

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Departamento de La Guajira

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

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

PRESENTADA POR

Oscar Bernal Fandiño

Margarita Lozano Puyana

Diego Mejía Ferrero

Alberto Velandia Garzón

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

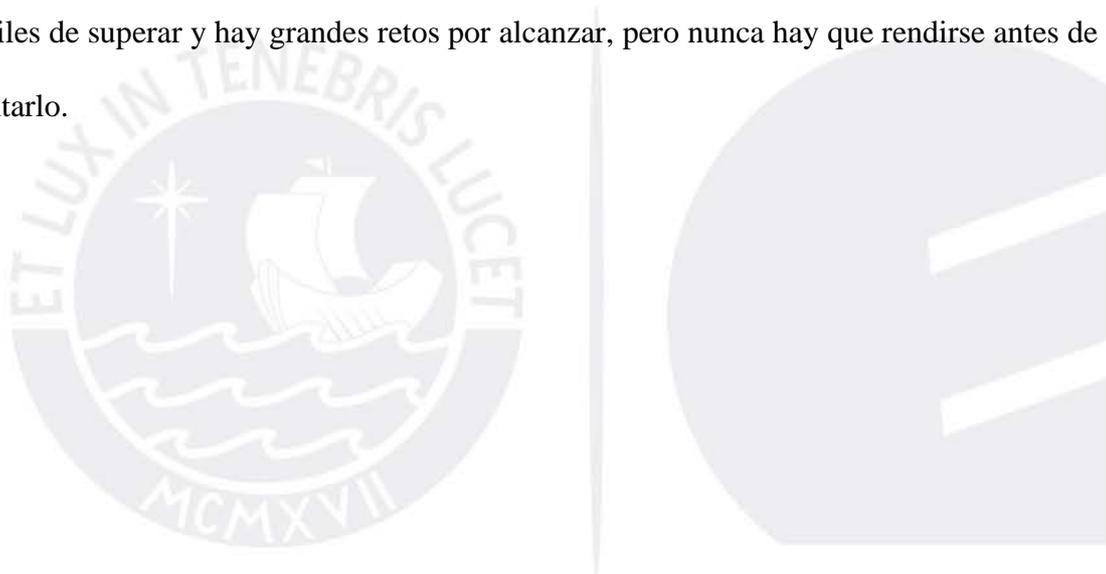
Bogotá, marzo 2018

Agradecimientos

A cada uno de los integrantes del grupo por su dedicación, paciencia, trabajo en equipo y sacrificio. Hemos tenido que dejar de estar con nuestras familias y hacer nuestras actividades para sacar adelante nuestro plan estratégico. Amigos, ¡lo logramos!

Dedicatorias

Este trabajo está dedicado al departamento de La Guajira porque nos enseñó que, a pesar de las dificultades, se vale soñar antes de optar por una liquidación. Los obstáculos son difíciles de superar y hay grandes retos por alcanzar, pero nunca hay que rendirse antes de intentarlo.



Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico está enfocado en el Departamento colombiano de La Guajira, estableciendo como visión que para 2027, el departamento será un referente nacional de la competitividad, fundamentado en pilares de gran importancia como el desarrollo social, el mejoramiento de la educación, la ampliación de la cobertura de la salud, la reducción de la pobreza, el desarrollo portuario y minero-energético, y la innovación tecnológica, impulsado en gran medida por el desarrollo del turismo ecológico y su proyección al mercado internacional, fortaleciendo de la misma manera la infraestructura de éste sub-sector, para así asegurar una mejor cobertura, generando de esta manera mejores y mayores beneficios para todos sus pobladores. Para la realización de este profundo estudio, se utilizó el modelo de Planeamiento Estratégico elaborado por el profesor Fernando D'Alessio. Se analizaron aspectos económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, políticos, de seguridad y algunos otros que permitieron llegar a conclusiones finales, que posibilitaron la propuesta de mejora de objetivos de largo y corto plazo, buscando el beneficio departamental.

Los resultados obtenidos indican que a pesar de las fuertes adversidades por las que el departamento ha venido pasando durante los últimos años, la región guajira cuenta con la suficiente capacidad y un enorme potencial para convertirse en una de las regiones más prosperas de Colombia. Es importante resaltar que para lograr esta ambiciosa meta se requiere contar con el acompañamiento de este plan estratégico, que con certeza agregará valor a sus potencialidades ventajas comparativas locales, para así elevar la productividad y competitividad presentes, pero que al final las transformará en ventajas competitivas sólidas y contundentes para consolidar dichas metas, aumentar la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental.

Abstract

The focus of this Strategic Plan is La Guajira Department in Colombia, envisioning that by the year 2027, it will be a national benchmark of competitiveness, based on important pillars, such as, social development, improvement of the education system, expansion of health-care coverage, poverty alleviation, development of the port and the energy-mining industry, and technological innovation, boosted by the growth of eco-tourism, its projection in the international market, and the strengthening of this sub-sector's infrastructure, by seeking to ensure a better coverage, thus generating better and greater benefits for all its inhabitants. The Strategic Planning model, developed by professor Fernando D'Alessio, was applied when carrying out this detailed research. Economic, social, technological, environmental, political, security and other aspects were analyzed to reach the final conclusions, which enabled to create the proposal for the improvement of long and short-term objectives, striving to benefit the Department.

Results show that, despite the strong adversities that La Guajira has been experiencing in recent years, this is a region with the adequate capacity and enormous potential to become one of the most prosperous regions in Colombia. It is important to emphasize that to achieve this ambitious goal, the follow up of this Strategic Plan is a must, it will certainly add value to its potential local comparative advantages, to increase its current productivity and competitiveness, which at the end, will transform them into solid, conclusive and competitive advantages to consolidate these goals, to increase the well-being of the people, and the environmental sustainability.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General del Departamento de La Guajira.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Visión.....	14
2.3. Misión	15
2.4. Valores	15
2.5. Código de Ética	16
2.6. Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	18
3.1.2. Potencial nacional	21
3.1.3. Principios cardinales	26
3.1.4. Influencia del análisis en el Departamento de La Guajira.....	29
3.2. Análisis Competitivo del País	30
3.2.1. Condiciones de los factores	30
3.2.2. Condiciones de la demanda	31
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	33

3.2.5. Influencia del análisis en el Departamento de La Guajira.....	34
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	35
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	40
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	42
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	45
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	45
3.5. La Guajira y sus Competidores	46
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	47
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	48
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	50
3.5.4. Amenaza de los entrantes	51
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	52
3.6. La Guajira y sus Referentes	54
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	55
3.8. Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	58
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	59
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	61
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	66
4.1.5. Recursos humanos (H)	72
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	75

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	76
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	78
4.3. Conclusiones	79
Capítulo V: Intereses de La Guajira y Objetivos de Largo Plazo.....	80
5.1. Intereses del Departamento de La Guajira.....	80
5.2. Potencial del departamento de La Guajira	82
5.3. Principios Cardinales del departamento de La Guajira	89
5.4. Matriz de Intereses del departamento de La Guajira (MIO).....	92
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	93
5.6. Conclusiones	97
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	98
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	98
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	100
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	102
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	103
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	106
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	107
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	108
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	112
6.9. Matriz de Ética (ME).....	112
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	114
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	115
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	117
6.13. Conclusiones	118
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	120

7.1. Objetivos de Corto Plazo	120
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	122
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	123
7.4. Estructura Organizacional del Departamento de La Guajira	125
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	125
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	126
7.7. Gestión del Cambio	126
7.8. Conclusiones	127
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	128
8.1. Perspectivas de Control.....	128
8.1.1. Aprendizaje interno.....	128
8.1.2. Procesos	129
8.1.3. Clientes	130
8.1.4. Financiera	130
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	131
8.3. Conclusiones	135
Capítulo IX: Competitividad del Departamento de La Guajira	136
9.1. Análisis Competitivo de La Guajira	136
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de La Guajira.....	139
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de La Guajira	141
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	142
9.5. Conclusiones	144
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	145
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	145
10.2. Conclusiones Finales	147

10.3. Recomendaciones Finales 149

10.4. Futuro de La Guajira..... 151

Referencias 154



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Interés Nacional de Colombia</i>	21
Tabla 2	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	46
Tabla 3	<i>Matriz de Perfil Competitivo del Departamento de La Guajira</i>	55
Tabla 4	<i>Matriz de Perfil Referencial del Departamento de La Guajira</i>	56
Tabla 5	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos para el Departamento de La Guajira</i> ..	78
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses del Departamento de La Guajira (MIO)</i>	92
Tabla 7	<i>Matriz FODA para el Departamento de La Guajira</i>	99
Tabla 8	<i>Matriz PEYEA del Departamento de La Guajira</i>	101
Tabla 9	<i>Factores de Ponderación para la Matriz Interna – Externa La Guajira</i>	105
Tabla 10	<i>Matriz de Decisión Estratégica para el Departamento de La Guajira</i>	108
Tabla 11	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	110
Tabla 12	<i>Matriz de Rummelt para el Departamento de La Guajira</i>	112
Tabla 13	<i>Matriz de Ética para el Departamento de La Guajira</i>	113
Tabla 14	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	114
Tabla 15	<i>Matriz de Estrategias vs OLP's para el Departamento de La Guajira</i>	116
Tabla 16	<i>Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	117
Tabla 17	<i>Objetivos de Corto Plazo del Departamento de La Guajira</i>	121
Tabla 18	<i>Políticas Asociadas a cada Estrategia definida</i>	124
Tabla 19	<i>Balanced Score Card del Departamento de La Guajira</i>	132
Tabla 20	<i>Plan Estratégico Integral del Departamento de La Guajira</i>	146

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 2.</i>	Departamento de La Guajira y su división político-administrativa.	2
<i>Figura 3.</i>	Datos generales de población del departamento de La Guajira.	3
<i>Figura 4.</i>	Capacidad instalada en infraestructura hospitalaria para el año 2013.....	5
<i>Figura 5.</i>	Geolocalización de hospitales públicos, centros y puestos de salud año 2013... 5	
<i>Figura 6.</i>	Descripción de brechas en educación, salud, infraestructura y vivienda.....	7
<i>Figura 7.</i>	PIB departamental, sectorial y PIB per cápita.....	10
<i>Figura 8.</i>	Cuadro resumen principales indicadores económicos.....	38
<i>Figura 9.</i>	Variación anual % del PIB.....	39
<i>Figura 10.</i>	Indicadores laborales de ocupación y desempleo.....	41
<i>Figura 11.</i>	Distribución poblacional en áreas metropolitanas.....	42
<i>Figura 12.</i>	Conectividad a Internet en Colombia.....	43
<i>Figura 13.</i>	Suscripciones a Internet en Colombia.....	44
<i>Figura 14.</i>	Evolución de la cantidad de suscriptores a internet en Colombia.....	44
<i>Figura 15.</i>	Estructura organizacional del Departamento de La Guajira.	58
<i>Figura 16.</i>	Datos generales del Departamento de La Guajira.	59
<i>Figura 17.</i>	PIB del Departamento de La Guajira por sectores productivos.	60
<i>Figura 18.</i>	PIB departamental per cápita con y sin minería 2014.	60
<i>Figura 19.</i>	Cobertura Eléctrica del Departamento de La Guajira.....	62
<i>Figura 20.</i>	Descripción de muelles en el litoral del Departamento de La Guajira.....	64
<i>Figura 21.</i>	Cifras red pública hospitalaria del Departamento de La Guajira, 2015.....	65
<i>Figura 22.</i>	Evolución de Activos, Pasivos y Patrimonio del Departamento de La Guajira.66	
<i>Figura 23.</i>	Composición de Activos del Departamento de La Guajira.....	67
<i>Figura 24.</i>	Composición de Pasivos del Departamento de La Guajira.....	68

<i>Figura 25.</i>	Evolución del Estado de Resultados del Departamento de La Guajira.	69
<i>Figura 26.</i>	Composición de los Ingresos Financieros del Departamento de La Guajira. ...	70
<i>Figura 27.</i>	Ingresos y sus partidas por el SGP del Departamento de La Guajira.....	71
<i>Figura 28.</i>	Indicadores financieros del Departamento de La Guajira.....	72
<i>Figura 29.</i>	Población urbana – rural del Departamento de La Guajira 2016.	73
<i>Figura 30.</i>	Tasas de analfabetismo 2009.....	74
<i>Figura 31.</i>	Tasas de cobertura de educación superior, período de 2005 a 2011.	74
<i>Figura 32.</i>	Inversión en TIC por departamento para el período 2014 - 2018.	76
<i>Figura 33.</i>	Tasas globales de fecundidad por departamento.	83
<i>Figura 34.</i>	Proyecciones de Población por edades.	84
<i>Figura 35.</i>	Posición vectorial de la matriz PEYEA del Departamento de La Guajira.....	102
<i>Figura 36.</i>	Matriz Boston Consulting Group para el Departamento de La Guajira.	103
<i>Figura 37.</i>	Matriz Interna – Externa para el departamento de La Guajira.	106
<i>Figura 38.</i>	Matriz de la Gran Estrategia para el Departamento de La Guajira.	107
<i>Figura 39.</i>	Estructura Departamental Departamento de la Guajira.	125
<i>Figura 40.</i>	Índice de competitividad de los departamentos de Colombia.....	137
<i>Figura 41.</i>	Perfil Competitivo del Departamento de La Guajira.	138
<i>Figura 42.</i>	Etapas de desarrollo de los departamentos de Colombia.....	139
<i>Figura 43.</i>	Perfil competitivo del departamento de La Guajira.....	140
<i>Figura 44.</i>	Evolución de los factores competitivos años 2014 a 2016.	141

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

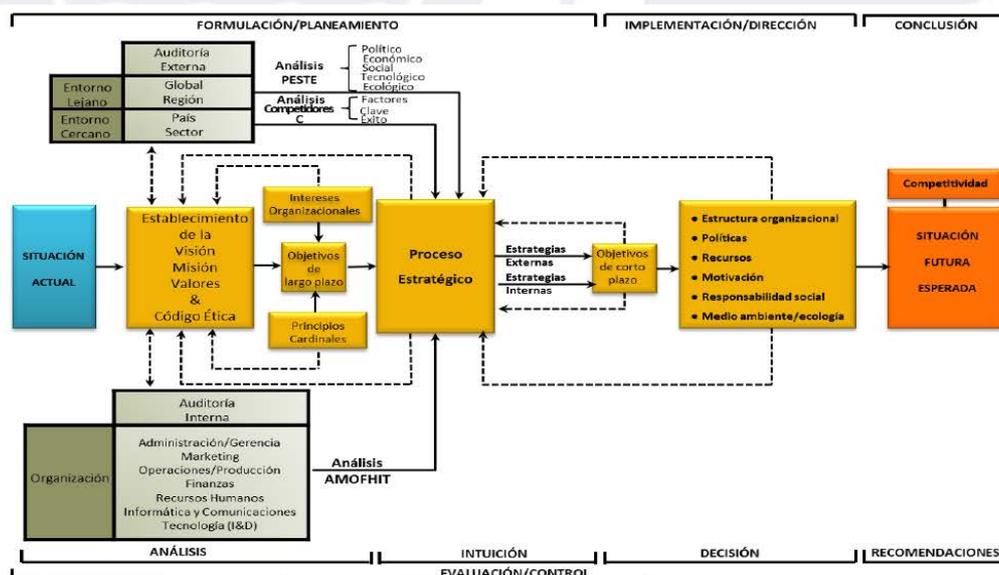


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). 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 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 (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar 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).

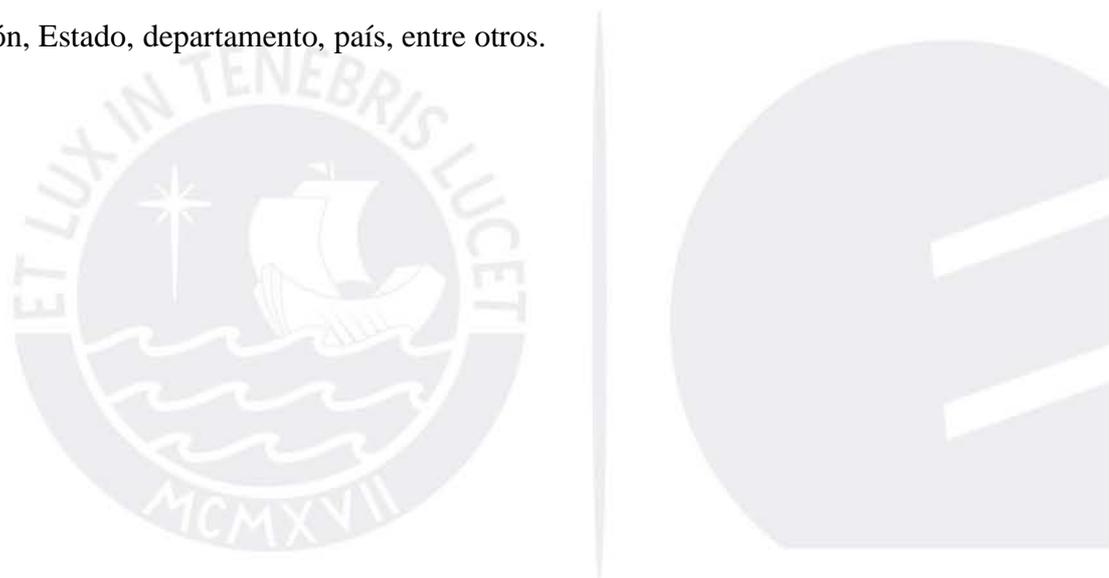
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; 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 con una sola mirada. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Departamento de La Guajira

1.1. Situación General

El departamento de la Guajira está situado en el extremo norte del país y limita al occidente con el departamento del Magdalena, al sur con el departamento del Cesar, al norte con el mar Caribe y al oriente con parte del mar Caribe y la República Bolivariana de Venezuela. Cuenta además con una superficie de 20,848 km², lo que representa un 1.8% del territorio nacional, y una población cercana, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2014), a los 526,148 hab/km², lo que lo ubica como el 17avo departamento con mas población entre 32 departamentos de Colombia (Gobernación de La Guajira, 2013a).

La Guajira está dividida en 15 municipios, 44 corregimientos y 69 inspecciones de policía, así como numerosos caseríos llamados “rancherías”, que son poblados por indígenas de la región. Los municipios que la componen son Riohacha, Albania, Barrancas, Dibulla, Distracción, El Molino, Fonseca, Hatonuevo, La Jagua del Pilar, Maicao, Manaure, San Juan del Cesar, Uribía, Urumita y Villanueva (Gobernación de La Guajira, 2013a).

Este departamento goza de una inmensa variedad de ecosistemas terrestres, entre los que se destacan el desierto y la selva seca y húmeda de montaña. Como principales ríos se pueden mencionar el Ranchería y el Cesar, y otros más cortos como el Jerez, el Ancho y el Palomino. También fluyen en su territorio numerables arroyos, como el Carraipía y el Paraguachón, y tiene depósitos de agua como pozos acuíferos y lagunas “jagüeyes”, en el lenguaje popular, para el consumo de sus comunidades.

Su territorio está compuesto con partes de la península de La Guajira, en su centro por una bajiplanicie y al sur con partes de la Sierra Nevada de Santa Marta, la serranía del Perijá y la planicie aluvial de los ríos Ranchería y Cesar. Desde la década de 1970 ha sido punto de llegada de movimientos poblacionales e inmigraciones de países de Medio Oriente, hecho

que ha ocasionado un crecimiento poblacional acelerado que, a su vez, genera una riqueza demográfica.

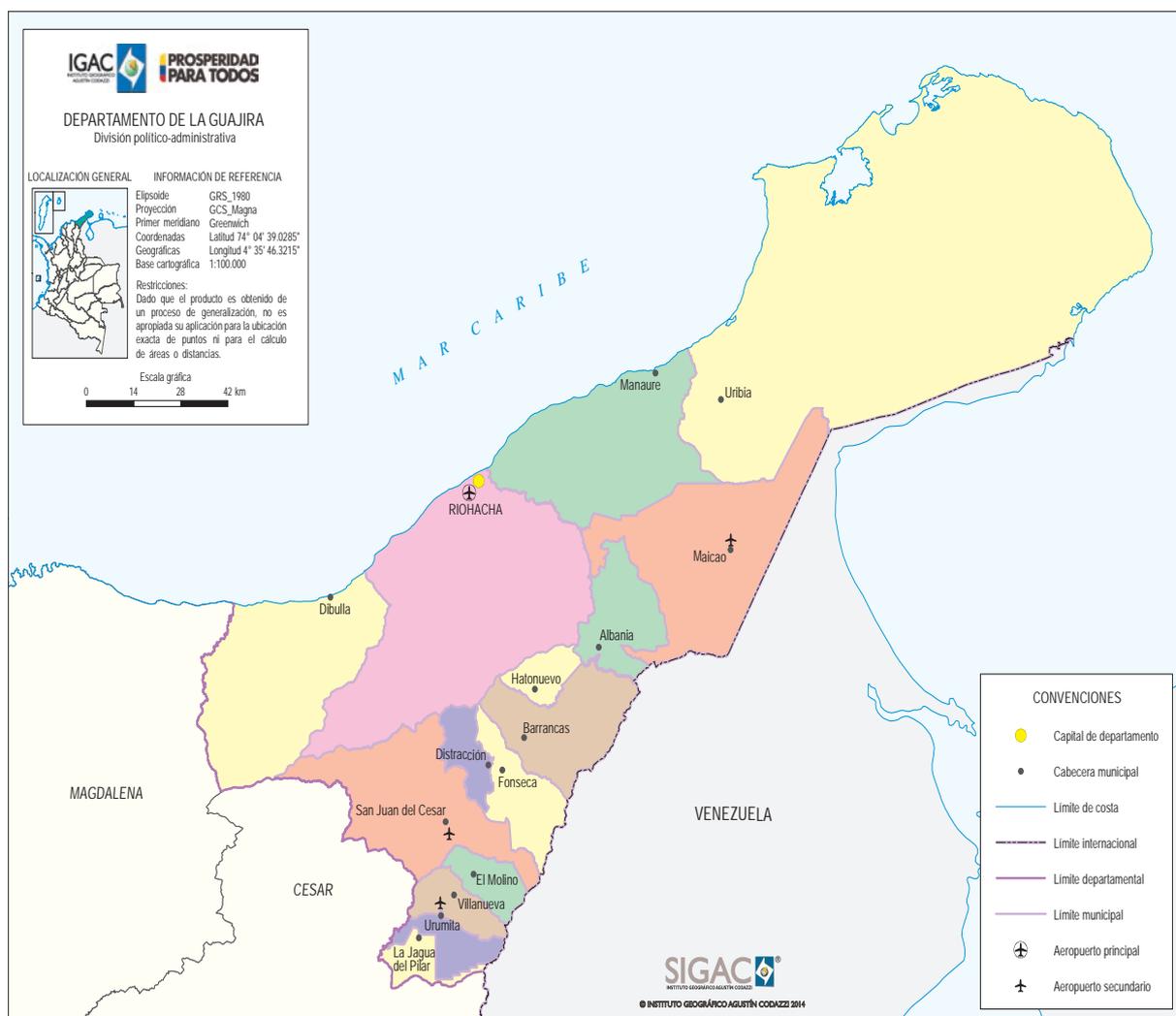


Figura 2. Departamento de La Guajira y su división político-administrativa. Tomado de *Listado de Mapas Político-Admin.* Por Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2014 (http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/)

La Guajira presenta cambios constantes en cuanto al clima debido a la influencia de corrientes cálidas provenientes del océano en la costa norte, a una fuerte influencia de vientos alisios provenientes del noroccidente del departamento y a la presencia de una red de montañas en el límite sur, combinación que genera climas cálidos y secos en la mayoría del territorio departamental. De esta manera, la influencia de los vientos por las planicies y la sierra montañosa, que genera condiciones climáticas secas y áridas, se cruza con la presencia

de la Sierra Nevada de Santa Marta, lo que produce condiciones de lluvias que van en aumento desde el noroccidente del departamento hacia el sureste, y acumulan promedios entre los 200 mm hasta los 2000 mm anualmente. Esta distribución de climas ocasiona dos períodos marcados de humedad entre los meses de abril a junio y de septiembre a diciembre, dejando en el intermedio un mes de julio, que es normalmente el más seco durante cada año, condiciones que afectan y condicionan de manera severa la productividad agrícola de la región. En efecto, La Guajira se ubica como el segundo departamento más desértico del país, con un 87% de desertificación en su territorio (Gobernación de La Guajira, 2016).

En cuanto a la población del departamento de La Guajira, las cifras más relevantes se presentan en la siguiente figura:



Figura 3. Datos generales de población del departamento de La Guajira.

Tomado de *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019*, por Gobernación de La Guajira, 2016

(<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

En términos generales, la población del departamento de La Guajira se puede definir como una población joven, con un componente mayoritariamente rural, en la cual confluyen comunidades y regiones bastante diferentes, con niveles de pobreza e índices de insalubridad

por encima del promedio de la nación. Con relación al total de la población colombiana, La Guajira representa un 2.0% del total de acuerdo con las estadísticas del DANE (2014). Sin embargo, las mediciones propias de la gobernación indican que no se tiene certeza de cuántas personas hay en realidad, especialmente por las dificultades de censar los resguardos indígenas de la Media y Alta Guajira y la Sierra Nevada de Santa Marta (Gobernación de La Guajira, 2016). Por su parte, el DANE ha estimado en su último censo una población de 985,452 personas, de las cuales aproximadamente el 49% son hombres y el 51% son mujeres. De igual forma, cabe destacar que la población del departamento es en términos generales una población joven, ya que el 42% del total de habitantes tienen 17 años o menos, lo cual convierte al departamento en el octavo más joven del país (DANE, 2014).

En términos de salud, La Guajira presenta un panorama contradictorio ya que las cifras de cobertura del Sistema General de Salud han mostrado avances significativos, alcanzando un porcentaje del 91.82% en el año 2015 (DANE, 2014). Sin embargo, su capacidad instalada en términos de infraestructura hospitalaria para la prestación de servicios de salud es bastante precaria en comparación con los estándares de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el estado actual de otros departamentos colombianos, tal como lo muestra la siguiente figura.

Ambulancias por 100.000 habitantes				Camas por 100.000 habitantes			
Departamento	Cantidad	Estándar OMS	Puesto Nacional	Departamento	Cantidad	Estándar OMS	Puesto Nacional
Casanare	28		1	Sucre	234	400 - 475	1
Cesar	10		11	Magdalena	192		3
Magdalena	8		20	Atlántico	187		5
La Guajira	7		24	Cesar	185		6
Atlántico	6		26	La Guajira	124		26
Vaupés	2		33	Vaupés	75		33

Quirófanos por 100.000 habitantes				Salas de Parto por 100.000 habitantes			
Departamento	Cantidad	Estándar OMS	Puesto Nacional	Departamento	Cantidad	Estándar OMS	Puesto Nacional
Amazonas	14,8		1	Vichada	13,1		1
Atlántico	10,5		3	Magdalena	7,4		3
Magdalena	7,8		7	Cesar	5,1		13
Cesar	7,5		8	Atlántico	3,3		23
La Guajira	4,5		22	La Guajira	3,1		26
Guaviare	1,9		33	Bogotá	1,3		33

Fuente: Banco de la República

Figura 4. Capacidad instalada en infraestructura hospitalaria comparativa en distintos departamentos de Colombia para el año 2013.

Tomado de *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019*, por Gobernación de La Guajira, 2016

(<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

De igual manera, la ubicación de los hospitales públicos y centros de atención en salud deja un territorio bastante grande del departamento sin ningún tipo de cobertura, con lo que los altos niveles de afiliación al sistema de salud pierden validez debido a la inexistencia de una infraestructura adecuada para atender a los pacientes.

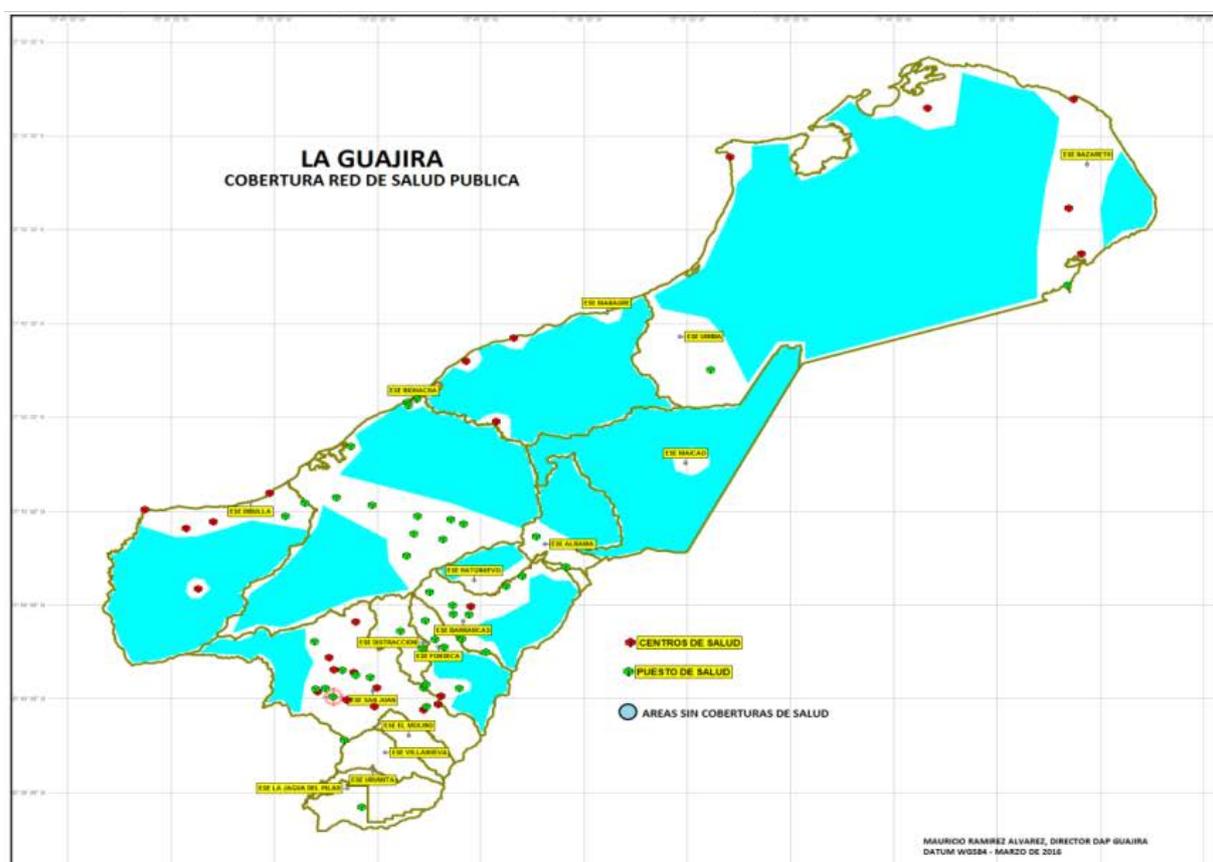


Figura 5. Geolocalización de hospitales públicos, centros y puestos de salud en el departamento de La Guajira en el año 2013.

Tomado de *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019*, por Gobernación de La Guajira, 2016

(<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

En términos de educación, aun cuando este aspecto es uno de los principales pilares del actual plan de desarrollo del departamento y se ha intentado por años brindarle una

atención especial para mejorar la calidad educativa, ofrecer una atención con calidad a la educación inicial, mejorar la educación primaria y secundaria, incrementar la calidad con innovación tecnológica, asegurar el acceso y permanencia a todos los niveles de educación, y brindar a cada ciudadano una infraestructura digna, ha sido muy difícil cumplir con estos objetivos departamentales debido a los altos y desafortunados índices de corrupción. A continuación, se mencionan algunos de los problemas existentes en este sentido:

- Alto porcentaje de población escolar desatendida.
- Deficiencias de establecimientos y dotación escolar.
- Deficiente desempeño de la parte humana docente.
- Deficiente cobertura de programas culturales recreativos, artísticos y deportivos.
- Falta de capacidad de los principales centros educativos de la jurisdicción para brindar educación a la población.
- Atrasos considerables en el pago a los educadores, especialmente a los que laboran en el sector público.

En términos generales, las brechas encontradas en términos de salud, educación, infraestructura y vivienda son evidentes con relación al estado de la región y del país en general (ver Figura 6).

	Departamento	Región	País
Cobertura neta educación media (%2015)	20.8%	39.1%	42.6%
Pruebas saber 11 matemáticas (2014)	46.2	47.80	49.7
Tasa analfabetismo mayores a 15 años (2005)	32.6%	15.6%	9.1%
Tasa de mortalidad infantil-Fallecidos por mil nacidos vivos (2013)	31.5	19.0	15.4
Cobertura vacunación DTP (2015)	80.6%	91.4%	91.9%
Cobertura total acueducto (2005)	49.8%	71.0%	82.0%
Déficit cuantitativo de vivienda (2005)	24.0%	16.9%	12.9%
Déficit cualitativo de vivienda (2005)	52.4%	44.5%	26.1%

Figura 6. Descripción de brechas en educación, salud, infraestructura y vivienda. Tomado de *Ficha de caracterización territorial*, por Departamento Nacional de Planeación, 2016 (<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/FIT/PDF/44000.pdf>)

En cuanto a los aspectos sociales, el departamento posee gran diversidad étnica: está conformado por los pueblos americanos wayuu, que se extienden por el centro y norte, los kogi, ika y kankuamo, que predominan en la Sierra Nevada junto a los wiwa, que comprenden además la llanura aluvial en el sur. La ciudad de Maicao es el principal centro de presencia musulmán en Colombia los sirio-libaneses, llamados erróneamente "turcos". El censo poblacional de 2005 realizado por el DANE determinó que el 51.9% de habitantes viven en las cabeceras municipales y el 48.1% en el campo. La composición étnica del departamento, según el DANE, es la siguiente: amerindios o indígenas (44.9%), mestizos y blancos (40.3%), negros o afrocolombianos (14.8%) y gitanos (0.04%). Esta composición poblacional es particular del departamento de La Guajira y difiere significativamente del resto del país (DANE, 2008).

Ahora bien, el nivel socioeconómico del departamento se puede describir en las siguientes categorías:

- Nivel socioeconómico bajo: conformado por obreros, población flotante desempleada y campesinos con escasos recursos económicos con asentamiento en el sector rural e invasiones en los cascos urbanos, desplazados generalmente apoyados por movimientos sociales de izquierda, estructuras del Ejército de Liberación Nacional (ELN) y grupos delincuenciales o criminales, que en total conforman aproximadamente el 40% de la población en la jurisdicción.
- Nivel socioeconómico medio: compuesto por empleados públicos, pequeños comerciantes y finqueros con asentamiento en cabeceras municipales, dedicados al comercio, el mercadeo y otros en menor escala, conformando aproximadamente el 40% de la población en la jurisdicción. Nivel socioeconómico medio alto: compuesto

por ganaderos, industriales y profesionales, ubicados en los principales centros urbanos, dedicados al comercio de ganado y algunas industrias, conformando aproximadamente el 20% de la población en la jurisdicción.

En cuanto al aspecto político, en el departamento de la Guajira entre 2016 y 2017 se han presentado situaciones particulares, como la destitución de la gobernadora elegida popularmente en las elecciones del año 2014 y la captura del gobernador elegido en el 2016. Desde hace algunos años el aspecto político ha tomado especial relevancia en el departamento debido a que cuenta no solo con una gobernación acéfala, sino que hay varios alcaldes que se enfrentan a problemas judiciales por la corrupción.

Durante noviembre del año pasado, Wilmer González asumió la gobernación del departamento y meses después fue destituido de su cargo. Este ha sido nuevamente un gobernador de la región separado de su cargo en los últimos 5 años de gestión. El primer caso fue el de Juan Francisco "Kiko" Gómez, condenado a más de 55 años de prisión por nexos con grupos ilícitos, seguido por la gobernadora indígena Oneida Pinto. De la misma manera otros exgobernadores se encuentran privados de su libertad y pagando condenas por múltiples hechos delictivos, como José Luis González y Hernando Deluque, padre del último presidente de la Cámara de Representantes del Congreso de la República (Ríoacha, 2017).

Ante este difícil panorama político el futuro de la región a es poco alentador, ya que esta situación se agrava con los problemas sociales que se vienen presentando desde hace varios años y que han cobrado la vida de niños y abuelos debido a la desnutrición que es uno de los más graves problemas de la región. En general los habitantes de la región esperan que surja un liderazgo serio en el corto plazo para así darle el estatus y la debida dirección a un departamento inmensamente rico en recursos naturales. Recientemente Álvaro Romero, director ejecutivo de la Cámara de Comercio del departamento, expresó que "debe existir un compromiso colectivo que involucre a la dirigencia política, al sector privado, al Gobierno

Nacional y a la ciudadanía para así actuar con total transparencia” (Riohacha, 2017). De acuerdo con el Fiscal General de la Nación, “La Guajira está cerca de ser un departamento fallido. La corrupción es sistémica e incluye la clase política, al sector privado, a funcionarios judiciales, también a la ciudadanía y a los indígenas” (Semana, 2016).

En el aspecto económico, la economía de La Guajira se fundamenta principalmente en la minería, por la explotación del carbón lignito, turba y hulla en los yacimientos de los municipios Maicao, Albania, Hatonuevo, Fonseca y Barrancas; la sal marina y las reservas de gas natural (producción de 500 millones de pies cúbicos de gas al día, en las estaciones Chuchupa y Ballenas) en Manaure. También se encuentra la reserva de canteras y la explotación aurífera en Dibulla. Buena parte de la minería que se realiza en La Guajira es de carácter ilegal, sobre todo la relacionada con el oro y el carbón en la zona fronteriza con Venezuela. De igual manera, se genera una producción económica por medio de las actividades agropecuarias compuestas por los cultivos de yuca, banano y frutas tropicales, y ganadera a través del pastoreo de ganado caprino. La pesca artesanal tecnificada es extensiva y se combina con la práctica de pesca deportiva debido a los exuberantes recursos hidrobiológicos en pescados, crustáceos, moluscos, entre otros.

La industria del departamento está conformada por el procesamiento de madera, producción de carbón vegetal y deforestación, y productos derivados de metales y concreto para la construcción. El turismo por su parte es un sector en crecimiento que cuenta con tres parques naturales para el ecoturismo, las ruinas históricas, como Puerto López, y los balnearios públicos de toda la costa del departamento. Con relación a la generación de empleo, el comercio es la principal actividad generadora de trabajo en el departamento (junto al sector de transporte terrestre urbano e interurbano) e involucra la importación por los puertos libres de Maicao, Manaure y Uribí, de electrodomésticos, alimentos, y licores

principalmente cerveza y whisky. De hecho, es el mayor importador de este último en Colombia y Venezuela.

La siguiente figura representa las cifras más importantes de la economía departamental tanto en la composición por sectores productivos como en los valores del Producto Interno Bruto (PIB) del departamento y el PIB *per cápita*, lo cual lo ubica como el 22 departamento más importante del país en términos de PIB (Gobernación de La Guajira, 2013a).

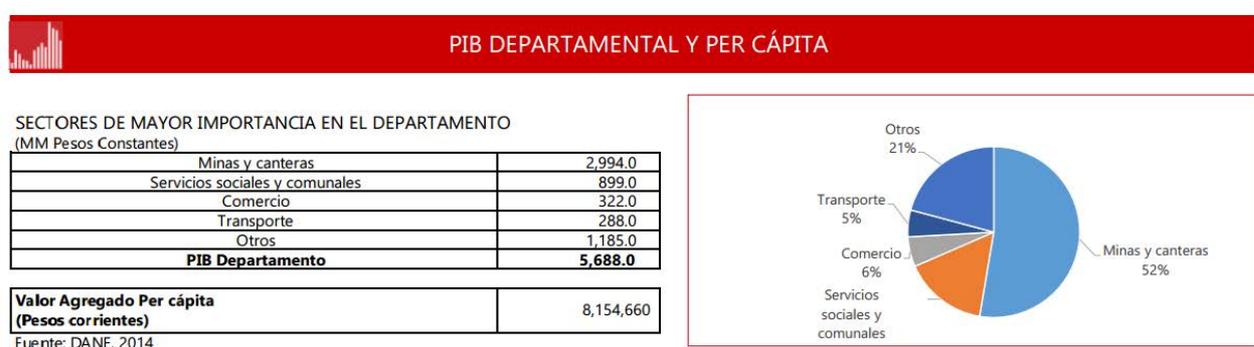


Figura 7. PIB departamental, sectorial y PIB per cápita.

