, en mayor medida por los grupos guerrilleros; así como también por el control de los grupos paramilitares, que han impactado todos los ámbitos del territorio: desde la economía hasta lo social, lo político e institucional. El ejemplo más representativo ha sido la fuerte presión por parte de los grupos paramilitares sobre los candidatos a gobernadores del periodo de 2004 a 2007.

5.3. Principios Cardinales del Departamento del Cesar

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, según D'Alessio (2015) –que expone lo descrito por

Hartmann—. En referencia al Cesar, los cuatro puntos cardinales se analizan de la siguiente forma:

1. Influencia de terceras partes: este principio indica que ninguna interacción es puramente bilateral. Siempre hay uno o varios que intervienen de forma directa o indirecta, visible o no. En el caso del departamento del Cesar, existe un bajo nivel de autonomía sobre las decisiones de territorio en cuanto a la administración del mismo. Además, con respecto a las jurisdicciones de orden nacional –como las normas ambientales– y de sostenibilidad industrial, existe poca autonomía en el control del cumplimiento, específicamente en el sector de la minería.

2. Lazos pasados-presentes: destaca la relevancia de los sucesos pasados y su influencia sobre el presente y el futuro. El departamento, a través de los años, ha sido fuertemente afectado por el desplazamiento forzado (por motivos asociados al conflicto armado). De acuerdo a la información de Acción Social, entre los años 1997 a 2009, llegaron a los municipios del Cesar 127,752 personas del departamento, en condición de desplazamiento. Durante ese mismo periodo, 164,551 personas emigraron del Cesar hacia otros territorios, lo cual indica que al menos 36.799 habitantes del Cesar salieron del departamento.

No obstante, y a pesar de la persistencia del conflicto armado, con el pasar de los años las cifras de migración por desplazamiento han ido decreciendo. En el año 2007 llegaron 12,154 personas a los municipios del Cesar. Posteriormente, en 2008 este número se redujo a 8,308, y a octubre de 2009 disminuyó a 1,835 personas.

3. Contrabalancee de intereses: por medio de la evaluación de los intereses de los competidores es posible decidir si el conflicto de intereses afectará los planes del departamento. El Cesar pertenece a la región caribe colombiana. Allí se está desarrollando el Plan de Prospectivo y Estratégico de la Región Caribe

Colombiana (o PER Caribe), el cual busca definir una ruta que priorice los temas estratégicos, enfocados hacia la inversión y la eficiencia de la intervención público-privada. Su objetivo es identificar estrategias que logren resolver las problemáticas asociadas al desarrollo y contribuyan a una mejor calidad de vida.

- 4. Conservación de los enemigos (competidores):** es prudente mantener un número adecuado de enemigos, para mantener al departamento listo para enfrentarlos. El principal conflicto interdepartamental del Cesar es con la Guajira (por motivos limítrofes). El Cesar se encuentra reclamando las veredas de Carrizal y Primer Rincón, y caseríos de Veracruz y Potrerito, los cuales corresponden a un asentamiento indígena. Existe también una disputa limítrofe con Norte de Santander. El principal inconveniente es que las personas en esas zonas no saben dónde tributar. Debido a las riquezas naturales de estos territorios y su potencial de explotación, existen profundos roces interdepartamentales que deben tenerse en cuenta para anticiparse ante posibles acciones de estos competidores.

5.4. Matriz de Intereses del Cesar (MIO)

El desarrollo de la Matriz de Intereses Organizacionales se desarrolla de forma análoga a la Matriz de Intereses Nacionales. En la MIO se plasman los fines que el departamento pretende alcanzar a largo plazo, con el fin de posicionarse de forma competitiva a nivel nacional; así como los intereses comunes u opuestos de la competencia y su nivel de intensidad. De esta manera, la Tabla 21 sintetiza los intereses del Cesar y sus competidores, a partir del análisis realizado de la región:

Tabla 21.

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

	Interés Organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar el PIB	*Cesar	*Gobierno Nacional	
2	Generar crecimiento sostenible en el sector minero, agroindustrial y pecuario	*Cesar	*Ministerio de Agricultura *Finagro *Guajira	
3	Desarrollar el sector turístico	*Cesar	*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo *Región Caribe Colombiana	
4	Disminuir el desempleo del Departamento	*Cesar	*Gobierno Nacional	
5	Erradicar la pobreza extrema	*Cesar	*Ministerio de Protección Social *Gobierno Nacional	
6	Ampliar el acceso a la educación	*Cesar	*Ministerio de Educación	
7	Sostenibilidad de los recursos no renovables y conservación del medio ambiente	*Cesar	*Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	
8	Impulsar el desarrollo industrial a través de la innovación	*Cesar	*Colciencias *MINTIC	

Nota: *Intereses Comunes, **Intereses opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a Departamento del Cesar (2016), el objetivo del departamento es: Articularemos el desarrollo social con el desarrollo económico; brindando oportunidades que permitan potencializar las inversiones dentro de la región, alcanzando el cumplimiento de las metas propuestas dentro del plan, beneficiando principalmente a los más pobres y vulnerables, aumentando de esta manera las inversiones sociales para que los recursos se traduzcan en

mejores resultados, permitiendo fortalecer todos los sectores y promoviendo la garantía de derechos con una atención integral de los mismos, recorriendo el camino del desarrollo y la PAZ.

La economía del Cesar gira en torno a la minería. Aprovechando adecuadamente el desarrollo integral de dicho sector, dada la alta demanda de servicios del sector minero, el departamento se consolidará como el satélite empresarial de la minería. Por otro lado, la tecnificación de las actividades agropecuarias y el uso eficiente de la tierra –junto con los avances en tecnologías de información– permitirán desarrollar la innovación y la modernización.

A partir del objetivo general que se establece en el Plan de Desarrollo, y aprovechando el potencial del Cesar, se definen los objetivos específicos de largo plazo para la región:

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1): Para el año 2027, erradicar la pobreza extrema en el Cesar, pasando del 11% en 2015 a 3%.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2): En el 2027, lograr una reducción del 12,6% de analfabetismo, pasando de 15% de 2005 al 3%.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3): Para el 2027, bajar el índice de corrupción del departamento del Cesar, de 53.1 (nivel alto) a 90 (nivel bajo).

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4): En el 2027, lograr una participación del 25% de las exportaciones a nivel nacional, partiendo del 13% (USD 2'724.198) de 2016, disminuyendo la dependencia del sector minero.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5): En el 2027, desarrollar el sector agroindustrial y pecuario, pasando de una participación del PIB de 9.6% (USD 491'000.000) de 2016, al 12%.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6): En el 2027, posicionar el turismo como la quinta actividad económica que contribuya al PIB departamental. Actualmente no aporta significativamente al PIB del Cesar.

Objetivo a largo plazo 7 (OLP7): En el 2027, el Cesar se ubicará en el décimo puesto de sostenibilidad ambiental, mejorando los efectos colaterales de la actividad minera. Actualmente, el Cesar ocupa el puesto 18.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Ya se ha finalizado la primera fase del planeamiento estratégico, la cual se centra en el análisis y da los insumos necesarios:

En esta fase 1 se utilizan las siguientes herramientas: la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), La matriz de Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), las cuales proporcionan los insumos fundamentales para la buena calidad del proceso estratégico. (D'Alessio F. A., 2015, pág. 266)

A partir del análisis e información recopilada anteriormente, se da paso a la segunda fase (denominada fase del emparejamiento estratégico) y la fase tres, en la cual se evaluarán las estrategias definidas en la fase dos, que fueron producto de la fase uno. Ésta última, como lo menciona D'Alessio (2015), “se integra el análisis con la decisión, obteniéndose el producto del proceso estratégico, que son estrategias externas e internas, que servirán para llevar a la organización al futuro deseado” (pág. 267). De este modo, para continuar con el modelo secuencial propuesto por D'Alessio, la segunda fase se desarrolla a partir de la utilización de cinco matrices que siguen a continuación.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

El análisis del entorno desarrollado en el capítulo III dio como resultado la matriz EFE, en la cual se determinaron las oportunidades y las amenazas. De igual forma, del análisis interno plasmado en el capítulo IV, se identificaron las fortalezas y las debilidades que constituyen la matriz EFI, siendo éstas la base para la construcción de la MFODA, que se compone de cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortaleza y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA). Teniendo en cuenta lo anterior, se generan estrategias tanto externas como internas que, dependiendo del cuadrante, se enfocarán en: FO - Explotar, FA - Confrontar, DO - Buscar, y DA – Evitar. Para el departamento del Cesar, en la Tabla 22 se muestran las 16 estrategias formuladas que surgen como resultado del análisis.

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos. D'Alessio (2015) define, en primer lugar, estrategias genéricas competitivas, que guían las actividades y operaciones organizacionales para ganarle a la competencia. Asimismo, en segundo lugar, las estrategias externas, alternativas y específicas son: “aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida” (D'Alessio F. A., 2015, pág. 227). Por último, las estrategias internas específicas son aquellas que la organización deberá realizar internamente, con el fin de reforzar, fortalecer y apalancar las estrategias externas. De este modo, en la Tabla 23, teniendo en cuenta estas tres categorías de estrategias, se realizan la clasificación y la homologación dirigidas a las mismas (en la MFODA para el departamento del Cesar).

Tabla 22.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) del Departamento de Cesar

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Riqueza minera, tecnología para la exploración, explotación y transporte	D1	Corrupción e ineficiencia gubernamental
		F2	Recursos hidrográficos y ecosistemas estratégicos	D2	Minería ilegal y sus efectos colaterales
		F3	Posición geográfica (estratégica), que se encuentra en vías que conectan el centro del país con el caribe convirtiéndose en un corredor vial importante (infraestructura)	D3	Baja inversión público privada
		F4	Suelos productivos para cultivos agrícolas (extensión rural)	D4	Bajo desarrollo de ciencia, tecnología e innovación
		F5	Experiencia y alta calidad en el sector pecuario	D5	Mano de obra poco calificada y capacitada (bajo acceso a educación)
		F6	Atractivos en etnoturismo, ecoturismo y turismo cultural	D6	Baja calidad de vida (pobreza, desempleo)
				D7	Baja nivel de industria
				D8	Inseguridad
				D9	No se desarrolla actividad turística, a pesar de tener varios atractivos
Oportunidades		Estrategias FO - Explotar		Estrategias DO – Buscar	
O1	Firma de acuerdos comerciales internacionales que abran la posibilidad a nuevos mercados (Alianza del pacífico)	FO1	Potencializar la ventaja competitiva (costos y ubicación) en extracción del carbón de forma sostenible. F1, F3, O1, O5	DO1	Establecer, implementar y controlar políticas de transparencia para manejo de recursos públicos y privados D1, D2, O1, O2, O3
O2	Firma de la paz con la FARC e inicio del proceso de negociación con otros grupos armados que traerá diversos beneficios	FO2	Desarrollar infraestructura que soporte la operación comercial entre los países aliados y fomentar el comercio nacional. F1, F3, F4, F5, O1, O3, O4	DO2	Desarrollar plan de atracción de inversión extranjera enfocada hacia los países miembros de los acuerdos comerciales, con el fin de potenciar los sectores económicos del Departamento y aumentar las exportaciones D3, D4, D7, O1, O2, O3, O4
O3	Mejoramiento de la infraestructura	FO3	Desarrollar el sector agrícola (arroz, palma de aceite y tubérculos) y pecuario (carne y derivados de la leche) por medio de programas de tecnificación e industrialización F4, F5, O1, O4, O5	DO3	Desarrollar el capital humano para garantizar su calificación y capacitación D4, D5, D6, O1, O2, O3, O6
O4	Posición geográfica privilegiada con salida a dos océanos (Atlántico y Pacífico)	FO4	Desarrollar el mercado de turismo nacional e internacional F6, O1, O5		
O5	Necesidad mundial de conservar recursos naturales agua, biodiversidad				
O6	Programas gubernamentales sobre desarrollo de tecnologías e innovación				
O7	Alta demanda de productos agrícolas y pecuarios				
Amenazas		Estrategias FA – Confrontar		Estrategias DA – Evitar	
A1	Altos índices de corrupción en el sector público y privado	FA1	Implementar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para recuperar y proteger de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento. F1, F4, F5, F6, F2, A2	DA1	Establecer medidas de control sancionatorias y penales para quienes cometan delitos de corrupción, minería ilegal y desgaste de recursos naturales. D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 A1, A2
A2	Desgaste de los recursos naturales			DA2	Implementar exenciones de aranceles aduaneros para el intercambio comercial con países con los que haya acuerdos comerciales. D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 A3
A3	Desaceleración de la economía colombiana	FA2	Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado en sector agropecuario F1, F2, F3, F4, F5, F6, A3, A5	DA3	Aumentar el pie de fuerza para mantener la seguridad y orden público D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 A4
A4	Inseguridad a causa de actuales y nuevos grupos al margen de la ley			DA4	Generar servicios para el bienestar de la población del departamento enfocados a la educación y el cubrimiento de necesidades básicas insatisfechas D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 A5
A5	Desigualdad y brechas sociales a nivel nacional				

Tabla 23.

Relación de estrategias específicas vs. Competitivas, externas alternativas e internas

FODA	Estrategia Especifica	Estrategia Externa Alternativa/ Interna	Clasificación	
E1	FO1	Potencializar la ventaja competitiva (costos y ubicación) en extracción del carbón de forma sostenible.	Liderazgo en costos Penetración en el mercado Desarrollo de mercados	Genérica Competitiva Externa alternativa y específica Externa alternativa y específica
E2	FO2	Desarrollar infraestructura que soporte la operación comercial entre los países aliados y fomentar el comercio nacional.	Diversificación concéntrica Diversificación conglomerada Enfoque	Externa alternativa y específica Externa alternativa y específica Genérica Competitiva
E3	FO3	Desarrollar el sector agrícola (arroz, palma de aceite y tubérculos) y pecuario (carne y derivados de la leche), por medio de programas de tecnificación e industrialización	Reingeniería de Procesos Desarrollo de Productos	Interna específica Externa alternativa y específica
E4	FO4	Desarrollar el mercado de turismo nacional e internacional	Desarrollo de mercados Calidad Total Desarrollo de producto	Externa alternativa y específica Interna específica Externa alternativa y específica
E5	FA1	Implementar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para recuperar y proteger de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento.	Reingeniería de Procesos Calidad total Desarrollo producto	Interna específica Interna específica Externa alternativa y específica
E6	FA2	Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado en sector agropecuario	Desarrollo de producto Calidad Total Diversificación conglomerada	Externa alternativa y específica Interna específica Externa alternativa y específica
E7	DO1	Establecer, implementar y controlar políticas de transparencia para manejo de recursos públicos y privados	Reingeniería de Procesos Calidad total Desarrollo producto	Interna específica Interna específica Externa alternativa y específica
E8	DO2	Desarrollar plan de atracción de inversión extranjera enfocada hacia los países miembros de los acuerdos comerciales, con el fin de potenciar los sectores económicos del Departamento y aumentar las exportaciones	Alianza estratégica Diversificación conglomerada	Externa alternativa y específica
E9	DO4	Desarrollar el capital humano para garantizar su calificación y capacitación	Gerencia de Procesos Diferenciación	Interna específica Externa alternativa y específica
E10	DA1	Establecer medidas de control sancionatorias y penales para quienes cometan delitos de corrupción, minería ilegal y desgaste de recursos naturales.	Gerencia de Procesos Calidad Total	Interna específica Interna específica
E11	DA2	Implementar exenciones de aranceles aduaneros para el intercambio comercial con países con los que haya acuerdos comerciales.	Alianza estratégica	Externa alternativa y específica
E12	DA3	Aumentar el pie de fuerza para mantener la seguridad y orden público	Gerencia de Procesos Calidad total	Interna específica Interna específica
E13	DA4	Generar servicios para el bienestar de la población del departamento, enfocados a la educación y el cubrimiento de necesidades básicas insatisfechas	Calidad Total Desarrollo de producto	Interna específica Interna específica Interna específica

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

D'Alessio (2015) afirma: “Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio” (pág. 275). Estas posturas estratégicas son: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. La definición de estas estrategias se realiza a partir de la evaluación de cuatro factores: Fortaleza de la Industria (FI), Estabilidad del Entorno (EE), Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC). Estos factores son ubicados en dos ejes, como se muestra en la Figura 74.