Tomado de *Informe de coyuntura económica regional*, por DANE, 2014 (https://www.dane.gov.co/files/icer/2014/ICER_La_Guajira2014.pdf)

Con relación a la situación de orden público, en el departamento se presenta influencia del frente de guerra norte del ELN, al mando de alias “Nicolás”, con un componente de aproximadamente 77 guerrilleros. Actualmente alias “Nicolás” se encuentra en la mesa de diálogos en Quito como representante de la estructura ante los nuevos diálogos iniciados por el Gobierno Nacional para llegar a un posible acuerdo de paz con este grupo guerrillero. El frente de guerra norte se encuentra replegado en zonas de frontera donde sostienen actividades criminales de contrabando y extorsiones a ganaderos, transportadores y propietarios de fincas. Por información de inteligencia militar y policial han concentrado planes con el fin de ejercer influencia en zonas dejadas por las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) desde la conocida firma de los acuerdos de paz en noviembre de 2016. Por otro lado, están las FARC con una presencia histórica de los frentes

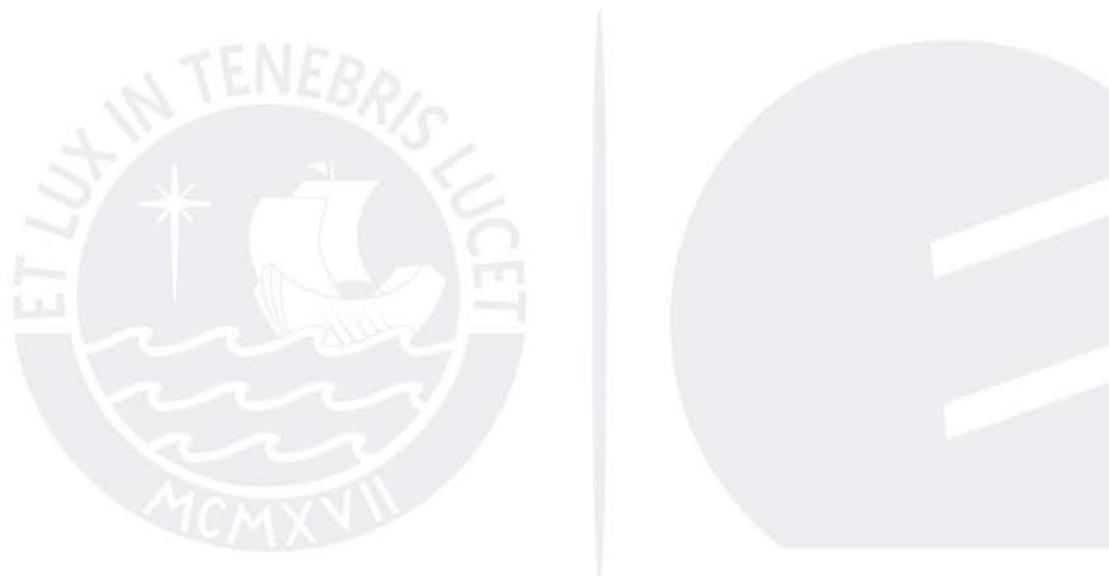
59 y 19. Actualmente estas estructuras se encuentran concentradas en las zonas transitorias que el Gobierno designó para la desmovilización de la guerrilla Ponderos, en Fonseca (La Guajira). Todas las estructuras de este grupo ilegal se encuentran realizando actividades de pedagogía y doctrina. A causa de esta situación, existe un alto porcentaje de inconformismo de la población civil hacia las autoridades municipales del área por el abandono casi total en el que se encuentran algunas regiones, especialmente las ubicadas en le serranía del Perijá, en donde programas como la electrificación rural y constitución de acueductos avanzan en ritmo lento. Sumado a lo anterior, la población civil ha denunciado el mal estado de las vías de comunicación que unen las áreas rurales con los centros urbanos, lo cual hace difícil el transporte y comercialización de los diferentes productos agrícolas y pecuarios sin que hasta el momento las autoridades civiles hayan desarrollado actividades para solucionar dichas necesidades.

1.2. Conclusiones

El departamento de La Guajira es una región clave para el desarrollo del país debido a su potencial turístico, minero y pesquero, además por su posición fronteriza con Venezuela, ya que el intercambio fronterizo ofrece posibilidades comerciales y culturales, pero es también vulnerable a la inestabilidad política y social del país vecino. Este departamento alberga una de las explotaciones carboníferas más importantes de Latinoamérica y un significativo potencial en la explotación de sal marina. Su interrelación con ciudades turística costeras como Santa Marta, Cartagena y Barranquilla facilita la explotación del turismo, especialmente el ecológico, aparte de las atracciones que ofrecen las diferentes etnias que se asientan en La Guajira. Sin embargo, para poder aprovechar las potencialidades turísticas, culturales y comerciales de La Guajira es importante atender primero problemas cruciales como los conflictos fronterizos con Venezuela, la escasez de agua especialmente en las comunidades indígenas, el tema del flujo ilegal de personas, el contrabando y la corrupción.

Además, existen asuntos de atención prioritaria dentro de la población como la atención de las necesidades básicas de las familias indígenas, la erradicación de la desnutrición de los niños y la mejora de los niveles de alfabetización.

Esta situación general refleja un panorama paradójico, ya que se evidencia un gran potencial de desarrollo unido a una profunda crisis social, educativa e institucional, razón por la cual es fundamental la realización de un plan estratégico claro y consistente que permita definir una visión a largo plazo y las vías prácticas para alcanzarla.



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

2.1. Antecedentes

La Gobernación de La Guajira tiene su propio manual de gestión pública en el cual considera que:

La Gobernación del departamento de La Guajira es una entidad comprometida con el mantenimiento y mejoramiento continuo de su Sistema de Gestión Integral, lo cual se evidencia a través del compromiso de la Alta Dirección al proporcionar los recursos y la infraestructura requerida para el desarrollo del recurso humano y la constitución de un clima organizacional comprometido con la calidad (Gobernación de La Guajira, 2013b)

A través de este manual, la Gobernación de La Guajira describe su Sistema de Gestión Integral y proporciona una guía de la estructura organizacional y de la responsabilidad de cada uno de los servidores públicos, asegurando la calidad en sus servicios y la satisfacción del cliente. El manual es una herramienta de uso diario para el personal de la entidad involucrado en los diferentes procesos, los cuales reflejan el quehacer de la gobernación de acuerdo con los lineamientos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP) 1000:2004 y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 1000:2005 (Gobernación de La Guajira, 2013b).

De esta forma, el planeamiento estratégico actual que se proyecta al mediano plazo (2016-2019) está enfocado en los problemas actuales del departamento, especialmente en aquellos que están ligados directamente con la corrupción y la falta de competitividad. Asimismo, teniendo en cuenta los grandes problemas sociales de La Guajira, el despliegue estratégico planteado por la actual administración busca una gestión más ordenada y responsable para superar la crisis social, garantizando la seguridad agraria, hídrica y

alimentaria con el propósito de sacar al departamento de una línea de pobreza que supera el 50%, especialmente en las comunidades indígenas.

2.2. Visión

Con base en los antecedentes mencionados y la situación general actual, la visión del plan estratégico para el departamento se proyecta al año 2027, de tal forma que se cuente con una década de estrategias llevadas a la práctica para concretar una nueva realidad para el departamento. Dentro de los pilares principales para la construcción de la visión del departamento, se encuentra la necesidad de que La Guajira sea una entidad reconocida por su desarrollo económico, con liderazgo en la producción de alimentos orgánicos, una mejora en su potencial e infraestructura turística, y el desarrollo en la agroindustria, la minería y la capacidad portuaria. Además, dentro de la visión del departamento se debe plantear una mejora significativa en la infraestructura para el bienestar de la población, con mejoras significativas en la educación y en salud, y con una prevalencia marcada en los derechos de los niños y adolescentes.

Por consiguiente, la visión propuesta para el departamento es la siguiente:

Para el año 2027, el departamento de La Guajira será reconocido a nivel nacional como uno de los departamentos más importantes en el desarrollo socio-económico de la región caribe, a través del fortalecimiento del turismo ecológico y su proyección al mercado internacional, la consolidación de su industria minero-energética, la ejecución de los proyectos de infraestructura portuaria para conectar sus centros productivos con el mercado mundial, el desarrollo de la industria agrícola con la correspondiente rehabilitación de tierras cultivables y cuidado del medio ambiente, y la consecuente disminución de los índices de desempleo, con el fin de poder asegurar una amplia cobertura en salud y educación para su población, y acabar de manera definitiva con los niveles de analfabetismo, desnutrición y pobreza extrema existentes en la actualidad.

2.3. Misión

De manera consistente con la visión, la misión del departamento de La Guajira se enuncia a continuación:

La misión del departamento de La Guajira radica en fomentar el crecimiento y desarrollo socioeconómico de sus habitantes, gracias a la producción de bienes provenientes de la industria minero-energética hacia el mercado internacional, el desarrollo ecoturístico de su territorio, su estratégica ubicación geográfica para la conexión del país con el resto del mundo, y el potencial agroindustrial existente en sus tierras. Así, promoviendo los valores del departamento, se construye una sociedad más equitativa y se contribuye al mismo tiempo con el desarrollo de la nación.

2.4. Valores

Los valores corporativos son un conjunto de principios, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización, que deben ser compartidos por todos, por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. En efecto, los principios de una organización no son parte de la visión como tampoco de la misión, sino que son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando se define la visión y la misión de la empresa, estas deben enmarcarse en los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. En consecuencia, se consultó el Plan de Desarrollo del Departamento de La Guajira para el período 2016 a 2019 (Gobernación de la Guajira, 2016), en el que se hallaron los valores para el desempeño de los servidores públicos, los cuales están alineados con el despliegue estratégico del Gobierno Nacional (Gobernación de La Guajira, 2016). Dentro de los valores mencionados, se han establecido como valores fundamentales para el departamento los siguientes valores:

- Honestidad

- Equidad
- Eficiencia
- Responsabilidad Social
- Transparencia

2.5. Código de Ética

El código de ética es una guía para que los profesionales evalúen la toma de decisiones al enfrentar dilemas ético-morales. Este código esboza la dirección del comportamiento profesional y establece criterios para juzgar la práctica de la profesión y legitimarla en la opinión pública. Con base a lo anterior, la Gobernación de La Guajira fundamenta su código de ética sobre los siguientes principios éticos que se alinean con los principios de ética pública de la Presidencia de la República:

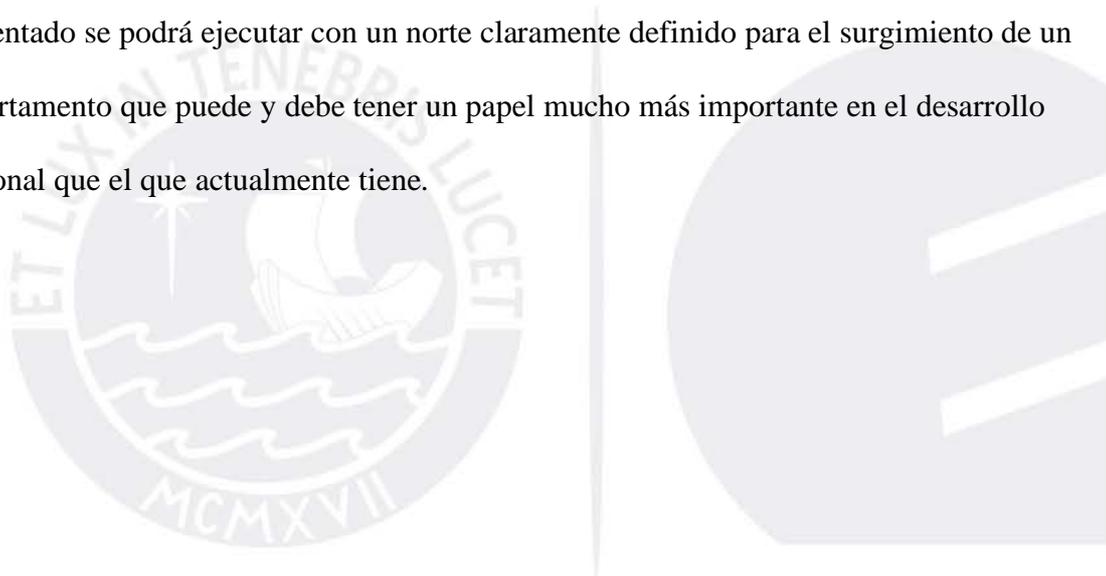
- Transparencia en todas las decisiones y actuaciones de la Gobernación, de tal forma que se recupere la confianza en las instituciones y se garantice que la destinación de recursos obedece al interés común.
- Cumplimiento de la ley en todas las instituciones de la Gobernación, en sus procesos, procedimientos y actuaciones, para asegurar un marco de regulación confiable y estable.
- Vocación de servicio en cada uno de sus funcionarios, de tal forma que se orienten todas las actividades hacia el bienestar social y económico de los habitantes del departamento.

2.6. Conclusiones

Definida la importancia y necesidad de un plan estratégico para el departamento, la visión, misión, los valores y el código de ética se han de constituir en los pilares fundamentales para las estrategias a desarrollar en pro de la consecución de los objetivos planteados. El departamento tiene los potenciales necesarios para alcanzar la visión, por lo

que se considera que la misma es realista y alcanzable, aun cuando no deja de ser un propósito ambicioso y ante el cual se necesita el compromiso de múltiples actores regionales y nacionales. Por su parte, la misión define de manera clara cuál es el fundamento de la existencia del departamento, y establece todo el marco dentro del cual La Guajira puede trabajar para concretar en acciones el camino que lo lleve a la nueva realidad planteada.

Estos dos elementos se conjugan finalmente con un sólido marco de valores y un código de ética que mantiene los límites de actuación dentro de los comportamientos permisibles y permiten a su vez que se inicie un marcado camino de limpieza y transparencia en las instituciones departamentales, con el fin de que la corrupción deje de ser la principal causante del fracaso de los planes y estrategias elaborados. De esta manera el plan estratégico presentado se podrá ejecutar con un norte claramente definido para el surgimiento de un departamento que puede y debe tener un papel mucho más importante en el desarrollo nacional que el que actualmente tiene.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

Para poder definir la MIN es necesario entender que un estado define sus prioridades con el propósito de conseguir sus objetivos de gobierno y protegerse a su vez de los estados vecinos. El presidente de la república Dr. Juan Manuel Santos Calderón y su equipo de gobierno propusieron desde el inicio de su campaña, un plan nacional de desarrollo que plantea tres intereses nacionales como hoja de ruta para las prioridades del país: construir un país en paz, aumentar los niveles de equidad social y mejorar los niveles de educación en la población nacional. Sin embargo, es importante destacar que estos no son intereses que reflejen necesariamente las prioridades para el país, sino que se presentan con un enfoque más específico del gobierno actual. Por esta razón, para el interés del departamento de La Guajira y para la aplicación del plan estratégico para el año 2027, se plantean los siguientes temas como intereses nacionales para Colombia: prosperidad para toda la población, la consolidación de la paz y el cese definitivo del conflicto armado, la soberanía y seguridad del país, y la erradicación del problema del narcotráfico.

En primera instancia, es importante entender el interés nacional de prosperidad para toda la población dentro del contexto adecuado, enmarcando su alcance a la prosperidad económica medida a través de indicadores macro para el país. Así, el interés del Estado consiste en garantizar un continuo crecimiento económico reflejado en el aumento constante y consistente del PIB, especialmente en relación al número de habitantes del país, esto es el PIB per cápita. Adicionalmente, la prosperidad no puede ser medida únicamente en función de los niveles de ingresos del país sino además en la capacidad adquisitiva de sus pobladores, por lo que el objetivo de mantener una inflación controlada hace parte de este interés nacional, ya que conjugan de manera adecuada para atraer mayores niveles de inversión

extranjera que faciliten la continuidad de los proyectos de infraestructura y el desarrollo de la industria nacional, disminuyendo las tasas de desempleo para redundar en un aumento del bienestar general de la población.

En segundo lugar, la consolidación de la paz y el cese definitivo del conflicto armado en Colombia es uno de los intereses fundamentales que tiene el país para poder sentar las bases de crecimiento y desarrollo socioeconómico. Este conflicto que ha afectado al país por más de 10 lustros ha alcanzado un punto importante con la firma de los acuerdos de paz en el año 2016, y el reto que tiene el país hacia los años venideros consiste en la consolidación de la paz y un cese definitivo del conflicto, unificando los diversos sectores de la nación que se encuentran aún divididos con relación a la manera en que el gobierno actual ha establecido los acuerdos con los grupos guerrilleros. Por esta razón, los planes de desarrollo que se han venido ejecutando en el país le otorgan a este punto una importancia relevante y consideran que sin la consecución de la paz tan anhelada será imposible garantizar los derechos básicos de los ciudadanos, aspecto fundamental para el desarrollo de la nación.

Como tercer punto de interés nacional, se encuentra la búsqueda de la soberanía y seguridad nacional, aspecto clave para garantizar un desarrollo futuro para cada una de sus regiones. De acuerdo con la Constitución Política de Colombia promulgada en el año de 1991 (Corte Constitucional, República de Colombia, 1991), la soberanía de una nación reside en el poder que tiene su pueblo, al cual se le otorga el derecho y así mismo el deber de cuidar de sus fronteras, recursos, y de propender por la adecuada administración de sus instituciones gubernamentales, ejerciendo un adecuado control sobre el estado y el uso de las riquezas nacionales. Esta soberanía se convierte por lo tanto en factor fundamental para el desarrollo del país, y tiene un nexo directo con la consecución de la paz al interior del territorio colombiano, para asegurar la no intervención directa de países extranjeros en los asuntos de administración nacional.

Por último, la erradicación del narcotráfico al interior del país se considera como interés nacional clave para el aprovechamiento adecuado de los recursos agrícolas de la nación, la eliminación de fuentes ilícitas de financiamiento de grupos al margen de la ley, y el aseguramiento de condiciones adecuadas para el desarrollo de la industria y la ganadería a lo largo y ancho del territorio nacional. Este asunto se ha convertido no sólo en un tema de suma importancia para el pueblo colombiano, sino que además tiene una fuerte influencia en los países consumidores de drogas, los cuales apoyan y exigen a su vez medidas efectivas en este propósito, como es el caso particular de los Estados Unidos de América. Durante los últimos meses la preocupación a nivel estatal ha sido mayor frente a este problema, ya que los cultivos ilícitos han aumentado de manera exponencial debido a la suspensión de la aspersión de glifosato ante su prohibición (Ejército Nacional, 2016).



Tabla 1

Matriz de Interés Nacional de Colombia

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Prosperidad para toda la Población			Estados Unidos * México* Brasil* Chile * Perú* Ecuador * Venezuela** Unión Europea* Sudeste Asiático*	
Paz y Cese Definitivo del Conflicto Armado		Venezuela * Brasil * Panamá * Perú* Ecuador * México* Chile* Estados Unidos* Unión Europea*		
Soberanía y Seguridad Nacional	Ecuador * Venezuela ** Nicaragua ** Brasil * Panamá * Perú*			
Erradicación del Narcotráfico				Estados Unidos * México* Brasil* Chile * Perú* Ecuador * Venezuela **

Nota: Intereses comunes* Intereses Opuestos**

3.1.2. Potencial nacional

Los aspectos por analizar en el potencial nacional han sido citados por D'Alessio (2015) y se detallan a continuación:

Aspecto demográfico. De acuerdo con las cifras del DANE (2016), la población estimada en Colombia para 2017 es de 49,293,809 habitantes, con una repartición equitativa entre hombres y mujeres. Esta población se reparte de manera heterogénea en los distintos departamentos del país, e incluye un componente importante de población indígena

localizada en distintas regiones del territorio nacional, con lo cual, su heterogeneidad aumenta. Además, si se consideran los flujos migratorios crecientes de los últimos años, la densidad poblacional ha venido incrementando en las regiones urbanas, principalmente en las cinco grandes ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, y Bucaramanga. Comparado con el resto de Suramérica, Colombia es el segundo país con mayor número de habitantes después de Brasil, lo cual se constituye en una fortaleza a la vez que en un enorme reto para afrontar los problemas de desarrollo y bienestar social.

Geografía. Colombia se encuentra ubicada en el norte del continente suramericano, tiene un territorio con una superficie calculada de 2,129,748 km², pero tan sólo 1,141,748 km² son superficie continental (DANE, 2014). El país cuenta con amplias zonas costeras sobre el océano Atlántico y Pacífico logrando consolidarse ante sus pares suramericanos por gozar de este enorme privilegio y fortaleza. Además, debido a su excelente posición geográfica cercana a la línea del Ecuador, posee una riqueza climática que unida a la existencia de todos los pisos térmicos a lo largo de las tres cordilleras que la atraviesan, le facilita la explotación de recursos naturales inexistentes en países vecinos, lo que se constituye en una ventaja comparativa frente a varios países de la región.

Economía. Colombia es un país que hoy se presenta con un gran interés para los inversionistas del mundo debido a las proyecciones macroeconómicas de crecimiento efectuadas por múltiples inversionistas en años recientes. Sin embargo, a finales del 2016, el DANE presentó que el PIB real de Colombia se había expandido a un desacelerado ritmo de solo un 1.2% anual durante el tercer trimestre de 2016, lo que comparado con el 3.3% obtenido tan solo un año atrás durante el análisis del mismo período es una causa de preocupación actual. Se puede observar que esta cifra estuvo sustancialmente por debajo de lo planeado y proyectado por los expertos, de las perspectivas del mercado y del Banco de la República (BR), cercanas al 1.8% anual. De hecho, dicha cifra no alcanzó siquiera el piso del

rango pronosticado por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) (1.8%-2.3%), calculado tres meses atrás con base en indicadores líderes-ALI (Anif Leading Index) (DANE, 2016).

En esta materia, un rol fundamental lo desempeña el Banco Central/Banco de la República, el cual, según lo establecido por la Constitución Política de Colombia, debe ejercer las funciones de banca central, regular la moneda, los cambios internacionales y el crédito. Además, es el ente encargado de emitir la moneda legal, administrar las reservas internacionales, ser prestamista de última instancia, banquero de los establecimientos de crédito, y servir como agente fiscal del gobierno. Según los informes analizados de Toro, Garavito, López, y Montes (2015), para contextualizar la historia reciente de la economía nacional, se observan deterioros en los términos de intercambio y su importante efecto sobre el ingreso nacional, exigiendo un ajuste del gasto de la economía de la mano de una menor dinámica del ingreso para evitar un crecimiento insostenible del déficit de la cuenta corriente y del endeudamiento externo. Además, la economía tomó un giro de expectativa debido a la desaceleración de la demanda interna, es decir, había poco interés en invertir, resultado de la reducción del ingreso nacional y del incremento en las tasas de interés que ha derivado en una pérdida de dinamismo de la actividad económica. Este contexto, demuestra que el potencial nacional económico de Colombia depende en alta medida de los precios internacionales del petróleo, y teniendo en cuenta que la época de bonanza ha finalizado, la economía nacional ha entrado en una recesión generalizada, lo cual posiciona al país en las mismas condiciones nacionales que los demás países de la región, desapareciendo el atractivo que tenía años atrás por los niveles de inversión y producción económica.

Aspecto tecnológico y científico. El potencial tecnológico y científico del país se puede considerar bastante bajo, especialmente si se analiza a la luz de los niveles de inversión en esta materia. En la actualidad, las inversiones realizadas en ciencia y tecnología en

Colombia continúan siendo mínimas, lo cual refleja que a pesar de las muchas iniciativas políticas e institucionales que pretenden promover la innovación tecnológica y aumentar los niveles de educación científica en colegios y universidades, la real apuesta del sector público y privado en esta materia aún no se ha dado. Por tanto, el país tiene una debilidad frente a sus países vecinos y competidores ya que sus inmensos recursos naturales y potencial industrial, no se explotan a un alto nivel tecnológico, de manera que la nación continúa estancada en los primeros escalones de las cadenas productivas internacionales, básicamente como proveedor de materias primas para el exterior y consumidor de productos elaborados.

Aspecto histórico, psicológico y sociológico. La historia reciente del país está fuertemente marcada por el sangriento conflicto de más de 53 años entre las fuerzas gubernamentales legítimas y los grupos armados organizados, principalmente las FARC, grupo financiado e influenciado por el narcotráfico. Este conflicto ha sido el principal tema de debate político en los distintos gobiernos, y la reacción del desarrollo económico y social del país ha obedecido a las variantes que dicho conflicto ha tenido en todas sus etapas. En la actualidad dicho conflicto ha pasado a una nueva etapa debido a la firma del acuerdo de paz, después de más de cuatro años de negociaciones en el exterior entre el Gobierno Nacional y las FARC. Por este principal motivo, el potencial psicológico y sociológico del país se desconoce frente a una nueva posible realidad de paz formalmente establecida, situación que no se vive hace más de 50 años en el territorio nacional. Así, el aspecto histórico de la nación es fundamentalmente una debilidad frente a los países de la región que no han tenido que vivir un conflicto armado de tan grandes proporciones ni de tan larga duración, que ha dejado profundas divisiones en la sociedad y que tendrán que ser superadas para consolidar un estado de verdadera paz estable a lo largo de los años venideros. Sin embargo, se puede mencionar como fortaleza nacional la capacidad del país de mantener sus instituciones

democráticas a pesar del conflicto armado, evitando el surgimiento de posibles dictaduras o regímenes autoritarios que hagan retroceder el esquema democrático del país.

Aspecto organizacional y administrativo. Colombia se considera como un estado social de derecho de acuerdo con su constitución vigente, gozando de una completa soberanía de acuerdo con la democracia por la cual se rige su funcionamiento como nación. El poder está repartido entre las ramas Legislativa, Ejecutiva y Judicial, las cuales son a su vez controladas por entes gubernamentales, dentro de los que se destacan la Defensoría del Pueblo, la Procuraduría General de la Nación, y la Contraloría General de la República. El territorio colombiano está actualmente dividido en 32 departamentos, cada uno de ellos regido por un Gobernador quien desempeña la función de administrador de los bienes y recursos del departamento y goza de autonomía en muchas de las decisiones que le competen gracias a la existencia de un gobierno nacional descentralizado. A su vez, cada departamento tiene ciudades capitales, que concentran la mayor cantidad de la población y que centralizan el manejo de los recursos departamentales. Además, dentro del esquema de funcionamiento democrático, todas las ciudades del país tienen un alcalde elegido por voto popular. Este funcionamiento y organización del país refleja un esquema típico democrático, con las ventajas y desventajas que conlleva, teniendo en cuenta de manera especial la cantidad de población existente y la gran amplitud del territorio nacional. Sin embargo, dichos esquemas democráticos y de descentralización dan paso también a problemas como el de la corrupción, que son difíciles de controlar y que se han convertido en la gran debilidad de las naciones a la hora de competir eficientemente en los mercados internacionales.

Aspecto militar. Las Fuerzas Militares de Colombia (FFMM) están compuestas por el Ejército Nacional (EJC), la Fuerza Aérea Colombiana (FAC) y la Armada Nacional (ARC), y su función principal consiste en defender el territorio nacional, su independencia e integridad, garantizar la seguridad de toda la población, y mantener la soberanía de Colombia

como estado. La reciente historia y actual capacidad de las FFMM ha sido también fuertemente influenciada por el conflicto interno, ya que la constante guerra con los grupos al margen de la ley ha requerido una reorganización y modernización de las diferentes fuerzas militares de Colombia. Como resultado de este proceso y gracias al apoyo de distintos gobiernos, las FFMM se han consolidado como una de las mejores entrenadas en Suramérica. En efecto, las FFMM se han ajustado a nuevos escenarios de posconflicto que les permiten destinar sus esfuerzos a consolidar la vigilancia y protección de fronteras y emprender misiones internacionales debido a su alta experticia y reconocimiento (Comando General Fuerzas Militares de Colombia, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales de un país son aquellos factores que permiten analizar el contexto externo a la organización y entender de esta manera cuáles son sus oportunidades y amenazas para alcanzar sus propios objetivos. Este análisis se divide en cuatro aspectos fundamentales, ya que parte de la descripción de la influencia de terceras partes, analiza los lazos y relaciones pasados y presentes, examina cómo influye en la nación el contrabalance de intereses, y finalmente, reconoce la importancia de conservar los enemigos de la organización.

Influencia de terceras partes. La influencia de terceras partes sobre Colombia se evidencia principalmente en los aspectos políticos y económicos. En primer lugar, considerando el ámbito político, la interacción del país con otros países de la región por lo general ha sido estable y se ha caracterizado por mantener excelentes relaciones a lo largo de su historia tanto en lo comercial como en lo diplomático. En los años recientes han existido ciertos distanciamientos y momentos de máxima tensión, como el presentado con la presunta incursión militar a territorio ecuatoriano a través del departamento del Putumayo para dar de baja a uno de los principales cabecillas y jefes de narcoterrorista FARC, o los continuos

cierres de frontera entre Venezuela y Colombia ocasionadas por diferencias entre los gobiernos de cada nación.

En cuanto al aspecto económico, los datos históricos revelan que más de la mitad de las exportaciones del país correspondían a ventas de petróleo y sus diferentes derivados hacia el exterior, por lo que una influencia grande es ejercida sobre el país por aquellas terceras partes que son consumidores o clientes del petróleo nacional, o por aquellos que tienen poder sobre el nivel de los precios internacionales del petróleo. Esto se puede evidenciar considerando que, a partir de la mitad del año 2014, la economía colombiana comenzó a ser afectada principalmente por la fuerte caída del precio internacional del petróleo, la que estuvo acompañada de la desaceleración económica de China y otros fuertes socios comerciales como Venezuela y México.

Lazos pasados – presentes. Con relación a los lazos establecidos en tiempo pasado y que se han modificado o conservado en la actualidad, se puede afirmar que la mayor influencia se ve reflejada por los lazos cercanos que se comparten con los países que alguna vez fueron parte de la nación y que por diversas razones históricas hoy son un país independiente. Este es el caso de Panamá, Perú, Ecuador y Venezuela, con quienes existen fuertes lazos pasados, especialmente ligados a la historia de independencia y surgimiento como nación.

Actualmente, en Colombia hacen parte un sinnúmero de organismos internacionales que participan de forma bastante activa, como lo son la Organización de las Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, El Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Estados Americanos (OEA), por destacar algunos de los más relevantes. En estas organizaciones, los representantes y miembros de los equipos de Colombia se han distinguido por fomentar el desarrollo y propender por fortalecer la economía. En algunos casos, como el de la OEA, se

ha utilizado este organismo para controlar y contrarrestar algunos ataques de Venezuela y Ecuador que requirieron de una intervención inmediata para apaciguar los ánimos durante los complicados momentos de dificultad diplomática que se vivieron a principios de este siglo cuando el Gobierno a través de sus fuerzas militares realizó una delicada operación de orden público que tuvo como resultado la muerte en combate de Raúl Reyes, máximo jefe de las FARC.

Contrabalance de intereses. El contrabalance de intereses aplicado al análisis del país, permite identificar cuál puede ser la ventaja comparativa de la nación frente a los costos asociados por mantenerla (D'Alessio, 2015). De esta forma, los intereses nacionales que compartimos con países de la región permiten encontrar la manera de realizar alianzas, como es el caso de la Alianza del Pacífico en la cual se comparten intereses comerciales para obtener un provecho común. Para el caso contrario, cuando este contrabalance de intereses coloca a la nación frente a otro país que tiene intereses opuestos, en lugar de generar alianzas se establecen niveles de competitividad o rivalidad, ya que se persiguen objetivos radicalmente distintos. Este puede ser el caso actual entre Colombia y Venezuela, ya que la concepción misma de Estado y de organización de la sociedad, no permite que se realicen asociaciones, sino que, al contrario, promueven el surgimiento de nuevos conflictos.

Así, dentro de la política exterior y comercial de Colombia, en cabeza de ministerios claves en el gobierno y buscando mejorar el acceso a la globalización y la potencialización de nuevos mercados internacionales, el país ha desarrollado y firmado convenios que cubren los objetivos anteriormente mencionados. Por esta razón, se ingresó en el año 1969 a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), del cual surgió el ingreso al Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y a la Comunidad de países del Caribe (CARICOM). Además de los acuerdos anteriormente mencionados y junto al principal aliado y socio comercial del país que son los Estados Unidos de América, se desarrolló el Andean Trade Preference Act

(ATPA), que es la ley de preferencias arancelarias andinas. Además, un Tratado de Libre Comercio (TLC) en el año 2012 con la comunidad europea, y a nivel de Asia un TLC con Corea del Sur en el año 2016 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017b).

Conservación de los enemigos. La importancia de mantener los enemigos de la nación radica en que el país se mantiene preparado para poderlos manejar e invierte recursos en continuar mejorando su competitividad para hacer frente a las amenazas que los enemigos representan. Para el caso de Colombia, en el ámbito militar no existen enemigos declarados, pero sí claras diferencias con los países de Nicaragua y Venezuela, ocasionados principalmente por diferencias ideológicas y conflictos limítrofes que impactan la soberanía nacional. Debido a estas múltiples confrontaciones con Colombia, el actual presidente de Nicaragua, Daniel Ortega, ha decidido mantener un claro distanciamiento en lo diplomático y comercial con Colombia. Existe una preocupación adicional, y es la cercanía de este país a Rusia quien ha venido fortaleciendo su aparato militar, lo que representa un inminente riesgo para la nación.

Con relación a los aspectos comerciales, más que enemigos existen claros competidores que comparten el mercado global con productos y servicios similares a los colombianos, ocasionando una amenaza latente para la economía nacional. De manera especial se debe mencionar a Venezuela con el petróleo, a Perú con la minería, y a Brasil con la industria agropecuaria.

3.1.4. Influencia del análisis en el Departamento de La Guajira

Según el análisis realizado, los intereses nacionales aplican de manera directa sobre el departamento, ya que la prosperidad es un asunto urgente para su población, históricamente ha sido un departamento marcado por la violencia por lo que la paz es una prioridad, la soberanía ha sido atacada en múltiples ocasiones, se encuentra débilmente asegurada en la

frontera con Venezuela, y el narcotráfico ha utilizado sus territorios para la consolidación de sus rutas de comercio ilegal.

Con relación al potencial nacional, desafortunadamente muchos de los recursos con los que cuenta el país están localizados en regiones alejadas de La Guajira, con lo que el potencial nacional dista bastante del potencial departamental. Finalmente, con relación a los principios cardinales, la influencia de terceras partes existe sobre el departamento básicamente con relación a Venezuela; por su parte, los lazos pasados - presentes conllevan un historial negativo de conflictos armados con el país vecino, corrupción y tráfico ilegal de narcóticos a través del departamento, lo cual se convierte en un condicionante para la construcción de realidades futuras diferentes; el contrabalance de intereses puede llegar a ser un factor positivo para el departamento debido a su posición estratégica sobre el océano atlántico, que le permitiría adquirir ventajas competitivas frente a otros departamentos del país; y por último, la conservación de los enemigos le permite al departamento sacar provecho de su experiencia viviendo en conflicto interno, para desde allí construir un escenario de paz y generar una capacidad enriquecedora para los demás departamentos e incluso para países vecinos que lo requieran.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores que generan una ventaja competitiva para Colombia están relacionadas directamente con los recursos que una empresa o persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. A pesar de que en los últimos años se han presentado modificaciones, algunos factores de producción del país siguen manteniéndose interesantes, como el sector minero-energético y el agro. El sector minero energético en el país sigue presentando unos buenos niveles de oportunidad para su desarrollo y, aunque sus niveles se han visto afectados por la crisis de los últimos tres años del precio mundial del petróleo, este

ha sido un sector con un amplio aporte al PIB del país, sobre todo hasta el año 2015.

Adicional a lo anterior, Colombia se ha visto en la necesidad de recortar presupuestos de inversión en gran parte por la caída del precio del barril de petróleo en más del 50%, por lo que algunas entidades gubernamentales se hayan visto en problemas para mantener sus inversiones y capacidad de acción. Aunque el panorama petrolero ha mejorado en los últimos meses, diversas opiniones del sector afirman que el precio empezaría a subir durante el 2018, pero al mismo tiempo dan un claro mensaje en los mercados globales acerca de que los precios no llegarán a los niveles anteriormente vistos y que permitieron en su momento al país tener un interesante crecimiento.

En lo que respecta al sector agropecuario, el país cuenta con una enorme variedad de productos que logran cubrir la demanda interna y que en algunos casos hacen parte de la balanza exportadora de Colombia. Uno de los grandes desafíos que se tiene actualmente en el país es mejorar la pésima infraestructura vial para permitirle al campesino y agricultor nacional un mejor flujo de sus productos y verdaderas oportunidades de exportación. El sector agroindustrial es un gran jugador en la economía nacional, pues aporta un 6.2% del PIB según cifras de Procolombia (2017). De la misma manera vale la pena destacar, que las exportaciones de este sector han presentado un crecimiento del 32.2% en los últimos 5 años (Procolombia, s.f.). En términos de infraestructura, el país se ha propuesto de manera decidida a mejorar las vías nacionales con la construcción de grandes autopistas usando tecnología y métodos de construcción de avanzada que conectarán regiones que por años han estado apartadas y brindarán mejores oportunidades a aquellos que comercializan productos

3.2.2. Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda para el país están estrechamente relacionadas con sus ventajas competitivas frente al mercado mundial que demanda los bienes y servicios que Colombia supe. De esta manera, los tratados de libre comercio, las facilidades de

intercambio del país con las demás naciones, y la percepción de confianza que Colombia refleja ante el mercado global, son aspectos relevantes para que se mantenga una demanda creciente que impulse y desarrolle de manera constante la economía nacional.

Al respecto de esta confianza, uno de los indicadores que más se analizan en los mercados mundiales es el denominado riesgo país, el cual, ha alcanzado en el presente año uno de los valores más bajos de la historia de Colombia, posicionándose en 198 puntos, factor ocasionado por la gran cantidad de incertidumbres del ambiente geopolítico mundial, facilitando la participación del extranjero en los mercados de capitales y motivando la inversión foránea (Portafolio, 2017). A este factor generalizado de baja en los indicadores de riesgo, se suma una parcial recuperación de los precios del petróleo y la aprobación de la reforma tributaria a inicios del año, factores que contribuyeron favorablemente la percepción del inversionista (Portafolio, 2017). De esta manera, la demanda mundial de bienes y servicios colombianos ha reflejado una tendencia creciente, factor que favorece las condiciones para que cada departamento a su interior desarrolle sus planes estratégicos para los próximos años.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las condiciones estructurales de la nación le han permitido en los últimos años mantenerse en los mejores niveles de desarrollo de la región y su estrategia frente a otros países de la región se ha enfocado en la creación de confianza gracias a las políticas económicas del Banco Central de la República, a los índices de crecimiento de la economía nacional, y al desarrollo del proceso de paz que se ha constituido en mensaje de estabilidad sociopolítica y de ambiente favorable para realizar negocios.

Estas condiciones externas le han otorgado al país el tercer lugar en Latinoamérica de acuerdo con el informe anual de competitividad según lo referencia por Colprensa/El País (2017). De esta forma, Colombia se encuentra con posiciones ventajosas de rivalidad frente a

los países vecinos, ya que está por debajo únicamente de México y Chile, lo que favorece los planes de progreso en temas de comercio e inversión con el resto del mundo, destacándose principalmente el sector turístico como impulsor de nuevos ingresos para el país, aumentando su importancia y participación sobre el PIB total de la nación (Colprensa/El País, 2017). De esta manera, gracias a que la estructura macroeconómica del país ha sido destacada en el ámbito internacional en los últimos años, se ha generado un panorama favorable para que cada una de sus regiones se fortalezcan con capitales extranjeros y puedan proyectarse de forma competitiva hacia economías de todo el mundo, a través de estrategias diferenciadas y apalancadas en la proyección de Colombia como economía estable y próspera en Latinoamérica.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Para Colombia, los sectores de apoyo más relevantes son aquellos que faciliten el intercambio de bienes y servicios de la región y especialmente soporten el comercio internacional para conseguir una balanza de pagos positiva. De esta manera, los países con los que se tienen tratados de libre comercio y acuerdos comerciales son fundamentales para la competitividad del país, ya que facilitan las condiciones de acceso a dichos mercados para incrementar las exportaciones e incentivar en los comerciantes nacionales la realización de negocios en el exterior. Dentro de este contexto, los acuerdos más relevantes para el país son los realizados con Estados Unidos, la Unión Europea, y la Comunidad Andina de Naciones (CAN), quienes son los principales destinatarios de las exportaciones colombianas, representando un total del 55.4% del valor total de dicho rubro en el año 2016 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017b).

En total Colombia tiene 16 acuerdos comerciales vigentes con otros países o sectores a nivel mundial, lo que refleja de forma clara su estrategia de establecer aliados estratégicos que le permitan consolidarse como un socio comercial atractivo en el mercado mundial. Estos

sectores de apoyo se convierten por lo tanto en un factor clave para el país y una herramienta valiosa para el desarrollo regional, ya que permite que cada departamento encuentre aliados específicos dentro de estos acuerdos para el desarrollo de sus propias industrias.

3.2.5. Influencia del análisis en el Departamento de La Guajira

En términos generales Colombia muestra unas condiciones de competitividad favorables que le permiten participar del mercado mundial de manera activa y que le abren las puertas a los departamentos y regiones con sus industrias propias. Estas condiciones facilitan que La Guajira explote sus potencialidades como departamento, tanto por su ubicación, como por sus recursos naturales, y establezca estrategias que impulsen un desarrollo económico orientado al comercio nacional e internacional, apalancándose en la confianza consolidada de los inversionistas en Colombia y un panorama de estabilidad generalizado que ha sido producto de las condiciones de paz que se están estableciendo en términos sociales y políticos. No obstante, esta situación de confianza y crecimiento económico ha demostrado ser vulnerable a cambios en el entorno mundial, por lo cual los factores externos deben ser considerados detalladamente y monitoreados constantemente con el fin de validar las estrategias o replantearlas para redireccionar el rumbo y asegurar la consecución de los objetivos que se planteen.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE permite encontrar oportunidades y amenazas que presenta el entorno, el cual está fuera del control que tienen las organizaciones, pero influencia sobre todas. Dicha influencia es política, económica, social, tecnológica y ecológica. El análisis se hace con el fin de que las empresas aprovechen las oportunidades para fortalecerse frente a la competencia, minimicen las amenazas y estén preparadas para enfrentarlas.

Para este plan estratégico la empresa es el departamento de la Guajira y para el análisis del entorno se tendrá en cuenta la situación del país.

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

En los últimos años Colombia ha tenido una estabilidad política debido a las corrientes que han subido al poder. A pesar de mostrarse como grandes opositores, los gobiernos han sido de centro derecha, interesados por seguir desarrollando el capitalismo y acabar con una guerra que lleva varias décadas acabando con el país. Se está iniciando una época donde se le dio fin a la violencia, se dejan las armas y la preocupación primordial del gobierno deja de ser la defensa de la población, quienes permanentemente eran atacados por grupos insurgentes. Ahora el reto es con el gran elefante que también ha acompañado a la nación por años: la corrupción. Este mal que asecha al país, que enriquece a unos pocos, pero afecta a muchos ya que genera desigualdad, pobreza, inseguridad y subdesarrollo.

El estado colombiano, de acuerdo con la constitución de 1991, es un Estado social de derecha, el cual tiene soberanía sobre un territorio que está dividido en 32 departamentos, los cuales contienen 1123 municipios y cinco distritos. Los gobernantes pertenecen a diferentes corrientes políticas, ya que actualmente existen muchos partidos. Diferente a la situación que se veía diferente hasta la década de los ochenta, donde predominaban dos partidos políticos tradicionales: el Partido Liberal y el Partido Conservador, los cuales nacieron a mediados del siglo XIX y generaron mucha violencia interpartidista. Esta situación se minimizó con el Frente Nacional, lo cual se dio entre 1958 y 1974, donde el poder se alternaba entre los dos partidos y los cargos se repartían entre los dos. Esto contribuyó de manera significativa a disminuir la intolerancia bipartidista, pero les cerró el espacio a los movimientos alternativos y se perdió la solidez organizativa ya que se eliminó por completo la competencia (Ungar, E. & Arévalo, C., 2004).

A raíz del desmonte del Frente Nacional, las alcaldías se comenzaron a elegir a través de voto popular, por lo tanto, empezaron a ingresar nuevas caras a los cargos políticos, ya no solo eran aquellos que pertenecían a los partidos tradicionales. Lo anterior aparentemente era

positivo, pero como lo explicó Ungar, E. & Arévalo, C (2004), esto vino acompañado de un gran problema que ha estado presente en el país por muchos años: el narcotráfico. Esta actividad entró a ser parte del flujo de caja de algunos políticos, por lo tanto, estos cargos se convirtieron en una fuente de ascenso social y mejoramiento de la situación económica personal, lo que llevó a convertirse en una carrera aspiracional para muchos colombianos. Así se mantiene para unos pocos, pero desafortunadamente no se ha podido acabar con la corrupción, a pesar de los esfuerzos de los diversos partidos políticos de tener en sus organizaciones personas de bien, que velen por el bienestar de todo el país, aún hay varios que tienen como objetivo lucrarse, sin importar el costo y que esto esté por encima del bien común. Inclusive actualmente hay personas que buscan llegar a los cargos públicos a como dé lugar, inclusive si no son aceptados en los partidos. El procedimiento que usan ahora es buscar firmas, para demostrar que tienen apoyo de cierto porcentaje de la población, y así poder lanzarse como candidato independiente para los diferentes cargos públicos.

Dichos partidos políticos, incluso las aspirantes independientes buscan cargos del poder público, el cual está dividido en tres grandes ramas: ejecutiva, legislativa y judicial. La rama ejecutiva está formada por el presidente de la República, los ministros del despacho y los directores de los diferentes departamentos administrativos. El actual presidente, Juan Manuel Santos Calderón, fue elegido el pasado siete de agosto de 2010 y que fue reelegido por un período de cuatro años adicionales hasta el 2018, junto con sus ministros y directores. Las gobernaciones y las alcaldías, así como las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comercios del estado, forman parte de la rama ejecutiva. Algunos de los funcionarios que la componen son elegidos a través del voto popular.

La rama legislativa está representada por una corporación pública colegiada de elección popular llamada Congreso de la República, el cual está integrado por el Senado de la República y la Cámara de Representantes, constituyendo así un sistema bicameral; es decir,

una cámara alta representada por el Senado (compuesta por 100 senadores, elegidos por voto popular) y una cámara baja representada por la Cámara de Representantes (contiene 166 representantes de diferentes zonas del país). El congreso tiene múltiples funciones, entre ellas reformar la constitución, crear y reformar las leyes, requerir a los altos funcionarios del Estado como a los ministros que hacen parte del gabinete del presidente, juzgar a los funcionarios del Estado por responsabilidad política y recibir a jefes de Estado o de Gobierno de otros países, entre otras.

La rama judicial está conformada por instituciones u órganos de cierre de las tres principales jurisdicciones: la Corte Constitucional, el Consejo de Estado y la Corte Suprema de Justicia, además del Consejo Superior de la Judicatura, referidas formalmente como las altas cortes. A esta división se le debe agregar las jurisdicciones de paz e indígenas, y también al titular de la acción penal, la Fiscalía General de la Nación. De igual manera hacen parte de esta rama, todos aquellos funcionarios o instituciones que tengan dentro de su función de manera expresa, directa o indirecta, el administrar justicia, algunas de ellas son: Contraloría General de la República, Procuraduría General de la Nación, Fiscalía General de la Nación, Auditoría General de la República, Corte Suprema de Justicia, Consejo de Estado y Defensoría del Pueblo.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Durante la primera década del siglo XXI hubo un apetecible conjunto de términos de intercambio, como resultado principalmente de los altos precios del petróleo y otros bienes que le permitieron a Colombia aumentar los porcentajes de progreso de crecimiento nacional a partir del año 2004 y que de una u otra manera posibilitó soportar los efectos de la debacle financiera mundial que se presentó durante 2008 y 2009 por varias razones principalmente en Estados Unidos y Europa. A partir de la mitad de año 2014, la economía colombiana comenzó a ser afectada principalmente por la fuerte caída del precio internacional del

petróleo, la que estuvo acompañada de la desaceleración económica de potencias como China y otros fuertes socios comerciales como Venezuela y México, aparte de esto, el aumento de las tasas de interés en la mayor economía mundial, los Estados Unidos. Todo ello afectó en esa segunda década del siglo, la demanda externa, la percepción de riesgo, y el consecuente crecimiento económico del país (Banco de la República, 2017b).

Cuadro resumen: principales indicadores económicos

Variable	Periodicidad	Unidades	Fecha último dato	Último dato disponible	Dato anterior	Un año atrás
PIB (precios constantes de 2005)	Trimestral	Var. % anual	dic-16	1,59	1,24	3,44
Índice de producción industrial (IPI) 1/	Mensual	Var. % anual	mar-17	4,77	-3,45	0,76
Tasa de desempleo	Mensual	%	mar-17	9,70	10,50	10,14
Inflación al consumidor (IPC)	Mensual	Var. % anual	abr-17	4,66	4,69	7,93
TRM (viernes) 2/	Diaria	Pesos	may-19-17	\$ 2.932,16	\$ 2.933,92	\$ 3.056,06
Tasas de interés						
Tasa de intervención			may-02-17*	6,50	7,00**	7,00
DTF 3/	Semanal		may-19-17	6,17	6,08	7,01
Agregados monetarios***						
Base monetaria	Semanal	Var. % anual	may-05-17	-1,55	-1,24	13,12
M3 4/	Semanal	Var. % anual	may-05-17	5,34	6,69	12,18
Cartera ***						
En moneda total	Semanal	Var. % anual	may-05-17	6,77	6,87	11,66
En moneda legal	Semanal	Var. % anual	may-05-17	7,39	7,58	13,95
En moneda extranjera 5/	Semanal	Var. % anual	may-05-17	-3,33	-4,47	-15,45
Sector externo						
Cuenta corriente	Trimestral	US\$ millones % PIB	dic-16	-2.556,49 -3,19	-3.635,14 -4,99	-4.044,83 -5,53
Deuda externa	Mensual	US\$ millones % PIB	feb-17	120.692,35 39,20	121.096,93 39,33	111.725,45 39,52
Saldo de reservas internacionales netas	Mensual	US\$ millones	abr-17	46.935,77	46.931,69	47.292,95
Situación fiscal: superávit (+) o déficit (-)						
SPC 6/	Trimestral	% PIB	dic-16	-1,70	-1,30	-3,00
GNC	Trimestral	% PIB	dic-16	-1,30	-1,85	-2,00

Figura 8. Cuadro resumen principales indicadores económicos
Fuente: *Boletín de Indicadores Económicos* por Banco de la República, 2017a
(<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>)

Como se puede ver en la figura presentada por el DANE, la economía colombiana presenta permanentemente ciclos de bonanzas y recesión bastante marcados, y actualmente el país está viviendo una época de poco crecimiento (1.1% en el primer trimestre de 2017), es decir, está en el piso de un ciclo. Las ramas que impulsaron dicho crecimiento fueron la agricultura y ganadería; servicios financieros y seguros; y actividades de servicios sociales. Por el contrario, la rama que tuvo un mayor decrecimiento fue la explotación minera.

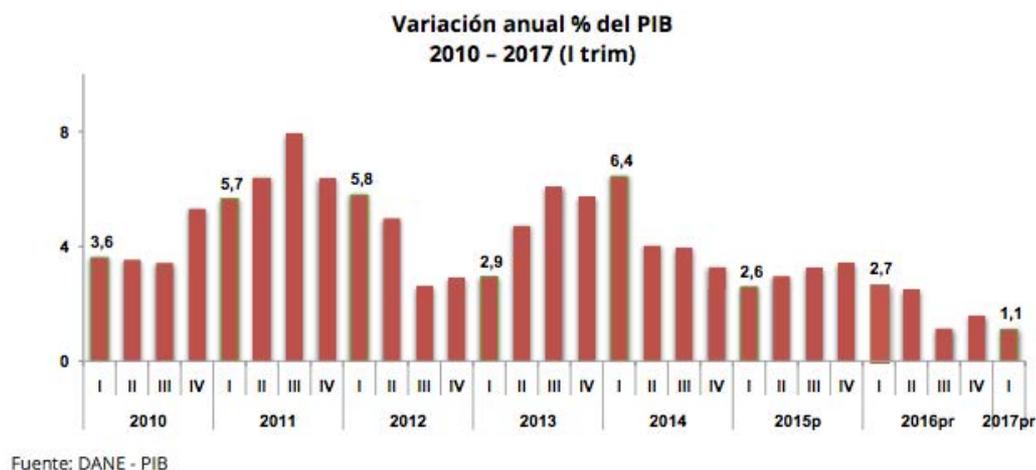


Figura 9. Variación anual % del PIB

Fuente: Cuentas Trimestrales- Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2017 por DANE, 2017a

(http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim17_oferta_demanda.pdf)

Las exportaciones en el primer trimestre de 2017 mostraron un decrecimiento de 3.6% de acuerdo a las cifras reportadas por el DANE (2017a), explicado especialmente por la caída de ventas al exterior de los productos alimenticios como cacao, aceites y grasas (-35.5%) y petróleo, gas natural, minerales de uranio y torio (-21%). Esta disminución de ventas se contrarrestó con el incremento de la exportación de banano, la cual mostró un crecimiento de 17.8%, pero no fue suficiente que las ventas fuera del país pudieran reportar una cifra positiva al inicio de año. Por el lado de las importaciones también se tuvo un decrecimiento, las compras externas disminuyeron 0.4% comparadas con el año anterior. Esta situación de la balanza comercial es un reflejo de la recesión de la economía que se explicó anteriormente, por la que está pasando el país.

El Banco de la República tiene como instrumento de intervención, para controlar el circulante que hay en la economía, la tasa de interés. A cierre de 2014, de acuerdo a los informes publicados por la institución (Banco de la República, 2017), la tasa de interés fue de 4.5%, pero esta inició una senda de crecimiento hasta alcanzar el 7.75% a mediados del año 2016. Debido a la pérdida de dinámica del consumo, lo que ha hecho el Banco es buscar

incentivar nuevamente la demanda y por eso es actualmente la tasa se encuentra en 5.25% y el mercado espera que el año 2017 cierre con una tasa de 5%. Lo importante es que los bancos comerciales adopten esta reducción para que la población vuelva a acceder a nuevos créditos de consumo, lo cual ayudará a incrementar la demanda interna y así generar mayor crecimiento en la economía colombiana.

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

En el año 2005 el DANE realizó el último censo en el país (DANE, 2005), dando como resultado una población total de 41,468,384, donde el 50.9% son mujeres y 49.1% hombres. El grupo de edad con mayor población fue el de personas de 10 a 14 años y las personas de 85 años en adelante representan el grupo de población más pequeño. A corte de septiembre de 2017, el DANE reporta que la población alcanzó 49,397,653, lo que representa un crecimiento de 19% en los últimos doce años.

Del total de la población, el 63.7% hacen parte de la fuerza laboral del país, según datos del último informe publicado por la DANE el pasado mes de agosto del presente año, mostrando un crecimiento en los últimos 10 años, ya que en Julio de 2008 la tasa global de participación era de 58.7%. La tasa de desempleo, por el contrario, ha venido decreciendo, ya que en el año 2008 era de 12.1% mientras que a mediados de 2017 se ubicó en 9.7%. En la gráfica a continuación se puede observar la evolución que han tenido estos dos indicadores en los últimos nueve años.

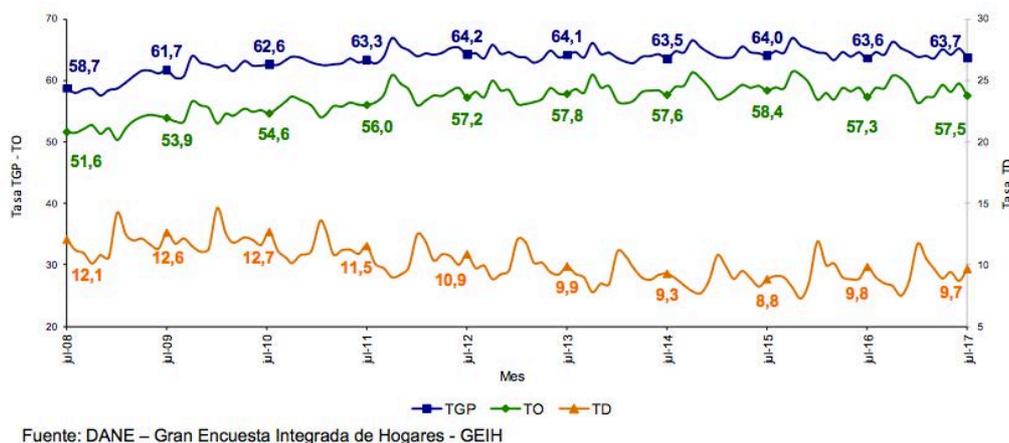


Figura 10. Indicadores laborales de ocupación y desempleo.

Fuente: Mercado laboral. Principales resultados por DANE, 2017b

(http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_jul_17.pdf)

Una particularidad del mercado laboral en Colombia que se expone en el informe del DANE (2017b), es que el 43.6% de las personas ocupadas son trabajadores por cuenta propia, lo que podría evidenciar muchos trabajadores independientes o emprendedores. Pero desafortunadamente la realidad es que una proporción importante hacen parte de la informalidad del mercado laboral, y a pesar de generarle ingresos a las personas, no ofrece estabilidad ni pago de parafiscales, por lo tanto, a largo plazo no tendrán la oportunidad de contar con una pensión.

La ciudad que mayor concentra la población ocupada a julio de 2017 es Bogotá, ya que allí se encuentra el 38% de dicho grupo, seguida de Medellín con el 17.2% y Cali con 11.4%. Las ciudades que tienen un número menor de personas ocupadas con relación al total del país son Montería con 1.6% y Manizales y Pasto, cada una con el 1.8%. En la tabla que se expone a continuación se evidencia la distribución de la población ocupada a lo largo de las trece ciudades y áreas metropolitanas de Colombia.

Ciudad	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
Total 13 ciudades y áreas metropolitanas	100,0	0,5	0,5
Medellín AM	17,2	3,4	0,6
Bucaramanga AM	5,5	7,2	0,4
Pereira AM	2,9	5,3	0,1
Villavicencio	2,1	6,1	0,1
Barranquilla AM	8,2	0,8	0,1
Montería	1,6	3,9	0,1
Cali AM	11,4	0,3	0,0
Manizales AM	1,8	1,9	0,0
Pasto	1,8	1,6	0,0
Ibagué	2,3	0,0	0,0
Cúcuta AM	3,3	-0,5	0,0
Cartagena	3,8	-2,4	-0,1
Bogotá DC	38,1	-2,0	-0,8

Fuente: DANE – GEIH

Figura 11. Distribución poblacional en áreas metropolitanas

Fuente: *Mercado laboral. Principales resultados* por DANE, 2017b

(http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_jul_17.pdf)

Con respecto a las personas que hacen parte de la población inactiva, el informe del DANE (2017b), aseguró que el 40.6% de las personas se dedican a hacer oficios del hogar, mientras que el 39.7% son estudiantes. Lo preocupante a resaltar en este grupo de personas, es en que en el período 2016 – 2017 la población que se encuentra estudiando disminuyó 2.6% y, por el contrario, este segmento debería mantenerse o crecer, ya que la educación es la base del desarrollo de la economía de un país.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Trimestralmente el MINTIC presenta un informe donde divulga los datos más relevantes de las TIC. En la última publicación emitida en julio de 2017, publicando las estadísticas del primer trimestre de 2017, se resaltó que el país alcanzó 28.4 millones de conexiones a internet de banda ancha (MINTIC, 2017b). El número mostró un crecimiento con respecto al mismo período del año anterior, ya que se ubicaba en 26.6 millones de conexiones. La modalidad de conexión se puede ver en la siguiente gráfica.

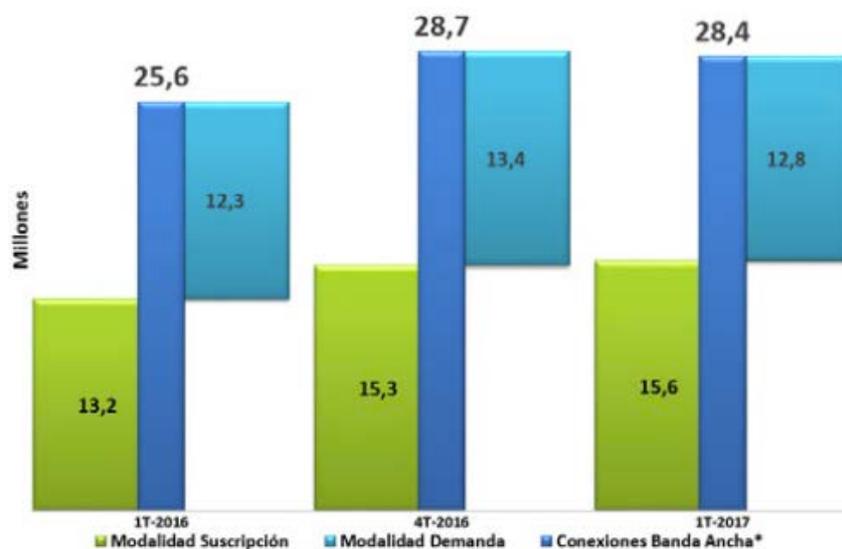


Figura 12. Conectividad a Internet en Colombia

Fuente: *Boletín trimestral de las TIC. Cifras primer trimestre de 2017* por MINTIC, 2017b (http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-55212_archivo_pdf.pdf)

El análisis a la luz de distribución socioeconómica, fueron los estratos base de la pirámide los que presentaron las variaciones más elevadas en porcentaje respecto a red de conexiones fijas a internet de banda ancha. En el estrato uno, las suscripciones crecieron 9.3% y en el estrato 3, 8.5%. Esto es una buena noticia para el país, ya que las personas de estratos bajos están invirtiendo parte de sus ingresos en tecnología, lo que por ejemplo les puede facilitar el acceso a educación de manera más sencilla y económica.

A pesar de que en todos los estratos sociales se evidencia un crecimiento en las suscripciones a internet, también se puede detectar que el acceso a este servicio todavía es para pocos. Tan solo hay 5.4 millones de suscripciones, es decir, si se calcula que a cada conexión pueden acceder cuatro personas, solamente la mitad de los colombianos tienen facilidad para ingresar a internet.



Figura 13. Suscripciones a Internet en Colombia

Fuente: Boletín trimestral de las TIC. Cifras primer trimestre de 2017 por MINTIC, 2017b (http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-55212_archivo_pdf.pdf)

La masificación del uso del teléfono móvil ha contribuido a que los colombianos puedan acceder a internet más fácil. Al cierre del primer trimestre de 2017 se alcanzó la cifra de diez millones de suscriptores, lo que representó una variación porcentual de 25.6% con respecto al mismo período del año anterior. A pesar de que no se puede establecer con exactitud qué proporción de suscripciones solo cuentan con este acceso a internet, lo que sí se puede asegurar es que la población está buscando facilidad en la vida diaria a través del uso de la tecnología.



Figura 14. Evolución de la cantidad de suscriptores a internet en Colombia

Fuente: Boletín trimestral de las TIC. Cifras primer trimestre de 2017 por MINTIC, 2017b (http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-55212_archivo_pdf.pdf)

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Colombia es un país que ocupa el segundo lugar del mundo con los mayores índices de biodiversidad después de potencias como Brasil. En promedio una de cada 10 de especies de fauna y flora del mundo habita en nuestro territorio. En Colombia podemos encontrar según el portal de ecología colombiana entre 45,000 y 55,000 especies de plantas de las cuales una tercera parte son endémicas, como las orquídeas con 3,500 especies y 258 especies de palma (Ecología Colombiana, 2017)

El estudio también señaló que el país también cuenta con una gran variedad de colibríes, además de una diversidad de mariposas diurnas que asciende a más de 3,500 especies y posee dos terceras partes del agua dulce de toda Suramérica. Posee además una variedad de más de 1,815 tipos de aves que constituyen el 20% del total de estas a nivel mundial. En cuanto a vertebrados terrestres, el país ocupa el tercer lugar a nivel mundial con más de 3,347 especies y unas 456 especies de mamíferos que representan el 7% del total mundial. A nivel de reptiles, Colombia posee 520 especies, que constituyen el 6% del total, y en anfibios existen alrededor de 630 especies, correspondiente al 10% del total. Periódicamente se hacen mediciones de grupos especializados donde se reportan nuevas especies en todos los ámbitos.

A pesar de todo lo anteriormente nombrado, Colombia está atravesando una crisis debido a una pérdida de diversidad de manera acelerada. Dentro de las principales causas de esta situación se pueden nombrar: la transformación de hábitats y ecosistemas naturales, la sobreexplotación de recursos biológicos y el tráfico ilegal de especies, el cambio climático, algunas especies invasoras y la contaminación ambiental derivada de procesos productivos.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos recoge y analiza los factores determinantes de éxito y los clasifica como oportunidades o amenazas para la organización.

Además, clasifica cada aspecto otorgándole un peso y un valor, de manera que se puedan observar los factores más relevantes y que se convierten en prioridad para el establecimiento de estrategias.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Posición geográfica estratégica de Colombia.	0.10	3	0.28
2. Carencia de industria agropecuaria y alimentaria desarrollada en Venezuela.	0.09	1	0.09
3. Firma del acuerdo de paz con las FARC buscando potencializar economía, turismo, inversión extranjera y crecimiento de otras áreas.	0.10	2	0.20
4. Mejoramiento de la infraestructura vial y portuaria del país.	0.06	1	0.06
5. Existencia de acuerdos comerciales vigentes.	0.07	2	0.14
6. Crecimiento económico colombiano por encima de la media de América Latina.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.50		0.85
Amenazas			
1. Problemas fronterizos con Venezuela.	0.10	1	0.10
2. Elevados niveles de corrupción en Colombia.	0.08	1	0.08
3. Migración de población vulnerable hacia la región.	0.05	2	0.10
4. Continuación del conflicto armado y narcotráfico en zona fronteriza.	0.08	1	0.08
5. Desigualdad e incremento de pobreza en la región.	0.07	1	0.07
6. Aumento de dinámicas delictivas y criminales en posconflicto.	0.05	1	0.05
7. Disminución de la demanda y bajo interés político para el desarrollo de las industrias extractivas.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.50		0.62
Total	1.00		1.47

3.5. La Guajira y sus Competidores

La intensidad competitiva natural de cada departamento implica que La Guajira no está sola en los productos y servicios que puede ofrecer, lo que fuerza al departamento a aumentar de manera eficiente su competitividad. No solamente los clientes, entendidos como turistas y población que habita en el departamento son quienes se deben beneficiar de los esfuerzos de competitividad del departamento. Es importante entender que el departamento

debe propiciar también un ambiente favorable para sus proveedores y compradores, en el cual se debe procurar que exista un adecuado poder de negociación. Es riesgoso entonces que por temas de competitividad y de fortaleza institucional, el departamento sea débil en las negociaciones con sus proveedores y compradores, toda vez que este tipo de dificultades puede poner en riesgo la implementación de los planes de desarrollo institucional que están contenidos en este documento.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Es importante para el departamento entender el poder real y la relevancia que tienen los proveedores dentro de la estrategia de largo plazo que tiene el departamento. El riesgo inherente de tener poco poder de negociación radica en que los proveedores se quedan con un porcentaje mayor de valor en las transacciones realizadas, amenazando por ende el desarrollo de un departamento que en la actualidad está amenazado en términos de crecimiento sostenible y viabilidad. Adicionalmente, un escenario de debilidad institucional que fortalezca a los proveedores es un campo fértil para la corrupción, y a su vez uno de los problemas relevantes que está sufriendo el departamento.

El departamento debe ser consciente de que centralizando sus compras puede tener un mayor grado de poder frente a los proveedores. Es importante que dentro de las políticas que se adapten para enfrentar los desafíos del plan de desarrollo, se defina una manera de contratación de servicios y productos con bases de participación transparentes y equitativas en donde los requerimientos del departamento tengan una base de fácil acceso a proveedores nacionales e internacionales, aumentando así la competencia de oferentes y disminuyendo por ende el poder de negociación de pocos que fomenta la corrupción.

Con relación a las capacidades productivas del departamento, un factor fundamental para considerar se relaciona con el tipo de industrias productivas que posee, en particular el ecoturismo y la producción minero-energética. Este tipo de industrias maneja un bajo nivel de

proveedores externos, lo que posiciona a la mano de obra local como uno de los proveedores más importantes para el desarrollo económico del departamento. Por esta razón, las políticas de desarrollo social y educativo son radicalmente importantes para el desarrollo de los planes estratégicos, ya que el nivel de producción, eficiencia y competitividad del departamento recae con gran importancia sobre el personal que trabaja en las industrias mencionadas. De esta manera, la propia tipificación de la industria le brinda un poder amplio a la mano de obra local como proveedores, el cual debe ser cuidado y administrado adecuadamente con el fin de que se conviertan en aliados del desarrollo de las empresas productivas y se eviten sindicalizaciones perjudiciales para los planes establecidos.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los principales productos que comercializa La Guajira son el carbón, gas y turismo, por lo tanto, los principales compradores corresponden a empresas o personas extranjeras. Sin embargo, como el gas y el carbón no son productos diferenciados y se consideran bienes commodities, se requiere generar valor agregado a los clientes para mantenerlos fidelizados y mitigar el riesgo de que ejerzan su poder de negociación para obtener disminución de precios. Algunas de las alternativas que puede usar el departamento se pueden centrar en el cumplimiento de los pedidos recibidos de los compradores, o los acuerdos de largo plazo para aquellos clientes en los que la estabilidad del suministro es crítica. Adicionalmente se puede aprovechar la posición geográfica para que el rubro de transporte asociada a la exportación se optimice y pueda ser una ventaja competitiva para ofrecer.

El principal cliente del carbón extraído de la Guajira es Turquía, país a donde llega el 33% de las exportaciones de dicho producto. Lo sigue los Países Bajos con el 13.5%, Chile con 8.6%, Estados Unidos con 8.5%, España con 8.4%, Portugal con 7.5%, Italia con 3.4%, Irlanda con 3.2%, Israel con 2.5%, Alemania con 1.9% y otros mercados reciben el 9.2% de las exportaciones del mineral guajiro. La venta de carbón a otros países ha crecido de manera

significativa en el año 2017, en el período enero – agosto las exportaciones alcanzaron USD 1,593,171 millones, lo que representa un crecimiento del 72.8% en comparación al año anterior (Ministerio de Comercio, 2017c). Este crecimiento y penetración en el mercado incrementa poco a poco el poder de negociación que tiene el departamento con sus clientes, ya que demuestra que el carbón colombiano es un producto de buena calidad y que lentamente va generando fidelidad.

Los clientes del gas producido en el departamento, contrario al carbón, son en su gran mayoría nacionales ya que “los campos de gas en La Guajira suministran cerca del 66% del gas de Colombia” (Sánchez, 2011). Lo anterior genera una dependencia importante del país a la extracción guajira, lo que inmediatamente otorga un poder de negociación alto para las empresas que se encargan de la producción, en este caso, Chevron.

Con respecto al turismo, el poder de los compradores también es significativo debido a la informalidad existente en la región, por lo cual los clientes pueden ejercer presión para reducir precios en comparación con las alternativas ofrecidas por la competencia. Los hoteles que existen en departamento no son grandes cadenas del sector, la mayor parte de la oferta se concentra en pequeños establecimientos e incluso en muchos lugares la opción de hospedaje consiste en rancherías o espacios adecuados para acampar en carpas o hamacas, lo cual segmenta el tipo de turista que se ve atraído por la oferta del departamento. Con respecto a los planes turísticos, gran parte de la oferta se da por parte de población local, gracias a su gran conocimiento de la región y a que pueden ofrecer medios de transporte para movilizar a los turistas. Es de vital importancia que, en los dos casos, tanto en hospedaje como en las excursiones, los proveedores conozcan al detalle sus costos y sus márgenes, con el fin de poder darle mejor manejo a la presión de los compradores, en este caso turistas o agencias de viajes, quienes generalmente optan por optimizar sus presupuestos.

Los principales clientes del turismo en la Guajira son los extranjeros no residentes, de acuerdo con el Boletín de Turismo emitido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Las cifras evidencian un crecimiento significativo en el año 2017, ya que, con corte a septiembre, La Guajira es el segundo departamento en Colombia con mayor crecimiento en visitas por parte de esta población, 155% comprado con el mismo período del año 2016. Procolombia ha venido trabajando en los últimos años posicionando a la Guajira como destino turístico internacional, lo que ha hecho que los extranjeros se conviertan en los clientes más importantes para la región, que busquen playas vírgenes, paseos de aventura y acomodación sin mayor lujo. Esto no descarta clientes provenientes del interior del país, pero no serán la principal fuente de ingreso.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos son una amenaza significativa para los bienes representativos del departamento, especialmente para el carbón. Actualmente se está viviendo una creciente tendencia de concientización ambiental a nivel mundial, debido a todos los problemas que se han tenido que afrontar por las imprudencias de los procesos productivos. Específicamente, con relación al calentamiento global que el planeta está afrontando causada por la contaminación, el uso inadecuado de los recursos naturales y las malas prácticas que se tienen para la disposición de los residuos ocasiona una búsqueda constante para sustituir todos los procesos contaminantes y emisores de dióxido de carbono, y en este punto se afecta directamente el uso del carbón. De esta manera, y teniendo en cuenta que este mineral se usa principalmente para generación de electricidad, la tendencia que se ha visto en el mercado es de una incremental tendencia de búsqueda e implementación de procesos alternativos, como es el caso de las energías renovables entre las que se cuentan las centrales de generación hidroeléctrica, los parques de energía eólica, las generadoras geotérmicas y las granjas de energía solar fotovoltaica.

Con relación al gas natural la principal amenaza de los sustitutos se relaciona con la escasez del bien y la incapacidad actual que tiene la oferta nacional para suplir las demandas internas. Por esta razón, no sólo se han implementado iniciativas para explorar y detectar nuevas reservas de gas natural a nivel nacional, sino que se abre la posibilidad para que los combustibles alternativos entren al mercado nacional, ya que la insuficiente oferta probablemente va a ocasionar aumento de precios y su consecuente pérdida de competitividad. Sin embargo, la amenaza actual de sustituir a este recurso natural se categoriza en un nivel bajo, debido a que las posibles alternativas se concentran en el carbón con sus desventajas ambientales, o en el petróleo y sus productos derivados, los cuales afrontan una de las más graves crisis de precios de los últimos años.

En cuanto al sector ecoturístico, la posibilidad de sustitutos se presenta un poco más ambigua ya que las necesidades que satisface la oferta del departamento varían bastante dependiendo del tipo de cliente que visita las reservas naturales existentes. Aun así, las ofertas de entretenimiento, descanso y aventura, existentes en toda la nación e incluso en los países vecinos, constituyen también una amenaza real para reemplazar la oferta turística de La Guajira con las correspondientes consecuencias negativas para sus habitantes.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza para el departamento de La Guajira con los nuevos entrantes está relacionada con aquellos posibles departamentos que puedan entrar a ofrecer bienes o servicios similares, con alguna ventaja competitiva sobre la propuesta de valor del departamento. En particular, para la propuesta de valor del sector ecoturístico del departamento, existe una amenaza latente en las regiones de Magdalena y Bolívar que comparten la ubicación privilegiada sobre el mar caribe, al igual que algunas regiones sobre el océano pacífico como el departamento del Chocó. En este sector, la preocupación fundamental radica en la debilidad propia del departamento con relación al nivel de

infraestructura turística existente, factor en el cual los nuevos entrantes pueden ofrecer mejores servicios y por lo tanto atraer a más clientes disminuyendo la participación del departamento.

En el sector industrial, la amenaza de nuevos entrantes que compitan con la producción minero-energética del departamento es más baja, ya que las reservas de recursos naturales como el gas natural y el carbón ya han sido detectadas y están actualmente siendo explotadas, con lo que un nuevo entrante a competir de manera directa en esta industria requeriría de nuevos yacimientos minerales y grandes niveles de inversión. En este sentido, una posible amenaza para el desarrollo del departamento estaría dada de manera indirecta por la posibilidad de que nuevas corporaciones multinacionales decidan acceder a la zona offshore de los departamentos aledaños, con inversiones en exploración y detección de nuevos yacimientos, lo que generaría una competencia directa para la producción de carbón y gas natural. Sin embargo, teniendo en cuenta los tiempos requeridos para que este tipo de inversiones den resultados, la amenaza para el departamento se convertiría en una realidad a mediano – largo plazo, facilitando la implementación de las estrategias de desarrollo propuestas en el plan estratégico para el departamento.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Cada uno de los objetivos que plantea el actual planeamiento estratégico le genera al departamento una serie de departamentos competidores, que en muchos casos se apalancarán en su mayor desarrollo y conocimiento actual para poder ser sólidos competidores. El desafío que enfrenta La Guajira es mayor, dado que frente a sus departamentos competidores hay diversas áreas de oportunidad que hoy por hoy lo ubican por debajo de sus competidores. Los pilares de desarrollo del departamento se apalancan principalmente en el turismo, en el desarrollo portuario y la expansión agrícola. Seleccionamos 3 departamentos con

características similares (Atlántico, Cesar y Magdalena) y encontramos que La Guajira está por debajo de cada uno de sus competidores.

La posición geográfica estratégica es una de las variables más relevantes para cada uno de los objetivos del departamento; tanto como puerto, así como exportador de alimentos y como fuente de turismo. En este sentido el departamento tiene una posición adecuada por la cercanía al mar, pero no tan óptima como otros departamentos dada su lejanía frente a los principales centros poblacionales del país, así como por la poca infraestructura de transporte existente junto con la cercanía a Venezuela y la mayor vulnerabilidad a los problemas internos del país vecino.

El segundo criterio para evaluar el grado de competitividad con los rivales es la fortaleza minero-energética y turística, que busca evaluar la fortaleza que tiene el departamento precisamente en el desarrollo sostenible de este tipo de industrias. Comparativamente con sus departamentos rivales, la poca infraestructura, los puertos existentes muy alejados de sus pares de la costa, la inexistencia de una industria agrícola y la baja capacidad para soportar una industria fuerte del turismo ubican al departamento como el último en ésta comparativa.

Los restantes criterios hacen énfasis en la capacidad de la infraestructura local en términos de producción agropecuaria, la gestión de acuerdos comerciales y el potencial portuario, en todas las cuales el departamento se encuentra por debajo del desempeño de los departamentos / competencia.

Es por esto que es muy relevante que el departamento sea muy consciente de que se encuentra lejos de sus departamentos rivales y que solo un esfuerzo mantenido de su dirigencia y sus pobladores puede capitalizar de manera eficiente sus aspectos positivos para garantizar una expansión de la economía local.

3.6. La Guajira y sus Referentes

Según el DANE (2014), La Guajira ocupa un puesto bastante bajo comparado con otros departamentos que cuentan con un potencial parecido y dista mucho de llegar al agregado nacional del 2.0% del crecimiento del PIB. Las actividades económicas de extracción de carbón, y producción de gas han mantenido una parte significativa del desempeño económico de la región. Sin embargo, actividades como el comercio portuario, el ecoturismo, la agricultura o la ganadería, tienen aún un potencial grande para el desarrollo económico del departamento, y distan por lo tanto en su situación actual de algunos departamentos cercanos que tienen características o condiciones similares. De acuerdo con este panorama, se podrían tomar como referencia para La Guajira, a los departamentos de Magdalena, Cesar o Chocó, por su potencial de desarrollo turístico, su producción minera, su infraestructura portuaria, su comercio exterior y su ubicación geográfica estratégica. Sin embargo, ninguno de ellos puede considerarse un referente a nivel internacional, que pueda servir como benchmark para el desarrollo del departamento.

Por esta razón, realizando un análisis de regiones o provincias a nivel internacional, que puedan utilizarse como referentes para el desarrollo de la Guajira y a su vez motiven el plan de acción para la consecución de la visión establecida, se han encontrado las siguientes:

El Distrito de Tel Aviv en Israel, por las condiciones geográficas estratégicas para su país, su ubicación geográfica (noroccidente de Israel) y sus límites con el mar mediterráneo, así como, por su desarrollo turístico y gran crecimiento, el tráfico portuario tanto turístico como de importación/exportación de bienes, y por la explotación y producción de gas (Puerto, 2013). Es similar a la Guajira producto también de las condiciones desérticas, clima seco y temperatura.

En segunda instancia, la Provincia Occidental del Cabo en Sudáfrica, se encuentra en cercanías al océano atlántico (suroccidente del país), dispone de crecientes condiciones de

pujanza y alto desarrollo económico de bienes y servicios, específica capacidad de extracción de carbón (mucha de ella a cielo abierto), y al rápido, dinámico y firme crecimiento de la industria turística (Castillejo, 2013).

Y, en tercer lugar, la Región de Valparaíso en Chile, por la capacidad regional de desarrollo turístico, al clima y geomorfología similar a La Guajira, a la producción minera a cielo abierto, a la sólida infraestructura portuaria, al comercio exterior apalancado por políticas de intercambio económico, mucho del cual es con países de oriente, y por su ubicación en el occidente de Suramérica (Canales & Cerón, 2017).

Es de destacar que los estados/regiones anteriormente referidos en este numeral aun cuando estén ubicados en diferentes latitudes, disponen de criterios similares para convertirse en referentes de desarrollo social y económico para sus respectivos países.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la Guajira y compararlos con base en los principales factores de éxito para el departamento, los cuales se establecieron tomando como base el análisis de factores externos que impactan de manera directa al departamento.

Tabla 3

Matriz de Perfil Competitivo del Departamento de La Guajira

Factores Claves de Éxito	La Guajira			Atlántico			Cesar			Magdalena		
	Peso	Valor	Punt	Peso	Valor	Punt	Peso	Valor	Punt	Peso	Valor	Punt
1. Posición geográfica estratégica	0.20	3	0.60	0.20	4	0.80	0.20	3	0.60	0.20	2	0.40
2. Fortaleza minero energética y turismo	0.20	1	0.20	0.20	4	0.80	0.20	4	0.80	0.20	3	0.60
3. Acuerdos comerciales vigentes	0.20	1	0.20	0.20	3	0.60	0.20	3	0.60	0.20	3	0.60

4. Potencial de producción agropecuaria y alimenticia	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20
5. Potencial portuario e infraestructura vial	0.30	3	0.90	0.30	4	1.20	0.30	1	0.30	0.30	2	0.60
Total	1.00		2.20	1.00		3.70	1.00		2.50	1.00		2.40

Analizando los resultados que arroja la tabla anterior de la MPC, se observa una clara superioridad y ventaja en estos aspectos del departamento del Atlántico, seguido por Cesar, Magdalena y Guajira, respetivamente.