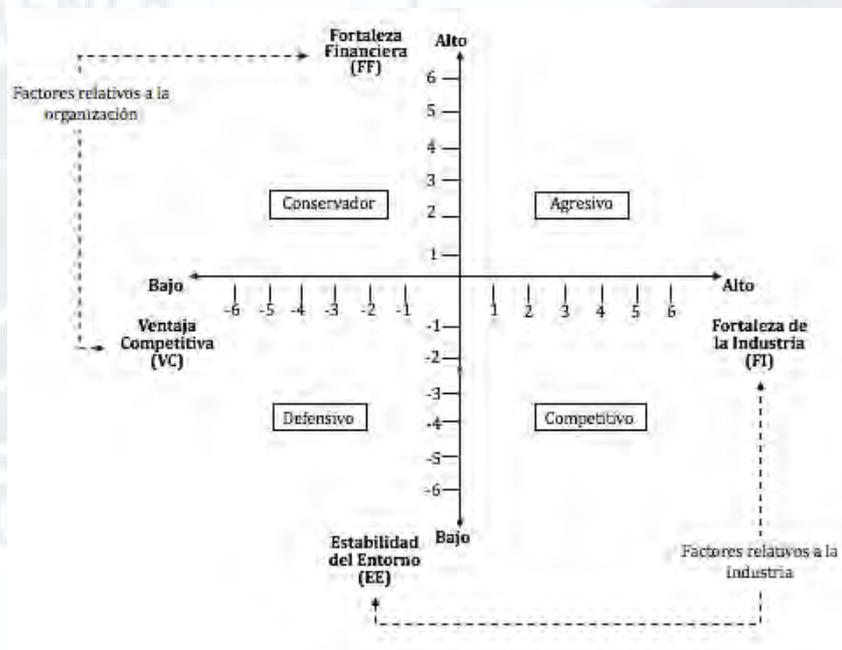


Figura 74. La matriz PEYEA.

Tomado de *El Proceso Estratégico, un enfoque de Gerencia*, D'Alessio, 2015, p.275.

Los factores FI y EE son relacionados a la industria, mientras que FF y VC son relativos a la organización. Cada uno de estos factores se califica en una escala de 0 a 6 (véase

Tabla 24). Una vez valorados cada uno de los factores, se realiza el promedio para encontrar el puntaje que se ubica en cada eje de la matriz. De este modo, se determinarán los vectores que estarán en cada uno de los cuadrantes. En seguida, se suma el puntaje obtenido para cada eje; es decir: $Y=EE+FF$ y $X=FI+VC$. El resultado de esto dará la ubicación de último vector, el cual tendrá origen en el punto (0,0) y deberá graficarse como una abscisa. La dirección resultante de este vector indica la postura estratégica que debe tomar la organización.

Para el caso del Cesar, en la Figura 75 se plasma lo anteriormente descrito. Una vez realizada la valoración, se forma el polígono con cada uno de los valores obtenidos, así como el vector que indica la postura estratégica. De acuerdo con los resultados, el departamento del Cesar presenta una baja ventaja competitiva en términos globales; esto a pesar de que su principal actividad económica –la minería con la exploración y extracción del carbón– tiene ventaja competitiva con otros competidores (en cuanto a costos). Aun así, no es suficiente para apalancar este factor, ya que el departamento presenta poca participación dentro del PIB nacional en su producción consolidada. Además, como se evidencia en el capítulo IV, en cuanto a conocimiento tecnológico e innovación aún tiene mucho por fortalecer. Frente a la postura estratégica se obtuvo un perfil conservador.

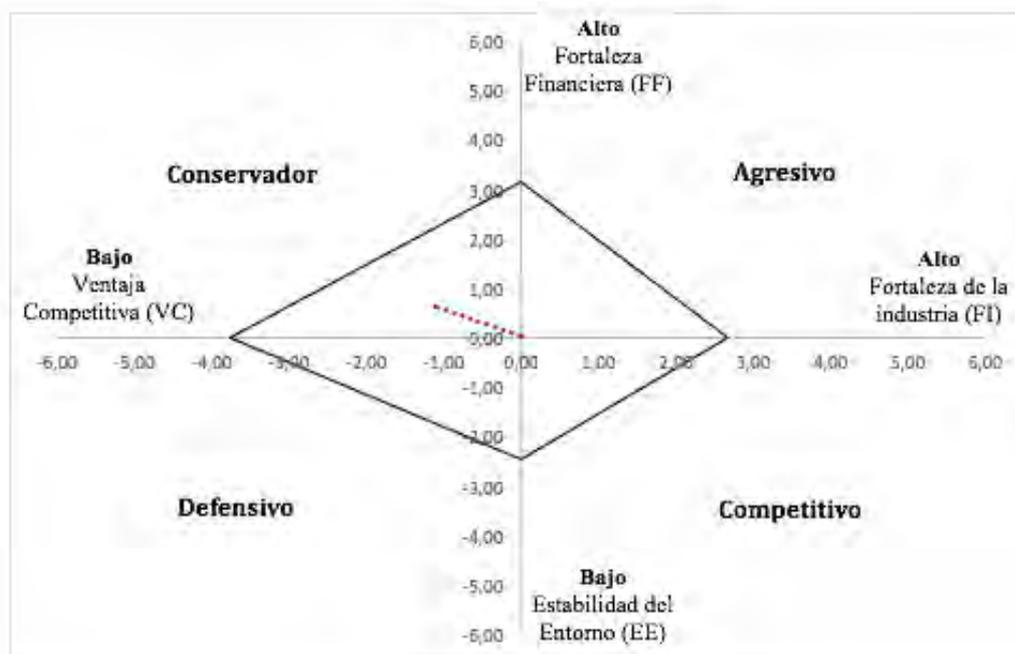


Figura 75. MPEYEA departamento del Cesar.
Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2013.
México, D.F., México: Pearson Educación, p.282.

Tabla 24.

Evaluación de factores de MPEYEA del departamento del Cesar

Estabilidad del Entorno (EE)									
Cambios Tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
Tasa de Inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
Barreras de entrada al mercado.	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
Rivalidad/presión competitiva.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Elasticidad de los precios de la demanda.	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
Presión de los productos sustitutos.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	3
								Promedio -6	-2,50
Fortaleza de la Industria (FI)									
Potencial crecimiento.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Potencial de utilidades.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Estabilidad financiera.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento tecnológico.	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
Intensidad de capital.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2

Poder de negociación de los productores.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	1
								Promedio	2,67
Ventaja Competitiva (VC)									
Participación del mercado.	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	3
Calidad del producto.	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior	3
Ciclo de vida del producto.	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Conocimiento tecnológico.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Integración vertical.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápido	1
								Promedio	-6 -3,78
Fortaleza Financiera (FF)									
Retorno de Inversión.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Apalancamiento.	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
Liquidez.	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
Capital requerido versus Capital disponible.	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Flujo de Caja.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de salida del mercado.	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Rotación de Inventarios.	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
Economías de escala y experiencia.	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	4
								Promedio	3,11

Teniendo en cuenta lo anterior, si bien el departamento puede hacer cosas mejores que sus competidores –como es el caso de la minería– y captura algunos mercados, las estrategias deben enfocarse como lo describe en: segmentación de mercados, diversificación conglomerada, diversificación global, status quo y estrategias de enfoque de grupos específicos, de compradores para líneas de productos por zonas geográficas (D'Alessio F. A., 2015).

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz permite visualizar el portafolio de productos o una unidad de negocio en términos de la tasa de crecimiento de la industria y la participación relativa del mercado (que son los ejes que la componen). “La posición competitiva de cada división o producto se presenta gráficamente en la MBCG, pues provee una foto global de la organización en un momento dado” (D'Alessio F. A., 2015, pág. 288). Para el departamento del Cesar, el análisis

se realizó para dos sectores: agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca y explotación de minas y canteras (tomando los datos registrados en Tabla 25). En esta última se muestra, desde el año 2000 al 2016, el comportamiento de la producción de cada una de las actividades para el departamento, así como para Colombia y los líderes del mercado. En la Tabla 26, con base en la información anterior, se muestra el cálculo del crecimiento del mercado, para el cual se toma el promedio de la tasa de crecimiento de la producción nacional. En segundo lugar, el cálculo de la participación relativa es resultado de la división de los ingresos generados para cada actividad en el departamento, con respecto a los ingresos generados por el líder del mercado.



Tabla 25.

PIB por actividad para departamento del Cesar, Nacional y Líderes del mercado

Año	% PIB Depto.	PIB Depto.	Total Nacional	% Crecimiento	Total Nacional	% Crecimiento	Líder (ANTIOQUIA)	Líder (META)
	Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	Explotación de Minas y Canteras	Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca		Explotación de Minas y Canteras		Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	Explotación de Minas y Canteras
2000	565	521	17.320		12.361		2.277	854
2001	561	856	18.793	9%	11.072	-10%	2.304	658
2002	641	997	20.877	11%	11.869	7%	2.776	754
2003	665	1.283	22.683	9%	15.141	28%	2.871	949
2004	845	1.726	24.347	7%	17.695	17%	3.026	1.691
2005	886	2.266	26.279	8%	21.371	21%	3.488	2.317
2006	976	2.668	28.269	8%	25.349	19%	3.640	3.053
2007	1.064	2.643	30.686	9%	25.722	1%	4.013	3.229
2008	1.119	3.949	32.964	7%	37.689	47%	4.111	6.754
2009	1.129	4.092	34.632	5%	36.391	-3%	4.383	7.564
2010	1.052	4.269	35.431	2%	45.960	26%	4.495	13.228
2011	1.156	5.934	38.722	9%	68.943	50%	4.859	23.837
2012	1.183	5.981	38.451	-1%	73.052	6%	4.874	26.494
2013	1.130	5.150	39.750	3%	72.273	-1%	5.206	28.428
2014	1.274	4.868	42.878	8%	63.665	-12%	5.420	23.751
2015 ^P	1.319	5.026	48.295	13%	51.221	-20%	6.402	17.380
2016 ^{Pr}	1.474	5.376	56.228	16%	46.567	-9%	7.321	14.261

Tabla 26.

Participación relativa del mercado y Crecimiento del mercado

Productos	Participación relativa de mercado	Ingresos \$	Crecimiento del mercado %
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	20%	1.474	8%
Explotación de Minas y Canteras	38%	5.376	10%

Como resultado del anterior análisis, que se muestra en la Figura 76, es posible ver que ambos productos se encuentran en el cuadrante interrogante, lo que indica que los productos o divisiones de negocio implican “baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento, las necesidades de efectivo son altas, la generación de caja es baja, la organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir” (D'Alessio F. A., 2015, pág. 290).

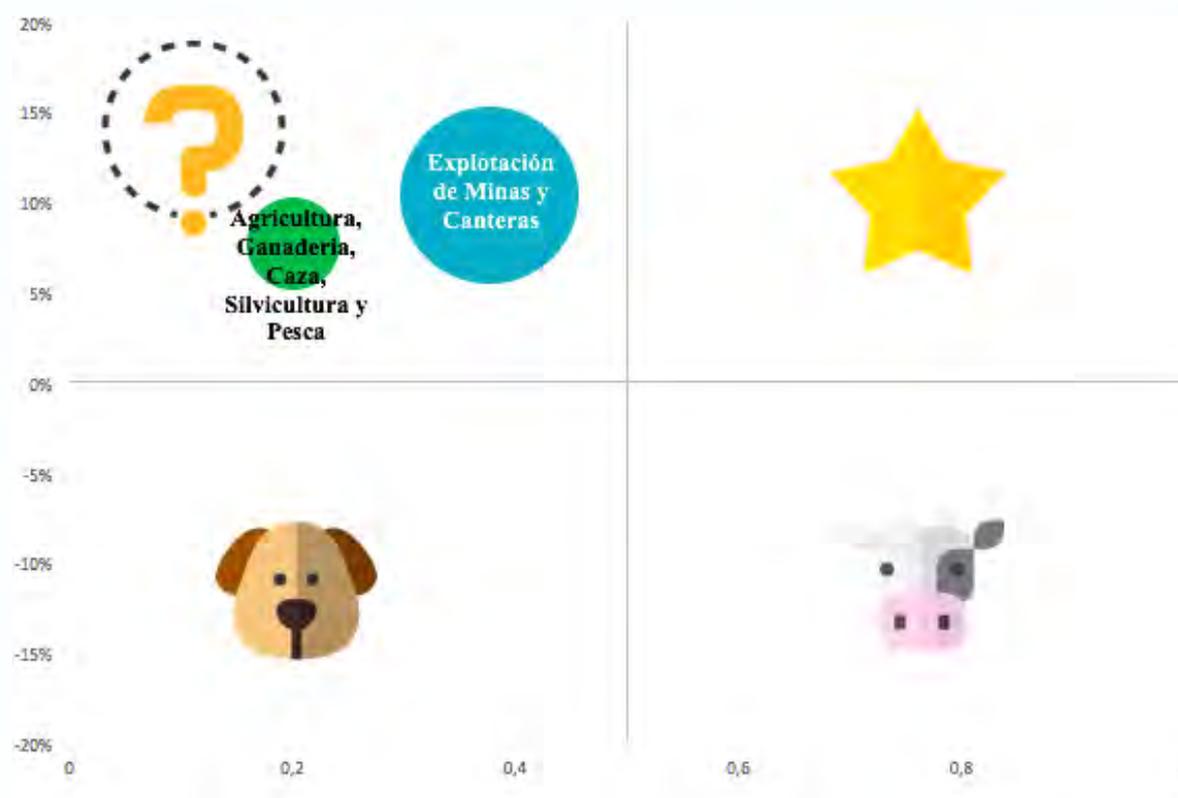


Figura 76. MBCG para Departamento del Cesar.
Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2013.
México, D.F., México: Pearson Educación, p.289.

6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)

Al igual que la MBCG, se grafican los productos o unidades de negocio en una gráfica de dos dimensiones. En primer lugar, el eje x que indica el valor total ponderado de la matriz EFI; y en segundo lugar, el eje y que indica el valor total ponderado de la matriz EFE. Estos ejes se dividen en tres sectores, cada uno formando por nueve celdas. Para D'Alessio

(2015), esta matriz, a diferencia de la MBCG, permite tener un visión global de las complejidades de los negocios de una organización multivisional, teniendo en cuenta los múltiples factores internos y externos determinantes del éxito. De este modo, se evalúan y califican en un nivel más detallado, dada la posición de las nueve celdas. Para el departamento del Cesar, se realiza este análisis de manera global dirigida a la organización. Ssi que al plasmar los resultados de la MEFE y la MEFI, que se muestran en la Figura 77, los vectores se unen en la celda V; celda que sugiere adoptar estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos, con el fin de desarrollarse selectivamente y mejorar.

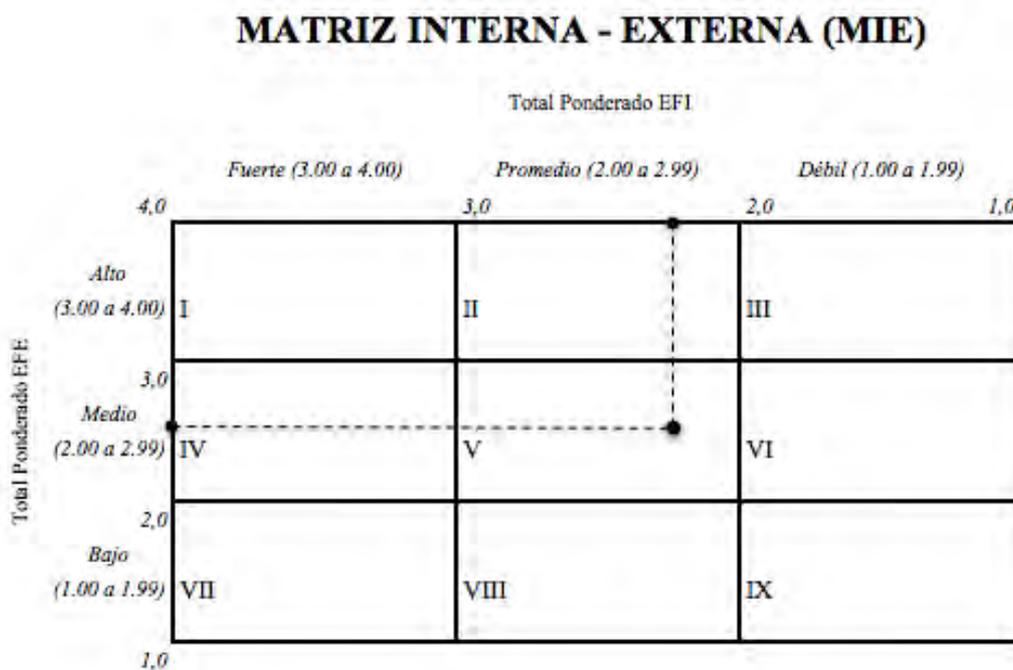


Figura 77. MIE para el Departamento del Cesar.
Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.295.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Compuesta por dos ejes de posición competitiva (fuerte o débil) y crecimiento del mercado (lento, rápido), que al evaluar simultáneamente permiten afinar las estrategias definidas para una organización, dependiendo del cuadrante en el que se encuentre. Como establece D'Alessio (2015): “Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de

atractivo. De esta manera se seleccionarán las estrategias apropiadas del cuadrante de la MGE para el producto, unidad de negocio, la organización, el sector u otra acepción” (pág. 296). Considerando lo anterior, se toma como referencia la tasa de crecimiento promedio del departamento (véase Tabla 27), que es superior a la del país. Adicionalmente, como se evidenció en la MPEYEA, la posición competitiva del departamento es débil. Por lo anterior, es posible ubicar al departamento dentro del gráfico, como se muestra en la Figura 78.

Tabla 27.

Comparativo variación PIB nacional Vs departamental

Año	PIB Departamental Cesar (Variación)	PIB Colombia (Variación)
2001	6,6	1,7
2002	6,6	2,5
2003	10,2	3,9
2004	10,5	5,3
2005	6,2	4,7
2006	8,3	6,7
2007	6,3	6,9
2008	3,9	3,5
2009	2,5	1,7
2010	3,8	4,0
2011	11,4	6,6
2012	6,4	4,0
2013	-0,8	4,9
2014	5,9	4,4
2015	2,2	3,1
2016	1,3	2,0
Promedio	5,7	4,1

Nota: Adaptado de PIB por departamento, en precios constantes. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>.