Matriz Perfil Referencial (MPR). De acuerdo con el análisis de regiones de referencia que se ha realizad y utilizando los mismos factores de éxito establecidos para el departamento, la MPR ubica al departamento con relación al Distrito de Tel Aviv, la Provincia Occidental del Cabo, y la Región de Valparaíso.

Tabla 4

Matriz de Perfil Referencial del Departamento de La Guajira

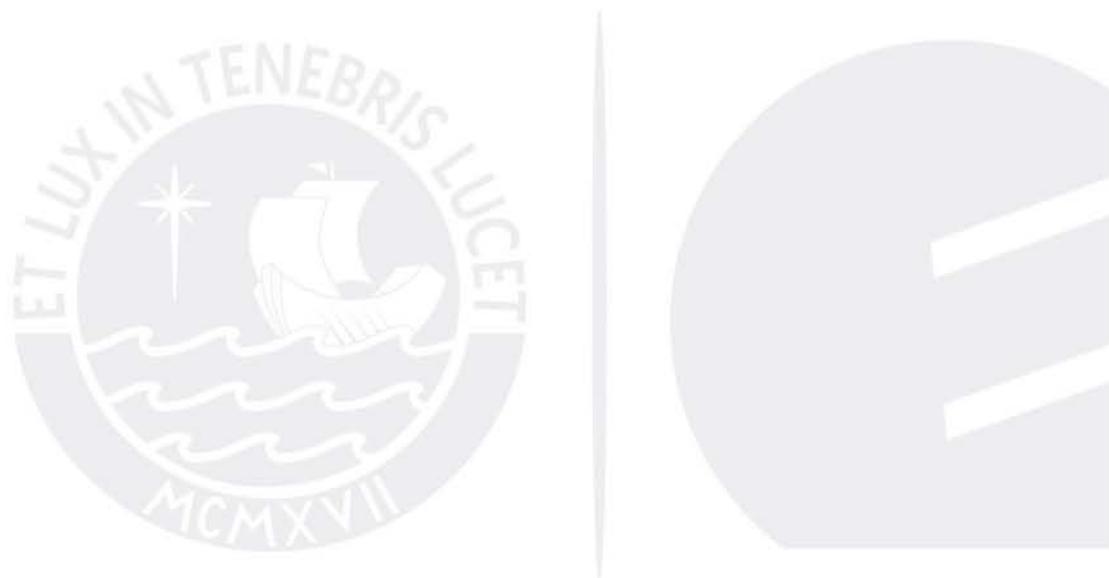
Factores Claves de Éxito	La Guajira			Distrito de Tel Aviv		Provincia Occidental del Cabo		Región de Valparaíso	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Posición geográfica estratégica	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80
2. Fortaleza minero energética y turismo	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
3. Acuerdos comerciales vigentes	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
4. Potencial de producción agropecuaria y alimenticia	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5. Potencial portuario e infraestructura vial	0.30	3	0.90	4	1.20	3	0.90	4	1.20
Total	1.00		2.20		3.60		3.00		3.90

3.8. Conclusiones

La Guajira tiene enormes posibilidades para desarrollar sus factores claves de éxito frente a los departamentos competidores fuertes, utilizando además la referencia de regiones internacionales que han presentado condiciones similares y que pueden servir de ejemplo de

desarrollo en distintos aspectos. Sin embargo, el departamento aún presenta índices de corrupción muy altos lo cual es un síntoma grave para una región tan necesitada de proyectos de inversión para la mejora de sus condiciones de vida social y económica.

De esta manera, el análisis realizado muestra que La Guajira tiene un gran potencial con relación a regiones de características similares, por lo que los trabajos en los distintos factores críticos de éxito mencionados podrán dar a La Guajira la obtención de la situación deseada en la visión para el año 2027.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La estructura organizacional del departamento de La Guajira depende directamente de la administración central del Estado colombiano, y tiene como máxima figura al Gobernador encargado, Weidler Guerra Curvelo, quien tiene a su cargo toda la organización departamental que se puede observar en la siguiente figura:

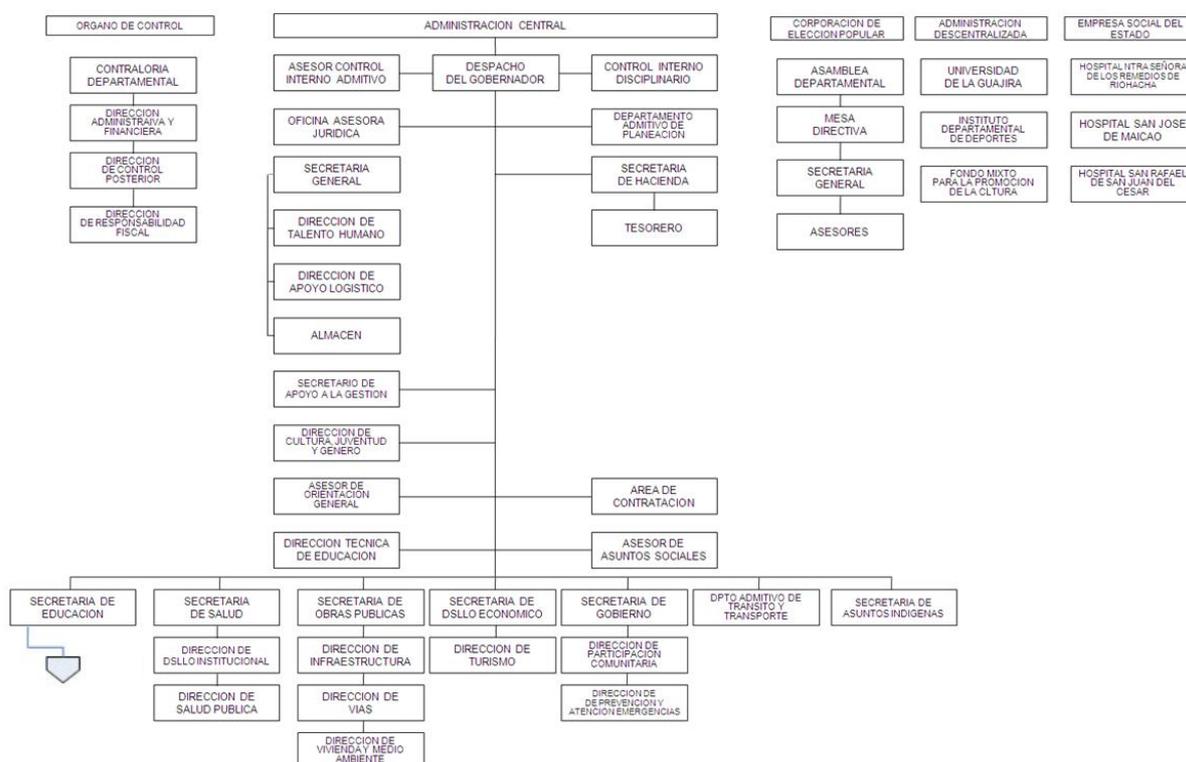


Figura 15. Estructura organizacional del Departamento de La Guajira.

Tomado de *Estructura Organizacional de la Gobernación de la Guajira*, por Gobernación de La Guajira, 2017 (<http://www.laguajira.gov.co/web/la-gobernacion/organigrama.html>)

Esta gobernación tiene a su cargo 15 municipios, 44 corregimientos, y en general todos los caseríos y rancherías que se ubican a lo largo del territorio departamental. Los 15 municipios que integran la región son Riohacha, Albania, Barrancas, Dibulla, Distracción, El Molino, Fonseca, Hatonuevo, La Jagua del Pilar, Maicao, Manaure, San Juan del Cesar, Uribí, Urumita, y Villanueva, cada uno de ellos con su alcalde quien funge como administrador local del municipio.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Las cifras de ventas en términos generales para el departamento de La Guajira se pueden observar en la siguiente figura:



Figura 16. Datos generales del Departamento de La Guajira. Tomado de *Índice Departamental de Competitividad 2016* por Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2016 (<http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016>)

Los principales ingresos del departamento provienen de la explotación minera, especialmente de la minería de carbón, que representa más del 55% del PIB de la región. En segundo lugar, el sector que más aporta al PIB de La Guajira son los Servicios Sociales y Comunales, con un 15.8% de representación, gracias a las actividades de servicios domésticos, servicios de asistencia social y salud, y servicios de administración pública y defensa. En el año 2014, el PIB del departamento llegó a 5.7 billones de pesos, representando un crecimiento anual de 2.6%, valor que está por debajo del ratio nacional el cual se ubica en 4.6% (Gobernación de La Guajira, 2016).

De acuerdo con la gobernación de La Guajira, el desarrollo económico que ha tenido el departamento es muy bajo y los últimos años ha presentado un estancamiento sostenido. La dependencia en la minería, que representa más del 55% del PIB departamental, es evidente, mientras que sectores como la agricultura, que hace 50 años representaba casi el 40% del PIB de La Guajira, ha decaído hasta significar tan sólo un 8% en el valor agregado de la región (Gobernación de La Guajira, 2016). La siguiente figura muestra la repartición del PIB del departamento por cada sector de la industria:

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013p	2014pr
agropecuario	8,2%	7,0%	6,9%	7,4%	4,9%	4,5%	4,3%	3,8%	3,9%	3,6%	3,7%
industria	1,3%	1,0%	0,9%	1,0%	0,9%	1,1%	1,0%	0,9%	1,0%	1,1%	1,1%
servicios	5,3%	4,1%	3,8%	3,7%	3,5%	3,8%	4,0%	3,9%	4,0%	4,8%	5,4%
construcción	5,4%	2,5%	3,0%	4,5%	3,6%	3,5%	3,2%	3,0%	3,2%	4,0%	4,6%
comercio	6,8%	4,7%	4,8%	5,5%	4,6%	4,8%	5,4%	5,2%	5,6%	6,5%	7,0%
transporte	4,3%	3,7%	3,8%	4,2%	3,1%	3,2%	3,6%	3,2%	3,4%	4,2%	4,6%
financieros	3,3%	2,7%	2,7%	3,0%	2,6%	2,8%	3,0%	2,7%	2,9%	3,1%	3,4%
servicios sociales	13,0%	13,5%	13,7%	13,6%	11,4%	12,6%	13,8%	13,5%	14,8%	17,1%	16,9%
Impuestos	3,5%	3,5%	2,8%	3,2%	2,9%	2,7%	2,8%	2,6%	2,5%	3,1%	2,8%
minas	48,7%	57,4%	57,5%	53,9%	62,6%	60,9%	58,8%	61,1%	58,7%	52,4%	50,6%
La Guajira	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 17. PIB del Departamento de La Guajira por sectores productivos.

Tomado de *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019*, por Gobernación de La Guajira, 2016

(<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

Es importante resaltar que, si bien el PIB departamental está fuertemente marcado por la minería, su alto nivel de especialización ocasiona que su cadena de valor se enfoque en una producción que compra sus insumos por fuera del departamento, por lo que su impacto en la dinamización de la economía es mínimo (Gobernación de La Guajira, 2016). Esto se puede observar en la siguiente figura en la que se evidencia la disminución del PIB per cápita con y sin minería para el año 2014:

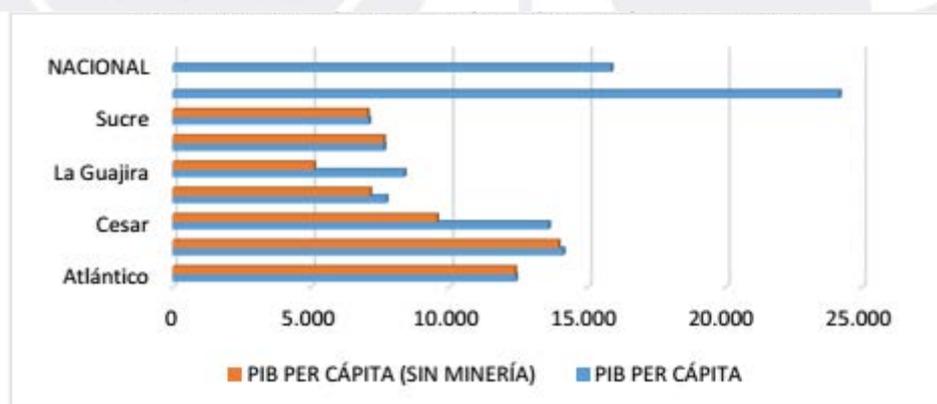


Figura 18. PIB departamental per cápita con y sin minería 2014.

Tomado de *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019*, por Gobernación de La Guajira, 2016

(<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

Sin embargo, a nivel de mercadeo y publicidad, el gran impulso que se le ha dado a la región gira en torno al turismo, especialmente en la rama del ecoturismo por la cantidad y diversidad de escenarios naturales presentes en la región, dentro de los que se destaca el Cabo de la Vela, Punta Gallinas, las reservas naturales de Manaure, el Parque de los Flamencos, el ecoturismo en la Sierra Nevada, y los 403 kilómetros de playa a lo largo del borde litoral del departamento. Además, se ha enfocado la oferta turística de la región en la promoción de los carnavales culturales, dentro de los que goza de especial reconocimiento el Festival Francisco el Hombre, el Festival Cuna de Acordeones en Villanueva y el Festival de la Cultura Wayuu en Uribí (Gobernación de La Guajira, 2016).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La operación minera corresponde a la más importante actividad productiva del departamento, especialmente por la presencia de la empresa productora de carbón Cerrejón S.A., propiedad de las multinacionales Glencore, Anglo American, y BHP Billiton. Su capacidad instalada comprende una mina a cielo abierto con producción de 32 millones de toneladas al año, un ferrocarril de 150 km y un puerto marítimo con cargue directo con capacidad para despachar buques de hasta 180,000 toneladas de capacidad (Cerrejón, 2017).

Con relación al sector de turismo, La Guajira cuenta con cuatro áreas protegidas ambientalmente, que han sido denominadas Parques Naturales Nacionales: La Macuira, Flamings, Bahía Honda y la Sierra Nevada de Santa Marta (Gobernación de La Guajira, 2016). Sin embargo, la infraestructura hotelera del departamento es escasa, con el agravante que no existen mediciones departamentales confiables y los datos disponibles corresponden únicamente a la ciudad capital de Riohacha, en la cual, para el año 2011, se identificaron cincuenta hoteles con una oferta de 918 habitaciones, que tiene una capacidad para hospedar 704,255 personas al año, con un promedio de 59,610 personas por mes (Unión Temporal Turismo Bolinorsagua & Fondo de Promoción Turística Colombia, 2012). Para la operación

de los demás sectores productivos, dejando de lado el sector de servicios sociales y comunales que se nutre de sí mismo y no cuenta con una oferta de servicios importante hacia otros departamentos, la infraestructura de servicios básicos (acueducto, alcantarillado, energía eléctrica), vías, transporte aéreo y puertos, es precaria y no permite un desarrollo importante ni una competitividad a nivel regional.

Por ejemplo, en acueducto y alcantarillado, la cobertura está por debajo del 52% y 39% respectivamente, de acuerdo con las cifras reportadas por la Gobernación de La Guajira (2016). En cuanto a la energía eléctrica del departamento, el Ministerio de Minas y Energía ha presentado las cifras de conectividad expuestas a continuación:

COBERTURA ELÉCTRICA			
	CONECTADO A RED	PLANTA PROPIA O COMPARTIDA	NO TIENE SERVICIO
ALTA GUAJIRA (Manaure y Uribí)	14%	13%	73%
MEDIA GUAJIRA (Dibulla, Riohacha, Albania y Maicao)	82%	1%	17%
BAJA GUAJIRA (Resto)	72%	5%	23%

Figura 19. Cobertura Eléctrica del Departamento de La Guajira.

Tomado de *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019*, por Gobernación de La Guajira, 2016

(<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

Lo anterior pone en evidencia el gran atraso en materia de conectividad eléctrica, especialmente en las zonas de la Alta y Baja Guajira. Cabe destacar que precisamente en la zona de Manaure y Uribí, Empresas Públicas de Medellín (EPM) instaló en el año 2004 el primer parque de generación eólica, con una capacidad de 19.5 megavatios a través del uso e interconexión de 15 aerogeneradores con el Sistema Interconectado Nacional (Gobernación de La Guajira, 2016). Sin embargo, el manejo de comunidades y las falencias de la regulación que hasta hace poco existían en el país, han impedido que se desarrollen nuevos proyectos de energías renovables en la región, aun cuando ya se ha manifestado el interés de diversas compañías nacionales e internacionales en desarrollar este tipo de iniciativas.

Con relación al transporte aéreo, existe un único aeropuerto de cobertura nacional en la región, ubicado en la ciudad de Riohacha, cuya cobertura únicamente comprende a las ciudades de Bogotá y Barranquilla, lo que se convierte en una gran limitante para la conexión con otras zonas del país, y dificulta el desarrollo comercial y turístico del departamento.

En cuanto a la infraestructura de transporte terrestre, el departamento cuenta con la vía internacional Troncal del Caribe, que conecta a Riohacha con las ciudades principales de Cartagena y Barranquilla hacia el oeste, y con Maracaibo hacia el este. Sin embargo, la interconexión vial con las zonas señaladas como potenciales destinos turísticos o zonas de productividad agroindustrial, es muy limitada y comprende únicamente vías secundarias o terciarias, con lo que la competitividad del departamento se reduce drásticamente. Así, La Guajira cuenta con 3.050 km de red de carreteras de los cuales tan sólo 302 km pertenecen a la red primaria administrada por el Instituto Nacional de Vías (INVIAS), y donde el 60% de la red está compuesta por vías terciarias, cuya transitabilidad es baja debido a que no se encuentran pavimentadas (Gobernación de La Guajira, 2016).

Por su parte, para el desarrollo de infraestructura portuaria del departamento, se cuenta con una extensión de costa de 240 millas, lo que representa una ubicación estratégica para el transporte marítimo del continente suramericano. No obstante, tan sólo siete muelles existen en la actualidad sobre el litoral guajiro, y tan sólo uno de ellos es un puerto multipropósito con misión comercial a gran escala, mientras que los demás son muelles privados para usos específicos de la industria privada o puertos artesanales desarrollados para el cargue y descargue de mercancías para la industria informal.

MUNICIPIOS	MUELLES Y USOS
Riohacha	Construcción Chevron Texaco - Gobernación de La Guajira (en revisión en Convenio), utilizado por la compañía Chevron Texaco y caminatas turísticas.
Dibulla	Puerto Multipropósito Brisa, localizado en la ribera del río Cañas, en el municipio de Dibulla. Este puerto contará con áreas muy amplias para almacenamiento y, además, dará cabida para que, en la zona franca industrial anexa al mismo, se puedan instalar varias plantas, entre ellas una para el beneficio y transformación de mineral de hierro, la producción de arrabio y otra de cemento. Cuenta con 1.000 ha, 4 veces el tamaño de las sociedades portuarias que hoy operan en el país. Este se perfila como el primer puerto para cargue de trasbordo de Cape size a barcos de menor calado y viceversa, con una gran versatilidad. Además, será el tercer puerto del país después de Buenaventura y Cartagena con capacidad para el manejo de carga: 43 TEUs /hora, superior al promedio nacional, que está en 29.
Manaure	Muelle de Chevron Texaco. Corregimiento del Pájaro. Uso: embarque y desembarque de personas.
	Muelle Salinero IFI - Salinas. Uso: cargue de sal. Con ratas de cargue de 400 toneladas por hora.
Uribia	Muelle de Manaure. Gobernación - municipio de Manaure. Uso: varios, como carga de combustible, hielo, pasajeros, desembarque pesquero, etc.
	Puerto Bolívar. Multinacional Carbonera. Uso: puerto carbonero privado, puede cargar 8 mil toneladas de carbón por hora.
	Puertos naturales o artesanales de Bahía de Portete. Como Puerto Nuevo, Puerto Wuarreo, Puerto Portete. Uso: descarga de mercancía.

Figura 20. Descripción de muelles en el litoral del Departamento de La Guajira. Tomado de Gobernación de La Guajira. (2016). *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019*. Recuperado de <http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>

Con relación a la infraestructura para la prestación de servicios de salud, existen en el departamento 16 empresas, de las cuales tan solo tres son de carácter departamental (Hospital Nuestra Señora de los Remedios de Riohacha, San José de Maicao y San Rafael de Juan del Cesar, de Nivel II), y las otras 12 son de carácter municipal que prestan servicios de primer nivel (Gobernación de La Guajira, 2016). Sin embargo, la precaria situación de dichas entidades se puede evidenciar en el comportamiento financiero de las mismas, ya que ni las entidades de nivel I ni las de nivel II, presentan superávit en sus balances del año 2015, y adicionalmente tienen elevados pasivos y cuentas por cobrar que superan niveles de viabilidad financiera.

Comportamiento de Ingresos y Gastos de la Red Pública Hospitalaria del Departamento de la Guajira al cierre de la vigencia 2015 (millones de \$)								
Nivel de Complejidad	Ingresos Reconocidos	Total Recaudo	% de Recaudo	Gastos Comprometidos	% Recaudo Gasto/	Déficit o Superávit	Pasivo	Cartera
Nivel I	79.700	70.608,1	89%	80.900,1		(10.291,9)	22.107	21.804
Nivel II	115.764,2	75.006,9	65%	92.266,2	123%	(17.259,3)	72.269	84.830
TOTAL	195.464,2	145.615	74%	173.166,2	119%	(27.551,2)	94.376	106.634

Figura 21. Cifras red pública hospitalaria del Departamento de La Guajira, 2015.

Tomado de *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019*, por Gobernación de La Guajira, 2016

(<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

De esta manera, en materia de infraestructura el departamento presenta grandes falencias que minimizan sus posibilidades de alcanzar competitividad, y que afectan de manera directa los sectores productivos que podrían de alguna manera generar un impulso para el crecimiento económico de la región.

Sin embargo, una oportunidad de desarrollo para el departamento consiste en el aprovechamiento de la energía natural renovable, especialmente la eólica y la solar, para la generación de grandes cantidades de energía eléctrica a bajo costo y alta eficiencia. De acuerdo con la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME), La Guajira posee el más alto potencial energético solar del país, con un valor promedio de 6.0 Kwh/m², lo que en el año representaría más de 2MWh/m². Esta capacidad es variable y depende del tipo de atmósfera que se encuentra en cada subregión del departamento, pero sus niveles de variación no descienden por debajo de los 4.5 KWh/m² que es el promedio general de todo el territorio colombiano (UPME, 2015). Por su parte, el Banco Mundial en el año 2010 realizó un estudio según el cual, el potencial de energía eólica de la Guajira asciende a 18 GW, esto es casi mil veces la capacidad instalada en el único parque eólico existente en el país, el parque Jepirachi ubicado en el municipio de Uribí (Vergara, W., Deeb, A., Toba, N., Cramton, P., Leino, I., 2010). De esta manera, la UPME tiene a la fecha registrados 11 proyectos de generación eléctrica en el departamento, de los cuales 10 son para generación eólica y uno con energía

fotovoltaica (UPME, 2016). No obstante, la legislación, la tecnología y los niveles de costos de cada proyecto aún deben madurar para facilitar la viabilidad de dichos proyectos y así poder potencializar de manera concreta esta infraestructura natural del departamento, y convertirla en una fuente de productividad y competitividad.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Al examinar las finanzas y la contabilidad del departamento, se encuentra que La Guajira cuenta con un balance general que muestra un crecimiento en el valor de los activos entre los años 2010 a 2015, manteniendo sus pasivos relativamente estables con lo que su patrimonio aumenta de manera proporcional, tal como se puede observar en la siguiente figura:

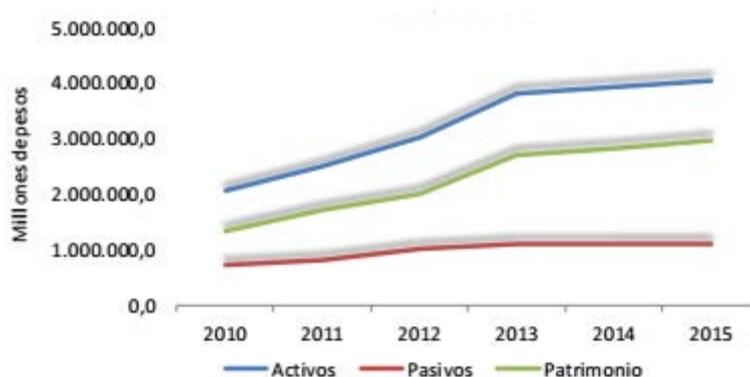


Figura 22. Evolución de Activos, Pasivos y Patrimonio del Departamento de La Guajira. Tomado de *Situación financiera y de resultados del nivel territorial a 31 de diciembre de 2016* por Contaduría General de la Nación, 2016 (<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de/SITUACION%20FINANCIERA+Y+DE+RESULTADOS+DEL+NIVEL+NACIONAL+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de>)

De estas cifras, es interesante resaltar la composición de los activos del departamento, en la que la Propiedad, Planta y Equipo, representa la porción más significativa con un 30.3%, y el alto nivel de efectivo que se ubica en un 18.2% del valor de los activos de la región.

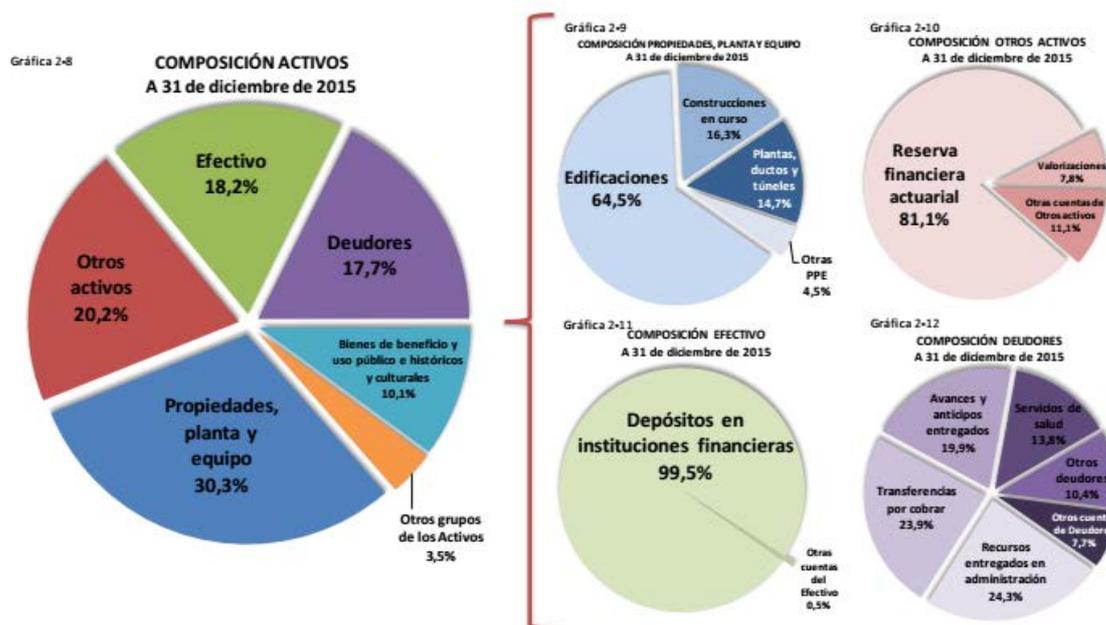


Figura 23. Composición de Activos del Departamento de La Guajira.

Tomado de *Situación financiera y de resultados del nivel territorial a 31 de diciembre de 2016* por Contaduría General de la Nación, 2016

(<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de/SITUACI%C3%93N+FINANCIERA+Y+DE+RESULTADOS+DEL+NIVEL+NACIONAL+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de>)

Con relación a los pasivos de La Guajira, llama la atención que casi la mitad de su valor corresponde a los pasivos estimados como provisión para las pensiones, mientras que el nivel de financiamiento con crédito público y banca central, comprende únicamente un 16% del total del pasivo departamental como se observa en la siguiente figura:

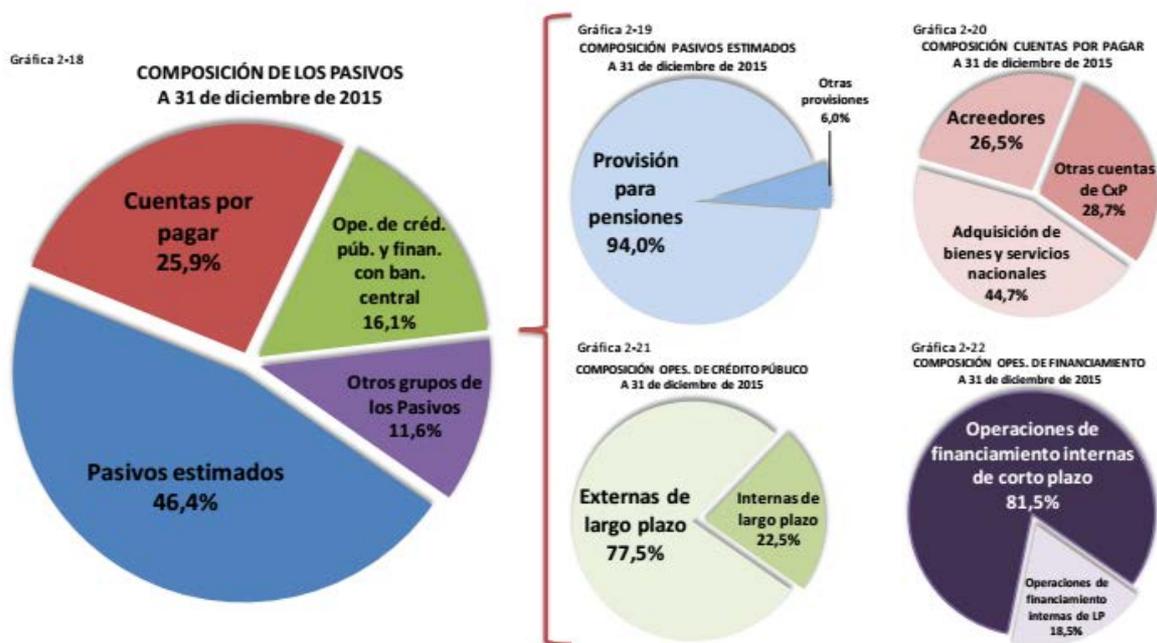


Figura 24. Composición de Pasivos del Departamento de La Guajira. Tomado de *Situación financiera y de resultados del nivel territorial a 31 de diciembre de 2016* por Contaduría General de la Nación, 2016 (<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de/SITUACI%C3%93N+FINANCIERA+Y+DE+RESULTADOS+DEL+NIVEL+NACIONAL+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de>)

El estado de resultados del departamento evidencia que en los últimos cinco años los gastos han venido incrementando en mayor proporción a los ingresos, lo que generó que al cierre del año 2015 La Guajira reportara una utilidad negativa en su ejercicio.

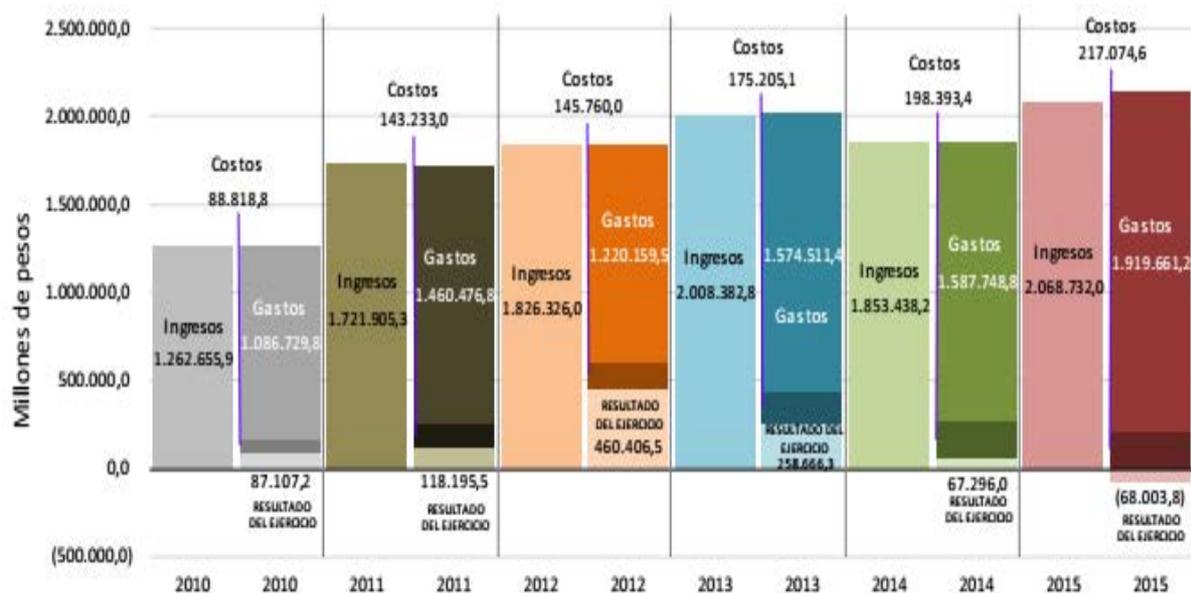


Figura 25. Evolución del Estado de Resultados del Departamento de La Guajira.

Tomado de *Situación financiera y de resultados del nivel territorial a 31 de diciembre de 2016* por Contaduría General de la Nación, 2016

(<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de/SITUACI%C3%93N+FINANCIERA+Y+DE+RESULTADOS+DEL+NIVEL+NACIONAL+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de>)

Ahora, analizando las fuentes de ingresos para el departamento, se observa que la mayor parte de sus recursos financieros provienen de las Transferencias del Estado, en particular del Sistema General de Participaciones (SGP), del Sistema General de Regalías (SGR) y del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), tal como se puede observar en la siguiente figura:

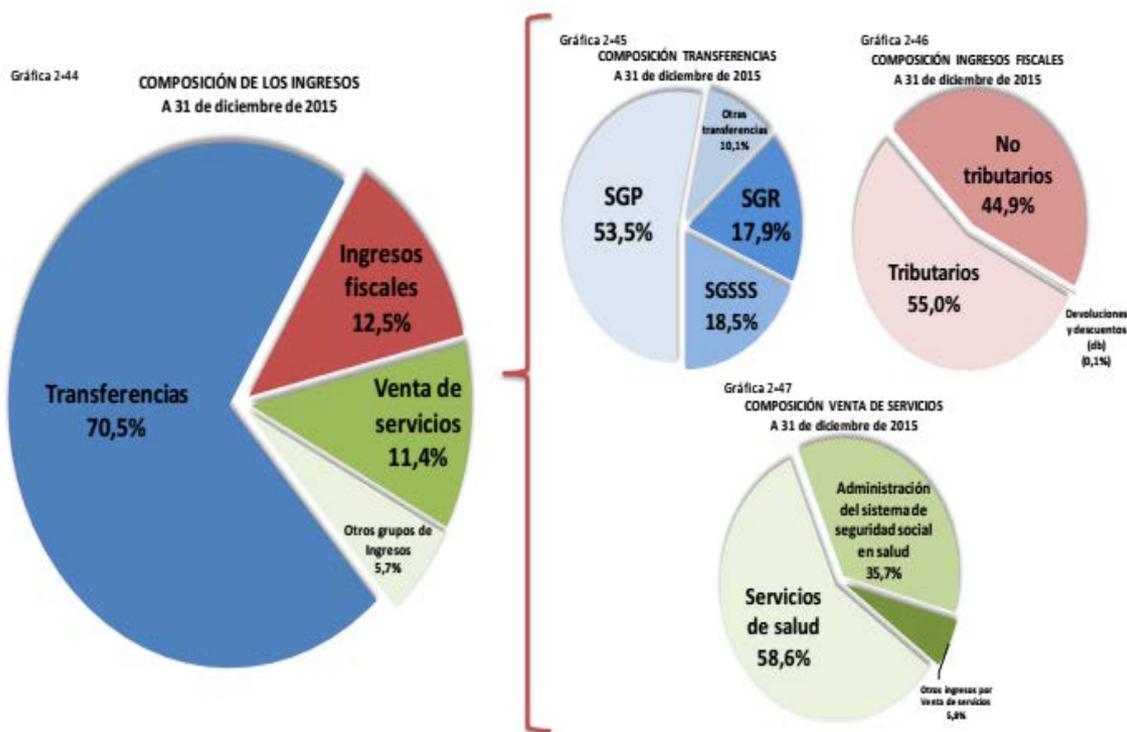


Figura 26. Composición de los Ingresos Financieros del Departamento de La Guajira. Tomado de *Situación financiera y de resultados del nivel territorial a 31 de diciembre de 2016* por Contaduría General de la Nación, 2016 (<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de/SITUACI%C3%93N+FINANCIERA+Y+DE+RESULTADOS+DEL+NIVEL+NACIONAL+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de>)

Esta cifra es sumamente preocupante ya que demuestra que la región es absolutamente dependiente del estado central, con muy poca autonomía financiera y, por lo tanto, sujeta a las disposiciones que en materia presupuestal dicte la nación, y en especial a los ajustes o recortes que por situaciones externas al gobierno colombiano se puedan generar.

Ahora, de la proporción de ingresos por concepto del SGP, las dos partidas más representativas son las que corresponden a las participaciones para educación y salud, lo cual contrasta de manera paradójica con el estado de infraestructura y cobertura precaria que tiene el departamento en esos dos ámbitos particularmente.

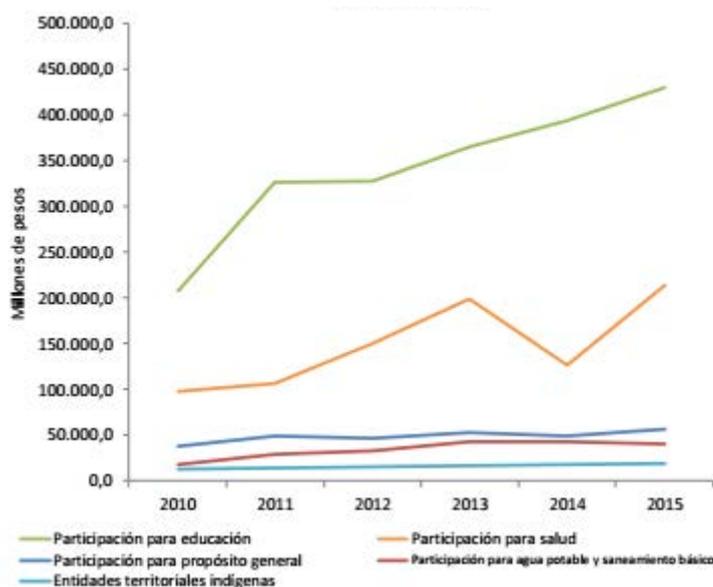


Figura 27. Ingresos y sus partidas por el SGP del Departamento de La Guajira. Tomado de Situación financiera y de resultados del nivel territorial a 31 de diciembre de 2016 por Contaduría General de la Nación, 2016 (<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de/SITUACION%20FINANCIERA+Y+DE+RESULTADOS+DEL+NIVEL+NACIONAL+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de>)

De igual manera, los mayores componentes del gasto del departamento corresponden al gasto público social, especialmente destinado para cubrir las atenciones en educación y salud, aun cuando dicha cobertura sea insuficiente.

Finalmente, los indicadores financieros del departamento ponen en tela de juicio la gestión de los funcionarios públicos de la región, ya que el gasto público social representa el 69% del total de gasto de la Guajira y al mismo tiempo una parte importante de la población vive en una situación precaria, es decir, no cuentan con cobertura de los servicios públicos básicos. De igual forma, se ve que los ingresos tributarios han venido creciendo en los últimos cinco años, pero la inversión de dichos recursos no se evidencia y la calidad de vida de los habitantes no ha mejorado en igual proporción de dicho crecimiento. Por el lado del endeudamiento, el departamento tiene un nivel bajo de pasivos, y de acuerdo con la razón corriente, de evidencia que la generación de caja es suficiente para cubrir las obligaciones. Lo

que hay que entrar a analizar es si dichas obligaciones le están generando desarrollo a la región o simplemente son gastos que no generan utilidad.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evolución	INTERPRETACIÓN
CAPACIDAD TRIBUTARIA	Es el valor promedio que cada habitante le aporta a la entidad por impuestos.	$\frac{\text{Cuenta 4105 Ingresos tributarios}}{\text{Población (en miles de pesos)}}$	= 114,9	95,4	129,5	107,5	106,3	148,0		Un incremento o disminución indica la capacidad de la entidad en la generación de ingresos tributarios.
IMPORTANCIA DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS	Representa la participación que tienen los ingresos tributarios dentro de los ingresos totales.	$\frac{\text{Cuenta 4105 Ingresos tributarios}}{\text{Clase 4 Ingresos totales}}$	= 7,5%	4,7%	6,2%	4,8%	5,3%	6,9%		El porcentaje muestra la importancia (dependencia) de los ingresos tributarios en el total de los ingresos.
IMPORTANCIA DE LOS INGRESOS FISCALES (Tributarios y No Tributarios)	Representa la participación que tienen los ingresos fiscales dentro de los ingresos totales.	$\frac{\text{Cuenta 4105 Ingresos tributarios} + \text{Cuenta 4110 No tributarios}}{\text{Clase 5 Gastos totales}}$	= 47,7%	51,9%	17,2%	12,0%	13,0%	13,4%		Cuanto mayor sea este indicador se necesitarán menos recursos por transferencias y endeudamiento para cubrir los egresos.
DEPENDENCIA DE LAS TRANSFERENCIAS	Representa la participación que tienen las transferencias dentro de los ingresos totales.	$\frac{\text{Grupo 44 Ingresos por transferencias}}{\text{Clase 4 Ingresos totales}}$	= 37,5%	38,7%	60,8%	71,5%	70,1%	70,5%		Cuanto mayor sea este indicador, el departamento será más dependiente de las transferencias nacionales.
GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	Expresa la participación de los gastos en actividades de dirección, planeación, apoyo y en desarrollo de la operación básica de la entidad sobre los gastos totales.	$\frac{\text{Grupo 51 Gastos Administración} + \text{Grupo 52 Gastos de Operación}}{\text{Clase 5 Gastos totales}}$	= 19,2%	13,3%	20,3%	20,6%	21,7%	21,9%		Entre mas alta sea esta proporción, habrá menos recursos disponibles para gastos sociales e inversión.
GASTO PÚBLICO SOCIAL	Expresa el porcentaje del total de gastos destinados por las entidades contables públicas para satisfacer necesidades básicas.	$\frac{\text{Grupo 55 Gasto público social}}{\text{Clase 5 Gastos totales}}$	= 67,7%	75,6%	74,9%	68,2%	68,5%	69,6%		Entre mas alto el resultado significa que habrá una mayor proporción de recursos destinados a necesidades básicas.
RAZÓN CORRIENTE	Es la capacidad de una entidad para cumplir sus obligaciones corrientes al vencimiento.	$\frac{\text{Porción corriente de la clase 1 Activos corrientes}}{\text{Porción corriente de la clase 2 Pasivos corrientes}}$	= 2,5	2,6	3,0	3,0	3,4	3,7		La razón corriente mayor o igual a 1 quiere decir que la entidad si tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones de Corto Plazo.
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	Mide el endeudamiento total de la entidad con relación a sus activos.	$\frac{\text{Clase 2 Total Pasivos}}{\text{Clase 1 Total Activos}}$	= 34,8%	32,4%	33,5%	28,8%	28,3%	27,2%		Refleja la proporción de las obligaciones totales en relación con sus activos. Entre más alto este indicador mayores compromisos con terceros.
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	Mide el endeudamiento financiero de la entidad con relación a sus activos.	$\frac{\text{Grupo 22 Operaciones de Crédito Público y Financiamiento con Banca Central} + \text{Grupo 23 Operaciones de financiamiento e instrumentos derivados}}{\text{Clase 1 Total Activos}}$	= 3,0%	3,6%	2,6%	2,3%	3,3%	5,7%		Refleja la proporción de las obligaciones financieras en relación con sus activos. Entre más alto este indicador mas compromisos con acreedores financieros.

Figura 28. Indicadores financieros del Departamento de La Guajira.

Tomado de *Situación financiera y de resultados del nivel territorial a 31 de diciembre de 2016* por Contaduría General de la Nación, 2016

(<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de/SITUACI%C3%93N+FINANCIERA+Y+DE+RESULTADOS+DEL+NIVEL+NACIONAL+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de>)

4.1.5. Recursos humanos (H)

Las características del recurso humano del departamento de La Guajira muestran una de las mayores diversidades étnicas del país y un comportamiento demográfico en el que cada etnia y subregión presenta sus propias particularidades. Existen entre estas diferentes etnias culturales, los criollos, los afrodescendientes, los blancos, los Wayuú, los indígenas Serranos (Wiwa, Kogui, Arahaco y Kancamos e Ingas), más algunos pueblos receptivos de

población forzosamente desplazada por la violencia como es el caso de los Zenúes, e Ingas, los árabes y mestizos (Gobernación de La Guajira, 2016). Adicionalmente, cabe destacar que el departamento tiene una proporción de población urbana significativamente baja, más del 50% de sus habitantes están asentados en zonas rurales, caracterizadas por las carencias de infraestructura básica de vivienda, servicios básicos, educación, salud y transporte.

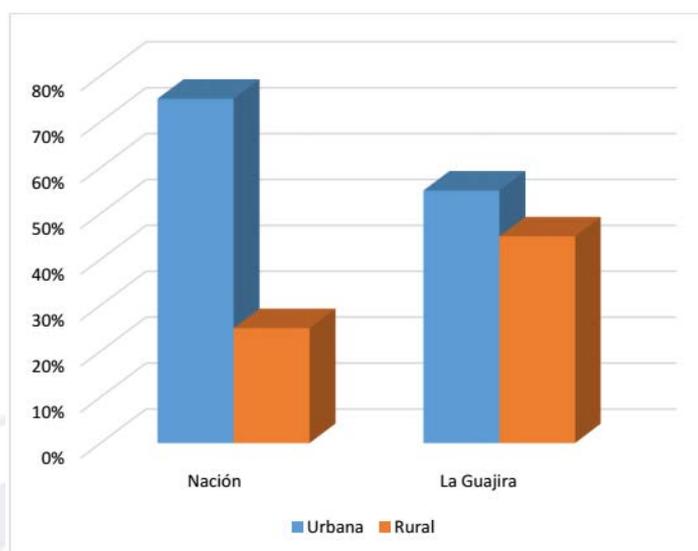


Figura 29. Población urbana – rural del Departamento de La Guajira 2016. Tomado de Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019 por Gobernación de La Guajira, 2016 (<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

Además, se ha detectado que la población mayoritariamente wayuu se ha localizado de manera indistinta entre territorio colombiano y venezolano, con lo que ha llevado a La Guajira a ser denominada una región binacional. La población utiliza la doble nacionalidad con el objetivo de poder disfrutar de los beneficios institucionales de ambas naciones (Gobernación de La Guajira, 2016).

En lo que concierne al nivel educativo de la población, los datos de analfabetismo del departamento sobrepasan el 10% en la mayoría de municipios, llegando a alcanzar cifras de hasta el 53.5% para el caso del municipio de Dibuya, de acuerdo con las últimas mediciones realizadas por el Ministerio de Educación Nacional (Gobernación de La Guajira, 2016).

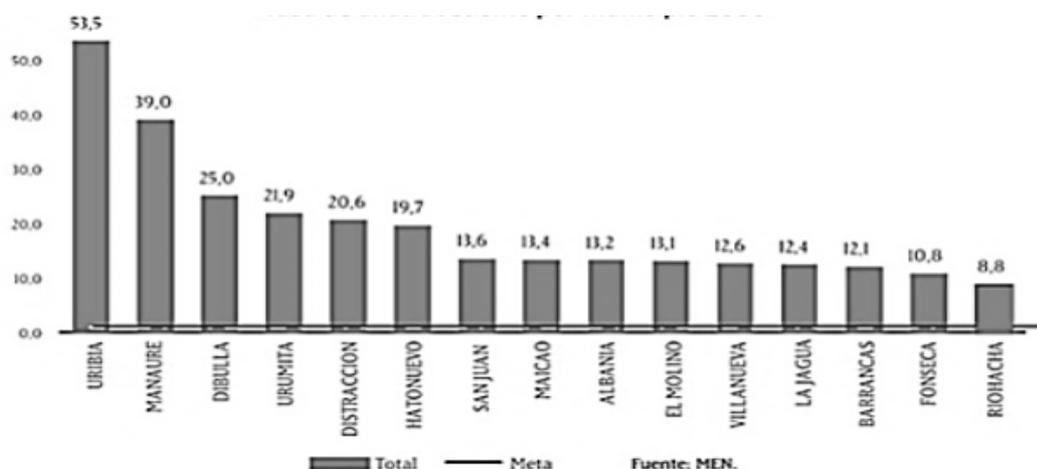


Figura 30. Tasas de analfabetismo 2009.

Tomado de *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019* por Gobernación de La Guajira, 2016

(<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

Adicionalmente, la cobertura de la educación superior en el departamento se encuentra muy por debajo del promedio de la nación, mostrando además una tendencia decreciente en los últimos 3 años: en el año 2016 tan solo el 16% de la población accedió a estudios universitarios.

Time Periodo	Colombia	La Guajira
2005	28.43	10.27
2006	30.04	10.69
2007	31.63	15.06
2008	34.08	18.91
2009	35.8	20.29
2010	38.29	17.71
2011	40.8	16.25

Fuente: MEN - Ministerio de Educación Nacional

Figura 31. Tasas de cobertura de educación superior, período de 2005 a 2011.

Tomado de *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira 2016-2019*, por Gobernación de La Guajira, 2016

(<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>)

Todo lo anterior demuestra que los recursos humanos del departamento no sólo están ampliamente dispersos por todo el territorio y son cultural y étnicamente muy diversos, sino que además existe un muy bajo nivel educativo, con lo que la fuerza laboral disponible para las actividades productivas es bastante escasa.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo con las cifras del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el 96% de los municipios del país están conectados a la red de fibra óptica, se han instalado más de 5,000 kioscos Vive Digital para garantizar el acceso a internet en zonas rurales, y se ha reducido el número promedio de niños por cantidad de terminales (pc o tableta) de 20 a 4 en los últimos años (DNP, 2016). En el departamento de La Guajira, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC) afirma que se cuenta con tan sólo 3% de cobertura de internet fijo, siendo este una de las mayores limitantes para el establecimiento de sistemas de información modernos para la productividad empresarial. Sin embargo, algunos esfuerzos se han venido desarrollando en este aspecto para mejorar el índice de conectividad de la región, especialmente a través de la instalación del programa “zonas wifi gratis para la gente”, con el cual se ha dotado de 10 zonas de conexión inalámbrica gratuita ubicadas en los municipios de Riohacha, San Juan del Cesar, Dibulla y Distracción, con una inversión que alcanzó 1,435 millones de pesos (MINTIC, 2017a).

Es por esta situación de transición y desarrollo del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el país, que el DNP ha impulsado un plan plurianual de inversiones de 22 billones de pesos para ejecutar entre los años 2014 y 2018, dentro de los cuales se cuenta con una distribución asignada por departamento que se puede observar en la siguiente figura:

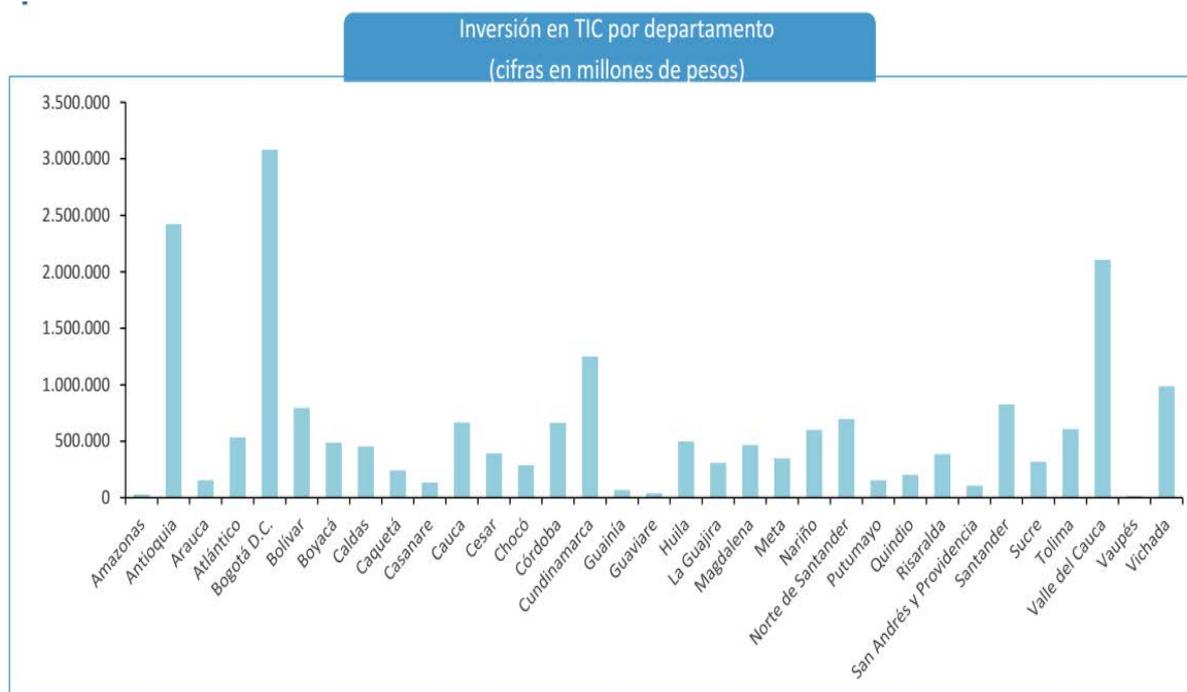


Figura 32. Inversión en TIC por departamento para el período 2014 - 2018. Tomado de *Ficha de caracterización territorial* por Departamento Nacional de Planeación, 2016 (<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/FIT/PDF/44000.pdf>)

Con relación a la cobertura de televisión y telefonía móvil, el DNP afirma que se cuenta con una cobertura casi total del territorio colombiano, especialmente por la infraestructura de Televisión Digital Terrestre, disponible de manera abierta y gratuita para toda la nación. En tema de telefonía móvil es igual, gracias a la amplia red de cobertura generada por la libre competencia entre los principales operadores como son Claro, Movistar, Tigo, Une y Virgin Mobile (DNP, 2016).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para finalizar el análisis interno del departamento, se debe resaltar que, en términos de tecnología, investigación y desarrollo, la región refleja atrasos en infraestructura descritos en los anteriores numerales, teniendo problemas especialmente en materia de productividad y competitividad. Los esfuerzos en materia de innovación y desarrollo que se dan en la región obedecen a las inversiones privadas que las dos grandes empresas extractivas, Chevron y Cerrejón, realizan para su propio proceso productivo.

No obstante, algunos esfuerzos se han venido realizando en la región para innovar en el sector artesanal, gracias a la existencia de más de 800 artesanos que elaboran todo tipo de mochilas, sandalias wayuu, chinchorros, hamacas, y sombreros. Con este fin, en el año 2015 se creó el Laboratorio de Diseño e Innovación de La Guajira, con el apoyo de la fundación Cerrejón, con el fin de identificar las capacidades productivas de los distintos grupos de artesanos en los municipios del departamento, y promover su participación en las ferias artesanales locales y regionales (Sistema de Información para la Artesanía, 2017).

Por su parte, la Cámara de Comercio de La Guajira, estableció en el año 2017 el programa de Alianza Regional para la Innovación de la Región Caribe, con el fin de generar capacidades de innovación empresarial y fomentar la cultura de innovación en los clústeres productivos del departamento. A través de este programa se han formado gestores y gerentes en metodologías para la competitividad, productividad e innovación, y se han desarrollado algunos casos de éxito en la industria turística, de servicios públicos, y de artesanías (Cámara de Comercio de La Guajira, 2017).

Finalmente, a través de Colciencias se creó un plan para el fortalecimiento del desarrollo científico, tecnológico y de innovación para el departamento, para el período de 2013 a 2018, en el cual se busca incorporar a las actividades productivas identificadas en la región, el conocimiento científico-tecnológico a través de los procesos de innovación, con el fin de aumentar los niveles de productividad y competitividad de los municipios y empresas participantes. Este plan se alinea con las apuestas productivas del departamento enfocadas en el desarrollo de la agricultura, la horticultura, la acuicultura, el turismo ecológico y etnográfico, los valores agregados que se desprenden de la minería, y la generación y uso de la energía alternativas con fuentes renovables (Colciencias, 2015).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite resumir las principales fortalezas y debilidades del departamento, y ponderarlas de acuerdo con su peso significativo de tal forma que se conviertan en un insumo clave para la posterior generación de estrategias externas e internas, con miras al logro de los objetivos de corto y largo plazo, y en última instancia a la consecución de la visión deseada.

De esta manera la tabla siguiente presenta la matriz de evaluación de factores internos para el Departamento de La Guajira:

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Internos para el Departamento de La Guajira

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Alto potencial de generación energética con fuentes renovables	0.10	4	0.40
2	Grandes reservas de carbón mineral	0.03	3	0.09
3	Grandes reservas de gas natural	0.03	3	0.09
4	Ubicación estratégica sobre el litoral caribe	0.10	4	0.40
5	Presencia de dos grandes compañías multinacionales (Chevron y Cerrejón)	0.05	3	0.15
6	Gran cantidad de áreas con potencial turístico	0.10	4	0.40
Subtotal		0.41		1.53
Debilidades				
1	Bajo nivel de educación y especialización de mano de obra	0.10	1	0.10
2	Infraestructura de transporte precaria e insuficiente	0.10	1	0.10
3	Infraestructura turística insuficiente y poco desarrollada	0.10	1	0.10
4	Servicios de salud precarios y de bajo nivel de especialización	0.10	1	0.10
5	Bajos niveles de conectividad por internet	0.03	2	0.06
6	Alto nivel de diversidad étnica y cultural con poca integración y conocimiento	0.05	1	0.05
7	Bajo nivel de desarrollo urbano e infraestructura de servicios públicos insuficiente	0.03	2	0.06
8	Bajo nivel de especialización productivo para suplir la demanda de bienes y servicios de la minería	0.03	2	0.06
9	Alto nivel de dependencia financiera del gobierno central	0.05	1	0.05
Subtotal		0.59		0.68
Total		1.00		2.21

4.3. Conclusiones

El departamento de La Guajira tiene una serie de características potenciales internas que le permiten mirar con optimismo hacia una situación futura donde se mejoren las condiciones de vida y bienestar de sus habitantes, como lo son el potencial minero en carbón y gas natural, las capacidades naturales para la generación de energía eólica y solar, y una gran cantidad de áreas para desarrollar el ecoturismo. Sin embargo, las debilidades subyacentes en el bajo nivel educativo de su población, el precario estado de la infraestructura de transporte y turismo, la gran diversidad social y étnica, y los bajos estándares de salud del departamento, dificultan el aprovechamiento de los potenciales de la región y ocasionan que la meta de alcanzar la visión planteada sea bastante retadora.

Adicionalmente las dificultades financieras que atraviesa la Guajira también son un aspecto por mejorar, ya que se debe optimizar el manejo de los recursos, priorizar las inversiones para poder generar mayores ingresos y así poder eliminar la dependencia del gobierno central. Inclusive se debe hacer una revisión exhaustiva para detectar si el crecimiento que vienen teniendo los gastos es justificable y contribuye al desarrollo del departamento, ya que han llegado a niveles superiores a los ingresos que se reciben.

Capítulo V: Intereses de La Guajira y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Departamento de La Guajira

Los intereses de departamento de La Guajira son formulados a partir del análisis y estudio que se da al plan de desarrollo y que el departamento debe alcanzar para el año 2027, para analizar cuáles son sus principales retos e intereses en el largo plazo. De esta manera, los intereses principales del departamento son:

- **Interés Social y Cultural:** alcanzar a través de la educación una mayor igualdad social y un crecimiento económico en el largo plazo, teniendo como un objetivo claro el cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo incluyendo a sus individuos y grupos poblacionales, para así acercarse a los niveles de algunos otros departamentos y a los estándares internacionales que el país se ha propuesto alcanzar como meta en el mediano y largo plazo.
- **Interés Ecológico y Ambiental:** facilitar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes, usando los recursos donde el departamento es fuerte de una manera más eficiente, promoviendo de esta manera la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales haciendo un especial énfasis en temas relacionados con el uso productivo del carbón. De la misma forma respetar y potenciar la capacidad de autodepuración o resiliencia de los ecosistemas naturales.
- **Interés Infraestructura Funcional:** buscar un equilibrio entre las zonas urbanas y rurales con estrategias de desarrollo y con inversiones importantes, ya que la infraestructura vial del departamento es bastante precaria y los corredores de movilidad entre ciudades, pueblos y rancherías tienen condiciones frágiles y de difícil acceso, por lo que La Guajira se considera en la actualidad un departamento aislado de las otras regiones del país.

- **Interés Económico:** la promoción y el desarrollo de cadenas productivas agropecuarias, el sector turístico y minero son el principal interés del departamento ya que traerán seguridad alimentaria, mejoras en sus cadenas de producción, acceso a mercados regionales en donde hoy no tiene presencia y el posicionamiento en una economía nacional de una manera justa y equitativa. La Encuesta Nacional de la Situación Nutricional (ENSIN) realizada en el 2010 por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, también estudia la seguridad alimentaria de los departamentos del país, donde se observa que en La Guajira el 59.1% de los hogares presenta una situación de inseguridad alimentaria, mientras que para Colombia es del 42.7%, cifra que demuestra que el departamento presenta escasez de alimentos, al compararse con el agregado nacional.
- **Interés Salud:** la cobertura del sistema de salud en el departamento es insuficiente a pesar de que cada municipio cuenta con un hospital regional. Los centros hospitalarios y de salud no cuentan con los recursos necesarios para su funcionamiento y atención, por lo que se ven obligados a que los casos graves sean comúnmente evacuados a Valledupar o Barranquilla. Los mayores problemas se presentan en la Alta Guajira, donde debido a las complicadas condiciones geográficas, el estar en zonas rurales supremamente apartadas, con un atraso histórico en los que a las condiciones sanitarias y de agua se refiere, la mortalidad de niños se ha visto aumentada en los últimos años. De acuerdo con Cotes Cantillo, K., et. al (2016), durante el año 2016, se registraron más de 82 muertes de menores de cinco años en la Guajira, de los cuales 40 fueron por motivo de infecciones respiratorias agudas, 23 por enfermedad diarreica aguda y las restantes 19 por causas asociadas a altos niveles de desnutrición. Por los motivos anteriormente mencionados el departamento tiene como máxima prioridad mejorar el sistema de salud actual.

- **Interés Educación:** los niveles educativos en el departamento de La Guajira son muy bajos debido a múltiples problemas que vienen padeciendo desde hace ya algunos años como el alto porcentaje de la población escolar desatendida, las deficiencias de establecimientos y dotación escolar, el bajo desempeño de los docentes, la insuficiente cobertura de programas culturales, recreativos, artísticos y deportivos, la falta de capacidad de los principales centros educativos para brindar educación a sus pobladores y los enormes atrasos en el pago a los educadores especialmente aquellos que laboran en el sector público.

5.2. Potencial del departamento de La Guajira

El potencial del departamento de la Guajira visto como organización permite una clara identificación de sus fortalezas y debilidades características. Se ha detectado a lo largo del estudio que el departamento tiene un gran potencial para su desarrollo, apalancado en sus amplios recursos naturales y en su estratégica ubicación, más sin embargo ha tenido un desarrollo por debajo de lo esperado debido a un conjunto de problemas de su élite de gobierno y al nivel de desarrollo en infraestructura del departamento, lo que arroja unos indicadores básicos de calidad por debajo de la media nacional. El análisis del potencial que tiene el departamento de La Guajira se realiza bajo la metodología definida por Hartmann (D'Alessio 2015) de los siete dominios, análisis que permite un entendimiento integral del estado actual del departamento en aras de la definición adecuada de los OLP esenciales en la estructuración de un Plan Estratégico adecuado.

Estructura Poblacional. Según datos del DANE (2008) en su proyección anualizada del censo de 2005, el departamento de la Guajira tiene 985,422 habitantes, con una concentración del 51.9% en el área urbana y el restante 48.1% en el área rural. Su estructura étnica difiere a la media nacional, en cuanto el 44.9% de su población es indígena, seguida del 40.3% mestiza, 14.8% afrocolombiana y 0.04% gitana. Es una población con un

potencial de crecimiento importante, toda vez que las tasas de fecundidad del departamento son superiores a las de la media nacional, tal como se puede observar en la siguiente figura:

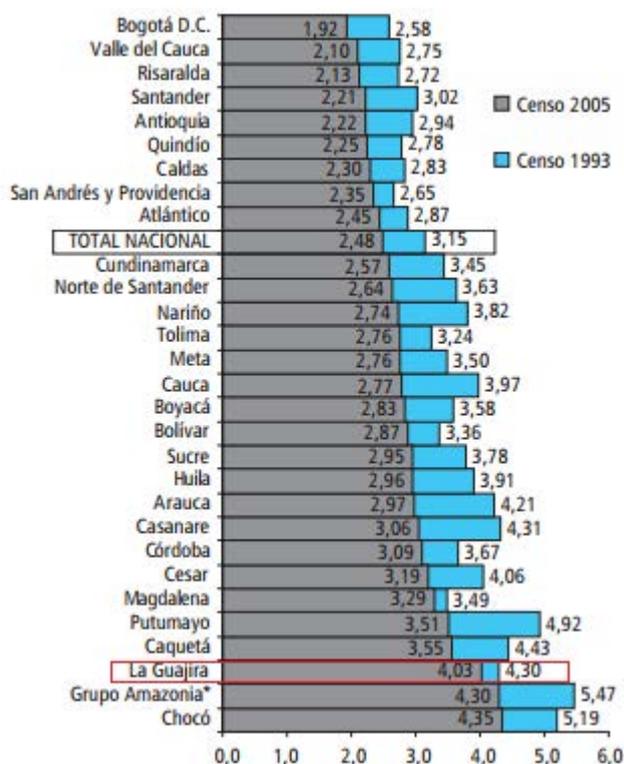


Figura 33. Tasas globales de fecundidad por departamento.

Tomado de *Cuentas Nacionales Departamentales*, por DANE, 2016.

(<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/investigaciones-especiales>)

Si bien el departamento de la Guajira tiene unas tasas de fecundidad por encima de la media nacional, su población comparada con la del país sigue representando apenas el 2% de la población total del país, según datos del DANE. La composición de la población departamental entre hombres y mujeres es muy similar a la media nacional; 49.5% de hombres y 50.5% de mujeres a nivel departamental vs 49.4% de hombres y 50.6% de mujeres a total país. Sin embargo, la población de la Guajira es más joven que la media nacional, por lo que es posible afirmar que es un departamento joven y con indicadores de desarrollo inferiores a los del país, de donde la responsabilidad para llevar a cabo un adecuado plan estratégico que responda a las necesidades de sus habitantes es mayor.

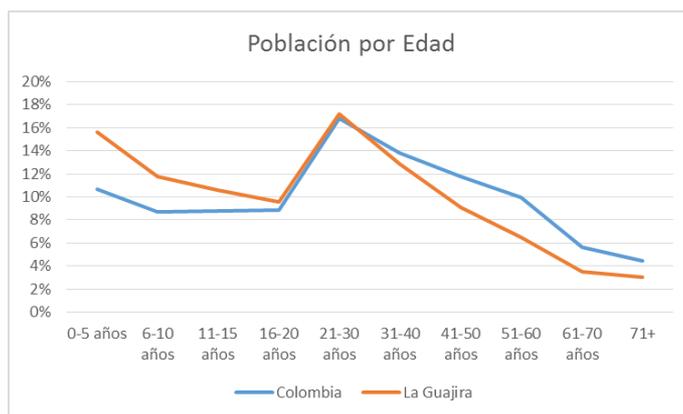


Figura 34. Proyecciones de Población por edades.

Tomado de *Cuentas Nacionales Departamentales*, por DANE, 2016.

(<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/investigaciones-especiales>)

Tamaño Territorial. El departamento de la Guajira tiene una posición estratégica en el norte del país, colindando al este con Venezuela, al norte con el mar caribe, al sur con el departamento del Cesar y al occidente con el departamento del Magdalena. Tiene una extensión territorial de 20,848 Km², que representa aproximadamente el 2% de la extensión territorial nacional. Si bien el departamento representa el 2% del tamaño del país y de su distribución poblacional, su ubicación estratégica en el norte nacional le permite contar con la mayor extensión de línea costera en el mar Caribe, con un gran potencial turístico y portuario.

Dominio Económico. Las características geográficas del departamento de la Guajira, junto con sus yacimientos carboníferos y explotación de sal, así como la cercanía con la República Bolivariana de Venezuela le dan forma a su estructura económica, por lo que a corto plazo su desempeño financiero se ha visto afectado por la disminución del precio de los commodities, así como a la inestabilidad política y económica del país vecino. Actualmente, según el Informe de Coyuntura Regional que publica el DANE (2014), el crecimiento económico del departamento de la Guajira estuvo por debajo de la media nacional.

La composición del PIB regional concentra el 47% de su composición en la extracción de carbón, seguido de la administración pública con el 6,8%, la hotelería y turismo

con el 5.3%, petróleo y gas natural con el 5.1% y la distribución de energía eléctrica con el 4.5% entre otros.

La economía regional es altamente vulnerable al comportamiento de los commodities como el carbón, por lo que el plan estratégico debe considerar el desarrollo de otras ramas económicas que compensen las variables de precio internacional que impactan directamente la situación económica local y que no pueden ser controladas por la administración departamental.

Desarrollo Tecnológico. Dado que el componente principal económico de la región es la producción de carbón, su desarrollo económico se basa principalmente en una economía netamente extractiva. De ahí que el potencial tecnológico se concentra en mejoras en la explotación de recursos naturales por parte de las instituciones privadas a cargo de la explotación de las minas, ajenas al manejo departamental. La inversión en desarrollo tecnológico por parte del gobierno departamental es limitada, y la influencia que tiene el desarrollo tecnológico en el departamento está enmarcado en iniciativas del gobierno central para el desarrollo tecnológico de la región Caribe como entidad. Lo más relevante que existe en términos de desarrollo tecnológico regional está enmarcado en la Alianza Regional para la Innovación – Región Caribe, propuesta impulsada por el gobierno central y el Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación de Colciencias. Actualmente el departamento no cuenta con el suficiente avance tecnológico para desarrollar economías que lo alejen de la vulnerabilidad actual de depender de una industria netamente extractiva como lo es la del carbón.

Dominio Histórico, Psicológico y Sociológico. El departamento de la Guajira no se constituyó como departamento sino hasta el año de 1964, siendo un departamento relativamente joven. Este hecho, sumado a su distanciamiento del poder central y la consiguiente falta de atención que lo hace vulnerable a la corrupción, así como su

composición étnica bastante distinta a la media nacional hacen de este un departamento único. El desafío para consolidar un poder legítimo en medio de condiciones tan distintas explica por una parte los indicadores de desempeño por debajo de la media nacional, así como la triste tendencia de gobiernos locales plagados por la corrupción. En Colombia, según la Constitución de 1991 (Corte Constitucional, República de Colombia, 1991), las comunidades indígenas tienen un sistema de justicia distinto al que aplica al resto de los pobladores, en aras de preservar las costumbres de esta población. El hecho de que en el departamento cerca de la mitad de su población es de origen indígena plantea desafíos a nivel institucional, debido a las excepciones planteadas por la constitución política y que en la práctica dificultan un adecuado entendimiento e integración con el resto del país, generando por consiguiente un aislamiento del departamento y una mayor debilidad institucional.

Otro efecto que define el comportamiento regional y el mayor grado de debilidad institucional que este vive y que se refleja en los enormes niveles de corrupción local está asociado a un fenómeno histórico local que vivió el país a finales de 1970 y que se conoció como la Bonanza Marimbera, hecho que fue la primera aproximación al fenómeno del narcotráfico que se vive hoy en día. En la década de 1970 y 1980 la producción de marihuana para exportar al mercado norteamericano migró desde México hacia la costa norte colombiana beneficiada por las condiciones geográficas existentes. El departamento de la Guajira, junto con el del Magdalena fueron los departamentos donde se concentró gran parte de la producción exportada a Estados Unidos. El país no estaba institucionalmente preparado para mitigar la expansión de esta economía ilegal y la facilidad para legalizar las fortunas era tal que todo el dinero se blanqueaba directamente en el Banco de la República, en donde existía una ventanilla que compraba y vendía dólares sin preguntar su origen; ventanilla conocida posteriormente como la “ventanilla siniestra”, según el diario El Tiempo (2010), y que alcanzó en 1977 a legalizar más de 722 millones de dólares. A nivel local, la Bonanza

Marimbera representó una explosión del ingreso disponible de sus habitantes que vieron como la economía ilegal les daba el progreso que la precaria economía legal no podía ofrecer. A la par del natural crecimiento de la violencia asociado al desarrollo de las economías ilegales, el costo social de esta actividad fue muy grande en términos de la aceptación de la ilegalidad como manera legítima de desarrollo económico. La experiencia de esta bonanza lesionó el pilar del desarrollo institucional vital para el crecimiento económico regional y le abrió la puerta a la tolerancia a la ilegalidad que aún se ve hoy en día. A manera de ejemplo, un actor clave en el poder económico regional ha sido el contrabando, ampliamente tolerado por las autoridades locales que se benefician del mismo y que de alguna manera ha empoderado a las élites locales.

Organizacional y Administrativo. El departamento de la Guajira es liderado a nivel departamental por un gobernador democráticamente electo, así como por una asamblea departamental que aprueba las normativas regionales, así como por alcaldes democráticamente elegidos en cada uno de sus 15 municipios (Gobernación de la Guajira, 2013a). Según la ley, el gobernador elegido es la máxima autoridad política y tiene un periodo de gobierno de cuatro años de duración. Desafortunadamente en el corto plazo su presencia local ha sido irregular debido a las múltiples investigaciones por delitos de corrupción y de homicidio. Francisco Gómez, gobernador del departamento fue capturado en 2013 por el homicidio de dos políticos regionales y por la unión a nivel local con grupos paramilitares y delincuenciales relacionados con el narcotráfico. Fruto de esta investigación, fue condenado a más de 55 años de cárcel al serle comprobados los delitos por los cuales estuvo acusado. Luego de su detención, se convocaron nuevas elecciones departamentales que arrojaron como resultado la elección como gobernadora de Oneida Pinto, persona que posteriormente fue destituida por irregularidades en su elección, y quien está siendo investigada por la malversación de contratos ilegales por más de 5,666 millones de dólares.

El grado de dificultad institucional en el departamento es tal que obligó a la intervención del gobierno central, que ha designado gobernadores encargados mientras que ha tomado el control directo de más de 262 mil millones de dólares destinados regionalmente para el manejo de salud, educación y agua (Granados, J., 2017). En síntesis, la administración pública regional ha estado llena de dificultades que han afectado de manera significativa el desarrollo a nivel departamental y se constituyen en una debilidad actual para el departamento.

Dominio Militar. En el departamento de La Guajira hacen presencia armada diferentes grupos delictivos y que en los últimos años ha generado algunos conflictos entre ciertas organizaciones y las Fuerzas Militares y de Policía como es el caso del ELN, las FARC, el Clan del Golfo y una estructura de crimen organizado llamada Los Pachencia. En el departamento se presenta una influencia del Frente de Guerra Norte, al mando de alias Nicolás, con un componente de aproximadamente 77 guerrilleros. Actualmente su comandante de frente alias Nicolás se encontraría en la mesa de diálogos en Quito, como representante de la estructura. Este frente se encuentra replegado en zonas de frontera donde sostienen actividades criminales de contrabando y extorsiones a ganaderos, transportadores y propietarios de fincas. La preocupación de las diferentes entidades militares que ejercen control en la región es que han concentrado planes con el fin de ejercer influencia en zonas dejadas por FARC. A pesar de que no existan organizaciones de grandes magnitudes, en el departamento de la Guajira, se localizan pequeñas fracciones delincuenciales, dedicadas al atraco sobre los ejes viales, afectando la seguridad ciudadana de personas que se movilizan sobre carreteras, especialmente en las vías de aproximación a Maicao y Riohacha. Igualmente tiene incidencia la variable de la extorsión, que se despliega a través de llamadas telefónicas, que tienen lugar desde centros carcelarios de otras regiones del país, las cuales afectan de una manera indiscriminada sobre todo contra empleados y contratistas de Cerrejón, principal

empresa exportadora de carbón en el municipio de Albania. De forma complementaria, el Ejército Nacional de cara al postconflicto y debido a todas las diferentes situaciones que existen en el departamento, fundó ya hace algunos años el Fuerte de Armas Combinadas en la población de Buenavista donde se tiene un fuerte militar robusto no solo para la protección de La Guajira sino para defender los intereses nacionales (Dirección Nacional de Inteligencia Policial, 2017).

5.3. Principios Cardinales del departamento de La Guajira

Influencia de terceras partes. Dentro de la composición de los principios cardinales del departamento de La Guajira encaminados a identificar las amenazas y las oportunidades existentes, se enmarca la influencia de las terceras partes. D'Alessio (2015) mencionó que no existen relaciones netamente bilaterales, considerando que existen influencias de terceros ante cualquier decisión que tomen las organizaciones o en este caso los departamentos. Dentro del plan de desarrollo del departamento se plantean varios objetivos a alcanzar dentro de los que se incluye el desarrollo de su agricultura, así como el fortalecimiento portuario y turístico. Es de esperar que para cada uno de estos objetivos existan influencias de terceras partes, influencias que de no ser bien manejadas pueden alterar el alcanzar los objetivos trazados.

Para el objetivo del desarrollo agrícola que quiere alcanzar el departamento, no solamente es necesario considerar la reacción de departamentos cercanos sino también de terceros que pueden ver afectados sus intereses, especialmente por considerarse competidores directos que se enfocan en el mismo mercado nacional. De manera similar, otros destinos turísticos pueden oponerse al crecimiento en este rubro, e inclusive sectores cercanos en Venezuela pueden no compartir las mismas intenciones del desarrollo del ecoturismo en la región. Así mismo, si bien el desarrollo portuario busca capitalizar la ubicación geográfica en la esquina norte del país, departamentos como el Valle del Cauca y su puerto de

Buenaventura también pueden influenciar el desarrollo de los puertos del departamento, buscando evitar la entrada de nueva competencia en el mercado.

Lazos presentes y pasados. D'Alessio (2015) afirma que es prácticamente imposible para las organizaciones aislarse de su pasado, y más aún, aislarse de la manera en que esta influencia pasada se proyecta hacia su presente y su futuro. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta que el departamento de La Guajira es un departamento relativamente reciente, fundado en la época de los 60s y con una composición demográfica históricamente diferente a la del resto del país. Adicionalmente, es un departamento que en las décadas de los 70s y 80s experimentó la bonanza marimbera que lesionó su legitimidad institucional y que permeó la aceptación de lo ilegal en una parte importante de su población.

Además, el lazo con las culturas indígenas es un factor que permeará en el futuro cualquier desarrollo del departamento. El resto del país debe entender la idiosincrasia propia de estas comunidades para poder tener una relación sana y productiva con un departamento distinto.

Considerando también la debilidad institucional histórica, la tolerancia con las actividades ilegales que históricamente ha tenido el departamento y el fracaso legal de su élite política, este lazo pasado es en definitiva una amenaza para la sostenibilidad de largo plazo del departamento. De cara al futuro, es muy importante robustecer el respeto institucional por parte de la población del departamento y así blindarlo de una de las mayores amenazas para su consolidación y desarrollo.

Contrabalance de Intereses. En general el desarrollo económico del Departamento de La Guajira y el mejoramiento del nivel de vida y prosperidad del mismo es de gran interés nacional, ya que, si se presenta una importante mejora, esto ayuda a mejorar la competitividad del país y sus índices. De la misma manera estos beneficios se verán reflejados en lo departamental y municipal, dándoles a sus gobernantes de turno mejores

herramientas para favorecer sus territorios y así brindarles a todos sus políticos (gobernadores, alcaldes y diputados) mejores réditos dentro de la estructura política guajira.

El mejorar el nivel económico de los habitantes de la región Guajira sin importar su condición social, les conviene a regiones vecinas como el departamento del Magdalena y Cesar y de alguna manera a la propia Venezuela, debido a que bienes que se produzcan en estas regiones tendrán una mayor aceptación y por ende un mayor consumo. De igual manera y con lo que atañe al carbón y su cadena logística y transporte, regiones carboneras como Boyacá, Santander, Cundinamarca y Norte de Santander se vendrían beneficiados de alguna manera al ver mejores vías y puertos que les faciliten comercializar sus productos y no solo depender de la oferta portuaria existente.

Departamentos cercanos como Magdalena, Cesar, Bolívar, los Santanderes, Boyacá y la propia frontera con Venezuela, son fundamentales para que La Guajira tenga mejores oportunidades y crecimiento en su industria carbonera, en infraestructura vial e industrial, en educación, agricultura y turismo. Desde el año 2016 tanto la Presidencia de la República como la empresa privada en cabeza del Cerrejón, vienen ofreciendo millonarias inversiones que mejorarán a todas las diferentes comunidades guajiras haciendo énfasis en aquellas que están más olvidadas y sin recursos para su mejoramiento.

Conservación de los enemigos. Para el departamento, contar con algunos enemigos cercanos es bueno ya que de esta manera se puede preparar para enfrentar los nuevos desafíos y mantenerse velando por sus niveles de competitividad. Departamentos cercanos como el Magdalena y Cesar son una competencia directa en lo que al desarrollo y comercialización del agro y turismo se refiere. Existen otros departamentos muy cercanos como el mismo Magdalena, Bolívar y Atlántico que por décadas han venido ejerciendo una supremacía a nivel portuario y que podrían en algún momento determinado no solo ser una competencia

directa sino un aliado estratégico que podría generar empleo y más desarrollo a regiones de la Alta Guajira.