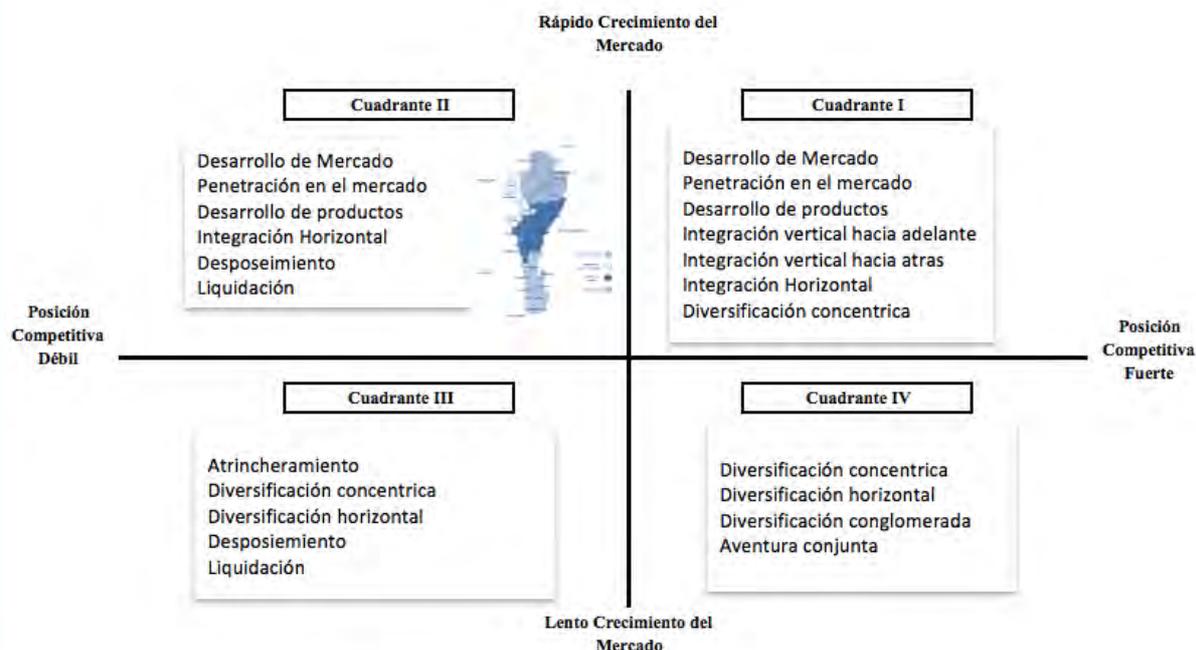


Figura 78. MGE para El departamento del Cesar.
 Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2013.
 México, D.F., México: Pearson Educación, p.297.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones en cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, o incluso algunas otras que se consideren pertinentes para el proceso. (D'Alessio F. A., 2015, pág. 299)

Con esta matriz se da inicio a la fase tres, en la cual se evalúan las estrategias definidas anteriormente y se identifican las más relevantes dentro del proceso estratégico.

La consolidación de las estrategias definidas para el departamento del Cesar, así como la validación y conteo de repeticiones, se pueden apreciar en la Tabla 28. En ésta se obtienen, como resultado, cinco estrategias retenidas, dado que tienen las miamas o más de tres repeticiones.

Tabla 28.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Departamento del Cesar

Estrategias	Estrategia Especifica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	Retenidas	Contingente
E1	Potencializar la ventaja competitiva (costos y ubicación) en extracción del carbón de forma sostenible.	Liderazgo en costos Penetración en el mercado Desarrollo de mercados	1		1	1	4	4	0
E2	Desarrollar infraestructura que soporte la operación comercial entre los países aliados y fomentar el comercio nacional.	Diversificación concéntrica Diversificación conglomerada Enfoque	1	1			2	0	2
E3	Desarrollar el sector agrícola (arroz, palma de aceite y tubérculos) y pecuario (carne y derivados de la leche) por medio de programas de tecnificación e industrialización.	Reingeniería de Procesos Desarrollo de Productos	1		1	1	4	4	0
E4	Desarrollar el mercado de turismo nacional e internacional.	Desarrollo de mercados Calidad Total Desarrollo de producto	1		1	1	4	4	0
E5	Implementar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para recuperar y proteger de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento.	Reingeniería de Procesos Calidad total Desarrollo producto	1		1	1	4	4	0
E6	Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado en sector agropecuario.	Desarrollo de producto Calidad Total Diversificación conglomerada	1	1	1	1	5	5	0
E7	Establecer, implementar y controlar políticas de transparencia para manejo de recursos públicos y privados.	Reingeniería de Procesos Calidad total Desarrollo producto	1		1	1	4	4	0
E8	Desarrollar plan de atracción de inversión extranjera enfocada hacia los países miembros de los acuerdos comerciales, con el fin de potenciar los sectores económicos del departamento y aumentar las exportaciones.	Alianza estratégica Diversificación conglomerada	1			1	3	3	0
E9	Desarrollar el capital humano para garantizar su calificación y capacitación	Gerencia de Procesos Diferenciación	1				1	0	1
E10	Establecer medidas de control sancionatorias y penales para quienes cometan delitos de corrupción, minería ilegal y desgaste de recursos naturales.	Gerencia de Procesos Calidad Total	1				1	0	1
E11	Implementar exenciones de aranceles aduaneros para el intercambio comercial con países con los que haya acuerdos comerciales.	Alianza estratégica	1			1	2	0	2
E12	Aumentar el pie de fuerza para mantener la seguridad y orden público.	Gerencia de Procesos Calidad total	1				1	0	1
E13	Generar servicios para el bienestar de la población del departamento, enfocados a la educación y el cubrimiento de necesidades básicas insatisfechas.	Calidad Total Desarrollo de producto	1		1	1	4	4	0

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Una vez identificadas las estrategias de acuerdo a su relevancia y priorización, es necesario identificar su atractividad relativa. Esto es posible con la MCPE. La cual como, afirma D'Alessio (2015), “esta técnica indica objetivamente que alternativas estratégicas de todas las presentadas son mejores” (pág. 300).

Para la elaboración de esta matriz se toma como punto de partida dos insumos. De un lado, las estrategias retenidas (identificadas en la MDE); y de otro lado, los factores determinantes de éxito –tanto de la MEFE (Oportunidades y Amenazas) como de la MEFI (Fortalezas y Debilidades), así como sus respectivos pesos–. A partir de esta información se realiza una valoración de la atractividad, con una escala de valores de uno a cuatro: (1) sin atractivo, (2) algo atractivo, (3) atractivo y (4) muy atractivo, cuestionando el impacto de cada uno de los factores frente a las estrategias. Los puntajes obtenidos son multiplicados por el peso para encontrar la tasa de participación de atractividad (TPA). Así, la suma de cada uno de estos para cada estrategia indica que aquellos obtienen un valor superior a cinco (un nuevo filtro, siendo estas estrategias de una mayor importancia).

Para el caso del departamento del Cesar, como se evidencia en la Tabla 29, todas las estrategias retenidas obtuvieron un puntaje mayor a cinco, donde la más atractiva de estas corresponde a la implementación de un plan de mercadeo, con el fin de impulsar la marca del Cesar al interior y exterior del país. Esta estrategia tiene un gran potencial, ya que impacta de manera colateral, en un sentido positivo, a las otras estrategias.

Tabla 29.

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) para el departamento del Cesar

Factores determinantes de éxito	E1			E3		E4		E5		E6		E7		E8		E13	
	PESO	PA	TPA	PA	TPA												
Oportunidades																	
1 Firma de acuerdos comerciales internacionales que abran la posibilidad a nuevos mercados (Alianza del pacífico)	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
2 Firma de la paz con la FARC e inicio del proceso de negociación con otros grupos armados que traerá diversos beneficios	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33	2	0,22	4	0,44	4	0,44
3 Mejoramiento de la infraestructura	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
4 Posición geográfica privilegiada con salida a dos océanos (Atlántico y Pacífico)	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
5 Necesidad mundial de conservar recursos naturales agua, biodiversidad	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24
6 Programas gubernamentales sobre desarrollo de tecnologías e innovación	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
7 Alta demanda de productos agrícolas y pecuarios	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Amenazas																	
1 Altos índices de corrupción en el sector público y privado	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	4	0,6	2	0,3	1	0,15
2 Desgaste de los recursos naturales	0,10	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
3 Desaceleración de la economía colombiana	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
4 Inseguridad a causa de actuales y nuevos grupos al margen de la ley	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
5 Desigualdad y brechas sociales a nivel nacional	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	1	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	1	0,13
Fortalezas																	
1 Riqueza minera, tecnología para la exploración, explotación y transporte	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
2 Recursos hidrográficos y ecosistemas estratégicos	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
3 Posición geográfica (estratégica), que se encuentra en vías que conectan el centro del país con el caribe convirtiéndose en un corredor vial importante (infraestructura)	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
4 Suelos productivos para cultivos agrícolas (extensión rural)	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
5 Experiencia y alta calidad en el sector pecuario	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36
6 Atractivos en etnoturismo, ecoturismo y turismo cultural	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Debilidades																	
1 Corrupción e ineficiencia gubernamental	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08
2 Minería ilegal y sus efectos colaterales	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12
3 Baja inversión público privada	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06
4 Bajo desarrollo de ciencia, tecnología e innovación	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
5 Mano de obra poco calificada y capacitada (bajo acceso a educación)	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05
6 Baja calidad de vida (Pobreza, desempleo)	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1
7 Baja nivel de industria	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07
8 Inseguridad	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
9 No se desarrolla actividad turística, a pesar de tener varios atractivos	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Total	1,9		5,16		5,12		5,29		5,08		5,01		5,23		5,08		5,01

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (véase Figura 79) son los cuatro criterios propuestos por Rumelt, que han sido adaptados a una matriz para la evaluación de las estrategias.

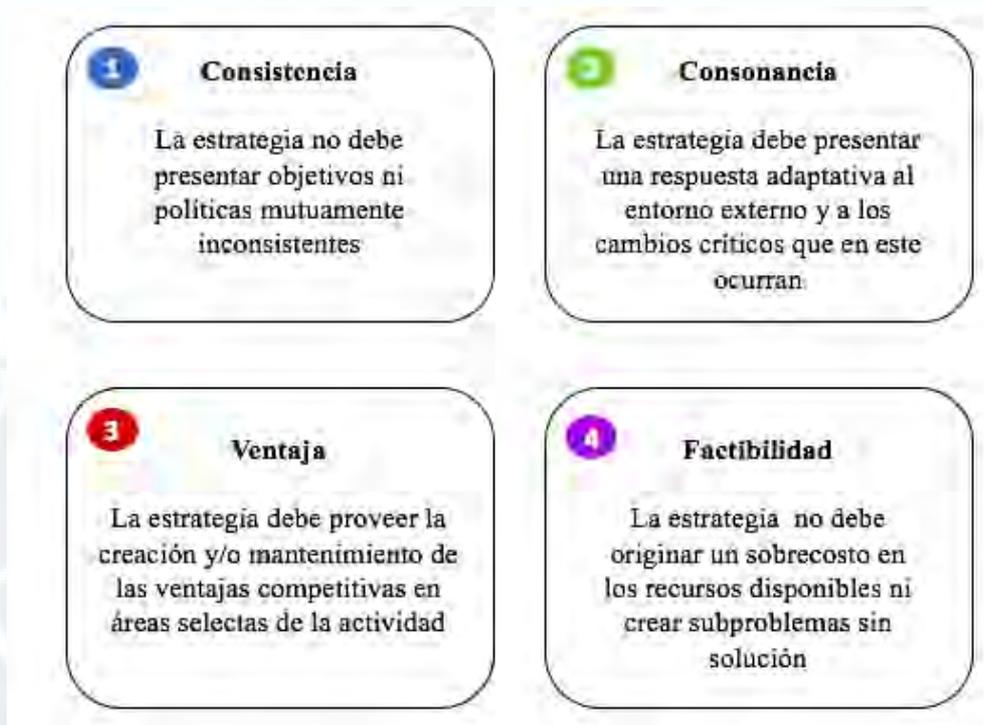


Figura 79. Criterios de evaluación de estrategias.

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2016. México, D.F., México: Pearson Educación, p.305.

Las estrategias retenidas que pasaron el filtro de la MCPE aprobaron las pruebas con base en los criterios de Rumelt lo cual es posible evidenciar en la Tabla 30.

Tabla 30.

Matriz Rumelt para el departamento del Cesar

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Potencializar la ventaja competitiva (costos y ubicación) en extracción del carbón de forma sostenible.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Desarrollar el sector agrícola (arroz, palma de aceite y tubérculos) y pecuario (carne y derivados de la leche) por medio de programas de tecnificación e industrialización	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Desarrollar el mercado de turismo nacional e internacional	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Implementar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para recuperar y proteger de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado en sector agropecuario	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Establecer, implementar y controlar políticas de transparencia para manejo de recursos públicos y privados	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Desarrollar plan de atracción de inversión extranjera enfocada hacia los países miembros de los acuerdos comerciales, con el fin de potenciar los sectores económicos del Departamento y aumentar las exportaciones	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Generar servicios para el bienestar de la población del departamento enfocados a la educación y el cubrimiento de necesidades básicas insatisfechas	SI	SI	SI	SI	SI

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. México, D.F., México: Pearson Educación, p.305.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz es utilizada para filtrar las estrategias, y si alguna de ellas, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos, no debe retenerse (estrategia retenida) y debe ser descartada (estrategia descartada). (D'Alessio F. A., 2015, pág. 307).

De este modo, para el departamento del Cesar (véase Tabla 31), no se considera que alguna de las estrategias viole algún derecho humano, o que sea injusta o vaya en contra de la estrategia planteada.



Tabla 31.

Matriz de Ética para el Departamento del Cesar

Estrategias	Derecho							Justicia			Utilitarios		Se acepta	
	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 libre proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medio estratégicos empleados		
E1	Potencializar la ventaja competitiva (costos y ubicación) en extracción del carbón de forma sostenible.	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
E3	Desarrollar el sector agrícola (arroz, palma de aceite y tubérculos) y pecuario (carne y derivados de la leche) por medio de programas de tecnificación e industrialización	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
E4	Desarrollar el mercado de turismo nacional e internacional	P	P	P	N	N	N	N	N	J	N	E	E	SI
E5	Implementar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para recuperar y proteger de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento.	P	P	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	SI
E6	Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado en sector agropecuario	N	N	P	N	N	P	P	J	J	N	E	E	SI
E7	Establecer, implementar y controlar políticas de transparencia para manejo de recursos públicos y privados	N	P	N	N	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E8	Desarrollar plan de atracción de inversión extranjera enfocada hacia los países miembros de los acuerdos comerciales, con el fin de potenciar los sectores económicos del departamento y aumentar las exportaciones	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E13	Generar servicios para el bienestar de la población del departamento enfocados a la educación y el cubrimiento de necesidades básicas insatisfechas	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. México, D.F., México: Pearson Educación, p.308

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

La MERC surge después de evaluar las estrategias a partir de la Matriz de Decisión Estratégica hasta la Matriz de Ética. Sólo aquellas que han pasado cada uno de los filtros son consideradas como estrategias retenidas, o primeras; el resto de las estrategias son catalogadas como secundarias o de contingencia. De este modo, para el departamento del Cesar, las estrategias retenidas y de contingencia se visualizan en la Tabla 32.

Tabla 32.

Estrategias retenidas y contingentes para el Departamento del Cesar

Estrategias Retenidas	
FO1	Potencializar la ventaja competitiva (costos y ubicación) en extracción del carbón de forma sostenible.
FO3	Desarrollar el sector agrícola (arroz, palma de aceite y tubérculos) y pecuario (carne y derivados de la leche) por medio de programas de tecnificación e industrialización
FA2	Desarrollar el mercado de turismo nacional e internacional
FA3	Implementar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para recuperar y proteger de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento.
DO3	Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado en sector agropecuario Establecer, implementar y controlar políticas de transparencia para manejo de recursos públicos y privados Desarrollar plan de atracción de inversión extranjera enfocada hacia los países miembros de los acuerdos comerciales, con el fin de potenciar los sectores económicos del departamento y aumentar las exportaciones Generar servicios para el bienestar de la población del departamento, enfocados a la educación y el cubrimiento de necesidades básicas insatisfechas
Estrategias contingentes	
Primer Grupo	
Segundo grupo	
Tercer grupo	
FO2	Desarrollar infraestructura que soporte la operación comercial entre los países aliados y fomentar el comercio nacional.
FO4	Desarrollar el capital humano para garantizar su calificación y capacitación
FA1	Implementar exenciones de aranceles aduaneros para el intercambio comercial con países con los que haya acuerdos comerciales.
DO1	Aumentar el pie de fuerza para mantener la seguridad y orden público

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. México, D.F., México: Pearson Educación, (pág. 309)

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de largo plazo (MEOLP)

Con esta matriz se pretende confrontar las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo, a fin de validar que para todos los objetivos hay una estrategia definida que aporta al cumplimiento de éstos. En la Tabla 33 se puede observar que las estrategias retenidas para el departamento del Cesar aportan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo; es decir, que mediante estas estrategias es posible lograr la visión planteada para el 2027.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Al implementar la estrategia es importante anticiparse al comportamiento de los competidores. Para el caso del Cesar, el departamento del Meta, Casanare y la Guajira son considerados como su competencia más fuerte, debido a sus similitudes geográficas y económicas. Además, en el índice departamental de competitividad, tal como se ve en el capítulo III, están ubicados en puestos cercanos. La MEPCS, es entonces, un análisis juicioso de las posibles reacciones de los competidores y sustitutos ante las estrategias retenidas. Para el caso de departamento del Cesar (Véase Tabla 34), su competidor más débil es el departamento de la Guajira, ya que tiene mayores limitaciones, tanto económicas como sociales, que dificultarían la réplica de la estrategia. Por otro lado, Meta y Casanare son competidores fuertes que podrían reaccionar aplicando la misma estrategia o similares.

Tabla 33.

Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo (OLP) para el Departamento de Cesar

Visión							
El Cesar para el 2027, será el décimo departamento más competitivo del país, según el Índice de Competitividad Departamental. Fundamentándose en un capital humano con calidad de vida, educación e instituciones gubernamentales eficientes y transparentes como motor del desarrollo de los sectores agropecuario y turístico.							
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo						
1 Incrementar el PIB Generar crecimiento sostenible en el							
2 sector minero, agroindustrial y pecuario							
3 Desarrollar el sector turístico							
4 Disminuir el desempleo del Departamento							
5 Erradicar la pobreza extrema	Para el año 2027 erradicar la pobreza extrema en el Cesar, pasando del 11% en 2015 a 3% .	En el 2027 lograr una reducción del 12,6% de analfabetismo pasando de 15% de 2005 al 3%.	Para el 2027, bajar el índice de corrupción del Departamento del Cesar de 53,1(nivel alto) a 90 (nivel bajo).	En el 2027, lograr una participación del 25% de las exportaciones a nivel nacional, partiendo de 13% (USD 2'724,198) del 2016 disminuyendo la dependencia del sector minero.	En el 2027, desarrollar el sectores agroindustrial y pecuario pasando de una participación del PIB de 9,6% (USD 491.000.000) de 2016 al 12%.	En el 2027, el Departamento del cesar posicionara el turismo como la quinta actividad económica que contribuya al PIB departamental, teniendo en cuenta que actualmente no aporta al PIB del Cesar.	En el 2027, el Cesar se ubicará en el décimo puesto de sostenibilidad ambiental, mejorando los efectos colaterales de la actividad minera. Actualmente, el Cesar ocupa el puesto 18.
6 Ampliar el acceso a la educación Sostenibilidad de los recursos no renovables y conservación del medio ambiente							
7 Impulsar el desarrollo industrial a través de la innovación							
8							
Estrategias específicas	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
E1 Potencializar la ventaja competitiva (costos y ubicación) en extracción del carbón de forma sostenible.	X	X		X	X		
E3 Desarrollar el sector agrícola (arroz, palma de aceite y tubérculos) y pecuario (carne y derivados de la leche) por medio de programas de tecnificación e industrialización.	X	X		X		X	
E4 Desarrollar el mercado de turismo nacional e internacional.				X	X	X	
E5 Implementar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para recuperar y proteger de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento.		X	X				X
E6 Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado en sector agropecuario.	X	X		X	X		X
E7 Establecer, implementar y controlar políticas de transparencia para manejo de recursos públicos y privados.	X	X	X	X	X	X	X
E8 Desarrollar plan de atracción de inversión extranjera enfocada hacia los países miembros de los acuerdos comerciales, con el fin de potenciar los sectores económicos del departamento y aumentar las exportaciones.	X			X	X	X	
E13 Generar servicios para el bienestar de la población del departamento enfocados a la educación y el cubrimiento de necesidades básicas insatisfechas.	X	X				X	

Tabla 34.

Matriz de Posibilidades de la Competencia para el Departamento de Cesar

Estrategias	Posibilidades del competidor 1 Casanare	Posibilidad de competidor 2 Guajira	Posibilidad del competidor 3 Meta
Potencializar la ventaja competitiva (costos y ubicación) en extracción del carbón de forma sostenible.	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento	Solo podrían replicar la estrategia al sector pecuario con dificultad teniendo en cuenta las limitaciones de acceso al interior del departamento	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento
Desarrollar el sector agrícola (arroz, palma de aceite y tubérculos) y pecuario (carne y derivados de la leche) por medio de programas de tecnificación e industrialización.	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento	Dado su potencial turístico actual podrían tomar ventaja con una estrategia similar	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento
Desarrollar el mercado de turismo nacional e internacional.	Dado que el impacto del acuerdo de PAZ es a nivel nacional, es posible replicar la estrategia en todos los departamentos, dada su riqueza y biodiversidad natural	Dado que el impacto del acuerdo de PAZ es a nivel nacional, es posible replicar la estrategia en todos los departamentos, dada su riqueza y biodiversidad natural	Dado que el impacto del acuerdo de PAZ es a nivel nacional, es posible replicar la estrategia en todos los departamentos, dada su riqueza y biodiversidad natural
Implementar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para recuperar y proteger de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento.	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento, con un mayor grado de dificultad, dado un mayor índice de corrupción con respecto al Cesar	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento
Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado en sector agropecuario.	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento con mayor dificultad, dado que el índice de innovación tiene una menor calificación respecto al Cesar	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento
Establecer, implementar y controlar políticas de transparencia para manejo de recursos públicos y privados.	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento
Desarrollar plan de atracción de inversión extranjera enfocada hacia los países miembros de los acuerdos comerciales, con el fin de potenciar los sectores económicos del departamento y aumentar las exportaciones.	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento con mayor dificultad dada la situación actual del departamento. No es atractivo para inversionistas	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento
Generar servicios para el bienestar de la población del departamento enfocados a la educación y el cubrimiento de necesidades básicas insatisfechas.	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento	Puede replicar la estrategia para adoptarla en su departamento

6.13. Conclusiones

Una vez surtidas las tres fases, en la etapa de formulación –en el proceso estratégico para el departamento del Cesar–, es posible concluir que las estrategias retenidas, que tendrán un mayor impacto en la visión del departamento, están apalancadas en su potencial actual, con las cuales se pretende un mayor aprovechamiento de sus recursos de manera responsable. Así mismo, teniendo en cuenta que la innovación es una de los factores que da sostenibilidad a las organizaciones hoy en día, el fortalecimiento y promoción de ésta hace parte de las estrategias planteadas.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Para la adecuada implementación estratégica, son necesarios cuatro elementos: los Objetivos de Corto Plazo (OCP); las políticas, los recursos y la estructura organizacional. Estos aspectos son muy importantes en la ejecución de un plan estratégico, pues “una formulación exitosa de la estrategia no garantiza su implementación exitosa” (D'Alessio F. A., 2014, pág. 133). Teniendo en cuenta lo anterior, para este plan se desarrollan cada uno de los aspectos mencionados.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) “son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias. La suma de estos, debe dar como resultado los Objetivos de Largo Plazo” (D'Alessio F. A., 2014, pág. 133). En la Tabla 35 se plantean los OCP del plan estratégico para el departamento del Cesar.

Tabla 35.

Objetivos de Largo Plazo (OLP) y Objetivos de Corto Plazo (OCP)

OLP y OCP	Acciones / Iniciativas
OLP1	Para el año 2027 erradicar la pobreza extrema en el Cesar, pasando del 11% en 2015 a 3%.
OCP 1.1	Reducir para el año 2020 la pobreza extrema al 7%
OCP 1.2	Reducir para el año 2024 la pobreza extrema al 5%
OCP 1.3	Lograr para el año 2027 la pobreza extrema al 3%
OLP2	En el 2027 lograr una reducción del 12,6% de analfabetismo pasando de 15% de 2005 al 3%.
OCP 2.1	Para el año 2018 alcanzar un 100% de cobertura neta en educación primaria (en 2015 se encuentra al 91.3%)
OCP 2.2	Reducir para el año 2020, el índice de analfabetismo al 11%
OCP 2.3	Para el año 2021 alcanzar un 80% de cobertura neta en educación secundaria (en 2015 se encuentra al 73.4%)
OCP 2.4	Para el año 2023, reducir el analfabetismo al 7%
OCP 2.5	Lograr para el año 2025 un 90% de cobertura neta en educación secundaria
OCP 2.6	Lograr para el año 2025 un 60% de cobertura neta en educación media (en 2015 se encuentra al 38.6%)
OCP 2.7	Para el año 2027, reducir el analfabetismo al 3%
OLP3	Para el 2027, bajar el índice de corrupción del Departamento del Cesar de 53,1(nivel alto) a 90 (nivel bajo).
OCP 3.1	Para el año 2022, el departamento estará entre 65-74 puntos de calificación (nivel de riesgo medio) en el Índice de Transparencia Departamental.
OCP 3.2	Para el año 2025, el departamento estará entre 80-89 puntos de calificación (nivel de riesgo moderado) en el Índice de Transparencia Departamental.
OLP4	En el 2027, lograr una participación del 25% de las exportaciones a nivel nacional, partiendo de 13% (USD 2'724,198) del 2016 disminuyendo la dependencia del sector minero.
OCP 4.1	Participar anualmente en tres (3) ferias internacionales y/o nacionales enfocadas a los productos agropecuarios desde el 2018 hasta el 2027, con el fin de posicionar los productos y encontrar nuevos mercados.
OCP 4.2	Aumentar el acceso al crédito a pequeños agricultores con el fin de tecnificar su producción, pasando de 31 créditos en el 2016 a aumentar el 5% anual.
OCP 4.3	Incrementar las exportaciones del departamento en un 2,3% anualmente desde el 2017 hasta el 2027.
OCP 4.4	Implementar cinco programas al año en alianza con Proexport Colombia de capacitación para pequeños y medianos industriales, ganaderos y agricultores para propiciar las condiciones para exportar.

- OLP5 En el 2027, desarrollar el sectores agroindustrial y pecuario pasando de una participación del PIB de 9,6% (USD 491.000.000) de 2016 al 12%.**
- OLP5.1 Aumentar la producción agrícola y sus derivados, así como el sector pecuario a partir de la utilización de un mayor número de tierras para este fin pasando de 11,9% (2014) del suelo del departamento al 24% en 2027.
- OLP5.2 Aumentar la elaboración de productos alimenticios en un 40%, a partir de 2,2% en el año 2017.
- OLP5.3 Aumentar el acceso y uso de la tecnología y maquinaria en agricultores del departamento en un 70%, partiendo en un 35%.
- OLP5.4 Aumentar la inversión en capacitación gerencial rural y sostenible en un 70%, partiendo de un 20% en el 2017.
- OLP5.5 Aumentar el inventario pecuario de ovejas, cabras y porcinos (cabezas) del total del inventario pecuario del departamento de 15% en el 2017 a 50% en el 2027.
- OLP6 En el 2027, el departamento del Cesar posicionará el turismo como la quinta actividad económica que contribuya al PIB departamental, teniendo en cuenta que actualmente no aporta al PIB del Cesar.**
- OCP6.1 Mantener el área aprobada bajo licencia de construcción con destino hotel, como mínimo en 1000 m² cada año.
- OCP6.2 Aumentar la ocupación hotelera del departamento en un 30%, partiendo en el 2017 de 55%.
- OCP6.3 Aumentar la cantidad de pasajeros aéreos nacionales en un 40%, partiendo en el año 2017 en 200.000 pasajeros.
- OCP6.4 Aumentar la cantidad de entrada de pasajeros por el terminal de transporte en un 40%, partiendo en el año 2017 de 500.000 pasajeros.
- OCP6.5 Aumentar la cantidad de viajeros extranjeros no residentes en Colombia en un 60%, partiendo en el año 2017 de 3.500 turistas.
- OLP7 En el 2027, el Cesar se ubicará en el décimo puesto de sostenibilidad ambiental, mejorando los efectos colaterales de la actividad minera. Actualmente, el Cesar ocupa el puesto 18.**
- OCP 7.1 En 2020 el departamento habrá recuperado el 30% de las cuencas hidrográficas, humedales y corredores ecológicos.
- OCP 7.2 Para el año 2021, el departamento se ubicará en el puesto 15 en el indicador de sostenibilidad ambiental que compone el Índice de Competitividad Departamental.
- OCP 7.3 Para el año 2022, a través del SENA, se realizará capacitación teórico-práctica y acompañamiento a 1000 mineros y barequeros informales para la eliminación del uso del mercurio en la actividad minera.
- OCP 7.4 Para el año 2024, el departamento se ubicará en el puesto 12 en el indicador de sostenibilidad ambiental que compone el Índice de Competitividad Departamental.
- OCP 7.5 Para el año 2025, la totalidad de los municipios tendrán acceso a rellenos sanitarios licenciados.
- OCP 7.6 Para el año 2026, el departamento continuará la recuperación, llegando al 90% de las cuencas hidrográficas, humedales y corredores ecológicos.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Con el fin de alcanzar los objetivos de largo y corto plazo, es necesario contar con recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. De esta forma, será posible cumplir con la visión del Cesar 2027.

Recursos financieros. Para la gestión de actividades y desarrollo de programas, el departamento del Cesar cuenta con recursos financieros de diversas fuentes: Presupuesto General de la Nación, Sistema General de Regalías, Sistema General de Participaciones, Financiación Directa y, finalmente, Recursos De Inversionistas interesados en el Cesar (todo esto teniendo en cuenta el desarrollo de este plan estratégico departamental y las oportunidades en el sector logístico, de construcción, transporte, agroindustrial y turístico que presenta el Cesar).

Con los recursos financieros bien focalizados en las actividades proyectadas para el desarrollo del Cesar, este departamento aumentará su productividad y contribución al crecimiento del PIB departamental y, por consiguiente, al nacional.

Recursos físicos. Teniendo en cuenta la ventaja geográfica del Cesar, como corredor logístico estratégico para el comercio interno y externo del país, es indispensable para la implementación de este plan contar con una infraestructura logística y de transporte adecuadas, que impulsen la competitividad de la región (especialmente del Cesar). Para lo anterior, es necesario no sólo continuar con la construcción de la Ruta del Sol 2, sino fortalecer el proyecto del dragado del río Magdalena, para así garantizar la navegabilidad del río y la construcción de puertos en el mismo, con el fin de impulsar el comercio. Además, se debe invertir en infraestructura aeroportuaria, vías terciarias y obras de rehabilitación y mantenimiento de la malla vial.

Adicionalmente, el departamento del Cesar es rico en recursos como: minerales, hídricos, agropecuarios y reservas medioambientales; el reto, está en realizar una explotación sostenible de estos recursos, fundamentales para el desarrollo del Departamento. También, es importante el desarrollo de infraestructura para la salud y la educación.

Recursos humanos. El capital humano, sin duda, es uno de los principales recursos para impulsar el plan propuesto a largo plazo. Este requiere de líderes formados y comprometidos con el desarrollo y el impulso del departamento del Cesar. La implementación y éxito del presente plan está en manos del gobernador. Él, su equipo de gobierno y, en general, los colaboradores de las entidades gubernamentales, son los abanderados de sacar adelante este plan. Adicionalmente, y no menos importante, se encuentran los habitantes del departamento, quienes, a través de capacitación y tecnificación, serán el motor del desarrollo del Cesar.

Recursos tecnológicos. Los cambios del mundo se generan cada vez más rápido, debido a la tecnología y la innovación. Teniendo en cuenta lo anterior, este recurso es básico para el desarrollo del Cesar. Es necesario ampliar la cobertura de conectividad de internet, aumentar los puntos de acceso a las redes informáticas a través de los puntos Vive Digital y priorizar la inversión en centros de innovación e investigación. También es importante capacitar a funcionarios –y ciudadanos en general– en el manejo de nuevas tecnologías, para aprovechar los recursos en formación virtual, prestación de productos y servicio on-line (y promover el salto a la virtualización de trámites).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son “los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia” (D'Alessio F. A., 2014, pág. 137). Las políticas enmarcan la estrategia dentro de un conjunto de reglas, directrices y valores, que dan línea sobre la forma correcta de actuar.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establecen las políticas para cada una de las estrategias presentadas en este plan:

Estrategia 1: Desarrollar el sector agropecuario por medio de programas de tecnificación e industrialización. Sus políticas son: (a) promover la explotación agrícola y pecuaria tecnificada, a través de capacitación dirigida a cultivadores y productores, (b) desarrollar acuerdos y líneas de financiación para los campesinos y para el sector agrícola y pecuario, (c) fomentar las asociaciones y organizaciones campesinas para desarrollar la producción y la comercialización de los productos agropecuarios, (d) promover el emprendimiento que impulse la creación de valor de productos agropecuarios, (e) aprovechar las ventajas en logística e infraestructura de transporte para impulsar el comercio de los productos agropecuarios.