El sector turístico de la Alta Guajira y en especial el Cabo de la Vela es fundamental para el desarrollo del departamento, y en este sentido existen fuertes competidores como los departamentos de Magdalena y Cesar por sus conocidos sitios y eventos turísticos que atraen miles de personas y turistas cada año tanto a nivel nacional como internacional, especialmente alrededor del ecoturismo en la Sierra Nevada de Santa Marta y la asistencia el Festival Vallenato.

5.4. Matriz de Intereses del departamento de La Guajira (MIO)

Con base en el anterior análisis, la matriz de intereses para La Guajira se presenta a continuación:

Tabla 6

Matriz de Intereses del Departamento de La Guajira (MIO)

Interés Organizacional del Departamento de La Guajira	Vital	Importante	Periférico
1. Consolidar el departamento como un destino turístico	La Guajira*	La Guajira* Magdalena** Bolívar**	Atlántico**
2. Generar las condiciones para que el carbón que se produce se haga de manera sostenible	La Guajira*	Carbones del Cerrejón*	Boyacá* Cundinamarca* Santander* Norte de Santander*
3. Desarrollar una infraestructura portuaria eficiente	La Guajira*	Bolívar** Atlántico** Sucre**	Puerto de Buenaventura**
4. Consolidar la relevancia de la agricultura como un pilar económico regional	Cesar**	La Guajira*	
5. Capacitar la fuerza laboral departamental en las industrias foco del departamento	La Guajira*	Magdalena* Bolívar*	
6. Consolidar la explotación de gas en el departamento como fuente de desarrollo económico		La Guajira* Magdalena* Bolívar* Cesar*	

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los OLP del departamento de La Guajira están alineados con la visión que su gobernación se propuso para el año 2027, teniendo en cuenta además los intereses del departamento, sus potenciales y principios cardinales. De esta manera, el plan estratégico para el departamento plantea los siguientes OLP:

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1): Para el año 2027 el departamento de la Guajira tendrá ingresos provenientes del turismo por USD 95,000,000 al año. En la actualidad, el turismo aporta menos del 1.50% del PIB del departamento, equivalente a 85,320 millones de pesos, poco más de 28 millones de dólares americanos (Gobernación de La Guajira, 2016).

Esta meta se establece como alcanzable ya que en la actualidad al país los visitan alrededor de 3,300,000 turistas de acuerdo con las cifras de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) en el informe publicado en el mes de septiembre de 2017. De estos turistas que ingresan al país, al departamento de La Guajira se estima que viajan unos 84,000 turistas, alrededor del 2.5% de la demanda total (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017c). Así, a través de las estrategias establecidas en el presente plan estratégico, es posible considerar que la cantidad de turistas al departamento aumente a unas 280,000 personas, aún sin tener un incremento considerable del flujo turístico al país, ya que la participación actual es bastante baja.

Además, si se habla de turismo en La Guajira, generalmente se hace referencia al cabo de la Vela y a Palomino, dos sitios que se les ha hecho bastante promoción y han cogido fuerza como destino vacacional. Pero la región tiene 20,848 kms², donde se pueden encontrar destinos bastante atractivos para los turistas y hasta el momento no muy populares, por ejemplo, las Salinas de Manaure, Uribia (capital indígena de Colombia, donde se puede conocer la cultura de la zona), el Parque Nacional Natural de la Macuira, el chorro de Ipakiwpu, Punta Gallinas y kilómetros que playas vírgenes que ofrecen unos paisajes únicos

y absoluta tranquilidad, entre muchos otros sitios. Con este objetivo se busca dinamizar el empleo de la región, ya que se necesitará mayor capacidad hotelera, por lo tanto, primero se generará empleo para la construcción y posteriormente para atender dichas instalaciones. Adicionalmente es necesario ofrecer diversos planes turísticos, por lo tanto, se debe capacitar a la población para que puedan ser guías para los visitantes, logrando así incrementar el nivel educativo de los guajiros. Además, se crea nuevos puestos de trabajo, contribuyendo a la eliminación del desempleo del departamento.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2): Para el año 2027, el departamento de La Guajira reducirá la tasa de desempleo por debajo del 9%. Actualmente, el índice de desempleo se encuentra en 13.5% (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017c).

Este objetivo se trabajará básicamente a través de la disminución de la corrupción en el departamento, de tal forma que las inversiones se ejecuten trayendo como consecuencia un aumento del empleo formal. Así, el departamento pasará de ocupar el lugar 31 en transparencia (entre 32 departamentos existentes), a ser uno de los 15 departamentos más transparentes, medidos de acuerdo con el Índice de Transparencia de las Entidades Públicas (Transparencia por Colombia, 2017).

El problema de corrupción en el departamento ha sido evidente y varios casos han salido a la luz pública. De acuerdo con la información publicada por el programa Bolsillos de Cristal, impulsado por la Fiscalía General de la Nación, con el desarrollo de una labor preventiva, se logró detectar que, a cierre de 2016, se había desembolsado USD 6,782 millones al contratista del programa de Alimentación Escolar y pasados seis meses la ejecución presupuestal fue de 0%. Y en programas como alimentación escolar, atención integral de 1,400 niños menores de cinco años, construcción de acueducto, reducción de mortalidad infantil y educación se han encontrado irregularidades por USD 18,286 millones (Fiscalía General de la Nación, 2016). La implementación del plan estratégico permitirá

eliminar esta situación a través de la ejecución del programa de gestión transparente, lo que repercutirá en un incremento de inversión en educación y generación de empleo.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3): En el año 2027, el departamento generará unos ingresos por USD 38,000,000 generados a través de la producción de cultivos orgánicos. Actualmente La Guajira percibe USD 625,000 por la producción de este sector.

Este objetivo se plantea dada la gran potencialidad del departamento en área cultivable. En la actualidad, tan sólo existen 140 hectáreas de tierra dedicadas a los cultivos orgánicos, por lo que es posible plantear que para el año 2027 existirán alrededor de 8,400 hectáreas dedicadas a este tipo de cultivos, lo que representará el 8% de la producción nacional orgánica y el 28% de la producción departamental.

Esto se logrará ya que se va a hacer un mayor aprovechamiento de las tierras que tiene el departamento, acompañado del plan de educación y beneficio tributario que tendrá hacer este tipo de actividad económica en la región. Adicionalmente, se maximizará el beneficio de la posición geográfica, ya que permite tener facilidad para la exportación de los productos a aquellos mercados que han incrementado el consumo de alimentos orgánicos, como Estados Unidos y Europa.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4): Para el año 2027 el departamento percibirá USD 204,000,000 generados por los ingresos de tráfico portuario marítimo. En la actualidad se generan aproximadamente USD 173,000,000 por este concepto.

Este objetivo se alcanzará a través del incremento del tráfico portuario marítimo, el cual actualmente mueve en el departamento 33 millones de toneladas, y gracias a su potencial y ubicación privilegiada, puede alcanzar una cantidad de 37.7 millones de toneladas, lo que representa un crecimiento de este sector de un 18% (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2016).

Con los planes de expansión de la agricultura orgánica, el incremento de la explotación minera, el desarrollo de infraestructura de la región tanto en carreteras como en la modernización de los puertos será posible incrementar el comercio exterior a través del departamento, lo cual apalancará el crecimiento del sector portuario con sus correspondientes ingresos.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5): Para el año 2027, el departamento generará USD 31,000,000 de ingresos adicionales asociados al aprovechamiento de la tierra que actualmente se encuentra inhabilitada a causa de los residuos generados por la explotación del carbón.

Esta meta se alcanzará gracias a la reducción de los residuos generados por la explotación del carbón en un 30%, disminuyendo su cantidad de 11,200 ton a 7,900 ton por año. De esta manera se lograría una rehabilitación de tierras de aproximadamente 7,000 hectáreas cultivables y aprovechables para la producción agrícola. Además, aparte de este ingreso adicional, se generará un ahorro para el departamento de USD 3,000,000 millones por disminución de gastos en la eliminación de residuos.

Al hacer un diagnóstico ambiental y aplicar planes estrictos para la eliminación de residuos, se puede generar un ahorro de USD 400 por tonelada, el cual es el precio promedio que cobran las empresas que se encargan de este proceso. Adicionalmente, rehabilitando la tierra, se pueden desarrollar cultivos de productos orgánicos que incrementen la capacidad productiva de la región.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6): Para el año 2027, La Guajira tendrá ingresos por USD 729,000,000 anuales generados por la producción de gas del departamento. En la actualidad, éste ingreso es de USD 622,080,000 por lo que el objetivo representará un incremento del 17%.

Este ingreso adicional se logrará creando alianzas con el gobierno y con Ecopetrol para incrementar la actividad en la Guajira de exploración y explotación, pasando de 384

Gbtud (unidades térmicas inglesas /día) a 450 Gbtud, aprovechando la existencia de pozos en producción, que facilitan la presencia de maquinaria en la zona y personal capacitado.

Adicionalmente, de acuerdo con los nuevos hallazgos de reservas offshore, se construirá una plataforma en mar abierto para la extracción del gas.

5.6. Conclusiones

Los intereses del departamento de La Guajira son la base para que junto a los principios cardinales expuestos y el análisis que se hizo al potencial de La Guajira se pueda plantear de esta manera los objetivos de largo plazo, los cuales apuntan a consolidar la visión que se planteó para el departamento para el año 2027. Estos objetivos de largo plazo se plantearon cubriendo cada uno de los objetivos específicos del departamento donde la sostenibilidad institucional, fiscal y financiera, la consolidación como líderes en producción de alimentos orgánicos, el mejorar la competitividad, el mejorar su economía apuntándole a mejorar su oferta turística y el darle un mayor desarrollo portuario al departamento son fundamentales.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Con base en los factores establecidos para el departamento y utilizando las oportunidades y amenazas descritas en la matriz MEFE en conjunto con las fortalezas y debilidades de matriz MEFI, se plantea a continuación la matriz MFODA.

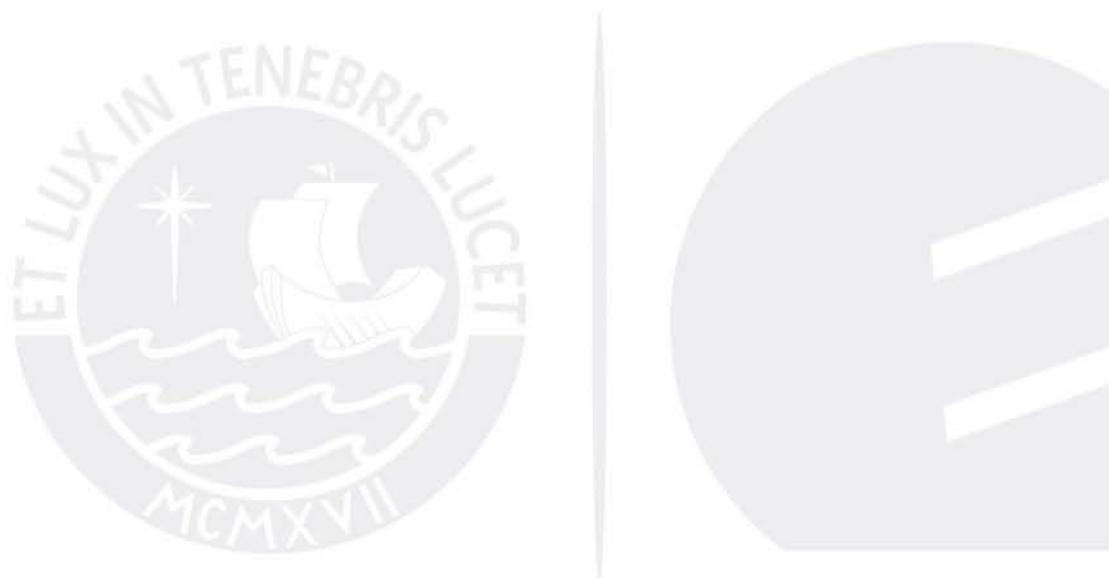


Tabla 7
Matriz FODA para el Departamento de La Guajira

	Fortalezas F	Debilidades D
	1 Alto potencial de generación energética con fuentes renovables 2 Grandes reservas de carbón mineral 3 Grandes reservas de gas natural 4 Ubicación estratégica sobre el litoral caribe 5 Presencia de dos grandes compañías multinacionales (Chevron y Cerrejón) 6 Gran cantidad de áreas con potencial turístico	1 Bajo nivel de educación y especialización de mano de obra 2 Infraestructura de transporte precaria e insuficiente 3 Infraestructura turística insuficiente y poco desarrollada 4 Servicios de salud precarios y de bajo nivel de especialización 5 Bajos niveles de conectividad por internet 6 Alto nivel de diversidad étnica y cultural con poca integración y conocimiento 7 Bajo nivel de desarrollo urbano e infraestructura de servicios públicos insuficiente 8 Bajo nivel de especialización productivo para suplir la demanda de bienes y servicios de la minería 9 Alto nivel de dependencia financiera del gobierno central
Oportunidades O	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Posición geográfica estratégica de Colombia	O1 F2 F3 Potencializar el mercado de carbón y gas hacia el exterior	O1 D5 Desarrollar la infraestructura tecnológica para fortalecer el comercio internacional
2 Biodiversidad y riqueza en recursos naturales y agua	O2 F6 Promover el turismo ecológico en la región	O2 D9 Buscar la sostenibilidad del departamento a través de la explotación de los recursos naturales
3 Firma del acuerdo de Paz con las FARC buscando potencializar la economía, turismo, inversión extranjera y crecimiento de otras áreas	O3 F6 Estructurar un programa que ayude a promover el turismo nacional y extranjero, resaltando la seguridad del lugar	O4 D2 Desarrollar la infraestructura vial del departamento
4 Mejoramiento de la infraestructura vial del país	O4 F2 F3 F5 Desarrollar la infraestructura que le hace falta al departamento para potencializar la economía	O5 D9 Diseñar planes para aprovechar los acuerdos comerciales para incrementar los ingresos de la región
5 Acuerdos comerciales vigentes con otras naciones hermanas	O5 F2 F3 F5 F6 Potencializar acuerdos comerciales para dinamizar la economía de la región	O6 D1 D4 Buscar inversión que para mejorar la cobertura en educación y salud para la población guajira
6 Crecimiento económico colombiano	O6 F5 Promover el departamento para atraer mayor inversión por parte de las multinacionales existentes y nuevas por llegar	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Problemas fronterizos con Venezuela	A1 F4 Desarrollar nuevos mercados para sustituir las necesidades del departamento suplidas por Venezuela	A2 D1 Fortalecer la cobertura de educación en el departamento
2 Elevados niveles de Corrupción en Colombia	A2 A6 F5 Promover nuevos empleos, en alianza con las multinacionales, para disminuir el desempleo y la búsqueda de plata fácil a través de la ilegalidad	-
3 Elevados niveles de desnutrición en población vulnerable	A3 F1 Desarrollar proyecto energético para que el departamento reciba ingresos adicionales y pueda apoyar la nutrición infantil	-
4 Continuación del conflicto armado con las FARC y narcotráfico en zona fronteriza		
5 Desigualdad e incremento de pobreza	A5 F6 Desarrollar programas que promuevan el turismo y de esta forma generar empleo para la región	A3 A5 D7 Incrementar la inversión por parte del gobierno para suplir las necesidades básicas de la población
6 Aumento dinámicas delictivas y criminales en postconflicto		A6 D3 Desarrollar la infraestructura turística, la cual generará mayores ingresos y puestos de trabajo

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

La MPEYEA evalúa los análisis realizados anteriormente y establece una postura estratégica de competencia, agresividad, defensa o conservadora, para poder evaluar las acciones a implementar en el departamento.

En el caso específico de la región de la Guajira, la postura estratégica que se recomienda adoptar como resultado del análisis es una postura defensiva ya que, al presentar una baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva, esta sería una postura prudente por asumir. El departamento necesita trabajar de manera consistente en descubrir y desarrollar su ventaja competitiva. Para lograrlo, puede hacer énfasis en aquellos aspectos identificados a partir del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desarrollado en el capítulo anterior del presente documento. En este se identifican como pasos claves a seguir: potencializar el mercado de carbón y gas, así como los acuerdos comerciales, desarrollar la industria agropecuaria orgánica, y, además, generar una oferta de turismo competitiva. Finalmente, es fundamental hacer énfasis en el desarrollo de su infraestructura vial y tecnológica.

Tabla 8

Matriz PEYEA del Departamento de La Guajira

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	1
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	1
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	3.2	Promedio - 6 =	-4.4
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	2	2. Apalancamiento	0
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	1
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 =	-3.0	Promedio =	1.8

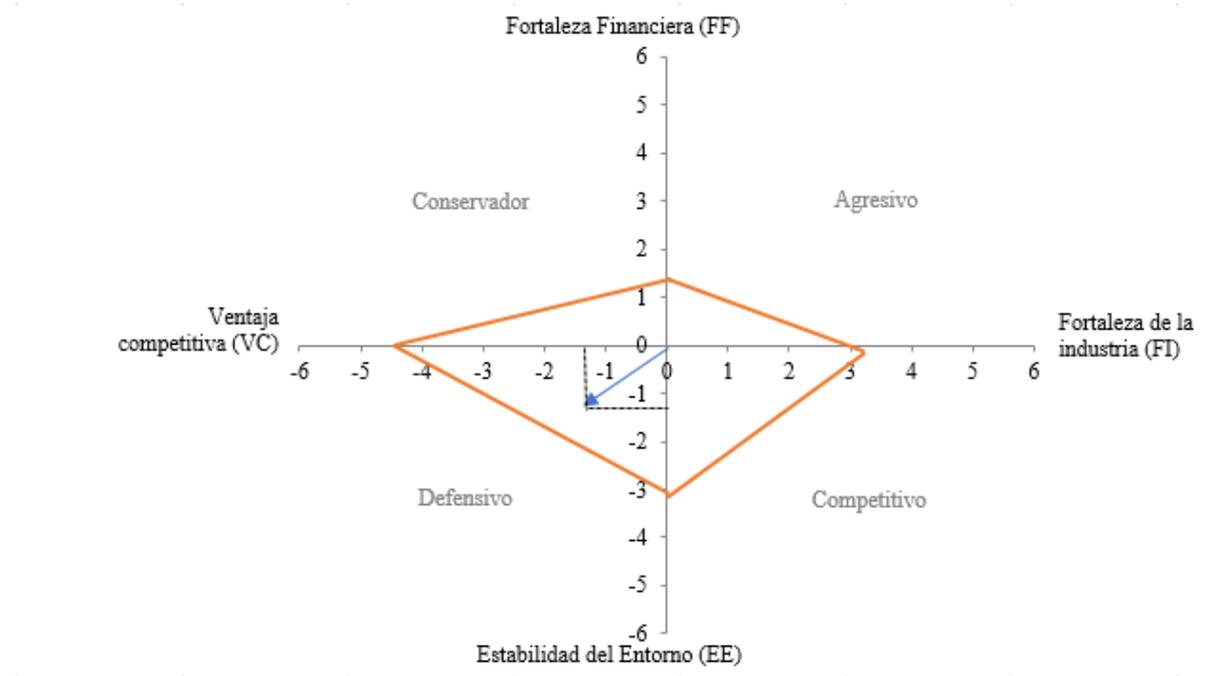


Figura 35. Posición vectorial de la matriz PEYEA del Departamento de La Guajira. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según la MBCG al analizar la tasa de crecimiento de las ventas de una Unidad Estratégica de Negocio - UEN (Uso de Caja, en el eje vertical), frente a su posición de participación de mercado respecto a la industria (Generación de Caja, en el eje horizontal), es posible caracterizarlas, identificando en cuáles de ellas es propicio invertir, desinvertir, e incluso, abandonar.

Al aplicar este análisis a las industrias en las cuales participa el departamento de la Guajira es posible identificar la industria del carbón como una industria de bajo crecimiento, pero en la cual el departamento muestra una alta participación de mercado (UEN tipo Vaca), lo que genera el efectivo necesario para invertir en nuevas industrias de rápido crecimiento, por lo que es vital mantenerla. De otra parte, la industria del gas muestra una alta tasa de crecimiento, acompañada de una alta participación de mercado (UEN tipo Estrella). Será recomendable por tanto continuar desarrollando esta industria en espera de una mayor maduración del mercado. Industrias que requieren de gran inversión dado su alta tasa de

crecimiento y en la cuales la participación del departamento es baja (UEN tipo Interrogante) son: agricultura, turismo, infraestructura terrestre y aérea, servicios públicos, educación y actividad portuaria. Finalmente, el contrabando se clasifica como una industria con baja participación y la cual generan pocos fondos (o fondos negativos): la recomendación por tanto es reducirlo al máximo posible y de ser posible, eliminarlo.

**Posición de la participación de mercado relativa en la industria
Generación de caja**

		Alta 1.0	Media .50	Baja 0.0
Tasa de crecimiento de las ventas en la industria Uso de caja	Alta +20	Industria de gas		Agricultura Turismo Infraestructura terrestre y aérea Servicios públicos Educación Actividad Portuaria
	Media 0	Estrellas II		Signos de Interrogación I
	Baja -20	Industria del Carbón		Contrabando
		Vacas Lecheras III		Perros IV

Figura 36. Matriz Boston Consulting Group para el Departamento de La Guajira. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Para elaborar la MIE se ponderan los puntajes totales de las matrices MEFE y MEFI, se ubican en un plano cartesiano y como resultado se asigna un cuadrante que diagnostica los productos de la organización, según D'Alessio (2015).

Al realizar este ejercicio para el departamento de la Guajira se encuentra que el departamento se ubica en el cuadrante no. VI, cuya prescripción es cosechar o desinvertir y frente al cual se recomienda implementar estrategias defensivas que permitan en el largo plazo cambiar la perspectiva de desarrollo que a hoy tiene el departamento, estrategias

enfocadas en resaltar los atributos del departamento en términos agropecuarios, de turismo y de explotación de recursos naturales, amparado bajo un esquema de fortaleza institucional.



Tabla 9

Factores de Ponderación para la Matriz Interna – Externa del Departamento de La Guajira

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación	
Fortalezas					Oportunidades				
1	Alto potencial de generación energética con fuentes renovables	0.10	4	0.40	1. Posición geográfica estratégica de Colombia	0.10	4	0.40	
2	Grandes reservas de carbón mineral	0.03	3	0.09	2. Biodiversidad y riqueza en recursos naturales y agua	0.09	4	0.36	
3	Grandes reservas de gas natural	0.03	3	0.09	3. Firma del acuerdo de Paz con las FARC buscando potencializar la economía, el turismo, la inversión extranjera y crecimiento de otras áreas	0.10	4	0.40	
4	Ubicación estratégica sobre el litoral caribe	0.10	4	0.40	4. Mejoramiento de la infraestructura vial del país	0.06	1	0.06	
5	Presencia de dos grandes compañías multinacionales (Chevron y Cerrejón)	0.05	3	0.15	5. Potencializar acuerdos comerciales vigentes con otras naciones hermanas para así beneficiarse en lo económico	0.07	3	0.21	
6	Gran cantidad de áreas con potencial turístico	0.10	4	0.40	6. Crecimiento económico colombiano	0.08	2	0.16	
Subtotal		0.41		1.50	Subtotal	0.50		1.60	
Debilidades					Amenazas				
1	Bajo nivel de educación y especialización de mano de obra	0.10	1	0.10	1. Problemas fronterizos con Venezuela	0.10	1	0.10	
2	Infraestructura de transporte precaria e insuficiente	0.10	1	0.10	2. Elevados niveles de Corrupción en Colombia	0.09	2	0.18	
3	Infraestructura turística insuficiente y poco desarrollada	0.10	1	0.10	3. Elevados niveles de desnutrición en población vulnerable	0.08	2	0.16	
4	Servicios de salud precarios y de bajo nivel de especialización	0.10	1	0.10	4. Continuación del conflicto armado con las FARC y narcotráfico en zona fronteriza	0.09	2	0.18	
5	Bajos niveles de conectividad por internet	0.03	2	0.06	5. Desigualdad e incremento de pobreza	0.07	1	0.07	
6	Alto nivel de diversidad étnica y cultural con poca integración y conocimiento	0.05	1	0.05	6. Aumento dinámicas delictivas y criminales en postconflicto	0.07	2	0.14	
7	Bajo nivel de desarrollo urbano e infraestructura de servicios públicos insuficiente	0.03	2	0.06	Subtotal	0.50		0.83	
8	Bajo nivel de especialización productivo para suplir la demanda de bienes y servicios de la minería	0.03	2	0.06	Total	1.00		2.40	
9	Alto nivel de dependencia financiera del gobierno central	0.05	1	0.05					
Subtotal		0.59		0.68					
Total		1.00		2.21					

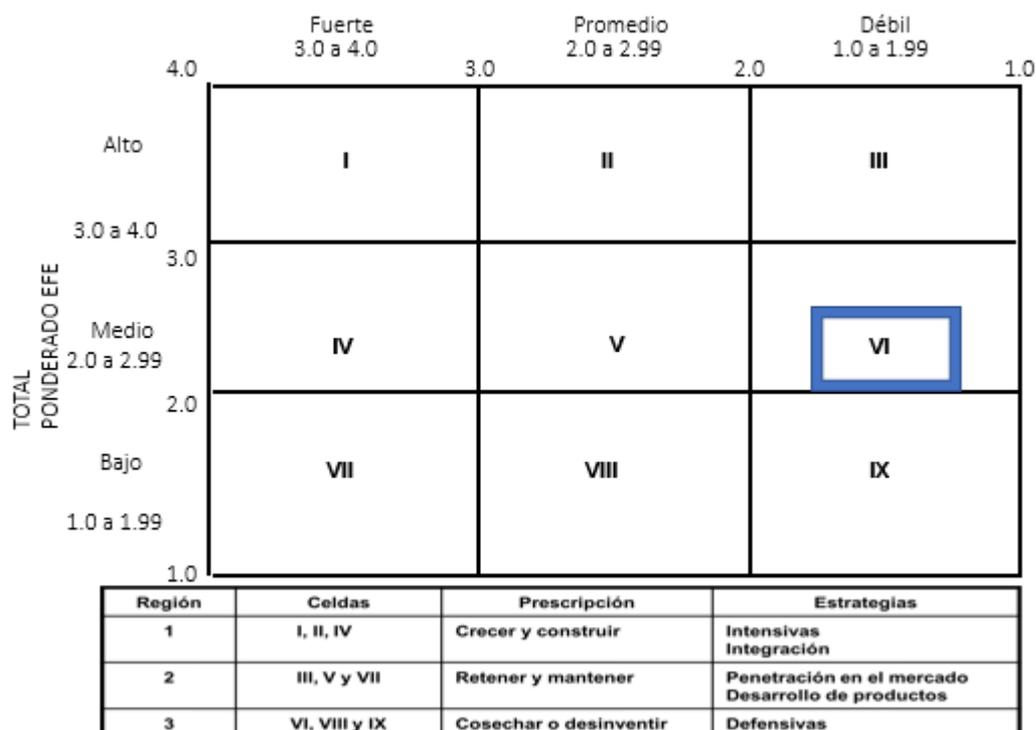


Figura 37. Matriz Interna – Externa para el departamento de La Guajira.
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Para garantizar una adecuada selección de estrategias para la organización D'Alessio (2015) recomienda analizar la situación del negocio desde el nivel de crecimiento del mercado (crecimiento rápido – crecimiento lento) y desde la posición competitiva de la empresa en este mercado (posición fuerte – posición débil). Como resultado de este análisis se presenta la MGE.

En el caso del departamento de la Guajira, los datos para estas dos variables indican una tasa de crecimiento lento de acuerdo con la desaceleración en el precio global de carbón, producto que representa cerca del 50% de sus ingresos. De otra parte, una posición competitiva débil con base en que aparte de la producción de gas y carbón, no tiene industrias adicionales donde se pueda diferenciar de otros departamentos. De ahí resulta su ubicación en el cuadrante III, tal como se muestra a continuación.



Figura 38. Matriz de la Gran Estrategia para el Departamento de La Guajira. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015) esta matriz permite visualizar, sumar y retener aquellas estrategias que se repiten en las matrices desarrolladas anteriormente: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Para el caso de la Guajira, se retuvieron aquellas estrategias que se repiten cuatro o más veces, dejando como estrategias de contingencia aquellas que se repitieran un número de

veces igual o inferior a tres. Como resultado de este análisis, se retuvieron ocho estrategias y se identificaron 11 once estrategias de contingencia.

Tabla 10

Matriz de Decisión Estratégica para el Departamento de La Guajira

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
O1 F2 F3 Potencializar el mercado de carbón y gas hacia el exterior	X	X	X	X	X	5
O2 F6 Promover el turismo ecológico en la región	X	X		X		3
O3 F6 Estructurar un programa que ayude a promover el turismo nacional y extranjero, resaltando la seguridad del lugar	X	X	X	X	X	5
O4 F2 F3 F5 Desarrollar la infraestructura que le hace falta al departamento para potencializar la economía	X	X	X	X	X	5
O5 F2 F3 F5 F6 Potencializar acuerdos comerciales para dinamizar la economía de la región	X	X				2
O6 F5 Promover el departamento para atraer mayor inversión por parte de las multinacionales existentes y nuevas por llegar	X	X		X		3
A1 F4 Desarrollar nuevos mercados para sustituir las necesidades del departamento suplidas por Venezuela	X				X	2
A2 A6 F5 Promover nuevos empleos, en alianza con las multinacionales, para disminuir el desempleo y la búsqueda de plata fácil a través de la ilegalidad	X	X			X	3
A3 F1 Desarrollar proyecto energético para que el departamento reciba ingresos adicionales y pueda apoyar la nutrición infantil	X		X	X		3
A5 F6 Desarrollar programas que promuevan el turismo y de esta forma generar empleo para la región	X	X	X	X	X	5
O1 D5 Desarrollar la infraestructura tecnológica para fortalecer el comercio internacional	X	X	X		X	4
O2 D9 Buscar la sostenibilidad del departamento a través de la explotación de los recursos naturales	X	X		X	X	4
O4 D2 Desarrollar la infraestructura vial del departamento	X		X	X	X	4
O5 D9 Diseñar planes para aprovechar los acuerdos comerciales para incrementar los ingresos de la región	X		X	X		3
O6 D1 D4 Buscar inversión que para mejorar la cobertura en educación y salud para la población guajira	X		X		X	3
A2 D1 Fortalecer la cobertura de educación en el departamento	X	X	X	X	X	5
A3 A5 D7 Incrementar la inversión por parte del gobierno para suplir las necesidades básicas de la población	X		X		X	3
A6 D3 Desarrollar la infraestructura turística, la cual generará mayores ingresos y puestos de trabajo	X	X		X	X	4

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Para elaborar esta matriz se tiene en cuenta aquellas alternativas estratégicas que hayan mostrado ser las mejores al tener en cuenta los factores determinantes de éxito tanto externos como internos, además del nivel de “atractividad” de cada estrategia de acuerdo con las variables DOFA.

Para el caso del departamento de la Guajira se analizaron los factores arriba descritos para cada estrategia retenida.



co para el Departamento de La Guajira

F3 Potencializar el mercado de carbón y el exterior		O2 F4 Desarrollar la industria agropecuaria orgánica para abastecer el mercado venezolano			O3 F3 Desarrollar la infraestructura con presupuesto del departamento y de la nación que soporte la expansión de la explotación de gas en el departamento			A3 F1 F5 Desarrollar proyecto energético empleando la mano de obra de la población vulnerable			O6 F6 Capitalizar el crecimiento económico nacional desarrollando una oferta de turismo competitiva			A3 F1 F5 Desarrollar proyecto energético empleando la mano de obra de la población vulnerable		
PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA
4	0.40	0.10	3	0.30	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20	0.10	3	0.30	0.10	1	0.10
2	0.18	0.09	4	0.36	0.09	1	0.09	0.09	1	0.09	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18
3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	4	0.40	0.10	4	0.40	0.10	2	0.20
4	0.24	0.06	4	0.24	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12
3	0.21	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14
2	0.16	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16
4	0.40	0.10	4	0.40	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20	0.10	3	0.30	0.10	2	0.20
3	0.24	0.08	1	0.08	0.08	4	0.32	0.08	4	0.32	0.08	2	0.16	0.08	4	0.32
1	0.05	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10	0.05	4	0.20	0.05	1	0.05	0.05	4	0.20
2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24
2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21	0.07	4	0.28
2	0.10	0.05	3	0.15	0.05	2	0.10	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15

4	0.28	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	3	0.
	1.00			1.00			1.00			1.00			1.00			
1	0.10	0.10	1	0.10	0.10	3	0.30	0.10	4	0.40	0.10	1	0.10	0.10	4	0.
4	0.12	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.
4	0.12	0.03	1	0.03	0.03	4	0.12	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.
4	0.40	0.10	4	0.40	0.10	4	0.40	0.10	3	0.30	0.10	4	0.40	0.10	1	0.
3	0.15	0.05	1	0.05	0.05	3	0.15	0.05	2	0.10	0.05	1	0.05	0.05	3	0.
2	0.20	0.10	1	0.10	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20	0.10	4	0.40	0.10	1	0.
2	0.20	0.10	3	0.30	0.10	2	0.20	0.10	4	0.40	0.10	2	0.20	0.10	4	0.
4	0.40	0.10	4	0.40	0.10	4	0.40	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	2	0.
1	0.10	0.10	2	0.20	0.10	4	0.40	0.10	2	0.20	0.10	4	0.40	0.10	1	0.
1	0.10	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	2	0.
1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09	0.03	1	0.
2	0.10	0.05	1	0.05	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10	0.05	1	0.
2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06	0.03	4	0.12	0.03	2	0.
2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09	0.03	3	0.09	0.03	1	0.03	0.03	2	0.
2	0.10	0.05	2	0.10	0.05	4	0.20	0.05	3	0.15	0.05	1	0.05	0.05	1	0.
	5.10	1.00		5.01	1.00		5.53	1.00		5.60	1.00		5.20	1.00		4.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), esta matriz garantiza que las estrategias retenidas en la MCPE se puedan implementar, al evaluarlas de acuerdo con cuatro criterios, a saber: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. Para el caso del departamento de la Guajira se evidencia que la totalidad de estrategias evaluadas cumplieron los cuatro criterios de Rummelt.

Tabla 12

Matriz de Rummelt para el Departamento de La Guajira

ESTRATEGIAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
O1 F2 F3 Potencializar el mercado de carbón y gas hacia el exterior	Si	Si	Si	Si	Si
O2 F4 Desarrollar la industria agropecuaria orgánica para abastecer el mercado venezolano	Si	Si	Si	Si	Si
O3 F3 Desarrollar la infraestructura con presupuesto del departamento y de la nación que soporte la expansión de la explotación de gas en el departamento	Si	Si	Si	Si	Si
O4 F2 F3 F5 Desarrollar la infraestructura vial que le hace falta al departamento para potencializar la economía vía APP	Si	Si	Si	Si	Si
O6 F6 Capitalizar el crecimiento económico nacional desarrollando una oferta de turismo competitiva	Si	Si	Si	Si	Si
A3 F1 F5 Desarrollar proyecto energético empleando la mano de obra de la población vulnerable	Si	Si	Si	Si	Si
A5 F6 Desarrollar programas que promuevan el turismo y de esta forma generar empleo para la región	Si	Si	Si	Si	Si
A4 A6 D3 Desarrollar la infraestructura turística, la cual generará mayores ingresos y creará fuentes de trabajo estables para la población	Si	Si	Si	Si	Si

6.9. Matriz de Ética (ME)

De acuerdo con los aspectos relacionados anteriormente, la matriz de ética permite evidenciar si las estrategias que se vienen seleccionando son acordes con el código de ética

definido. De esta manera, se presenta a continuación la matriz de ética para las estrategias a implementar en el departamento:

Tabla 13

Matriz de Ética para el Departamento de La Guajira

	O1 F2 F3 Potencializar el mercado de carbón y gas hacia el exterior	O2 F4 Desarrollar la industria agropecuaria orgánica para abastecer el mercado venezolano	O3 F3 Desarrollar la infraestructura con presupuesto del departamento y de la nación que soporte la expansión de la explotación de gas en el departamento	O4 F2 F3 F5 Desarrollar la infraestructura vial que le hace falta al departamento para potencializar la economía vía APP	O6 F6 Capitalizar el crecimiento económico nacional desarrollando una oferta de turismo competitiva	A3 F1 F5 Desarrollar proyecto energético empleando la mano de obra de la población vulnerable	A5 F6 Desarrollar programas que promuevan el turismo y de esta forma generar empleo para la región	A4 A6 D3 Desarrollar la infraestructura turística, la cual generará mayores ingresos y creará fuentes de trabajo estables para la población
Derechos								
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	P	P	P	P	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia								
Impacto en la distribución	N	J	J	J	J	N	N	N
Equidad en la administración	N	N	J	N	N	N	N	J
Normas de compensación	N	N	N	J	N	N	N	N
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	N	E	N	E	E	E	E
Se acepta	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Una vez implementadas las dos matrices de filtros: MR y ME, es propicio organizar aquellas estrategias que han sido retenidas o aceptadas, aquellas que han sido definidas como estrategias de contingencia y un tercer grupo, con aquellas que no pasaron uno o varios de los filtros anteriormente descritos, pero las cuales vale la pena preservar en caso de que alguna de las estrategias de los primeros grupos no sea implementable (D'Alessio, 2015).

Tabla 14

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Departamento de La Guajira

Estrategias Retenidas
O1 F2 F3 Potencializar el mercado de carbón y gas hacia el exterior
O2 F4 Desarrollar la industria agropecuaria orgánica para abastecer el mercado venezolano
O3 F3 Desarrollar la infraestructura con presupuesto del departamento y de la nación que soporte la expansión de la explotación de gas en el departamento
O4 F2 F3 F5 Desarrollar la infraestructura vial que le hace falta al departamento para potencializar la economía vía APP
O6 F6 Capitalizar el crecimiento económico nacional desarrollando una oferta de turismo competitiva
A3 F1 F5 Desarrollar proyecto energético empleando la mano de obra de la población vulnerable
A5 F6 Desarrollar programas que promuevan el turismo y de esta forma generar empleo para la región
A4 A6 D3 Desarrollar la infraestructura turística, la cual generará mayores ingresos y creará fuentes de trabajo estables para la población
Estrategias de Contingencia
<i>Primer Grupo</i>
O1 D5 Desarrollar la infraestructura tecnológica para fortalecer el comercio internacional
O3 D1 Capacitar a la población local en agricultura y construcción para que puedan contribuir en el desarrollo del departamento
O5 D9 Diseñar planes para aprovechar los acuerdos comerciales para incrementar los ingresos de la región
A1 F4 Desarrollar nuevos mercados para sustituir las necesidades del departamento suplidas por Venezuela
A7 F5 Fomentar las alianzas público-privadas con las multinacionales con presencia local para el desarrollo regional
<i>Segundo Grupo</i>
O5 F2 F3 F5 F6 Potencializar acuerdos comerciales para dinamizar la economía de la región enfocados en la agricultura, el gas y el carbón
O2 D2 Desarrollar la infraestructura vial que garantice una eficiente conectividad con el país vecino para el transporte de alimentos
O4 D2 D3 Desarrollar la infraestructura vial del departamento
O6 D1 D4 D7 Buscar inversión para mejorar la cobertura en educación y salud para la población guajira
A2 A6 F4 F5 Promover nuevos puestos de trabajo, en alianza con las multinacionales, para disminuir el desempleo y la búsqueda de plata fácil a través de la ilegalidad
A4 A6 F4 Fortalecimiento institucional de la mano de las FF.MM para protegerse de la cercanía a Venezuela
A1 A4 D6 Desarrollo de programas de integración socio culturales que fortalezcan la identificación con Colombia de la población local.
A2 D1 D4 D6 D7 Fortalecer la cobertura de educación y salud en el departamento
A3 A5 D1 D4 D7 Desarrollo de estrategia integral departamental que garantice el acceso a todos los conciudadanos a unas condiciones mínimas vitales de salud, educación y vivienda.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En todo el proceso de diseño estratégico es importante validar que las estrategias que han sido finalmente seleccionadas estén alineadas con los OLP's planteados y por lo tanto puedan ser considerados como el camino correcto para alcanzar la visión deseada del departamento. La siguiente matriz especifica la manera en que cada estrategia se alinea con el OLP determinado, para que en conjunto se pueda armar una estrategia sostenible.