Estrategia 2: Implementar un plan de mercadeo de la marca Cesar en el exterior, con el fin incentivar el turismo en el departamento. Sus políticas son: (a) enfocar como público objetivo, tanto al mercado colombiano como al mercado internacional, (b) fomentar la publicidad, basada tanto en las fiestas representativas del Cesar como en los sitios turísticos más representativos del departamento, (c) desarrollar programas que permitan aumentar los planes ecoturísticos en el departamento, (d) participar en ferias nacionales e internacionales, de tal manera que se dé a conocer la marca Cesar y los atractivos turísticos, (e) buscar nuevas rutas turísticas dentro del departamento e impulsarlas con la marca Cesar en los eventos internacionales y (f) promover el turismo sostenible y ambientalmente responsable.

Estrategia 3: Explorar los territorios del departamento que anteriormente se encontraban ocupados por las FARC, con el fin de identificar y explotar su potencial (minería, agricultura, ganadería, ecosistemas y turismo). Sus políticas son: (a) impulsar políticas de desarrollo sostenible para el sector público y privado en el proceso de expansión a nuevos territorios, (b)

proteger los recursos naturales y hacerlos sostenibles, por encima de fines de lucro y explotación, (c) recuperar las cuencas hídricas y ecosistemas relacionados, para así proteger el agua como recurso básico de vida, sustento de la población y sus actividades económicas, y (d) promover el tratamiento adecuado de basuras y residuos tanto en las zonas industriales como residenciales.

Estrategia 4: Implementar y controlar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para mitigar el desgaste de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento. Sus políticas son: (a) incentivar la disminución de la huella de carbono producida por las empresas del departamento por medio de disminución del pago de impuestos, (b) promover programas de investigación, desarrollo e innovación para lograr mayores eficiencias en los procesos productivos, así como el aprovechamiento los recursos no renovables, (c) desarrollar programas de formación en universidades regionales sobre disminución del impacto medioambiental derivado de la actividad industrial, y (d) establecer políticas estrictas de control de las regulaciones medioambientales para el desarrollo de la actividad industrial sostenible.

Estrategia 5: Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado. Sus políticas son: (a) enfocar los programas en el desarrollo de los sectores agropecuario, turístico y nuevos sectores, que permitan diversificar la industria del departamento, (b) encaminar los programas hacia la creación de nuevas empresas que sirvan como un multiplicador de empleos, (c) dirigir los eventos a todo el público interesado en ejecutar proyectos con potencial de innovación, (d) hacer parte de las ferias nacionales e internacionales (a las que asiste la marca Cesar) para dar a conocer las innovaciones, y (e) realizar acompañamiento y asesoría a la puesta en marcha de las innovaciones que incrementarán sus posibilidades de éxito.

7.4. Estructura Organizacional del Departamento del Cesar

La estructura organizacional del departamento del Cesar, representada en la Figura 80, se encuentra liderada por el gobernador, el cual es asesorado por las oficinas de: Jurídica, Planeación, Control Interno Disciplinario y Gestión del Riesgo y Cambio Climático. Dentro de las de las secretarías existentes, las cuales le reportan directamente al gobernador, se encuentran: (a) la Secretaría de Hacienda, (b) la Secretaría General, (c) la Secretaría de Gobierno, (d) la Secretaría de Ambiente, (e) la Secretaría de Infraestructura, (f) la Secretaría de Recreación y Deporte, (g) la Secretaría de Salud, (h) la Secretaría Educación, (i) la Secretaría de Minas y, por último, (j) Secretaría de Agricultura y Fomento Empresarial.

La estructura de la Gobernación del Cesar es adecuada, y tiene como fortaleza dependencias centradas en la planeación, el cambio climático, el medio ambiente, el desarrollo del agro, la minería y el control interno. Esta última es fundamental en la lucha anticorrupción. Sin embargo, es importante que alguna de las secretarías, o una nueva, se encarguen del turismo departamental, teniendo en cuenta la importancia del mismo dentro del plan estratégico presentado. Se podría plantear como una oficina o secretaría de turismo

Por otro lado, es necesario fortalecer la gestión y la transparencia en la Gobernación en general, para lograr la implementación efectiva de las estrategias planteadas y alcanzar así los objetivos trazados.



Figura 80. Estructura Organizacional Gobernación del Cesar.
Adaptado de *la Gobernación del Cesar*, 2016
(<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmenlagob/mengobmivi-2/mengoborg>)

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Sin lugar a duda, para llevar a cabo este plan y cumplir con los objetivos, es necesario adquirir compromisos contundentes frente al cuidado y respeto de los recursos naturales y financieros. Lo anterior se logra no sólo fortaleciendo la institucionalidad, sino integrando a la comunidad. El departamento del Cesar, como no todas las regiones del país, tiene una Secretaría de Ambiente y una oficina de Control de Riesgo y Cambio Climático, que representan un gran avance para la protección del entorno natural. Por otro lado, con la oficina de Control Interno, posibilita la participación y el control de sus funcionarios, velando para que cumplan con sus funciones de forma transparente. Para dar un cumplimiento sostenible en el desarrollo de los objetivos trazados para el departamento del Cesar, es importante atender los siguientes lineamientos:

Aspecto económico – financiero. Los recursos del departamento deben ser manejados con transparencia y responsabilidad. Sólo con estos dos criterios será posible que los recursos financieros que soportan las estrategias sean invertidos y aprovechados en los proyectos de

educación, infraestructura, logística de transporte, tecnificación de la agricultura y el impulso del turismo; actividades fundamentales para lograr la competitividad trazada para el departamento del Cesar. Las políticas de transparencia en el uso de recursos, y el control de las mismas, deben aplicarse a contrataciones justas con proveedores especializados, lo cual se verá reflejado en una gestión de calidad (buscando siempre el bienestar de la comunidad y, en general, el desarrollo del Cesar).

Impacto Social: El bienestar de la comunidad es la base de este plan y la razón de ser de cada uno de los objetivos trazados. Por esta razón, en el desarrollo de las estrategias es importante buscar siempre el bien común e impactar lo menos posible en las minorías. Es importante la socialización de los programas y proyectos con la comunidad, pues su apoyo es la base del éxito de la implementación.

Medio ambiente y ecología: Teniendo en cuenta que gran parte de las ventajas competitivas del Cesar se basan en la explotación de sus recursos naturales, esto debe hacerse de forma sostenible y responsable. Para esto, el departamento del Cesar tiene una ruta de acción trazada por el Plan de Acción Institucional 2016-2019 (PAI). El PAI tiene como finalidad gestionar y disponer medidas para promover el desarrollo sostenible, teniendo por eje central e integrador de la conservación de todos los recursos naturales la gestión integral del agua (Corpocesar, 2016). Considerando la explotación de los suelos, la minería, la agricultura y la ganadería, el Cesar debe hacer uso de la ley y de los estudios ya realizados, para hacer de sus tierras y aguas recursos explotables y sostenibles al mismo tiempo. Si bien el desarrollo económico es importante, lo es de igual forma preservar estos recursos a largo plazo, pues son los que sustentan la supervivencia del ser humano.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos para el desarrollo de este plan son fundamentales, puesto que dependiendo del nivel de desarrollo de las aptitudes, el conocimiento, la experiencia y el liderazgo de quienes implementen las estrategias, se encuentra en gran parte el éxito o no de la implementación del plan.

En cuanto a la comunidad, es necesario bajar los índices de analfabetismo, pues superan el promedio nacional. Además, hay que ofrecer mayor formación y capacitación focalizada en las áreas de desarrollo planteadas, con el fin de tener el personal interno necesario y así alcanzar los objetivos. De esta manera se genera empleo, oportunidades de emprendimiento, acceso a nuevas tecnologías y desarrollo departamental. El Cesar tiene un gran potencial en su gente y el ambiente de paz que se respira, debido a la firma de la paz con las FARC. Esto permite que sus habitantes tengan un nivel mayor de motivación, buscando no solo el progreso personal, sino el de la sociedad en general.

Por otro lado, es necesario capacitar a los funcionarios públicos, no sólo para adquirir conocimientos específicos para el desarrollo del Plan, sino en la socialización e interiorización de la visión y en cómo llegar a ella. Todo esto para alinearlos y comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos. El compromiso y el trabajo en equipo son fundamentales en el grupo de funcionarios públicos.

7.7. Gestión del Cambio

En el proceso de implementación es necesario tener en cuenta que “se genera cambios estructurados y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (D'Alessio F. A., 2014, pág. 14). Teniendo en cuenta lo anterior, para poder implementar el plan y cumplir con los objetivos y la visión del departamento del Cesar, es necesario establecer un

plan de comunicación y socialización que alinee funcionarios de entidades, actores involucrados y a la ciudadanía del Cesar en general. Los cambios que se generarán serán: la tecnificación de los campos, el cuidado y sostenibilidad del medio ambiente, la innovación y el emprendimiento. Más que conceptos, son nuevas formas de hacer o rehacer lo que tradicionalmente se ha aprendido. Por esta razón, el mensaje y la pedagogía del desarrollo de las estrategias deben ser sólidos, unificados, contundentes y convincentes. La visión, los objetivos y las estrategias deben ser muy claras para las entidades ejecutoras, con el fin de que transmitan el mismo mensaje a las entidades estratégicas, las empresas y a la ciudadanía. Solo un mensaje alineado y una comunicación efectiva lograrán motivar y superar resistencias para la ejecución del plan.

Con una comunicación eficiente y efectiva será posible motivar a los involucrados y hacerlos parte de los cambios que hay que generar. Informar las victorias tempranas en el camino de la consecución de los objetivos a lograr es una buena práctica comunicativa que mantendrá al día y atentos a los actores y ejecutores del plan.

La resistencia y oposición en la comunidad son factores normales cuando hay cambios y, si no son manejados asertivamente, pueden afectar el éxito del plan del Cesar.

7.8. Conclusiones

Un plan estratégico puede ser excelente, pero si falla la implementación, se puede convertir en un fracaso. Para empezar, es necesario no solo definir los objetivos de largo plazo, sino aterrizarlos y desagregarlos en objetivos de corto plazo, lo cual ayudará a tener victorias tempranas y a alcanzar el cumplimiento de la visión. Por otro lado, es indispensable hacer relación de los recursos financieros, sociales y medio ambientales, con el fin de saber con qué se cuenta para poner en marcha el plan. No menos importante es tener en cuenta que sólo trazar las

estrategias no es suficiente, pues es importante enmarcarlas en unas normas y valores que delimiten su mismo alcance y que permitan dar línea al accionar correcto.

Respecto a la estructura organizacional, es necesario evaluar si la estructura vigente es suficiente para la implementación de las estrategias, o si es necesario replantearla o reforzarla. La es clara y sólida para la etapa de implementación. Por otro lado, el recurso humano, su motivación y la buena comunicación deben ser transversales al plan, pues de esto depende en gran parte el éxito de la implementación. Si los actores del plan están alineados, convencidos y son fervorosos del cambio, será más fácil el camino al éxito.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2015) afirma: “La evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico” (pág. 563). Lo anterior confirma la necesidad de tener una evaluación estratégica permanente en todo el proceso estratégico, lo que permitirá hacer los ajustes oportunamente y ejecutar planes cuando se requieran, que permitan así alcanzar la visión trazada mediante el monitoreo de los cambios del entorno. Es claro que, si la Gobernación del departamento del Cesar quiere alcanzar con éxito su plan estratégico, lo deberá hacer con una evaluación estratégica, periódica y efectiva.

8.1. Perspectivas de Control

¿Cómo saber si el departamento del Cesar va en el camino correcto para alcanzar su visión? Para responder a este interrogante se debe tener el suficiente control de todo el proceso estratégico, lo que se logra mediante el Balanced Scorecard; una herramienta que permite ser un puente entre lo que la organización se ha trazado como su estado deseado y lo que la organización es o hace (D'Alessio, 2015). Para lo cual se han definido cuatro perspectivas: aprendizaje, procesos, clientes y financiera.

8.1.1. Aprendizaje

Elementos como la capacitación y educación a la población –y fuerza laboral del departamento del Cesar– hacen parte fundamental de la perspectiva del aprendizaje interno, donde se medirá el desarrollo humano que traerá efectos positivos en la producción, calidad e innovación de nuevos productos y hasta en la generación de nuevas ideas de negocio, sin olvidar el efecto de satisfacción en la población del departamento.

8.1.2. Procesos

Una vez se ha contemplado la perspectiva, se deben ver mejoras en los procesos de la organización. Para este caso se contemplan –dentro de la perspectiva de procesos en el departamento del Cesar– aquellos indicadores que miden la eficiencia operacional y el uso de tecnología e innovación, con el fin de aumentar la producción y disminuir las mermas. De igual manera, y teniendo en cuenta la necesidad del departamento de reducir el índice de transparencia, se hace necesario hacer una reingeniería de los procesos de contratación y demás procesos que permitan alcanzar la efectividad y disminuir la corrupción.

8.1.3. Clientes

El potenciar la innovación e impulsar otros sectores económicos diferentes a la minería representa un claro objetivo hacia los clientes o posibles clientes, toda vez que se ampliará la variedad de los productos que ofrece el departamento, lo que repercutirá en un aumento de participación de mercado y captación de nuevos clientes. Sin duda alguna, la mejora en los procesos tendrá un efecto positivo en la confianza, tanto de los clientes existentes como de los nuevos.

8.1.4. Financiera

Aumentar el acceso al crédito a pequeños agricultores y la inversión en capacitación gerencial rural son algunos de los elementos fundamentales que permitirán aumentar las exportaciones y las ventas de los productos del departamento del Cesar. Esto afectará positivamente los ingresos y la rentabilidad, tanto de los productores como del departamento (sin olvidar los indicadores asociados a la ocupación hotelera e ingreso de extranjeros como producto de la política turística, lo que en suma representa ingresos adicionales para la región).

8.2. Tablero de Control Balanceado

El Balanced Scorecard, o Tablero de Control Balanceado, está compuesto por indicadores de cada una de las perspectivas antes mencionadas, que permiten evaluar claramente la puesta en marcha de la estrategia mediante los objetivos de largo plazo. Así mismo posibilita, mediante la medición de estos indicadores, saber si el gobernador debe efectuar acciones precisas para que se alcance la visión del departamento. Precisamente en la Tabla 36 se detalla el Balanced Scorecard para el Cesar, con los indicadores asociados a cada objetivo de corto plazo (por cada perspectiva).



Tabla 36.

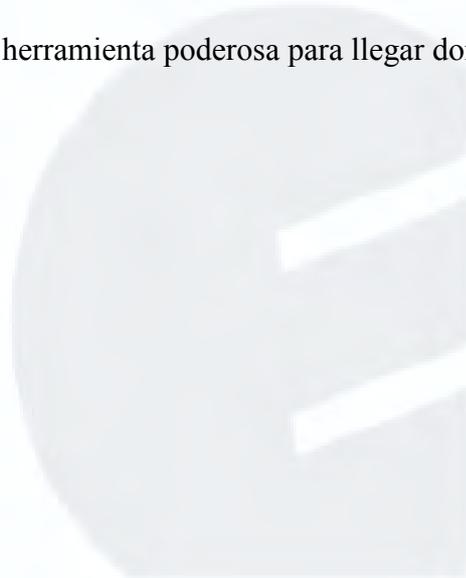
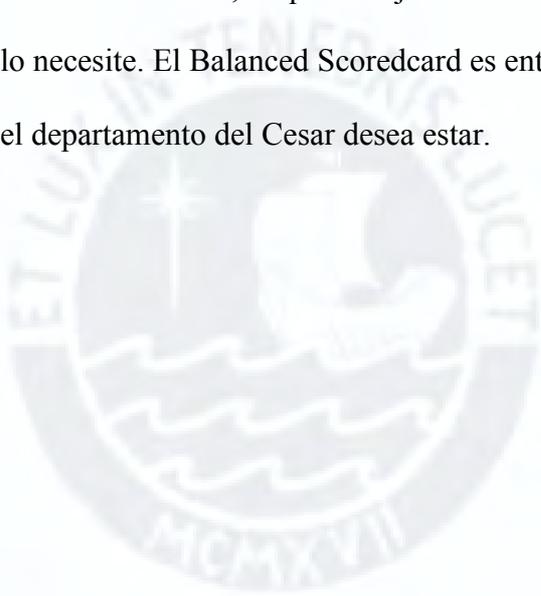
Balanced Scorecard departamento del Cesar

OLP y OCP	Acciones / Iniciativas	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de Medida
Perspectiva Aprendizaje interno				
OLP2	En el 2027 lograr una reducción del 12,6% de analfabetismo pasando de 15% de 2005 al 3%.	Gobernador	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 2.1	Para el año 2018 alcanzar un 100% de cobertura neta en educación primaria (en 2015 se encuentra al 91.3%)	Secretaría de Educación	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 2.2	Reducir para el año 2020, el índice de analfabetismo al 11%	Secretaría de Educación	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 2.3	Para el año 2021 alcanzar un 80% de cobertura neta en educación secundaria (en 2015 se encuentra al 73.4%)	Secretaría de Educación	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 2.4	Para el año 2023, reducir el analfabetismo al 7%	Secretaría de Educación	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 2.5	Lograr para el año 2025 un 90% de cobertura neta en educación secundaria	Secretaría de Educación	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 2.6	Lograr para el año 2025 un 60% de cobertura neta en educación media (en 2015 se encuentra al 38.6%)	Secretaría de Educación	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 2.7	Para el año 2027, reducir el analfabetismo al 3%	Secretaría de Educación	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 4.4	Implementar cinco programas al año en alianza con proexport colombia de capacitación para pequeños y medianos industriales, ganaderos y agricultores para que coscon las condiciones para exportar.	Secretaria de Agricultura y fomento empresarial	No de capacitaciones impartidas / No de capacitaciones esperadas	% de cumplimiento
OCP 7.3	Para el año 2022, a través del SENA, se realizará capacitación teórico-práctica y acompañamiento a 1000 mineros y barequeros informales para la eliminación del uso del mercurio en la actividad minera	Secretaría de Ambiente	numero de mineros capacitados/1000	% de personas capacitadas
Perspectiva Cliente				
OCP 1.1	Reducir para el año 2020 la pobreza extrema al 7%	Secretaría General	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 1.2	Reducir para el año 2024 la pobreza extrema al 5%	Secretaría General	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 1.3	Lograr para el año 2027 la pobreza extrema al 3%	Secretaría General	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OLP1	Para el año 2027 erradicar la pobreza extrema en el Cesar, pasando del 11% en 2015 a 3% .	Gobernador	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OLP3	Para el 2027, bajar el índice de corrupción del Departamento del Cesar de 53,1(nivel alto) a 90 (nivel bajo).	Gobernador	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 3.1	Para el año 2022, el departamento estará entre 65-74 puntos de calificación (nivel de riesgo medio) en el Índice de Transparencia Departamental.	Gobernador	Número de puntuación / Número de puntuación meta	% de cumplimiento
OCP 3.2	Para el año 2025, el departamento estará entre 80-89 puntos de calificación (nivel de riesgo moderado) en el Índice de Transparencia Departamental.	Gobernador	Número de puntuación / Número de puntuación meta	% de cumplimiento
OCP6.2	Aumentar la ocupación Hotelera del departamento en un 30%, partiendo en el 2017 de 55%	Oficina de Turismo	Total ocupación hotelera / total capacidad hotelera	% de cumplimiento
OCP6.3	Aumentar la cantidad de pasajeros aéreos nacionales en un 40%, partiendo en el año 2017 en 200.000 pasajeros.	Oficina de Turismo	Total pasajeros aéreos nacionales / Total pasajeros aéreos nacionales esperados	% de cumplimiento
OCP6.4	Aumentar la cantidad de entrada de pasajeros por el terminal de transporte en un 40%, partiendo en el año 2017 de 500.000 pasajeros	Oficina de Turismo	Total pasajeros entrantes / Total pasajeros entrantes esperados	% de cumplimiento
OCP6.5	Aumentar la cantidad de viajeros extranjeros no residentes en Colombia en un 60%, partiendo en el año 2017 de 3.500 turistas	Oficina de Turismo	Total turistas no residentes en Colombia/Total turistas no residentes en Colombia esperados	% de cumplimiento
Perspectiva Financiera				

OLP4	En el 2027, lograr una participación del 25% de las exportaciones a nivel nacional, partiendo de 13% (USD 2'724,198) del 2016 disminuyendo la dependencia del sector minero.	Gobernador	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 4.1	Participar anualmente en tres (3) ferias internacionales y/o nacionales enfocadas a los productos agropecuarios desde el 2018 hasta el 2027, con el fin de posicionar los productos y encontrar nuevos mercados.	Secretaria de Agricultura y fomento empresarial	No Ferias Asistidas / 3	% de participación
OCP 4.2	Aumentar el acceso al crédito a pequeños agricultores con el fin de tecnificar su producción pasando de 31 créditos en el 2016 a aumentar el 5% anual.	Secretaria de Agricultura y fomento empresarial	Número de créditos otorgados/ número de créditos esperados	% de cumplimiento
OCP 4.3	Incrementar las exportaciones del departamento en un 2,3% anualmente desde el 2017 hasta el 2027	Secretaria de Agricultura y fomento empresarial secretaria de Minas	Exportaciones del departamento/exportaciones totales nacional	% de participación
Perspectiva procesos				
OLP5	En el 2027, desarrollar el sectores agroindustrial y pecuario pasando de una participación del PIB de 9,6% (USD 491.000.000) de 2016 al 12%.	Gobernador	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OLP5.1	Aumentar la producción agrícola y sus derivados, así como el sector pecuario a partir de la utilización de un mayor número de tierras para este fin pasando de 11,9% (2014) del suelo del departamento al 24% en 2027	Secretaria de Agricultura y fomento empresarial	Total suelo destinado a la agricultura / total suelo del departamento	% de cumplimiento
OLP5.2	Aumentar la elaboración de productos alimenticios en un 40%, a partir de 2,2% en el año 2017	Secretaria de Agricultura y fomento empresarial	Total productos alimenticios elaborados / total de productos alimenticios elaborados esperados	% de cumplimiento
OLP5.3	Aumentar el acceso y uso de la tecnología y maquinaria en agricultores del departamento en un 70%, partiendo en un 35%	Secretaria de Agricultura y fomento empresarial	Total agricultores con uso de tecnología y maquinaria / total de agricultores	% de cumplimiento
OLP5.4	Aumentar la inversión en capacitación gerencial rural y sostenible en un 70%, partiendo de un 20% en el 2017	Secretaria de Agricultura y fomento empresarial	Total agricultores capacitados / total agricultores	% de cumplimiento
OLP5.5	Aumentar el inventario pecuario de ovejas, cabras, y porcinos (cabezas) del total del inventario pecuario del departamento de 15% en el 2017 a 50% en el 2027	Secretaria de Agricultura y fomento empresarial	Total cabezas de ovejas, cabras, y porcinos / total cabezas inventario pecuario	% de cumplimiento
OLP6	En el 2027, el Departamento del cesar posicionara el turismo como la quinta actividad económica que contribuya al PIB departamental, teniendo en cuenta que actualmente no aporta al PIB del Cesar.	Gobernador	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP6.1	Mantener el área aprobada bajo licencia de construcción con destino hotel, como mínimo en 1000 m2 cada año.	Oficina de Turismo	Total área aprobada/total de área esperada	% de cumplimiento
OLP7	En el 2027, el Cesar se ubicará en el décimo puesto de sostenibilidad ambiental, mejorando los efectos colaterales de la actividad minera. Actualmente, el Cesar ocupa el puesto 18.	Gobernador	Indicadores cumplidos/ indicadores propuestos	% de cumplimiento
OCP 7.1	En 2020 el departamento habrá recuperado el 30% de las cuencas hidrográficas, humedales y corredores ecológicos.	Secretaría de Ambiente	Cuencas recuperadas/número de Cuencas a recuperar	% de cumplimiento
OCP 7.2	Para el año 2021, el departamento se ubicará en el puesto 15 en el indicador de sostenibilidad ambiental que compone el Índice de Competitividad Departamental.	Gobernador	Número de puntuación / Número de puntuación meta	% de cumplimiento
OCP 7.4	Para el año 2024, el departamento se ubicará en el puesto 12 en el indicador de sostenibilidad ambiental que compone el Índice de Competitividad Departamental.	Gobernador	Número de puntuación / Número de puntuación meta	% de cumplimiento
OCP 7.5	Para el año 2025, la totalidad de los municipios tendrán acceso a rellenos sanitarios licenciados.	Secretaría de Ambiente	Número de rellenos sanitarios/Número de municipios	% de rellenos sanitarios
OCP 7.6	Para el año 2026, el departamento continuará la recuperación, llegando al 90% de las cuencas hidrográficas, humedales y corredores ecológicos.	Secretaría de Ambiente	Cuencas recuperadas/número de Cuencas a recuperar	% de cumplimiento

8.3. Conclusiones

El gobernador del Cesar debe alcanzar la visión planteada, para lo cual es necesario que como comandante del barco, tenga una mirada global del desempeño del departamento del Cesar. Es él quien debe tener claro el rumbo y conseguir llegar a su destino final, pero esto sólo se logra teniendo clara su estrategia y teniendo un Tablero de Control Balanceado, totalmente alineado a los objetivos de largo plazo y a los objetivos de corto plazo, que le permitan medir el desempeño del departamento para que se pueda asegurar de que va en la dirección correcta, lo que le dejará tomar acciones oportunas para retomar el rumbo cuando lo necesite. El Balanced Scorecard es entonces una herramienta poderosa para llegar donde el departamento del Cesar desea estar.



Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Cesar

9.1. Análisis Competitivo del Departamento del Cesar

Para comprender el significado de competitividad es necesario conocer primero el concepto de productividad. La productividad de una organización es la sumatoria del cumplimiento de los objetivos, su eficiencia, su eficacia y la posibilidad de comparar su desempeño a lo largo del tiempo. Ahora bien, según Porter (2005), citado por D'Alessio (2015), la competitividad puede ser resumida como el nivel de productividad de una organización, medida por un conjunto de variables. En otras palabras, es la productividad con la que una nación usa sus recursos económicos, naturales y humanos. Para entender esto a profundidad es necesario observar las fuentes de prosperidad que un país posee.

En Colombia, el Índice Departamental de Competitividad Estructural mide la competitividad de acuerdo a tres factores: condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación. El factor “condiciones básicas” contiene seis pilares: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y sostenibilidad ambiental. El factor “eficiencia” incluye la educación superior y capacitación y la eficiencia de los mercados. Por último, “sofisticación e innovación” comprende la sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial. Todos los pilares anteriormente mencionados se construyen a través del cálculo de variables duras. En la medición de 2016 se tuvieron en cuenta 25 departamentos y la ciudad de Bogotá. De acuerdo al nivel de desarrollo de cada departamento, se da mayor relevancia o ponderación a los factores. En el caso del Cesar, se le da 50% de relevancia a las condiciones básicas, 40% a eficiencia y 10% a sofisticación e innovación.

En ese 2016 el Cesar a nivel general ocupó el decimonoveno puesto, mejorando en comparación al 2015, donde se posicionó en el vigésimo. En cuanto a los principales competidores del departamento, se puede decir que, si bien el Meta se encuentra en un mejor

puesto (decimosexto), desmejoró frente al año anterior a la medición, bajando cuatro puestos. En el caso del Casanare fue más dramática su desmejora, pues en 2015 se encontraba como el decimotercer departamento más competitivo, y en 2016 bajo 7 puestos en el índice. Por su parte, la Guajira se mantiene en la medición como el vigesimocuarto departamento en competitividad; es decir, el antepenúltimo de la lista. Esto muestra un panorama positivo para el Cesar, que de continuar con el mismo comportamiento de mejora en los años sucesivos, tendrá una mayor ventaja competitiva sobre sus competidos y se acercará más a los departamentos que tiene como referencia: Antioquia y Atlántico.

En cuanto al factor de condiciones básicas, el Cesar mejora sus condiciones obteniendo en decimoquinto puesto a nivel nacional en 2016, y mejorando su posición frente al 2015. En contraste con la posición en el índice de sus tres principales competidores, el departamento se encuentra por encima del Meta (17) y la Guajira (25); y una posición por debajo de Casanare (14). Sus principales ventajas frente a los competidores directos se encuentran en las instituciones, pilar en el que ha mejorado en mayor medida que los otros tres departamentos. Aunque el Cesar es el primero en infraestructura y el tamaño del mercado (frente al Meta, la Guajira y Casanare), ha desmejorado y debe volver a retomar su enfoque para mantener su posicionamiento. En 2016 la educación básica en el Cesar desmejoró, lo cual tuvo un comportamiento similar en sus competidores. No obstante, tiene una gran oportunidad de mejora frente a la oferta de ese pilar (en contraste con el Casanare (2) y el Meta (9)). En este punto particular, ocupando el segundo puesto de Colombia, Casanare pasa a ser uno de los referentes. Es el departamento con mejor cobertura en preescolar, educación primaria y secundaria, y el que más invierte en calidad de la educación primaria y media. El pilar de la salud en el Cesar mejora en mayor medida que sus competidores y, de mantenerse ese comportamiento, sería el mejor entre Meta, Casanare y Guajira. La sostenibilidad

ambiental también presenta un mejoramiento. Sin embargo, lo mismo sucede con sus competidores (a excepción de Casanare), por lo cual debe continuar reforzando este pilar.

El factor de eficiencia para el Cesar es uno de los más críticos debido a que de 2014 a 2016 no se han presentado movimientos, y se encuentra en la vigésima posición a lo largo del tiempo como uno de los departamentos con menor aprovechamiento de los recursos. De sus competidores, los departamentos que ocupan una peor posición son: el Casanare (21) y la Guajira (22). El resultado del Cesar se ve más afectado por la educación superior que ofrece. Si bien mejora un puesto en 2016 versus 2015 (mientras que sus competidores deterioran su comportamiento), se localiza como el vigésimo segundo departamento del índice, por su oferta y cobertura. Esto quiere decir que su recurso humano es lo que no está aprovechando y debe dar prioridad a la capacitación superior de las personas, con el fin de potenciar el desarrollo económico. Sin embargo, el pilar de eficiencia de mercados presenta una mejora y el Cesar se posiciona entre sus competidores como el segundo mejor y el único que progresa frente al 2015. Este resulta ser un aspecto relevante para impulsar las estrategias a implementar sobre tecnificación agropecuaria, programas de innovación y emprendimiento, y el plan de mercadeo de la marca Cesar.

Por otro lado, el pilar de la sofisticación e innovación, a pesar de ser el de menor relevancia para la categoría en la que se encuentra el Cesar, es uno de los factores claves que permitirá el éxito en las estrategias propuestas. Precisamente, en el pilar de innovación dinámica y empresarial, el Cesar es el departamento con el mayor avance a nivel nacional, pasando del puesto 21 en 2015 al 14 en 2016. Está muy cerca de sobrepasar al Meta y al Casanare, quienes están estancados en su desarrollo. Todavía hay mucho camino por recorrer en el pilar de sofisticación y diversificación, donde el Cesar se encuentra únicamente por encima de Casanare, dada la concentración de la industria en el sector minero.

El Cesar es un departamento con crecimiento y desarrollo heterogéneo en los sectores. Así que para lograr los objetivos de largo plazo y fortalecer la competitividad, es necesario seguir la evolución positiva en los pilares de las instituciones; fortalecer el capital humano para impactar de forma positiva sobre la diversificación de mercados, el desarrollo de la tecnología, la economía y la innovación. A partir de la mayor competitividad y acumulación de nuevas especialidades en el departamento, se dará un desarrollo y modernización homogéneos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento del Cesar

D'Alessio (2015) afirma que Porter describe cómo en los países –o en este caso el departamento–, tanto el Gobierno como las empresas deben asumir roles trascendentales. En el caso del rol del Gobierno, se sugieren ocho aspectos; de los cuales el Cesar deberá enfocarse principalmente en tres:

1. Concentrarse en la creación de factores especializados, como se propone con la estrategia unos, dos, tres y cinco (establecidas en la MEOLP).
2. Imponer estrictas normas sobre los productos, su seguridad e impacto ambiental. (estrategia cuatro).
3. Promover objetivos que originen una inversión continuada (estrategias dos, tres y cinco).

Como se mencionó anteriormente, la competitividad implica productividad; por lo que las estrategias definidas deben ir a la par de la mejora de la productividad, de lo contrario se puede fracasar. De acuerdo al Escalafón de Competitividad de los Departamentos de Colombia (2015), y como se muestra en la Tabla 37, el índice de competitividad del departamento del Cesar tiene un nivel medio bajo, con una tendencia emergente a largo plazo. Referente a las instituciones, gestión y finanzas públicas (el Gobierno), tiene un nivel medio alto, una tendencia a corto plazo ganadora, pero una tendencia a largo plazo estancada.

Además, tiene una alta heterogeneidad. Es por esto que las estrategias que promueva y ejecute el Gobierno del Cesar deben encaminar al departamento hacia el logro de los objetivos de largo plazo, para así propiciar el desarrollo de ventajas competitivas de forma homogénea en todos los aspectos: economía, infraestructura, capital humano, ciencia, tecnología e innovación.

Tabla 37.

Índice de Competitividad del Cesar

	Nivel	Tendencia de largo plazo	Tendencia de corto plazo	Heterogeneidad
	CESAR			
Índice de Competitividad	Medio Bajo	Emergente	Emergente	Baja
Fortaleza de la economía	Bajo	Estable	Estable	Baja
Infraestructura	Medio alto	Ganador	Emergente	Baja
Capital humano	Medio bajo	Estable	Estable	Baja
Ciencia, tecnología e innovación	Bajo	Estable	Ganador	Alta
Instituciones, gestión y finanzas públicas	Medio alto	Estancado	Ganador	Alta

Nota. *Índice de Competitividad del Cesar*.

Tomado de Escalafón de Competitividad de los Departamentos de Colombia (2015).

Recuperado de

http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/resumen_ejecutivo_escalafon_2015.pdf

A hoy, el Cesar no cuenta con ventajas que creen valor; es decir, no cuenta con ventajas competitivas. Por otro lado, sí cuenta con ventajas comparativas que serán definidas a continuación y representan potenciales ventajas competitivas:

1. Los recursos naturales no renovables tales como el carbón. Mediante su explotación sostenible con mano de obra calificada, es posible continuar con el desarrollo de esta actividad, mientras que se disminuya el impacto medioambiental.
2. Condiciones geográficas y climáticas adecuadas para el desarrollo tecnificado, eficiente y sostenible del sector agropecuario.