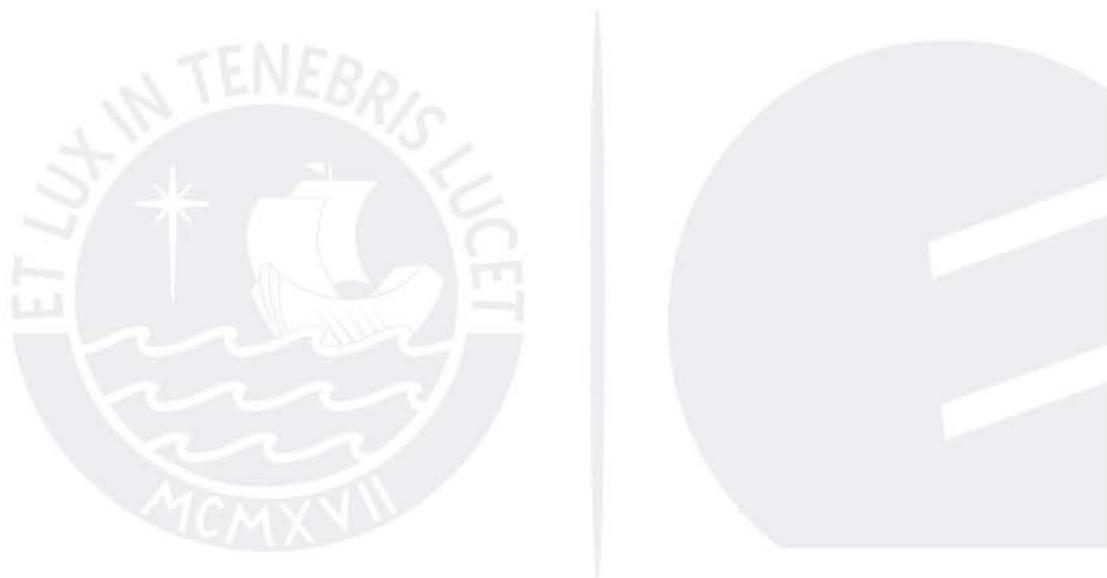


Tabla 15

Matriz de Estrategias vs OLP's para el Departamento de La Guajira

Visión						
Para el año 2027, el departamento de La Guajira será reconocido a nivel nacional como uno de los cinco departamentos con mejores índices de desarrollo a nivel social, económico e institucional, con base en la consolidación de su industria minero-energética, el fortalecimiento del turismo ecológico y su proyección al mercado internacional, la ejecución de los proyectos de infraestructura para conectar sus municipios con el resto del país, con el fin de poder asegurar una amplia cobertura en salud y educación para su población, saliendo de manera definitiva de los niveles de analfabetismo y pobreza extrema existentes en la actualidad.						
OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	
Para el año 2027 el departamento de la Guajira tendrá ingresos provenientes del turismo por USD 95,000,000 al año.	Para el año 2027, el departamento de La Guajira reducirá la tasa de desempleo por debajo del 9%.	En el año 2027, el departamento generará unos ingresos por USD 38 millones generados a través de la producción de cultivos orgánicos.	Para el año 2027 el departamento percibirá USD 204 millones generados por los ingresos de tráfico portuario marítimo.	Para el año 2027, el departamento generará USD 31 millones de ingresos adicionales asociados al aprovechamiento de la tierra rehabilitada.	Para el año 2027, La Guajira tendrá ingresos por USD 729 millones anuales generados por la producción de gas del departamento.	
O1 F2 F3 Potencializar el mercado de carbón y gas hacia el exterior			X			X
O2 F4. Desarrollar la industria agropecuaria orgánica para abastecer el mercado venezolano		X			X	
O3 F3 Desarrollar la infraestructura con presupuesto del departamento y de la nación que soporte la expansión de la explotación de gas en el departamento	X	X		X		X
O4 F2 F3 F5 Desarrollar la infraestructura vial que permita al departamento potenciar la economía vía APP	X	X	X	X	X	
O6 F6 Capitalizar el crecimiento económico nacional desarrollando una oferta de turismo competitiva	X	X				
A3 F1 F5 Desarrollar proyecto energético empleando la mano de obra de la población vulnerable.		X				X
A5 F6 Desarrollar programas que promuevan el turismo y de esta forma la generación de empleo en la región.	X	X				
A4 A6 D3 Desarrollar la infraestructura turística, la cual generará mayores ingresos y creará fuentes de trabajo estables para la población	X	X				

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

Para este punto, es necesario recordar que los departamentos no son entidades aisladas por lo tanto se ven afectadas por la respuesta de departamentos que pueden ser competencia directa de las industrias sobre las cuales se ha planteado el desarrollo estratégico. Por ende, la Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos busca validar el grado de robustez que tienen las estrategias ya definidas en comparación con las posibles reacciones de industrias y departamentos competidores y sustitutos. En esta matriz se identifican los departamentos que pueden ser competidores o sustitutos de cada una de las estrategias planteadas para el crecimiento departamental.

Tabla 16

Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Magdalena	Cesar	Chocó
O1 F2 F3 Potencializar el mercado de carbón y gas hacia el exterior	Alta	Media	Baja
O2 F4 Desarrollar la industria agropecuaria orgánica para abastecer el mercado venezolano	Media	Baja	Baja
O3 F3 Desarrollar la infraestructura con presupuesto del departamento y de la nación que soporte la expansión de la explotación de gas en el departamento	Media	Alta	Baja
O4 F2 F3 F5 Desarrollar la infraestructura vial que le hace falta al departamento para potencializar la economía vía APP	Alta	Alta	Baja
O6 F6 Capitalizar el crecimiento económico nacional desarrollando una oferta de turismo competitiva	Alta	Media	Media
A3 F1 F5 Desarrollar proyecto energético empleando la mano de obra de la población vulnerable	Alta	Alta	Media
A5 F6 Desarrollar programas que promuevan el turismo y de esta forma generar empleo para la región	Alta	Media	Media
A4 A6 D3 Desarrollar la infraestructura turística, la cual generará mayores ingresos y creará fuentes de trabajo estables para la población	Alta	Media	Media

6.13. Conclusiones

El análisis para la identificación de las estrategias más eficaces para la construcción del plan estratégico del departamento de la Guajira es un proceso que implica varias fases. La primera parte consiste en la realización de un análisis FODA que arroja preliminarmente 18 estrategias útiles para el departamento. Posteriormente se realiza un análisis de la matriz PEYEA que arroja una postura defensiva para el departamento dadas la baja estabilidad del entorno y la débil ventaja competitiva. Siguiendo con el desarrollo del planteamiento estratégico se realiza la matriz del BCG que permite entender cuáles industrias van a soportar el desarrollo de los nuevos negocios, y en cuáles sectores es preferible no invertir dado su poco retorno. Esto arrojó que los ingresos de las industrias de explotación de recursos naturales son el sustento para el desarrollo de otras industrias como el turismo, el gas o la agricultura. La siguiente fase del capítulo se centró en el entendimiento actual del departamento para tener una mejor idea de la facilidad de implementación de las estrategias, y se concluye que en la actualidad el departamento se encuentra en una situación de alta vulnerabilidad; la recomendación hallada sugiere desinvertir en el departamento e implementar estrategias defensivas.

Posteriormente el análisis lleva al entendimiento de la posición competitiva del departamento por medio de la Matriz de la Gran Estrategia, donde se ve un departamento con bajo crecimiento de mercado y una débil posición competitiva. Todo este conjunto de evaluaciones continúa con la clasificación de matrices de acuerdo a su viabilidad, lo que arrojó inicialmente ocho estrategias retenidas y 11 estrategias de contingencia. Cada estrategia fue evaluada de acuerdo al FODA, analizada su consistencia de acuerdo a la Matriz de Rumelt y contrastada tanto con los OLP's como con las normativas éticas del departamento para comprender a fondo su real utilidad.

El resultado final de este conjunto de matrices es una depuración de cada una de las estrategias que el departamento debe implementar para poder alcanzar sus OLP's. La aplicación secuencial de este conjunto de matrices funciona como una prueba a todas las variables internas y externas que pueden comprometer la correcta ejecución de la estrategia, identificando las que tienen una mejor probabilidad de funcionamiento alineada con el largo plazo del departamento.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con el análisis estratégico realizado, se plantean a continuación los OCP a través de los cuales se concretan las acciones y definen los hitos más importantes en la consecución de los objetivos de largo plazo, convirtiéndose también en la base para la medición de rendimiento, asignación y redistribución de recursos, y evaluación del desempeño de cada parte integral del organigrama de la organización.

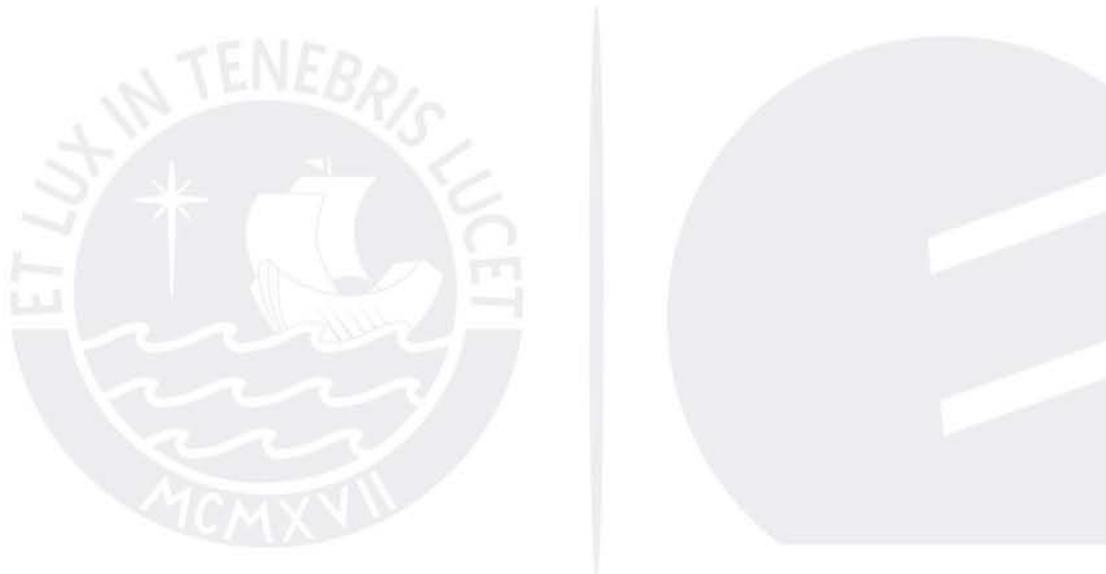


Tabla 17
Objetivos de Corto Plazo del Departamento de La Guajira

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1 Para el año 2027 el departamento de la Guajira tendrá ingresos provenientes del turismo por USD 95,000,000 al año.	OCP1.1 Integrar, para el año 2018, en la estrategia nacional de desarrollo de la Marca País Colombia.
	OCP 1.2 Desarrollar dos nuevas rutas turísticas en el departamento para el año 2020.
	OCP 1.3 Realizar a través del gobierno nacional, la adecuación y modernización del aeropuerto de Riohacha para el año 2023
	OCP 1.4 Alcanzar para el año 2024 una cobertura eléctrica del 90%, responsabilidad del gobierno departamental.
	OCP 1.5 Por medio de la secretaría de educación departamental, alcanzar para el año 2026 una cobertura educativa del 70% en las comunidades indígenas, enfocando parte de la propuesta educativa en capacitación turística
OLP 2 Para el año 2027, el departamento de La Guajira reducirá la tasa de desempleo por debajo del 9%.	OCP 2.1 Diseñar e implementar para el año 2018 por parte de la Gobernación de La Guajira y la Alcaldía de Riohacha el sistema de gestión transparente en los procesos de gestión y contratación departamental y municipal.
	OCP 2.2 Diseñar, contratar e implementar por parte de la Gobernación del departamento para el año 2020, un censo completo y confiable que abarque la totalidad de la población para poder conocer realmente la constitución étnica del departamento.
	OCP 2.3 Implementar para el año 2021, una plataforma de participación ciudadana que integre la totalidad de las etnias indígenas del departamento.
	OCP 2.4 Alcanzar para el año 2024 la meta de analfabetismo departamental por debajo del 7%
	OCP 2.5 Alcanzar para el año 2025 la meta de desempleo departamental por debajo del 7%
	OCP 2.6 Ampliar para el año 2026 el sistema de gestión transparente de procesos al resto de municipios del departamento de La Guajira.
OLP 3 En el año 2027, el departamento generará unos ingresos por USD 38 millones generados a través de la producción de cultivos orgánicos.	OCP 3.1 Firmar para el año 2019 una alianza con el gobierno nacional para la reducción de impuestos en la inversión de cultivos orgánicos en el departamento
	OCP 3.2 Implementar, de la mano de la secretaría de agricultura y educación, junto con los organismos nacionales, 3 programas formales de educación técnica y universitaria relacionados con el cultivo y manejo de la agricultura orgánica para el año 2020
	OCP 3.3 Finalizar la construcción y ampliación de 100kms de vías primarias y secundarias en el departamento para el año 2024
	OCP 3.4 Siembra de 1.000 hectáreas de cultivos orgánicos en el departamento para 2024
	OCP 3.5 Realizar 5 alianzas comerciales con organismos de cooperación internacional para el año 2025, buscando la promoción y venta de los productos orgánicos del departamento.
OLP 4 Para el año 2027 el departamento percibirá USD 204 millones generados por los ingresos de tráfico portuario marítimo.	OCP 4.1 Incluir, para el año 2020 y de la mano con el gobierno nacional, el puerto de Puerto Brisa como uno de los puertos estratégicos para el desarrollo nacional.
	OCP 4.2 Finalizar la construcción y ampliación de 100kms de vías primarias y secundarias en el departamento para el año 2024
	OCP 4.3 Diseñar e implementar, para el año 2026, de la mano del departamento y las APP, un proyecto de modernización del puerto de Manaure
	OCP 4.4 Diseñar, por parte de la secretaría de Educación, de un programa de capacitación para la población en favor de la minería responsable
OLP 5 Para el año 2027, el departamento generará USD 31 millones de ingresos adicionales asociados al aprovechamiento de la tierra que actualmente se encuentra inhabilitada a causa de los residuos generados por la explotación del carbón.	OCP 5.1 Realizar, para el año 2019, estudios de diagnóstico de impacto ambiental de la industria del carbón en el departamento.
	OCP 5.2 Establecer, para el año 2020, un plan detallado de minimización de residuos en la industria carbonera, para ser aplicada a cada empresa de explotación y comercialización de carbón en el departamento.
	OCP 5.3 Diseñar e implementar para el año 2021 un programa de identificación de residuos para su disposición final de acuerdo a estándares globales de la industria.
	OCP 5.4 Rehabilitar, para el año 2023, 1000 hectáreas cercanas a los campos de explotación carbonífera para adaptarlas a la agricultura orgánica.
	OCP 5.5 Rehabilitar, para el año 2026, 3000 hectáreas adicionales para su adaptación a la agricultura orgánica.
OLP 6 Para el año 2027, La Guajira tendrá ingresos por USD 729 millones anuales generados por la producción de gas del departamento.	OCP 6.1 Firmar un acuerdo con Ecopetrol y el Gobierno Nacional para la estabilidad regulatoria y tarifaria para la venta de gas para el año 2020
	OCP 6.2 Realizar para el año 2020, de la mano de APP y entidades gubernamentales centrales, un estudio de clasificación del subsuelo onshore y offshore para identificar potenciales zonas de explotación de gas en el departamento.
	OCP 6.3 Iniciar la construcción de una plataforma de explotación offshore de gas natural para el año 2020
	OCP 6.4 Iniciar la producción de la plataforma de explotación offshore para el año 2027

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Todos los OLP y sus consecuentes OCP requieren de recursos para su correcta implementación. Según D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que permiten el desarrollo de la estrategia, y su óptima distribución garantiza la implementación de la misma. Existen cuatro tipos de recursos que son necesarios para la correcta implementación de la estrategia departamental, siendo estos los financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Recursos Financieros: La financiación de cada una de las estrategias definidas para la construcción del Plan Estratégico Departamental está sustentada no sólo por los ingresos que produzca el departamento por el recaudo tributario y las regalías asociadas a la explotación de recursos naturales, sino que también se ve beneficiada por las transferencias que el gobierno central le hace a cada uno de los departamentos. Es aquí donde cobra relevancia la fortaleza institucional que blinde estos dineros de las élites locales que se benefician ilegalmente de los mismos. Precisamente uno de los OLP's habla de la necesidad de fortalecer la presencia institucional, de tal manera que estos dineros públicos estén mejor protegidos y se puedan enfocar a la ejecución correcta de este plan estratégico. Es importante considerar también que una parte significativa de los recursos departamentales se centra en las regalías por explotación de recursos naturales como el carbón o el gas, de tal manera que el dinero generado varía en la misma proporción en que cambian los precios de estos bienes por lo que puede ser esto una amenaza al desarrollo departamental.

Recursos Físicos: El departamento necesita mejorar los recursos físicos con los que cuenta para poder construir su estrategia. Actualmente el departamento posee importantes yacimientos de gas y carbón, así como una ubicación geográfica estratégica, y estos recursos deberán ser empleados correctamente para capitalizar las oportunidades detectadas en las estrategias que se quieren implementar.

Recursos Humanos: Uno de los aspectos que hace la diferencia a la hora de la implementación de la estrategia departamental es la calidad de su recurso humano. Por una parte, el departamento necesita un equipo de gobierno capacitado y preparado para la implementación del Plan Estratégico, aislado de las prácticas clientelistas que se tienen hoy en día. Pero a la vez es fundamental una consideración a la mejora educativa departamental, no sólo para que las personas elijan a los mejores candidatos departamentales no por beneficios personales sino por tener las mejores propuestas. Adicionalmente, una población más educada puede explotar de mejor manera los recursos departamentales, generando riqueza y equidad en un departamento con indicadores por debajo de la media nacional actualmente.

Recursos Tecnológicos. La tecnología es fundamental para el desarrollo del Plan Estratégico, por lo que es necesario que los recursos tecnológicos soporten el crecimiento en infraestructura industrial y turística, así como sustento en la mejora constante de la agricultura local.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Cada estrategia requiere un conjunto de políticas que facilite su implementación de manera eficiente. A su vez las políticas de cada estrategia deben estar alineadas con los valores departamentales para garantizar su correcta implementación (D'Alessio, 2015).

Tabla 18

Políticas Asociadas a cada Estrategia definida para el Departamento de La Guajira

Estrategia	Política
1. Potenciar el mercado de carbón y gas hacia el exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de comités de contacto con las empresas privadas productoras de carbón. - Impulsar la formación de empleados locales en comercio exterior y explotación de recursos naturales. - Desarrollar métricas para el seguimiento de la explotación de recursos para asegurar el adecuado pago de regalías. - Creación de una entidad departamental para asegurar que la explotación y exportación de recursos naturales se realiza a través de un adecuado manejo medio ambiental.
2. Desarrollar la industria agropecuaria en el departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a nivel departamental a través de beneficios tributarios a los inversionistas interesados en potenciar la industria agropecuaria. - Apoyar a través de entidades públicas de nivel nacional y con universidades, el desarrollo de conocimiento e inversión a la siembra y explotación de la agricultura. - Creación de la infraestructura requerida para la exportación eficiente de productos agropecuarios.
3. Desarrollar la infraestructura con presupuesto del departamento y de la nación que soporte la explotación de gas en el departamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Asociación con entidades centrales de gobierno y bancarias, para el adecuado diseño y financiación de la infraestructura requerida. - Establecimiento de comités de contacto con las principales empresas explotadoras de gas en la región. - Alianzas para la investigación de los impactos medioambientales en la construcción de la infraestructura.
4. Desarrollar la infraestructura vial que le hace falta al departamento para potenciar la economía vía APP	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de políticas de obligatorio cumplimiento para el diseño y ejecución de las obras de infraestructura requeridas. - Acompañamiento del gobierno central en el diseño de las condiciones para las alianzas APP. - Alianzas para la investigación de los impactos medioambientales en la construcción de la infraestructura.
5. Capitalizar el crecimiento económico nacional desarrollando una oferta de turismo competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas para la investigación del comportamiento turístico colombiano y del caribe para ajustar la oferta a los requerimientos del mercado. - Cumplimiento de las condiciones fitosanitarias que soporten el crecimiento turístico departamental. - Fortalecimiento institucional en las dependencias departamentales enfocadas en la promoción del turismo. - Capacitación a los pobladores en el adecuado manejo de los turistas.
6. Desarrollar proyectos energéticos empleando la mano de obra de población vulnerable	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que se mantiene un censo completo y confiable de la población vulnerable existente y capacitar en la relevancia del trabajo legal. - Monitorear los impactos positivos y negativos en la población vulnerable durante la implementación de este proyecto. - Capacitar a la mano de obra para que pueda desempeñar labores calificadas dentro de los proyectos.
7. Desarrollar programas que promuevan el turismo para generar fuentes de empleo en la región	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer esquemas de subsidios económicos enfocados a la profesionalización de la oferta turística local. - Asegurar la confiabilidad de un censo de empleo potencial en la industria turística. - Fortalecer institucionalmente las dependencias departamentales enfocadas en la promoción del turismo.

7.4. Estructura Organizacional del Departamento de La Guajira

La estructura de la administración departamental consta de siete secretarías enfocadas en las áreas relevantes del departamento, así como oficinas de control interno y jurídico que reportan directamente al gobernador. Existen a la vez diferentes instituciones descentralizadas departamentales como la Asamblea Departamental, las universidades y los hospitales. Además, existen cuatro entes de control que en teoría deben garantizar la correcta ejecución de los recursos. La existencia de este esquema organizacional es el campo de juego donde debe darse el diseño y la implementación del Plan Estratégico.

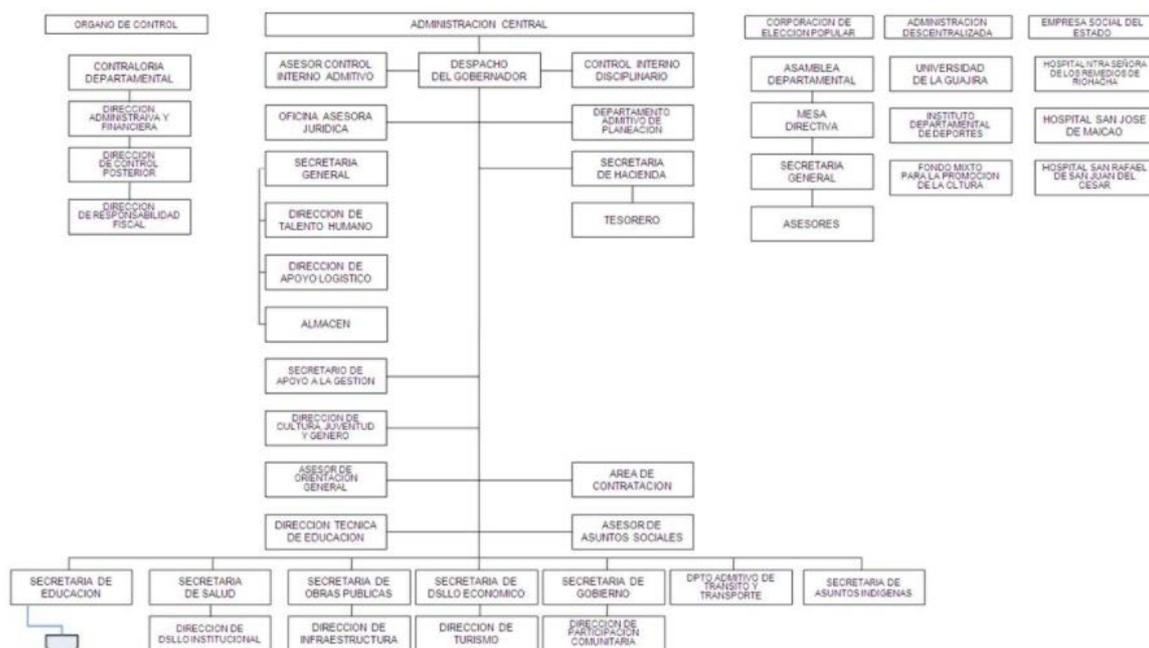


Figura 39. Estructura Departamental Departamento de la Guajira. Tomado de *Estructura Organizacional de la Gobernación de la Guajira* por Gobernación de La Guajira, 2017 (<http://www.laguajira.gov.co/web/la-gobernacion/organigrama.html>)

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El departamento depende en la actualidad de una parte significativa de la explotación de recursos naturales, de tal manera que una explotación responsable es fundamental en el proceso de desarrollo estratégico del departamento. Muchas de las estrategias planteadas están relacionadas con la explotación de recursos naturales, así como la creación y el fortalecimiento de industrias como la turística y agropecuaria que de ser mal manejadas

puede tener un impacto importante en el medio ambiente. Por esta razón, el plan estratégico considera en todo momento la variable del cuidado del medio ambiente de forma responsable como un componente necesario para cada estrategia, incluyéndose dentro de sus políticas. Las industrias extractivas tienen altos impactos ambientales, de tal manera que es necesario que el departamento entienda los costos ambientales y desarrolle estrategias que articulen el cuidado del ambiente como un activo para el crecimiento del mismo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Otro componente importante es la motivación del recurso humano, así como la capacitación que este tenga para enfrentarse a los desafíos generados por las nuevas industrias que se quieren desarrollar asociadas al plan estratégico. La histórica falta de acción y la poca efectividad de los planes en el corto plazo son una amenaza para la motivación de las personas, que pueden sentir que sus esfuerzos laborales no conducen al desarrollo departamental. Es necesario cambiar el enfoque de cara a alcanzar los objetivos planteados en la visión del departamento.

7.7. Gestión del Cambio

La implementación del plan estratégico requiere una activa gestión del cambio por parte de las directivas del departamento, de manera especial de parte de la Gobernación, para liderar de forma activa el proceso en todos los municipios a través de los alcaldes y sus equipos de trabajo. Este proceso se fundamenta en la urgente necesidad de un nuevo rumbo para la región ya que los indicadores de desarrollo presentados en el plan estratégico evidencian las graves falencias y brechas existentes entre la realidad actual y la situación futura deseada. El proceso a realizar requiere una estrategia de comunicación intensa y efectiva para que todos los habitantes del departamento y los actores del estado involucrados conozcan la visión planteada, la ejecución de actividades que produzcan resultados tempranos a corto plazo para incentivar el cambio en la población y generar un ambiente de factibilidad

en las nuevas realidades, y lo más importante un compromiso constante de parte de cada uno de los gobiernos que asumirán durante los próximos diez años para continuar el camino iniciado por sus predecesores.

Esta gestión efectiva del proceso de cambio es fundamental para que las estrategias establecidas puedan implementarse adecuadamente, por lo cual es necesario, dentro de las actividades a implementar, considerar el proceso como un cambio radical en la gestión tradicional del departamento, y de ser necesario contar con personas que hayan liderado este tipo de procesos con comunidades heterogéneas y en condiciones socioeconómicas adversas como la existente en el departamento.

7.8. Conclusiones

La alineación de los OLP con los OCP asociados y la visión que se quiere alcanzar del departamento son la parte inicial del aseguramiento en el éxito en la ejecución del plan estratégico. Es muy importante entender además la estructura organizacional que debe sustentar la implementación del plan estratégico, así como la preparación ante las eventuales resistencias que genera el cambio que se quiere implementar. Si estos aspectos se manejan de manera adecuada, la probabilidad de éxito en la implementación del plan se incrementa de manera significativa gracias al involucramiento comprometido de todo el personal y la correcta administración de los recursos disponibles en el departamento.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control es la tercera etapa dentro del proceso estratégico, aunque es importante tener en cuenta que como el proceso es iterativo e interactivo, es un factor que se está desarrollando permanentemente. Adicionalmente hay que monitorear constantemente la frecuencia e intensidad de los cambios en el entorno, la demanda y la competencia ya que en algunos casos se requiere un nuevo planteamiento estratégico (D'Alessio, 2015).

La evaluación brinda retroalimentación que ayuda a ajustar, si es necesario, la formulación e implementación hecha previa a esta etapa. Además, es una herramienta que contribuye a la verificación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos de corto, los cual lleva a alcanzar de los objetivos de largo plazo. Esto se hace a través del Tablero de Control Balanceado, el cual permite tener una visión integral de la compañía y facilita la medición y comparación de los objetivos, a través de indicadores. Para poder hacer una buena comparación es necesario que la organización cuente con marcas de referencia, las cuales se obtienen a través del desarrollo de un benchmark.

8.1. Perspectivas de Control

El control del proceso de implementación estratégica se realiza con base en las cuatro perspectivas establecidas. La perspectiva del aprendizaje hace referencia a como la organización puede aprender y mejorar para alcanzar su visión. La perspectiva de los procesos internos la cual está enfocada en la optimización de los procesos, buscando la satisfacción de los clientes. La perspectiva del cliente se enfoca en cómo se debe mirar a los clientes para que estén alineados a la visión de la organización y por último la perspectiva financiera la cual se enfoca en la satisfacción de los accionistas. (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje y conocimiento de la organización se enfoca en las capacidades de la fuerza laboral, el capital humano y los sistemas de información. Se debe

analizar la capacidad y las aptitudes de aquellas personas que ejecutarán los objetivos planteados en el plan estratégico, con el fin de establecer si se tiene el equipo adecuado que contribuirá a alcanzar la visión planteada.

Se debe tener una estructura organizacional que logre potencializar las fortalezas del departamento, encontradas en la matriz MEFI y así poder llevar a cabo los objetivos de corto plazo que se plantearon. El departamento tiene que tener especial cuidado en escoger sus líderes ya que desde ahí empieza el ejemplo y las buenas prácticas, y desafortunadamente esta ha sido una debilidad importante de la región.

La medición de la satisfacción de los colaboradores debe ser permanente y paralelamente se debe analizar la retención que se hace del talento humano de alta calidad. Es importante que los individuos que tienen alto compromiso con su trabajo adicional a un desarrollo de alta calidad se mantengan dentro del equipo, ya que son esos aportes los que contribuyen a salir adelante y conseguir logros. La productividad de estos empleados también debe ser medida para garantizar una operación óptima.

Los sistemas de información también juegan un papel fundamental dentro de la perspectiva de aprendizaje, ya que son un apoyo en el desarrollo de las actividades de la región. Deben facilitar el día a día, contribuir a tener una buena comunicación interna y externa y no ser un obstáculo adicional por superar. Al departamento le falta desarrollar bastante conocimiento del área para poder potencializar los negocios por lo tanto debe tener un sistema robusto donde guardar dicha información; tener consolidado de estadísticas para poder hacer seguimiento de su población y las diferentes coberturas que se necesitan desplegar como educación y servicios públicos entre otras.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva se centra en evaluar los procesos que se tienen establecidos en la región y poder saber si son los adecuados para conseguir los objetivos planteados. Se debe

buscar tener procesos eficientes y eficaces para lograr una productividad que contribuya a la consecución de las metas.

Se debe buscar tener un sistema de gestión con procesos de calidad, innovación y transparencia. Hay que tener indicadores que muestren cumplimiento de tiempos y de satisfacción de los usuarios de dichos procesos, con lo cual se busca un mejoramiento continuo de los aspectos internos, una contratación óptima y justa y un proceso democrático transparente. Adicionalmente dichos procesos contribuirán a identificar amenazas de las actividades económicas de la región, lo que facilitará tomar medidas para la protección de los recursos.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva ayuda a evaluar la satisfacción de los clientes y a desarrollar propuestas de valor para su retención, las cuales deben estar alineadas a la visión del departamento. En el caso específico de la Guajira, el cliente principal es la población de la región, los esfuerzos deben estar enfocados en que ellos tengan una vida digna, con las coberturas necesarias para vivir y trabajos que les permitan tener ingresos. De esta manera, la región tendrá desarrollo económico y de infraestructura, lo que le permitirá atraer clientes externos y tener una economía sostenible y rentable.

8.1.4. Financiera

Bajo esta perspectiva se debe analizar que los objetivos van a conllevar a tener un departamento sostenible tanto a corto como a largo plazo. Se deben generar ingresos para que el PIB del departamento muestre crecimiento, lo que al mismo tiempo genera bienestar. Se deben incrementar los ingresos por habitante, disminuir la pobreza y buscar incrementar el presupuesto nacional asignado para poder aumentar la cobertura de la educación y así poder generar profesionales que contribuyan a generar mayores utilidades.

Un aspecto clave es que el aumento de los ingresos no puede incrementar la corrupción del departamento. La plata generada en el departamento debe reinvertirse para generar desarrollo y disminuir el desempleo, no para enriquecer a unos pocos. Por eso, es determinante que haya un sistema de gestión eficiente y transparente.

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

El Balanced Scorecard es una herramienta que sirve para hacerle seguimiento a las estrategias y evaluar su desempeño. Facilita ver un panorama como un todo, ya que permite visualizar hacia dónde va el departamento y si está alineado a la visión, por lo tanto, se pueden tomar decisiones más rápidas si es necesario corregir el rumbo. Es importante tener en cuenta que el tablero es un instrumento para controlar, no para formular estrategias.



Tabla 19

Balanced Score Card del Departamento de La Guajira

	Objetivos	Indicador Estratégico	Unidad de Medida
Perspectiva Financiera			
OCP1.1	Integrar, para el año 2018, en la estrategia nacional de desarrollo de la Marca País Colombia.	Integración a la marca	Cumple / No cumple
OCP2.5	Alcanzar para el año 2025 la meta de desempleo departamental por debajo del 7%	Tasa de desempleo	%
OCP3.1	Firmar para el año 2019 una alianza con el gobierno nacional para la reducción de impuestos en la inversión de cultivos orgánicos en el departamento	Firma de alianza / acuerdo	Cumple / No cumple
OCP6.1	Firmar un acuerdo con Ecopetrol y el Gobierno Nacional para la estabilidad regulatoria y tarifaria para la venta de gas para el año 2020	Firma de alianza / acuerdo	Cumple / No cumple
Perspectiva del Cliente			
OCP1.2	Desarrollar dos nuevas rutas turísticas en el departamento para el año 2020.	Rutas turísticas creadas	# de rutas turísticas nuevas
OCP1.3	Realizar a través del gobierno nacional, la adecuación y modernización del aeropuerto de Riohacha para el año 2023	Proyecto de infraestructura	% avance del proyecto
OCP1.4	Alcanzar para el año 2024 una cobertura eléctrica del 90% responsabilidad del gobierno departamental.	Cobertura de energía eléctrica	% de cobertura
OCP3.3	Finalizar la construcción y ampliación de 100kms de vías primarias y secundarias en el departamento para el año 2024	Infraestructura vial	km vías terminadas
OCP3.5	Realizar 5 alianzas comerciales con organismos de cooperación internacional para el año 2025, buscando la promoción y venta de los productos orgánicos del departamento.	Firma de alianza / acuerdo	# de alianzas firmadas
OCP4.1	Incluir, para el año 2020 y de la mano con el gobierno nacional, el puerto de Puerto Brisa como uno de los puertos estratégicos para el desarrollo nacional.	Firma de alianza / acuerdo	Cumple / No cumple

	Objetivos	Indicador Estratégico	Unidad de Medida
OCP4.2	Finalizar la construcción y ampliación de 100kms de vías primarias y secundarias en el departamento para el año 2024	Infraestructura vial	km vías terminadas
OCP4.3	Diseñar e implementar, para el año 2026, de la mano del departamento y las APP, un proyecto de modernización del puerto de Manaure	Proyecto de infraestructura	% avance del proyecto
OCP5.4	Rehabilitar, para el año 2023, 1.000 hectáreas cercanas a los campos de explotación carbonífera para adaptarlas a la agricultura orgánica.	Rehabilitación / siembra de tierras	# de hectáreas habilitadas
OCP5.5	Rehabilitar, para el año 2026, 3.000 hectáreas adicionales para su adaptación a la agricultura orgánica.	Rehabilitación / siembra de tierras	# de hectáreas habilitadas
OCP6.3	Iniciar la construcción de una plataforma de explotación offshore de gas natural para el año 2020	Proyecto de infraestructura	% avance del proyecto
OCP6.4	Iniciar la producción de la plataforma de explotación offshore para el año 2027	Proyecto de infraestructura	% avance del proyecto
Perspectiva Interna			
OCP2.1	Diseñar e implementar para el año 2018 por parte de la Gobernación de La Guajira y la Alcaldía de Riohacha el sistema de gestión transparente en los procesos de gestión y contratación departamental y municipal.	Sistemas de gestión	% de implementación
OCP2.3	Implementar para el año 2021, una plataforma de participación ciudadana que integre la totalidad de las etnias indígenas del departamento.	Participación democrática	# de comunidades involucradas / # de comunidades existentes
OCP2.6	Ampliar para el año 2026 el sistema de gestión transparente de procesos al resto de municipios del departamento de La Guajira.	Sistemas de gestión	% de implementación
OCP3.4	Siembra de 1.000 hectáreas de cultivos orgánicos en el departamento para 2024	Rehabilitación / siembra de tierras	# de hectáreas habilitadas
OCP5.2	Establecer, para el año 2020, un plan detallado de minimización de residuos en la industria carbonera, para ser aplicada a cada empresa de explotación y comercialización de carbón en el departamento.	Sistemas de gestión	% de implementación

	Objetivos	Indicador Estratégico	Unidad de Medida
OCP5.3	Diseñar e implementar para el año 2021 un programa de identificación de residuos para su disposición final de acuerdo a estándares globales de la industria.	Sistemas de gestión	% de implementación
Perspectiva de Aprendizaje			
OCP1.5	Por medio de la secretaría de educación departamental, alcanzar para el año 2026 una cobertura educativa del 70% en las comunidades indígenas, enfocando parte de la propuesta educativa en capacitación turística	Cobertura de educación	% de cobertura
OCP2.2	Diseñar, contratar e implementar por parte de la Gobernación del departamento para el año 2020, un censo completo y confiable que abarque la totalidad de la población para poder conocer realmente la constitución étnica del departamento.	Sistemas de gestión	% de implementación
OCP2.4	Alcanzar para el año 2024 la meta de analfabetismo departamental por debajo del 7%	Cobertura de educación	% de cobertura
OCP3.2	Implementar, de la mano de la secretaría de agricultura y educación, junto con los organismos nacionales, 3 programas formales de educación técnica y universitaria relacionados con el cultivo y manejo de la agricultura orgánica para el año 2020	Sistemas de gestión	% de implementación
OCP4.4	Diseñar, por parte de la secretaría de Educación, de un programa de capacitación para la población en favor de la minería responsable	Sistemas de gestión	% de implementación
OCP5.1	Realizar, para el año 2019, estudios de diagnóstico de impacto ambiental de la industria del carbón en el departamento.	Sistemas de gestión	% de implementación
OCP6.2	Realizar para el año 2020, de la mano de APP y entidades gubernamentales centrales, un estudio de clasificación del subsuelo onshore y offshore para identificar potenciales zonas de explotación de gas en el departamento.	Sistemas de gestión	% de implementación

8.3. Conclusiones

La etapa de evaluación y control debe ser un proceso continuo a lo largo del modelo de gerencia estratégica. Se debe hacer un monitoreo constante y hacer ajustes cuando sea necesario, ya que tanto el entorno interno como externo son muy dinámicos y las estrategias deben estar alineadas a estos cambios.

La retroalimentación tiene que ser una constante en el proceso como resultado de una evaluación eficaz. Adicionalmente debe ser oportuna, porque una corrección de estrategia a destiempo puede perjudicar de manera significativa al departamento o puede convertirse en una estrategia obsoleta.

La evaluación de los objetivos, que contribuirán a conseguir la visión planteada, debe hacerse bajo cuatro perspectivas que abarcan diferentes frentes: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. A través del Tablero de Control Balanceado se les hace seguimiento a estas cuatro perspectivas, lo que permite tener un panorama completo del plan a seguir, de la dirección a tomar, de las prioridades y a donde se quiere llegar.