3. Ubicación geográfica que, por su cercanía a los principales puertos de Colombia, favorecerá a la exportación de productos innovadores que a su vez disminuyan la dependencia del sector minero y diversifique la industria.
4. Recursos naturales, folclor y diversidad étnica como factores potenciales para el desarrollo turístico del departamento.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento del Cesar

Según D'Alessio (2015), un clúster es un conjunto de organizaciones que no necesariamente están en una misma industria, pero las industrias a las que pertenecen sí deben estar relacionadas entre sí. Las organizaciones están interrelacionadas, de manera que el todo es mayor que las sumatorias de las partes; es decir, estimula un mejor desempeño y una mayor productividad. Los clústeres pueden darse tanto entre empresas como entre territorios (en este caso departamentos). Para promover al Cesar como un departamento competitivo, es posible considerar la creación de tres clústeres:

Clúster cultural/ sector turismo: dadas las condiciones culturales, geográficas, musicales y de diversidad étnica, el Cesar tiene un gran potencial para desarrollar el ecoturismo, etnoturismo y el turismo general. Bajo la marca Cesar, es posible agrupar a todo el sector turístico, con el objetivo de atraer visitantes extranjeros y nacionales colombianos. Para promover al departamento, es crucial la exploración previa de los territorios que antes se encontraban ocupados por las FARC, con el fin de determinar su potencial turístico. Adicionalmente, es necesario definir el potencial hotelero y de servicios de turismo en general, para poder atender los requerimientos de los clientes. La marca Cesar, al impulsar el sector turístico y promover el desarrollo del sector, impulsará también la inversión en el territorio y el desarrollo de la economía.

Actualmente existe un clúster del sector en el Cesar llamado Iniciativa Folclor, el cual tiene como iniciativa reforzar la competitividad del turismo cultural en la región. Esta

iniciativa está liderada por la Cámara de Comercio de Valledupar. La apuesta productiva de este clúster (al que pertenecen 70 empresas), es el desarrollo de la cadena de valor y la capacitación del capital humano para lograr tener una mayor oferta de calidad (Cámara de Comercio Valledupar, 2014). Este debe ser complementado con la marca Cesar y debe ser un promotor de la diversificación de los distintos tipos de turismo, para sí aprovechar al máximo las ventajas comparativas del departamento.

Clúster sector agropecuario: las condiciones privilegiadas de la ubicación del departamento hacen posible que se puedan diversificar sus actividades económicas más allá de la minería. Es por esto que una de las estrategias para hacer más competitivo al Cesar es el desarrollo agropecuario, por medio de la tecnificación e industrialización, dirigido a lograr un crecimiento sostenible. En conjunto con estrategias de innovación, se pretende añadir valor a los productos y promocionar su exportación, con el fin de disminuir la concentración de las exportaciones en la minería.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Habiendo definido los dos clústeres a desarrollar en el Cesar, es necesario definir las alianzas, objetivos, enfoques y acciones de cada uno. Todo esto con el propósito de lograr una mayor competitividad del departamento.

Clúster cultural/ sector turismo: de forma primordial es necesario definir el potencial turístico y construir una propuesta a través de una oferta válida para todo el año, que además no esté sujeto a estacionalidades y que pueda conformarse como un negocio rentable y atractivo para los inversionistas. También es de suma importancia incluir la experiencia digital dentro de dicha oferta, para tener mayor penetración (marca Cesar) dentro de mercados internacionales y mercados objetivos, que se informen a través de las redes virtuales sociales y de información.

El turismo debe diversificarse de acuerdo a la riqueza natural y cultural del Cesar; y de acuerdo a los intereses de los potenciales clientes. Todo esto dirigido a ofrecer un amplio portafolio que amplíe la demanda de diferentes consumidores. El potencial turístico del Cesar debe convertirse en una fuente de ingresos permanentes que lo posicionen como uno de los sectores sólidos de la economía regional y aporte al desarrollo económico y social.

Clúster sector agropecuario: las condiciones de los suelos (y el ambiente del Cesar) son las adecuadas para desarrollar el sector agropecuario. Previo a su explotación, se debe realizar un análisis del uso eficiente de los mismos y del posible enfoque en el cultivo y explotación de ellos, que ayude a impulsar las exportaciones y el consumo interno de este sector hacia nuevos mercados, con propuestas de productos con valor agregados, atractivos para los clientes. La propuesta debe ser acordada con todas las partes interesadas, con el fin de lograr un verdadero conjunto de organizaciones que puedan cooperar entre sí y, de esta manera, lograr mejores resultados y tener un crecimiento sostenible dentro del sector. La iniciativa debe tener un componente de tecnificación e industrialización para impulsar la eficiencia de la producción y reducir los efectos medioambientales que derivan de las actividades involucradas. La oferta del portafolio de productos debe ir apoyada también por la marca Cesar, para promover la calidad a través de la denominación de origen.

9.5. Conclusiones

En conclusión, el departamento del Cesar ha mejorado su posición de competitividad de acuerdo al IDC 2016. Sin embargo, presenta grandes oportunidades de mejora en el factor de condiciones básicas, específicamente en los pilares de infraestructura y educación básica y media. Sus principales ventajas sobre los competidores más importantes se encuentran en los pilares de instituciones: por su posición, sostenibilidad ambiental, eficiencia en los mercados, innovación dinámica y empresarial; por su mejora en los últimos tres años. Todo esto se puede visualizar en la Figura 81.

EVOLUCION POR PILAR 2014-2016

Posición entre 26 regiones



Figura 81. Evolución Cesar por pilar 2014-2016.

Tomado de *Índice Departamental de Competitividad, 2016*, (<http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016/>).

Por otro lado, es clave el aprovechamiento de las ventajas comparativas que tiene el departamento, con el objetivo de transformarlas en ventajas competitivas. Para esto es recomendable la creación de dos clústeres principales (de turismo y agropecuario), que permitirán el desarrollo sostenible de los sectores e impactarán de forma positiva en el desarrollo de la economía y la sociedad cesareña, posicionándose entre los departamentos más competitivos de Colombia.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Posterior al desarrollo de todos los pasos del plan estratégico del departamento del Cesar, es necesario recapitular cada una de las etapas: formulación y planeamiento, análisis, intuición, decisión, implementación y dirección, evaluación y control, y conclusiones y recomendaciones. De esta forma es posible tener presente los principales aspectos que llevarán a una correcta y exitosa ejecución del plan.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La Tabla 38 muestra las partes esenciales del planeamiento estratégico realizado al departamento del Cesar, así como su perspectiva integral. Esta herramienta ayuda a visualizar y controlar el proceso estratégico, además de facilitar la realización de ajustes. Además, es de utilidad tanto para los tomadores de decisiones, como para las personas que no tienen conocimiento del plan estratégico y desean obtener una visión general. En el inicio se localiza la visión, debido a que describe lo que desea ser el departamento en el futuro. Esta situación futura deseada se realizará por medio de la visión, que es transversal a todo el planeamiento. Así mismo, el código de ética y valores se encuentra de forma vertical, cubriendo los intereses del departamento, las estrategias y sus políticas; los OLP's y los OCP's; y los recursos, estructura y planes organizacionales (cuya ejecución debe estar alineada con estos).

La forma de poder garantizar el cumplimiento de los OCP's y, en consecuencia, de los OLP's, es a través del tablero de control balanceado, el cual es utilizado como herramienta de seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos de corto plazo, desde las perspectivas financieras, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento interno.

Tabla 38.

Plan estratégico integral

Misión: Planificar, dirigir y promover el desarrollo económico y social del Departamento del Cesar, a través de una gestión pública responsable, orientada con criterios de prioridad, racionalidad, equidad, solidaridad, desarrollo sostenible, de transparencia administrativa y de buen gobierno, para el mantenimiento de la calidad de vida y el bienestar general de sus habitantes.	Visión								Código de ética ^ Valores	
	Para el 2027, el Cesar será el décimo departamento más competitivo del país, según el Índice de Competitividad Departamental. Fundamentándose en un capital humano con calidad de vida, educación e instituciones gubernamentales eficientes y transparentes como motor del desarrollo de los sectores agropecuario y turístico.									
		Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo							Principios Cardinales
										1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de enemigos.
	1	Incrementar el PIB de forma sostenible.								En el 2027, el Cesar se ubicará en el décimo puesto de sostenibilidad ambiental, mejorando los efectos colaterales de la actividad minera. Actualmente, el Cesar ocupa el puesto 18.
	2	Generar crecimiento sostenible en el sector minero, agroindustrial y pecuario.								
	3	Desarrollar el sector turístico.								
	4	Disminuir el desempleo del Departamento.	Para el año 2027, erradicar la pobreza extrema en el Cesar, pasando del 11% en 2015 a 3%.	En el 2027, lograr una reducción del 12,6% de analfabetismo pasando de 15% de 2005 al 3%.	Para el 2027, bajar el índice de corrupción del departamento del Cesar de 53.1 (nivel alto) a 90 (nivel bajo).	En el 2027, lograr una participación del 25% de las exportaciones a nivel nacional, partiendo del 13% (USD 2'724.198) de 2016 disminuyendo la dependencia del sector minero.	En el 2027, desarrollar el sector agroindustrial y pecuario pasando de una participación del PIB de 9.6% (USD 491'000.000) de 2016 al 12%.	En el 2027, posicionará el turismo como la quinta actividad económica que contribuya al PIB departamental. Actualmente no aporta significativamente al PIB del Cesar.		
	5	Erradicar la pobreza extrema.								
	6	Ampliar el acceso y la educación.								
7	Sostenibilidad de los recursos no renovables y conservación del medio ambiente.									
8	Impulsar el desarrollo industrial a través de la innovación.									
	Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	Políticas	
E1	Potencializar la ventaja competitiva (costos y ubicación) en extracción del carbón de forma sostenible.	X	X		X	X			(a) Promover la explotación agrícola y pecuaria tecnificada, a través de capacitación dirigida a cultivadores y productores. (b) Desarrollar acuerdos y líneas de financiación para los campesinos y en general, para el sector agrícola y pecuario.	

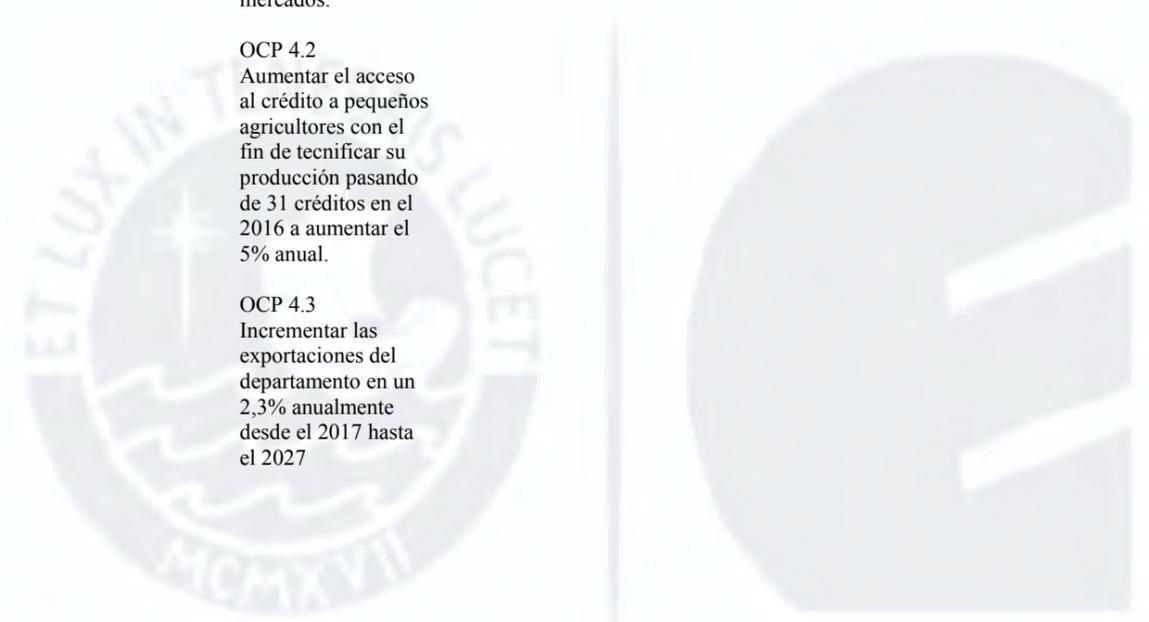
	<p>E5</p> <p>Implementar políticas de desarrollo sostenible y socialmente responsable para recuperar y proteger de los recursos naturales en todos los sectores económicos del departamento.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>			<p>X</p>	<p>(a) Enfocar los programas en el desarrollo de los sectores agropecuario, turístico y nuevos sectores que permitan diversificar la industria del departamento.</p> <p>(b) Encaminar los programas hacia la creación de nuevas empresas y como un multiplicador de empleos.</p> <p>(c) Dirigir los eventos a todo el público interesado en ejecutar proyectos con potencial de innovación.</p> <p>(d) Hacer parte de las ferias nacionales e internacionales a las que asiste la marca Cesar para dar a conocer las innovaciones.</p> <p>(e) Realizar acompañamiento y asesoría a la puesta en marcha de las innovaciones para incrementar su posibilidad de éxito.</p>	
	<p>E6</p> <p>Desarrollar programas de innovación y emprendimiento para la creación de productos y servicios con valor agregado en sector agropecuario.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>(a) Enfocar los programas en el desarrollo de los sectores agropecuario, turístico y nuevos sectores que permitan diversificar la industria del departamento.</p> <p>(b) Encaminar los programas hacia la creación de nuevas empresas y como un multiplicador de empleos.</p> <p>(c) Dirigir los eventos a todo el público interesado en ejecutar proyectos con potencial de innovación.</p> <p>(d) Hacer parte de las ferias nacionales e internacionales a las que asiste la marca Cesar para dar a conocer las innovaciones.</p> <p>(e) Realizar acompañamiento y asesoría a la puesta en marcha de las innovaciones para incrementar su posibilidad de éxito.</p>	
	<p>Tablero de control</p>						<p>Tablero de control</p>	
	<p>Perspectivas:</p>						<p>Perspectivas:</p>	

	- Financiera.
--	---------------

OCP 4.1
Participar
anualmente en tres
(3) ferias
internacionales y/o
nacionales enfocadas
a los productos
agropecuarios desde
el 2018 hasta el
2027, con el fin de
posicionar los
productos y
encontrar nuevos
mercados.

OCP 4.2
Aumentar el acceso
al crédito a pequeños
agricultores con el
fin de tecnificar su
producción pasando
de 31 créditos en el
2016 a aumentar el
5% anual.

OCP 4.3
Incrementar las
exportaciones del
departamento en un
2,3% anualmente
desde el 2017 hasta
el 2027



- Financiera.	
---------------	--

- Clientes.

OCP 1.1
Reducir para el año 2020 la pobreza extrema al 7%.

OCP 1.2
Reducir para el año 2024 la pobreza extrema al 5%

OCP 1.3
Lograr para el año 2027 la pobreza extrema al 3%

OCP 3.1
Para el año 2022, el departamento estará entre 65-74 puntos de calificación (nivel de riesgo medio) en el Índice de Transparencia Departamental.

OCP 3.1
Para el año 2025, el departamento estará entre 80-89 puntos de calificación (nivel de riesgo moderado) en el Índice de Transparencia Departamental.

OCP6.2
Aumentar la ocupación Hotelera del departamento en un 30%, partiendo en el 2017 de 55%

OCP6.3
Aumentar la cantidad de pasajeros aéreos nacionales en un 40%, partiendo en el año 2017 en 200.000 pasajeros.

OCP6.4
Aumentar la cantidad de entrada de pasajeros por el terminal de transporte en un 40%, partiendo en el año 2017 de 500.000 pasajeros

OCP6.5
Aumentar la cantidad de viajeros extranjeros no residentes en Colombia en un 60%, partiendo en el año 2017 de 3.500 turistas

- Clientes.

- Procesos.

OLP5.1
Aumentar la producción agrícola y sus derivados, así como el sector pecuario a partir de la utilización de un mayor número de tierras para este fin pasando de 11,9% (2014) del suelo del departamento al 24% en 2027

OLP5.2
Aumentar la elaboración de productos alimenticios en un 40%, a partir de 2,2% en el año 2017

OLP5.3
Aumentar el acceso y uso de la tecnología y maquinaria en agricultores del departamento en un 70%, partiendo en un 35%

OLP5.4
Aumentar la inversión en capacitación gerencial rural y sostenible en un 70%, partiendo de un 20% en el 2017

OLP5.5
Aumentar el inventario pecuario de ovejas, cabras, y porcinos (cabezas) del total del inventario pecuario del departamento de 15% en el 2017 a 50% en el 2027

OCP6.1
Mantener el área aprobada bajo licencia de construcción con destino hotel, como mínimo en 1000 m2 cada año.

OCP 7.1
En 2020 el departamento habrá recuperado el 30% de las cuencas hidrográficas, humedales y corredores ecológicos.

OCP 7.2
Para el año 2021, el departamento se ubicará en el puesto 15 en el indicador de sostenibilidad ambiental que compone el Índice de Competitividad Departamental.

OCP 7.3
Para el año 2022, a través del SENA, se realizará capacitación teórico-práctica y acompañamiento a 1000 mineros y barequeros informales para la eliminación del uso del mercurio en la actividad minera.

OCP 7.4
Para el año 2024, el departamento se ubicará en el puesto 12 en el indicador de sostenibilidad ambiental que compone el Índice de Competitividad Departamental.

OCP 7.5
Para el año 2025, la totalidad de los municipios tendrán acceso a rellenos sanitarios licenciados.

OCP 7.6
Para el año 2026, el departamento continuará la recuperación, llegando al 90% de las cuencas hidrográficas, humedales y corredores ecológicos.

- Procesos.



		<p>- Aprendizaje.</p>	<p>OCP 2.1 Para el año 2018 alcanzar un 100% de cobertura neta en educación primaria (en 2015 se encuentra al 91.3%).</p> <p>OCP 2.2 Reducir para el año 2020, el índice de analfabetismo al 11%</p> <p>OCP 2.3 Para el año 2021 alcanzar un 80% de cobertura neta en educación secundaria (en 2015 se encuentra al 73.4%)</p> <p>OCP 2.4 Para el año 2023, reducir el analfabetismo al 7%.</p> <p>OCP 2.5 Lograr para el año 2025 un 90% de cobertura neta en educación secundaria.</p> <p>OCP 2.6 Lograr para el año 2025 un 60% de cobertura neta en educación media (en 2015 se encuentra al 38.6%).</p> <p>OCP 2.6 Para el año 2027, reducir el analfabetismo al 3%</p> <p>OCP 4.3 Implementar 5 programas al año en alianza con Proexport Colombia de capacitación para pequeños y medianos industriales, ganaderos y agricultores para que Coscon las condiciones para exportar</p>	<p>- Aprendizaje.</p>	
			Recursos		
			Estructura Organizacional		
			Planes Organizacionales		

10.2. Conclusiones Finales

A partir de la investigación y análisis realizado sobre el departamento del Cesar, se generan las siguientes conclusiones, de las cuales se formula el planeamiento estratégico:

1. El departamento del Cesar tiene una ubicación geográfica privilegiada, dada la cercanía con el puerto de Santa Marta, y su conexión con el centro del país y la costa caribe colombiana, la cual es estratégica para el comercio internacional y nacional. Esta ubicación lo hace atractivo por sus corredores viales, que no sólo conectan al país si no que permiten impulsar los sectores agropecuarios y turísticos; sectores bases de las estrategias de este plan.
2. Si bien el sector minero con la explotación del carbón es el que más aporta al PIB del territorio, es también el principal agente contaminante en la región. De este modo, el departamento debe apuntarle a una explotación minera responsable y sostenible, que permita la mitigación de efectos adversos que impactan la biodiversidad de la región.
3. El PIB per cápita se encuentra por debajo del indicador a nivel nacional. El indicador Gini del departamento demuestra que existe desigualdad de ingresos, lo cual se evidencia en dos factores. En primer lugar, en la fuerza laboral compuesta en su mayoría por obreros que desempeñan labores en minería, ganadería y agricultura con salarios bajos. Y segundo, en la concentración de grandes ingresos en una pequeña población de empresarios y hacendados. Lo anterior hace imperativa la implementación de programas de innovación y emprendimiento para generar nuevas fuentes de empleo y disminuir la brecha social.
4. El departamento del Cesar ha presentado una leve mejora sobre su posición competitiva de acuerdo con el IDC 2016. Sin embargo, presenta grandes

oportunidades de mejora en el factor de condiciones básicas, específicamente en los pilares de infraestructura y educación básica y media, elementos fundamentales para alcanzar un desarrollo de una economía sostenible, los cuales se trabajarán a partir de la tecnificación e industrialización de los sectores agrícola y pecuario (y el mayor aprovechamiento de la ventaja competitiva en carbón).

5. De acuerdo al análisis PESTE que se realizó para el departamento del Cesar, se identificaron siete oportunidades que, si son bien aprovechadas, podrán conseguir un mayor bienestar para sus habitantes. Dentro de estas oportunidades se destacan: la firma de acuerdos comerciales de Colombia con países de la región, la firma del acuerdo de Paz y el crecimiento del sector de la infraestructura. Sin embargo, también se identificaron amenazas que podrían afectar la consecución de sus objetivos a largo plazo, si no tienen el tratamiento adecuado y oportuno por parte de la Gobernación del Cesar. Entre estas amenazas se pueden resaltar: la desigualdad, las brechas sociales y los altos niveles de corrupción del departamento.

Las estrategias que se han implementado en el Cesar no han sido efectivas para el logro de los objetivos previamente planteados por la Gobernación, lo que afecta directamente el nivel de competitividad requerido para entrar al mercado internacional de manera efectiva.

Es necesario que el departamento cambie la estrategia que ha implementado hasta ahora. Aprovechando las oportunidades del entorno y mitigando las amenazas de manera efectiva, es posible lograr un desarrollo sostenible y mayor bienestar para los cesarenses.

6. Después de haber identificado la misión, visión, valores y código de ética, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Cesar, se definen siete objetivos de largo plazo, con los cuales se pretende posicionar al Cesar como uno de los diez departamentos más competitivos y sostenibles, a través de la diversificación de su economía, enfocada hacia la tecnificación agroindustrial y pecuaria (y enfocada hacia el sector turístico y el aumento de las exportaciones de productos diferentes al del sector minero). Todo lo anterior bajo el control de estrictas políticas anticorrupción y de desarrollo sostenible, y encaminado a favorecer al territorio, disminuyendo los índices de desempleo, pobreza y analfabetismo. Construyendo así una sociedad más equitativa y con mejor calidad de vida.
7. Una vez surtida las tres fases en la etapa de formulación en el proceso estratégico para el departamento del Cesar, es posible concluir que las estrategias retenidas –que tendrán un mayor impacto en la visión del departamento– están apalancadas en su potencial actual, con las cuales se pretende un mayor aprovechamiento de sus recursos de manera responsable. Así mismo, teniendo en cuenta que la innovación es uno de los factores que da sostenibilidad a las organizaciones hoy en día, el fortalecimiento y promoción de ésta hace parte de las estrategias planteadas.

10.3. Recomendaciones Finales

De acuerdo a D'Alessio (2015), las recomendaciones de un plan estratégico representan las pautas para que dicho plan se ejecute con éxito. Para la ejecución de la gobernación del Cesar es necesario tener en cuenta:

1. Implementar primeramente el presente plan estratégico, con el fin de alcanzar la visión planteada para el departamento del Cesar en el año 2027.

2. Sacar el mayor provecho de los recursos disponibles en el departamento es clave para llevar a cabo todas las estrategias que conducen al logro de los objetivos. Si bien los recursos son limitados, su distribución debe realizarse priorizando los sectores clave que permitan llevar a cabo el plan estratégico propuesto.
3. Si bien los objetivos de corto y largo plazo son retadores, se deben monitorear constantemente, de manera que se tomen acciones oportunas cuando se deba redireccionar hacia el cumplimiento de los mismos.
4. En la ejecución del plan estratégico se tomarán las rutas definidas en las estrategias, las cuales pueden enriquecerse a medida que evoluciona la situación del departamento, siempre y cuando estos complementos sean congruentes con la visión, misión, políticas, código de ética y valores previamente definidos.
5. En apoyo a las estrategias en materia turística y agropecuaria, es beneficioso que el Gobierno promueva la creación y robustecimiento de clústeres, que ayuden el crecimiento integral, organizado y sostenible, brindando mayores beneficios a la sociedad.
6. Es clave el estricto control de las políticas anticorrupción y de sostenibilidad ambiental. Esto garantizará que haya un crecimiento económico sostenible y mayor bienestar y equidad para la sociedad.
7. Actualmente la estructura organizacional de la Gobernación es adecuada; sin embargo, es necesario incorporar una oficina de turismo que permita gestionar todas las acciones necesarias para el posicionamiento del departamento del Cesar como marca a nivel nacional e internacional. Por otro lado, en el momento en el

que alguna de sus áreas o divisiones no aporte a la consecución de la visión propuesta, debe ser redefinida para poder impulsar el desarrollo del departamento.

8. Se deben reforzar las medidas de seguridad del Cesar con el apoyo con del Gobierno Nacional para poder lograr un ambiente propicio y atractivo dirigido el desarrollo turístico.
9. El gobernador del Cesar debe concentrar su gestión en alcanzar la visión planteada, para lo cual es necesario tener una mirada global del desempeño del departamento. Es él quien debe tener claro el rumbo y conseguir llegar a su destino final. Esto se logra teniendo sus estrategias y objetivos claros, midiendo el desempeño del departamento para asegurar que va en la dirección correcta.

10.4. Futuro del Departamento del Cesar

Al 2027, el Cesar será uno de los departamentos más competitivos del país. Su éxito se fundamentará en un capital humano con una mayor calidad de vida y educación; sus instituciones gubernamentales se caracterizarán por ser eficientes y transparentes en su gestión y serán el eje de su desarrollo.

La agricultura, el turismo y la innovación brindarán a la sociedad cesareense mayores oportunidades de empleo, reduciendo la desigualdad social. Se proyecta como un territorio competitivo dentro de la región Caribe, con un desarrollo sostenible que favorezca los factores económicos, sociales y ambientales, apalancado en sus condiciones privilegiadas de ubicación, clima y diversidad ambiental y cultural.

Referencias

- El país vallenato. (2017). *Mejor resultado en seguridad exigió el gobernador Franco Ovalle a la fuerza pública*. . Recuperado de <http://www.elpaisvallenato.com/2017/06/12/mejores-resultados-en-seguridad-exigio-el-gobernador-franco-ovalle-a-la-fuerza-public>
- ANM. (2016). *Hablando de minería en el Cesar* Recuperado de https://www.anm.gov.co/?q=_hablando_de_mineria_en_el_cesar_
- Banco de la Republica. (2013). *Documento de trabajo sobre economía regional*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_188.pdf
- Banco de la Republica. (2015). *Subgerencia Cultural del Banco de la República*. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/posicion_astronomica_geografica_colombia.
- Banco de la República. (junio de 2017). *Boletín de indicadores económicos*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Banco de la República. (2017). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_mar_2017.pdf
- Banco de la Republica. (2017). *Politica Monetaria*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banco Mundial. (2016). *Objetivos del Gobierno: Beneficios y Riesgos de las Asociaciones Público Privados* . Recuperado de <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/asociaciones-publico-privadas/beneficios-riesgos>
- BBVA Research. (2017). *Situación Colombia 2o Trimestre de 2017* . Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2017/04/COLOMBIA_2T17-2.pdf

Cámara de Comercio Valledupar. (2014). *Folclor: iniciativa de refuerzo competitivo*.

Recuperado de <http://www.redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/>

Iniciativa-folclor_1.pdf

CAVECOL. (2017). *Cámara de Integración económica venezolano colombiano*. Recuperado de

<http://www.cavecol.org/comercio-binacional-venezuela-colombia-1er-trimestre-2017/>

Centro Nacional de Consultoría. (2016). *Imagen positiva*. Recuperado de

[http://centronacionaldeconsultoria.com/attachments/article/102/CNC_INFORME_ALCA](http://centronacionaldeconsultoria.com/attachments/article/102/CNC_INFORME_ALCALDES_GOBERNADORES_Abril_2016.pdf)

[LDES_GOBERNADORES_Abril_2016.pdf](http://centronacionaldeconsultoria.com/attachments/article/102/CNC_INFORME_ALCALDES_GOBERNADORES_Abril_2016.pdf)

Colciencias. (2016). *Biodiversidad en Colombia*. Recuperado de

http://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/la-biodiversidad-nuestro-pais-en-numeros

Colombia Competitiva. (2016). *Índice departamental de Competitividad*. Recuperado de

http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC_IDC-2016.pdf

Contraloría General Departamento del Cesar. (2016). *Resolución 0000299*. Recuperado de

[http://www.contraloriacesar.gov.co/web/index.php/contraloria/otros/send/64-otros/552-](http://www.contraloriacesar.gov.co/web/index.php/contraloria/otros/send/64-otros/552-codigo-de-etica)
[codigo-de-etica](http://www.contraloriacesar.gov.co/web/index.php/contraloria/otros/send/64-otros/552-codigo-de-etica)

Corpocesar. (2013). *Diagnóstico de producción y consumo sostenible en la jurisdicción de corpocesar*. Recuperado de

<http://www.corpocesar.gov.co/files/1.%20DIAGNOSTICO%20PyCS%20CORPOCESA>
[R.pdf](http://www.corpocesar.gov.co/files/1.%20DIAGNOSTICO%20PyCS%20CORPOCESA)

Corpocesar. (2016). *Plan de acción institucional 2016-2019*. Recuperado de

<https://www.corpocesar.gov.co/files/1.%20PAI%202016-2019.pdf>

D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*.

Perú: Pearson.

- D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú, S.A.
- DANE. (2014). *Coeficiente Gini*. Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pobr.html>
- DANE. (2015). *Pirámide de población total según sexo y grupos quinquenales de edad*.
Obtenido de Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>
- DANE. (2015). *Pobreza monetaria 2015: Cesar*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2015/Cesar_Pobreza_2015.pdf
- DANE. (2016). *Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental*.
Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/EDI_nal/2016/Presentacion-edi-nacional-2016.pdf
- DANE. (Octubre de 2016). *Informe de Coyuntura económica regional*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Cesar2015.pdf
- DANE. (2016). *Presentación de Resultados Pobreza 2016*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2016.pdf
- DANE. (2017). *Boletín Técnico Cuentas Departamentales 2016 preliminar*. . Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2016preliminar.pdf
- DANE. (2017). *Distribución porcentual, variación y contribución a la variación de la población ocupada según ramas de actividad*. Recuperado de

DNP. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo (2014-2016)*. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

DNP. (2015). *Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC), 2015*. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>

DNP. (2015). *Ranking del Índice Departamental de Innovación para Colombia 2015*.

Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>

DNP. (2016). *Página Institucional*. Recuperado de:

<https://www.dnp.gov.co/DNP/Paginas/acerca-de-la-entidad.aspx>

DNP. (2017). *Exportaciones*. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_may17.pdf
f página 32.

DNP. (2017). *Informe Regional y Departamental del Presupuesto de Inversión*. Recuperado de

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/DtoRegAjustado2017_2.pdf

El Espectador. (24 de junio de 2016). *Zonas y campamentos postconflicto*. Recuperado de

<http://www.elespectador.com/noticias/paz/estas-son-23-zonas-de-concentracion-donde-estaran-farc-articulo-639658>

- El Heraldo. (2014). *Según Corpocesar, en La Jagua de Ibirico y El Paso se exceden los indicadores de partículas suspendidas en el aire, lo que afecta la salud*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/region/contaminacion-minera-en-cesar-supera-niveles-permitid>
- El Heraldo. (2016). *Aguachica tiene ahora un aeropuerto de impacto regional: Vargas Lleras*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/cesar/aguachica-tiene-ahora-un-aeropuerto-de-impacto-regional-vargas-lleras-300655>
- El Pilón. (2014). *Ciénaga de La Zapatosa, atractivo natural del Cesar*. Recuperado de <http://elpilon.com.co/cienaga-de-la-zapatoza-atractivo-natural-del-cesar/>
- El Pilón. (2015). *Se acaba la agricultura del Cesar*. Recuperado de <http://elpilon.com.co/se-acaba-la-agricultura-del-cesar/>
- El Pilón. (2016). *Valledupar, octava ciudad con mayor desempleo en el país*. Recuperado de <http://elpilon.com.co/desempleo-en-valledupar/>
- Minagricultura. (2014). *Diamante Agropecuario del Caribe y Santanderes*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/DiamanteCaribe/Documents/presentacion%20diamante%20cesar%2002.pdf8>
- Minagricultura . (2016). *Cesar es el primero en adaptar el modelo Colombia Siembra para dinamizar agro del departamento*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/cesar-siembra-para-dinamizar-agro-en-el-departamento.aspx>
- MinCit. (2016). *Información Exportaciones diciembre 2016 Total 2016 Oficina de Estudios Económicos*. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80254&name=OEE_DI-MAB_Exportaciones-diciembre_2016.pdf&prefijo=fil

- Mincit. (2017). *Ministerio de Comercio y Turismo*. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones/7180/100_preguntas_de_la_alianza_del_pacifico
- Ministerio de Ambiente e Instituto Humboldt. (2013). Recuperado de <http://www.humboldt.org.co/es/component/k2/>
- Ministerio de Educación. (2007). *Página Institucional*. Recuperado de Glosario: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-123926.html>
- Observatorio de transparencia y anticorrupción. (2017). *Página Institucional*. Recuperado de <http://www.anticorrupcion.gov.co/Paginas/Instituciones.aspx>
- OCDE. (2016). *La educación en Colombia*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- OEC. (2015). *Observatory of Economic Complexity*. Recuperado de <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/col/>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (5a ed.). Barcelona, España: Planeta.
- SNCCTI. (2016). *Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-igi.aspx>
- Transparencia por Colombia . (2017). *Índice de Transparencia de la Entidades Públicas 2015-2016*. Recuperado de <http://indicedetransparencia.org.co/Resultados2015-2016>