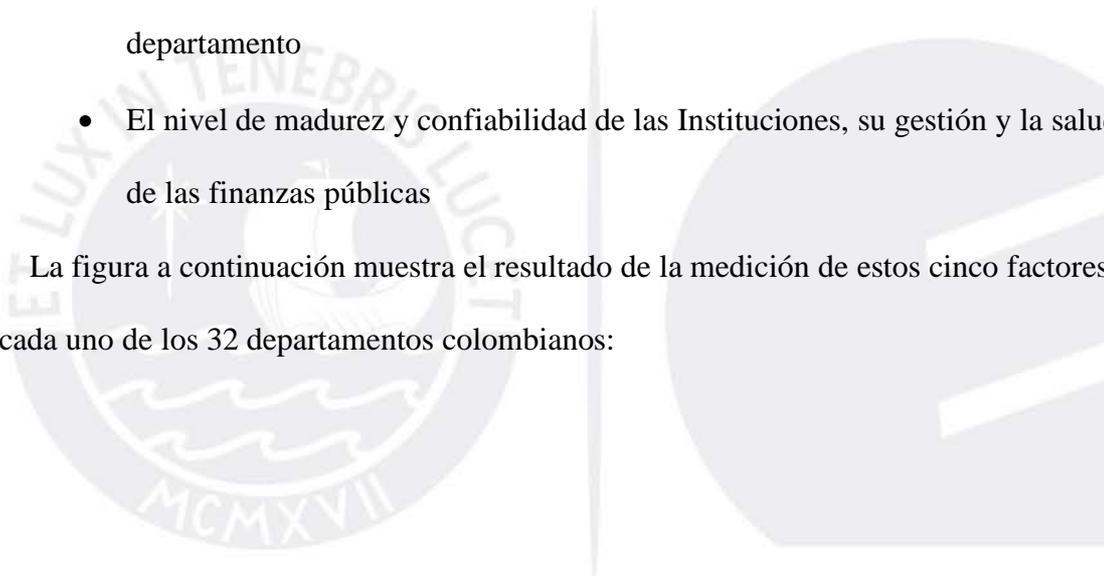
Capítulo IX: Competitividad del Departamento de La Guajira

9.1. Análisis Competitivo de La Guajira

De acuerdo con Ramírez, J. & de Aguas, J. (2015), las ventajas competitivas relativas de cada departamento del estado colombiano son las que se miden en el indicador de competitividad, evaluando el nivel de desarrollo económico, social y del aparato productivo de cada región. Este índice se compone de cinco aspectos a evaluar:

- La fortaleza de la economía del departamento
- El nivel de infraestructura existente
- La cantidad y tipo de capital humano de la región
- El estado de desarrollo en ciencia, tecnología e innovación de cada departamento
- El nivel de madurez y confiabilidad de las Instituciones, su gestión y la salud de las finanzas públicas

La figura a continuación muestra el resultado de la medición de estos cinco factores para cada uno de los 32 departamentos colombianos:



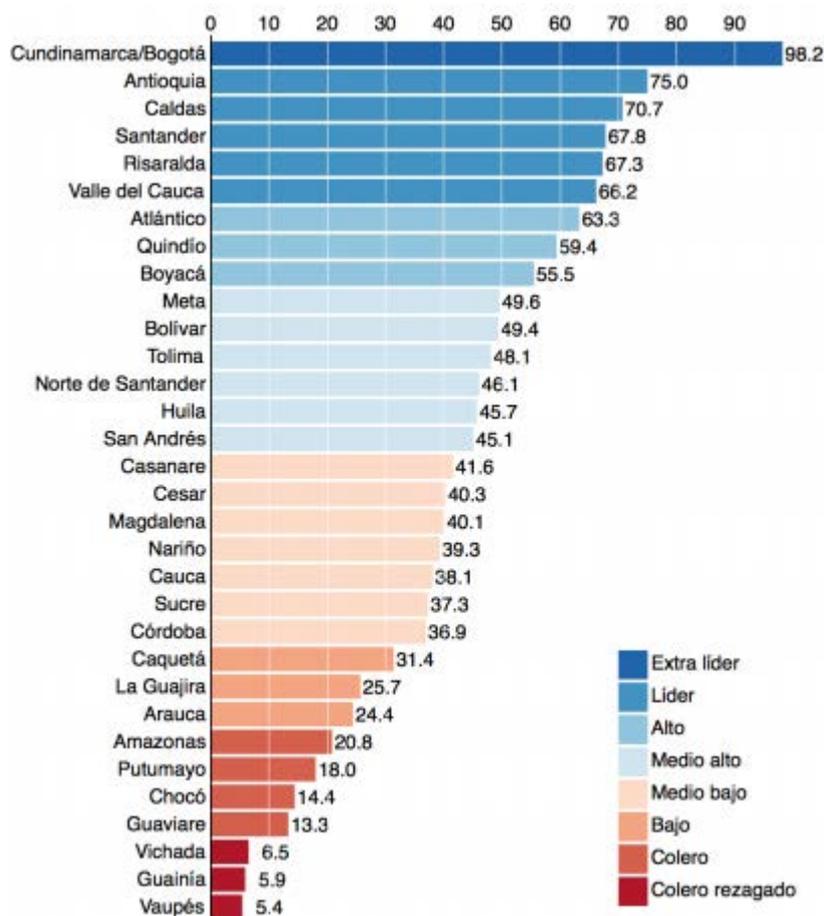


Figura 40. Índice de competitividad de los departamentos de Colombia. Tomado de *EscalaFón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015* por Ramírez, J. & de Aguas, J., 2015, Oficina de la CEPAL en Colombia (http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/escalafon_de_competitividad_2015_0.pdf)

En este ranking es posible observar que el departamento de La Guajira se ubica en la posición 24 entre 32 departamentos, con una descripción de competitividad “Baja” de acuerdo con el método de estudio establecido en el estudio de la de Ramírez, J. & de Aguas, J. (2015). En el mismo estudio, los autores describen el perfil que se encuentra en la base del indicador mostrado, haciendo referencia al estado de desarrollo de cada uno de los factores evaluados.

Índice de competitividad	LA GUAJIRA			
	Bajo	Estancado	Estable	Baja
Fortaleza de la economía	Colero	Estancado	Estable	Baja
Infraestructura	Bajo	Estancado	Emergente	Alta
Capital humano	Bajo	Estancado	Ganador	Baja
Ciencia, tecnología e innovación	Colero	Perdedor	Estable	Baja
Instituciones, gestión y finanzas públicas	Medio bajo	Ganador	Ganador	Alta

Figura 41. Perfil Competitivo del Departamento de La Guajira.

Tomado de *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015* por Ramírez, J. & de Aguas, J., 2015, Oficina de la CEPAL en Colombia

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

En la descripción propia del departamento se puede observar cómo para un nivel de competitividad bajo, los factores más determinantes corresponden a la fortaleza de la economía y al estado de desarrollo del departamento en ciencia, tecnología e innovación, lo que concuerda adecuadamente con los análisis internos y externos que se han realizado en capítulos anteriores. Sin embargo, las tendencias identificadas en el corto plazo arrojan un resultado alentador para la infraestructura, el capital humano y las instituciones, que es en donde se están realizando actualmente los mayores esfuerzos e inversiones de desarrollo como es el caso de la mejora de la infraestructura de la región, especialmente en vías secundarias y terciarias. No obstante, el panorama a largo plazo muestra un departamento estancado, con desarrollos incipientes y escasos en cada uno de los factores evaluados, y con una incapacidad de mejorar su posicionamiento comparativo con los demás departamentos del país.

Un análisis similar se describe por parte de la Gobernación de La Guajira (2016) que ha utilizado este Índice Departamental de Competitividad (IDC) para planear y ejecutar algunas políticas o planes gubernamentales que mejoren el nivel de desarrollo del departamento, y según el cual, La Guajira se ubica en una etapa de desarrollo similar a la del departamento del Cesar, Meta y Putumayo. Este análisis se fundamenta en estudios realizados por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, y establece tres

pilares de desarrollo: condiciones básicas, eficiencia, y el nivel de sofisticación e innovación, que son utilizados para identificar y categorizar la etapa de desarrollo en la cual se encuentra cada departamento, siendo la etapa 1 la más incipiente y la etapa 4 la más desarrollada.

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

Figura 42. Etapas de desarrollo de los departamentos de Colombia.
Tomado de *Índice Departamental de Competitividad 2016* por Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2016
(<http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016>)

Estos resultados son consecuentes con las mediciones realizadas por Ramírez, J. & de Aguas, J. (2015) y demuestran el gran camino que el departamento de La Guajira tiene por recorrer en términos de competitividad en comparación con las otras regiones del país.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de La Guajira

Con base en estos resultados, se ha podido establecer un perfil de competitividad específico para el departamento de La Guajira, en el cual se identifican los factores en donde el departamento tiene ventajas en comparación con los departamentos que se encuentran en la misma etapa de desarrollo. Un resumen de los factores evaluados se puede observar a continuación:

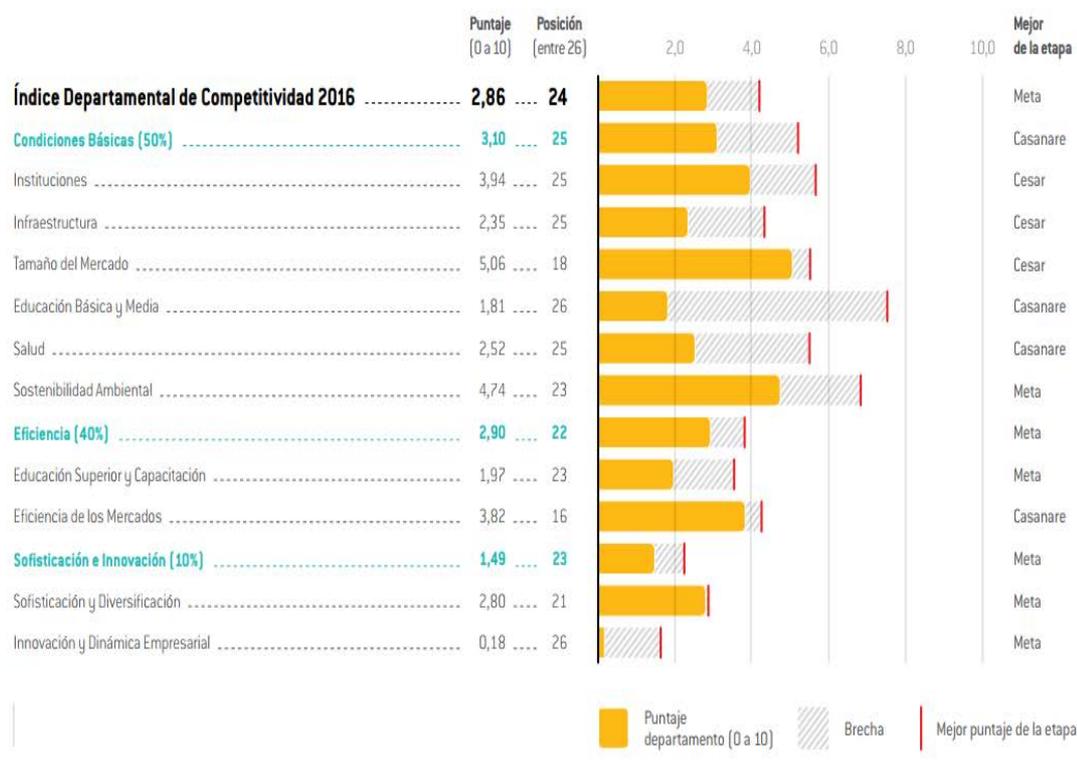


Figura 43. Perfil competitivo del departamento de La Guajira.
Tomado de: *Índice Departamental de Competitividad 2016* por Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2016
(<http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016>)

Es importante resaltar en la figura presentada anteriormente cómo en algunos aspectos La Guajira está muy cerca de ser el “líder” dentro de los departamentos que se encuentran en la misma etapa de desarrollo, y que por lo tanto se constituyen en sus mayores fortalezas a la hora de competir con departamentos en etapas similares de desarrollo. En efecto, el “tamaño del mercado” constituye una de las ventajas competitivas del departamento gracias a la cantidad de exportaciones provenientes de la industria extractiva, principalmente de empresas como Carbones del Cerrejón y Chevron, con la venta de carbón mineral y gas natural al mercado global. Así mismo, se destaca el posicionamiento del departamento en la “eficiencia de los mercados” medida a través del grado de apertura comercial hacia el exterior (ocasionada nuevamente por las exportaciones de la minería), y de la tasa global de participación laboral, indicador que se debe analizar con detenimiento ya que se han

evidenciado incertidumbres y falencias en las medidas reales del censo poblacional, especialmente en las etnias indígenas existentes en el departamento.

Sin embargo, es preocupante observar el nivel de estancamiento que refleja la región en sus mediciones año tras año en cada uno de los 10 pilares evaluados, y que demuestran que las políticas implementadas no han sido efectivas, ocasionando que el desarrollo de la región sea altamente dependiente de las industrias establecidas desde hace varios años, sin que se pueda observar un verdadero desarrollo del departamento.

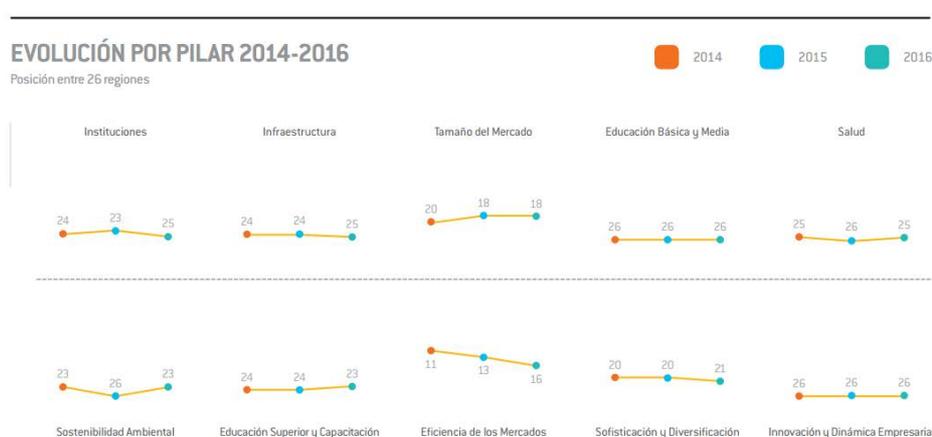


Figura 44. Evolución de los factores competitivos de La Guajira en los años 2014 a 2016. Tomado de *Índice Departamental de Competitividad 2016* por Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2016 (<http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016>)

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de La Guajira

Teniendo en cuenta los factores competitivos de la región, se esperaría encontrar clústeres que potencien la capacidad de extracción minera y sus niveles de exportación hacia el mercado global para apalancar el desarrollo del departamento. Sin embargo, la realidad demuestra que las dos grandes industrias extractivas funcionan de manera independiente y no tienen establecidos clústeres de desarrollo que impulsen de manera significativa a La Guajira.

No obstante, existen dos clústeres formalmente constituidos, de acuerdo con la información publicada por la Red Clúster Colombia (2017):

- El Clúster Caribe Tic que busca integrar empresas privadas, universidades e instituciones de educación, y entidades del estado para desarrollar la industria de las tecnologías de la información y las comunicaciones en toda la región Caribe. Este clúster integra y busca articular a los departamentos de Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena, San Andrés y Sucre
- La Ruta Competitiva del Turismo de la Media y Alta Guajira, que le apuesta a la promoción del turismo en el departamento integrando las entidades privadas, los entes académicos y las instituciones públicas, para el desarrollo del departamento como eje turístico competitivo, rentable y sostenible.

Desafortunadamente estas iniciativas aún no tienen un impacto relevante sobre los niveles de desarrollo del departamento, por lo cual se hace urgente y necesario el desarrollo de nuevos potenciales clústeres que potencialicen las fortalezas del departamento y las enfoquen hacia el aprovechamiento de las oportunidades detectadas, especialmente en los ámbitos económicos relacionados con la industria extractiva, la capacidad exportadora de la región, la ubicación geográfica estratégica del departamento, y el potencial ecoturístico existente.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En consecuencia, el desarrollo de aspectos estratégicos para los potenciales clústeres del departamento han de seguir la línea de oportunidades identificadas para la región, principalmente desarrolladas a través de actividades concretas en los ámbitos del desarrollo minero – energético, capacidad y desarrollo de infraestructura, y del turismo ecológico con estándares internacionales.

Así, los clústeres estratégicos que soportarían las estrategias generales identificadas se enfocarían en:

- Clúster minero – energético: con el fin de integrar las capacidades existentes de la industria extractiva del departamento y sus recursos naturales con potencial de generación de energías limpias, para interconectar los intereses empresariales y nacionales, con la oferta que el departamento pueda brindar. Este clúster ha de articular a las instituciones nacionales encargadas de garantizar la sostenibilidad y disponibilidad de energía para el país como es el caso de la Unidad de Planeación Minero-Energética – UPME, universidades e instituciones de educación superior que capaciten y formen a nivel nacional a los profesionales idóneos para el desarrollo minero y energético, y las empresas de generación y distribución de energía con capacidades de cubrir la demanda nacional e internacional.
- Clúster portuario: que integre y explote la ubicación geográfica privilegiada del departamento de La Guajira y la convierta en un punto de intercambio comercial clave para el país y para el continente suramericano, articulando sus capacidades con las de los puertos de la región que se ubican igualmente sobre el litoral caribe. Para esto es necesaria la participación activa del estado en el desarrollo de infraestructura vial y portuaria moderna que optimice los tiempos y costos para el transporte interno de mercancías, y facilite las relaciones comerciales entre los departamentos del país y La Guajira, al igual que una integración binacional con el vecino país de Venezuela.
- Clúster turístico: finalmente un clúster ecoturístico que explote las capacidades y riquezas ecoturísticas de la región, y permita consolidar al departamento de La Guajira como un destino ecoturístico a nivel internacional. Para esto es necesario integrar a las instituciones académicas capaces de brindar entrenamiento y capacitación en la industria hotelera, con las iniciativas empresariales que ven en el departamento una oportunidad de negocio para satisfacer la creciente demanda de turismo ecológico a nivel mundial, y así mismo con las entidades del gobierno

departamental y nacional para garantizar las condiciones de seguridad y estabilidad que permitan que las inversiones requeridas se realicen en el país y que los turistas puedan viajar con confianza a esta región tradicionalmente apartada.

9.5. Conclusiones

El nivel de competitividad del Departamento de La Guajira se ha estancado desde hace varios años en niveles realmente bajos en comparación con los demás departamentos del país. Se observa que no se aprovechan actualmente las diversas capacidades que tiene el departamento y que podrían potencializar su competitividad regional e incluso impulsarlo hacia mejores niveles de desarrollo. Para lograrlo es fundamental concretar la articulación del estado, la academia, y el mundo empresarial, de tal forma que La Guajira pueda continuar fortaleciendo su economía gracias al desarrollo de la minería en conjunto con un desarrollo energético necesario para el país y con un gran potencial en los recursos naturales del departamento. De igual forma, será clave concretar el potencial portuario de la región a través del desarrollo de una infraestructura adecuada para la consolidación del comercio nacional y el intercambio internacional a través de la costa norte caribe colombiana. Finalmente, la potencialización del turismo ecológico como fuente importante de ingresos para la región, permitiría una diversificación de la economía departamental e impulsaría de manera significativa la competitividad regional, debida en gran parte a los altos estándares que el mercado del turismo exige a nivel global.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Una vez desarrollados todos los pasos del plan estratégico, se elaboró un cuadro resumen donde se encuentran los aspectos más importantes de cada etapa: PEI. Esta consolidación de información es muy importante porque sirve para mostrar el proceso estratégico como un todo, ayuda a controlarlo y da una visión integral, lo que facilita cualquier cambio que se requiera hacer en cada una de las etapas y toma de decisiones (D'Alessio, 2015).

El PEI expuesto por D'Alessio (2015) contiene la visión, misión, los intereses organizacionales, los objetivos de corto y largo plazo, las políticas, el tablero de control con sus perspectivas, los recursos, la estructura organizacional, los planes operacionales, el código de ética y los valores. Todo debidamente organizado e integrado de acuerdo con el rol que juegan dentro del plan y su respectiva importancia. Este resumen ejecutivo facilita enfocarse en un solo tema de interés y al mismo tiempo de ver el panorama completo, por lo tanto, puede servir de herramienta de trabajo para varias personas con responsabilidades diferentes. Adicionalmente ayuda a los directivos a delegar y asignar funciones, de acuerdo al fin que se esté buscando.

Para el año 2027, el departamento de La Guajira será reconocido a nivel nacional como uno de los cinco departamentos con mejores índices de desarrollo a nivel social, económico e institucional, con base en la consolidación de su industria minero-energética, el fortalecimiento del turismo ecológico y su con el fin de poder asegurar una amplia cobertura en salud y educación para su población, saliendo de manera definitiva de los niveles de analfabetismo y pobreza extrema existentes

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1. Consolidar el departamento como un destino turístico	Para el año 2027, lograr la visita de 145,000 turistas que gasten USD 3000 mínimo en su viaje al departamento de La Guajira, lo que representará un ingreso para la región de USD 435,000,000 al año	Para el año 2027, el departamento de La Guajira se ubicará dentro de los 15 departamentos menos corruptos de Colombia, lo que le permitirá hacer inversiones para el desarrollo de la región por valor de COP 75,000 millones	Contar para el año 2027 con 8,480 hectáreas dedicadas a cultivos orgánicos que representen el 8% de la producción nacional orgánica y el 28% de la producción departamental. Esto representará ingresos para el departamento de COP 113.615 millones	Para el año 2027 aumentar el tráfico portuario marítimo en la zona de La Guajira en un 15% para alcanzar una cantidad de 37.7 millones de toneladas, lo que representa ingresos por COP 611.628 millones
2. Generar las condiciones para que el carbón que se produce se haga de manera sostenible				
3. Desarrollo portuario regional e infraestructura asociada				
4. Desarrollo agrícola buscando disminuir la dependencia del carbón en la economía local				
5. Fortalecimiento institucional				
6. Generar las condiciones mínimas de salud y educación para sostener el desarrollo deseado				
7. Fortalecimiento de las capacidades de seguridad de las unidades regionales y potenciar la defensa fronteriza				
O1 F2 F3 Potencializar el mercado de carbón y gas hacia el exterior				X
O2 F4. Desarrollar la industria agropecuaria orgánica para abastecer el mercado venezolano			X	
O3 F3 Desarrollar la infraestructura con presupuesto del departamento y de la nación que soporte la expansión de la explotación de gas en el departamento	X	X		X
O4 F2 F3 F5 Desarrollar la infraestructura vial que permita al departamento potenciar la economía vía APP	X	X	X	X
O6 F6 Capitalizar el crecimiento económico nacional desarrollando una oferta de turismo competitiva	X	X		
A3 F1 F5 Desarrollar proyecto energético empleando la mano de obra de la población vulnerable.		X		
A5 F6 Desarrollar programas que promuevan el turismo y de esta forma la generación de empleo en la región.	X	X		
A4 A6 D3 Desarrollar la infraestructura turística, la cual generará mayores ingresos y creará fuentes de trabajo estables para la población	X	X		

Misión

El departamento de La Guajira es una entidad del estado con autonomía suficiente para la adecuada administración, de sus necesidades, cuya razón de ser radica en el desarrollo socio-económico de sus habitantes, de forma sostenible y responsable con el medio ambiente. Para esto, el departamento cuenta con amplios y valiosos recursos para el desarrollo de la industria minero-energética, uno de los mayores potenciales de turismo ecológico, y una ubicación geográfica privilegiada, que le permiten atender al mercado nacional e internacional, especialmente a aquellos segmentos cuyo acceso se facilita a través del océano atlántico. Además, tiene la capacidad política y financiera para mitigar los impactos de la corrupción y reducir a valores mínimos, de tal forma que sea factible la consecución de bienestar y desarrollo económico para toda la población de forma ética y responsable.

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva Financiera			
OCP 1.1	OCP2.5	OCP3.1	
Integrar, para el año 2018, en la estrategia nacional de desarrollo de la Marca País Colombia.	Alcanzar para el año 2025 la meta de desempleo departamental por debajo del 7%	Firmar para el año 2019 una alianza con el gobierno nacional para la reducción de impuestos en la inversión de cultivos orgánicos en el departamento	
Perspectiva del Cliente			
OCP1.2		OCP3.3	OCP4.1
Desarrollar 2 nuevas rutas turísticas en el departamento para el año 2020.		Finalizar la construcción y ampliación de 100kms de vías primarias y secundarias en el departamento para el año 2024	Incluir, para el año 2020 y de la mano del gobierno nacional, el puerto de Puerto Libertad como uno de los puertos estratégicos para el desarrollo nacional.
OCP1.3		OCP3.5	OCP4.2
Realizar a través del gobierno nacional, la adecuación y modernización del aeropuerto de Riohacha para el año 2023		Realizar 5 alianzas comerciales con organismos de cooperación internacional para el año 2025, buscando la promoción y venta de los productos orgánicos del departamento.	Finalizar la construcción y ampliación de vías primarias y secundarias en el departamento para el año 2024
OCP1.4			OCP4.3
Alcanzar para el año 2024 una cobertura eléctrica del 90% responsabilidad del gobierno departamental.			Diseñar e implementar, para el año 2020, un censo completo y confiable que abarque la totalidad de la población para poder conocer realmente la constitución étnica del departamento.
Perspectiva Interna			
	OCP2.1	OCP3.4	
	Diseñar e implementar para el año 2018 por parte de la Gobernación de La Guajira y la Alcaldía de Riohacha el sistema de gestión transparente en los procesos de gestión y contratación departamental y municipal.	Siembra de 1.000 hectáreas de cultivos orgánicos en el departamento para 2024	
	OCP2.3		
	Implementar para el año 2021, una plataforma de participación ciudadana que integre la totalidad de las etnias indígenas del departamento.		
	OCP2.6		
	Ampliar para el año 2026 el sistema de gestión transparente de procesos al resto de municipios del departamento de La Guajira.		
Perspectiva de Aprendizaje			
OCP1.5	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.4
Por medio de la secretaría de educación departamental, alcanzar para el año 2026 una cobertura educativa del 70% en las comunidades indígenas, enfocando parte de la propuesta educativa en capacitación turística	Diseñar, contratar e implementar por parte de la Gobernación del departamento para el año 2020, un censo completo y confiable que abarque la totalidad de la población para poder conocer realmente la constitución étnica del departamento.	Implementar, de la mano de la secretaría de agricultura y educación, junto con los organismos nacionales, 3 programas formales de educación técnica y universitaria relacionados con el cultivo y manejo de la agricultura orgánica para el año 2020	Diseñar, por parte de la secretaría de cultura, un programa de capacitación para la población en favor de la minería artesanal

10.2. Conclusiones Finales

Como resultado de la elaboración del presente plan estratégico, se plantean las siguientes conclusiones acerca de los hallazgos encontrados y la información relevante para el desarrollo del departamento. Es importante resaltar que estas conclusiones cierran una etapa actual, pero en el momento en que el plan estratégico sufra alguna modificación (debido a que es un proceso iterativo), las conclusiones deberán ajustarse.

1. El departamento tiene las capacidades para que en el año 2027 sea una región más humana, con mayor bienestar para su población a través de una mejor cobertura de servicios básicos y del incremento del nivel de educación. Adicionalmente tiene unas claras posibilidades de desarrollar una economía sostenible y rentable, con mejoras sustanciales de la industria agrícola, turística, minero-energética y de infraestructura.
2. El departamento de la Guajira posee importante riqueza de recursos naturales y paisajes ecológicos, y por lo tanto la región tiene un gran potencial turístico y comercial. Tiene una debilidad que deberá combatir para lograr cualquier desarrollo deseado: la corrupción. La gente deshonesto ha sido una constante en el departamento, lo que le ha generado atraso y déficit a la economía guajira. Por eso, el análisis competitivo con departamentos similares como Cesar, Magdalena y Chocó, no deja la región muy bien posicionada y muestra oportunidades grandes para salir de la crisis en la que vive hace varios años.
3. Basándose en la evaluación interna, es factible plantear objetivos para explotar las fortalezas del departamento y generar ingresos adicionales que contribuyan a mejorar la educación y los servicios básicos para la población. Especialmente, se identifican como objetivos realistas y alcanzables aquellos enfocados en desarrollar el sector turístico, lo cual trae ingresos y contribuye a disminuir el desempleo; el desarrollo de la agricultura orgánica, aprovechando las habilidades de los habitantes de la región; y

las mejoras en infraestructura portuaria para aumentar el comercio y potencializar la producción de gas.

4. El resultado del análisis de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) fue la obtención de 18 estrategias, de las cuales se retuvieron ocho con el desarrollo de matrices adicionales. Se pudo concluir que los ingresos que recibe el departamento por la explotación de los recursos naturales pueden constituir la base para desarrollar otras industrias como el turismo, la agricultura y la explotación de gas. Además, y a pesar de que la región está en una situación de vulnerabilidad y en posición desfavorable vs sus competidores, es factible ejecutar estrategias defensivas para salir adelante y lograr construir una economía competitiva y sostenible.
5. Se identificaron objetivos de corto y largo plazo para alcanzar la visión establecida para el departamento, los cuales están alineados con las estrategias definidas y llevarán a la ejecución del plan estratégico con éxito. Es importante revisar constantemente que la estructura organizacional del departamento esté alineada a los objetivos, lo cual deberá ajustarse continuamente debido a los cambios de gobierno en cada período electoral.
6. La evaluación y control de los planes estratégicos realizados hasta la fecha ha sido deficiente y sus planteamientos no se han ejecutado en la mayoría de los casos, lo que representa un alto riesgo para el desarrollo real de la región. El establecimiento y la revisión de objetivos debe ser un proceso constante durante el desarrollo y ejecución del plan estratégico, ya que permite evaluar desde cuatro perspectivas diferentes (financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) los objetivos planteados. De esa revisión se obtiene una retroalimentación, la cual debe ser oportuna para que se puedan hacer las correcciones necesarias y no se pierda el

rumbo establecido. Una herramienta muy útil para hacer esta actividad es el Tablero de Control Balanceado, el cual muestra la información consolidada y facilita la toma de decisiones. Adicionalmente facilita a los líderes del departamento a tomar decisiones.

7. El nivel de competitividad del departamento de la Guajira es bastante bajo y se ha visto este estancamiento por varios años. Tiene aspectos que se pueden potencializar, lo cual contribuiría de manera significativa con el desarrollo de la región, pero para eso es necesario la articulación del estado, la academia y el mundo empresarial. Se debe fortalecer la actividad minera, el desarrollo energético y un mayor aprovechamiento de los recursos naturales que se pueden encontrar. Adicionalmente se debe hacer un desarrollo en infraestructura para poder dinamizar el comercio exterior y así lograr obtener mayores ingresos para la región. Finalmente desarrollar el turismo en el departamento, lo cual contribuye con la diversificación de la economía y al aumento en la competitividad, debido a los altos estándares de exigencia que tiene hoy en día ese sector a nivel nacional e internacional.

10.3. Recomendaciones Finales

A continuación, se darán las recomendaciones al plan estratégico desarrollado para el departamento de la Guajira:

1. Implementar el presente plan estratégico con el fin de alcanzar la visión planteada para el año 2027 por parte de la Gobernación del Departamento de La Guajira y el apoyo del gobierno central de la República de Colombia.
2. El departamento debe buscar una mejor gestión de los recursos recibidos e invertirlos en el bienestar de su población y en el desarrollo de nuevos negocios. Es indispensable que las personas cuenten con cobertura en salud y servicios públicos, de esta forma evitar que vivan en condiciones precarias. Con la inversión en nuevos

negocios, se pueden generar nuevos puestos de trabajo, lo contribuye además para que los guajiros puedan tener un salario estable y mejorar su calidad de vida.

3. Los departamentos de Cesar y Magdalena pueden ser tomados como referencia para desarrollar los negocios y lograr tener en la región una economía rentable. Magdalena puede ser un muy buen ejemplo para el desarrollo portuario, el cual es uno de los objetivos a desarrollar en temas de infraestructura para la Guajira.
4. Uno de los puntos más importantes está en la implementación de medidas estrictas con respecto a la corrupción, para evitar que se sigan eligiendo líderes que solo se preocupen por el enriquecimiento personal y no por la prosperidad de la región. La población se debe concientizar que, si no acaban con este delito, el desarrollo continuará siendo un sueño y la pobreza seguirá aumentando.
5. Ejecutar las estrategias que contribuirán a sacar de la crisis económica que atraviesa el departamento hace varios años y que tanto atraso le ha generado. Hay que buscar negociar con el gobierno para que la infraestructura de la Guajira se vuelva una prioridad dentro del plan de desarrollo del país, lo cual será de gran ayuda para darle dinamismo al comercio, tanto nacional como internacional.
6. Aprovechar los paisajes del departamento para desarrollar un programa turístico, con estándares internacionales, para estar en capacidad de recibir visitantes de cualquier parte del mundo. Adicionalmente continuar creciendo en los negocios agrícolas y de gas, de manera competitiva y rentable.
7. Los esfuerzos se deben concentrar en los planes que ayudarán a la ejecución de las ocho estrategias retenidas, las cuales abarcan desarrollo de la industria turística, la agricultura y el gas. Inicialmente estarán apalancados en negocios que actualmente funcionan en el departamento (explotación de recursos naturales), pero se debe buscar

que en el corto plazo cada una de las industrias sea sostenible y logre dejarle regalías a la región para buscar nuevos frentes de desarrollo.

8. La estructura organizacional del departamento debe ser depurada y ajustada a la delicada situación económica que tiene el departamento. Adicionalmente debe ajustarse al plan estratégico, pero en un escenario austero para que los recursos sean invertidos mayormente en negocios que generan ingresos y no en temas administrativos.
9. El gobierno nacional debe darle atención prioritaria al tema de corrupción en el departamento de la Guajira. Con este apoyo y el fortalecimiento de procesos internos, la perspectiva financiera mejorará de manera significativa. Inclusive la perspectiva de cliente también podrá mostrar mejoras, porque si disminuye el delito en la región, habrá mayor disponibilidad de recursos para invertirlo a la población en temas de educación, salud y servicios públicos.
10. Los nuevos negocios que se pueden desarrollar potencializando las fortalezas del departamento, y que fueron contemplados en el presente plan estratégico, serán de gran importancia para incrementar la competitividad del departamento. Pero las industrias que actualmente funcionan en la región no pueden dejar de funcionar, por el contrario, deben buscar mayor crecimiento y productividad.

10.4. Futuro de La Guajira

El departamento de la Guajira tendrá la oportunidad de salir del atraso en el que ha estado por varios años con la ejecución del plan estratégico y pasar de un escenario de vulnerabilidad a convertirse en un departamento rentable, próspero y ejemplar en Colombia.

Una de las industrias que se desarrollará de manera importante es la turística. En el año 2027 la región recibirá mínimo 145,000 turistas en todo el año, lo que implica un crecimiento de 108% vs los visitantes del 2016. El año pasado tan solo 69,729 personas

visitaron el departamento, pero esta cifra se doblará ya que varias estrategias están enfocadas en construir una industria atractiva para los turistas, nacionales y extranjeros, que cumpla con altos estándares internacionales y potencialice los imponentes paisajes guajiros. Esta industria favorecerá de manera significativa a la población local porque se generarán nuevos empleos, el departamento contará con mejor infraestructura, lo que facilitará la movilidad; mejorará la cobertura en educación, especialmente para la población indígena y se incrementará la red de energía eléctrica por lo tanto muchas más personas gozarán de este servicio público las 24 horas del día.

En el año 2027 el departamento de la guajira gozará de un sistema de gestión que hará que los procesos sean productivos y transparentes. Esto hará que la región se ubique dentro de los quince departamentos menos corruptos de Colombia, lo que implicará mayor inversión en negocios que contribuyen a traer más ingresos, y menor enriquecimiento ilícito por parte de un grupo menor de personas. Desafortunadamente la corrupción actualmente predomina en la actividad de la región, varios gobernantes están en la cárcel porque han ejercido sus cargos dejando de lado el bien común e imponiendo el interés propio y esto ha llevado a que el departamento esté rezagado, con vacíos importantes en temas de coberturas básicas y un alto porcentaje de la población sin garantías para llevar una vida digna.

La agricultura es un sector económico potencial y el departamento se enfocará en explotar dicha oportunidad. La Guajira contará con cerca de 8,480 hectáreas de cultivos orgánicos, lo que representará el 8% de la producción de productos orgánicos en Colombia y el 28% de la producción local. Se buscarán alianzas para que haya beneficios tributarios por inversiones en este tipo de cultivos, por lo tanto, se volverá una opción atractiva y rentable para diversos inversionistas.

La situación anterior está relacionada con la rehabilitación de tierras, afectadas por la contaminación de industrias extractivas, para volverlas productivas y de esta manera

contribuyan con la economía sostenible de la región. En el año 2027 la Guajira contará con 7,000 hectáreas recuperadas y habilitadas para agricultura, ya que hasta la fecha solo se han recuperado 3,000. Se minimizará el impacto ambiental que genera la minería, especialmente la actividad ilegal, lo que facilitará en un futuro volver todas las tierras fértiles y productivas.

La Guajira tiene una falencia en temas de infraestructura, lo que hasta la fecha le ha afectado en el dinamismo del comercio. En el año 2027 el departamento contará con una industria portuaria en capacidad de recibir grandes cantidades de carga. Se moverán 37.7 millones de toneladas al año, lo que implica un crecimiento del 15%, ya que al cierre del año 2016 se contabilizó un movimiento de carga de 32.8 millones de toneladas.

El desarrollo de las industrias potenciales se convertirá en la base de ingresos para el departamento, por lo que en el año 2027 la Guajira tendrá una producción de gas de 150MPCD, mostrando un crecimiento 18.1% comparado con el nivel de producción que actualmente tiene la zona norte colombiana, la cual se encuentra en 127 MPCD.

La economía del departamento se fortalecerá, dejará la situación vulnerable que afronta y ya no tendrá que construir estrategias defensivas, sino por el contrario buscará explorar nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y consolidar sus industrias. No dependerá del apoyo del gobierno, ya que gozará de independencia financiera, lo que le permitirá hacer inversiones permanentemente que se traduzcan siempre en mayores ingresos para la región.

Referencias

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2016). *Boletín* (No. 02-265). Recuperado de <http://www.andi.com.co/glti/BOLETINS%202017/Boletin%2002%20-%2020265%20Balance%20del%20sector%20portuario%20Colombiano%202016.pdf>
- Banco de la República. (2017a). *Boletín de Indicadores Económicos*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>
- Banco de la República. (2017b). *Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/tasa-intervencion-politica-monetaria>
- Cámara de Comercio La Guajira. (2017). *Informe económico 2016 Departamento de La Guajira*. Riohacha. Recuperado de <http://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/informe-socio-economico-la-guajira-2016.pdf>
- Canales, A. I., & Cerón, M. C. (2017). *Trabajo, territorio y movilidad cotidiana en Chile Un estudio comparativo según tipos de conmutación laboral*. *Anais*, 1-26.
- Castillejo, A. (2013). *Los archivos del dolor: ensayos sobre la violencia y el recuerdo en la Sudáfrica contemporánea*. Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.
- Cerrejón. (2017). Recuperado de <http://www.cerrejon.com/site/nuestra-empresa.aspx>
- Colciencias. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2015-2018*. Recuperado de http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/planeacion/pei2015-2018pai2015_0.pdf
- Colprensa/El País. (2017, 31 de mayo). *Economía colombiana es la tercera en América Latina*. El País. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/colombiana-es-la-tercera-en-america-latina.html>

- Comando General Fuerzas Militares de Colombia. (2017). *Nuestra institución*. Recuperado de <http://www.cgfm.mil.co/quienes-somos/>
- Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario. (2016). *Índice Departamental de Competitividad 2016*. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016/>
- Contaduría General de la Nación. (2016). *Situación financiera y de resultados del nivel territorial a 31 de diciembre de 2016*. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbc18121-f03f-457e-8b8ad43a466902de/SITUACI%C3%93N+FINANCIERA+Y+DE+RESULTADOS+DEL+NIVEL+NACIONAL+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dbc18121-f03f-457e-8b8a-d43a466902de>
- Corte Constitucional, República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Cotes Cantillo, K., Vargas-Sandoval, G. A., Alvis-Zakzuk, N., Díaz-Jiménez, D., Vallejo, E. D., Castañeda-Orjuela, C. (2016). *Hambre y desnutrición en La Guajira*. Boletín técnico interactivo No. 8. Instituto Nacional de Salud.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). *Censo General 2005*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/files/censos/libroCenso2005nacional.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2008). *Síntesis del proceso de cierre del Censo General 2005*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censos/sintesis_corregido.pdf

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). *Informe de coyuntura económica regional*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2014/ICER_La_Guajira2014.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). *Cuentas Nacionales Departamentales*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/investigaciones-especiales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017a). *Cuentas Trimestrales-Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2017. Boletín Técnico*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim17_oferta_demanda.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017b). *Mercado laboral. Principales resultados*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_jul_17.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Ficha de caracterización territorial*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/FIT/PDF/44000.pdf>
- Dirección Nacional de Inteligencia Policial. (2017). *Informe de Inteligencia Departamental*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Ecología colombiana. (2017). *Ecología y biodiversidad en Colombia*. Recuperado de <https://ecologiacolombiana.jimdo.com/ecologia-colombiana/>
- Ejército Nacional de Colombia (2016). *Monografía del Departamento de La Guajira*. Documento Restringido.

El Tiempo. (2010, 20 de septiembre). La bonanza de marihuana en Colombia (1974 - 1980).

El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7934640>

Fiscalía General de la Nación (2016, 20 de octubre). “La corrupción en La Guajira es sistémica”: Fiscal General. Recuperado de

<http://www.fiscalia.gov.co/colombia/noticias/destacada/imputadas-cuarenta-y-una-41-personas-de-estas-20-fueron-capturadas-once-11-mas-seran-acusadas/>

Gobernación de la Guajira (2013a). *División Política Administrativa*. Recuperado de

<http://www.laguajira.gov.co/web/la-guajira/division-politica-administrativa.html>

Gobernación de La Guajira (2013b). *Historia de la Guajira*. Recuperado de

<http://www.laguajira.gov.co/web/la-guajira/historia-de-la-guajira.html>

Gobernación de La Guajira. (2016). *Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira*

2016-2019. Recuperado de

<http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%201%20De%205.pdf>

Gobernación de La Guajira. (2017). *Estructura Organizacional de la Gobernación de la*

Guajira. Recuperado de <http://www.laguajira.gov.co/web/la-gobernacion/organigrama.html>

Granados, J. (2017, 22 de febrero). Gobierno interviene manejo de recursos de La Guajira. *El*

Heraldo. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/la-guajira/gobierno-interviene-manejo-de-recursos-de-la-guajira-330872>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2010). *Encuesta Nacional de la Situación*

Nutricional en Colombia 2010 ENSIN. Recuperado de

<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/Descargas1/Resumenfi.pdf>

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2014). *Listado de Mapas Político-Admin.*

Recuperado de

http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2017a). *Boletín mensual turismo. Septiembre 2017.* Recuperado de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=82261&name=OEE_OP_TurismoSeptiembre_01-11-2017.pdf&prefijo=file

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2017b). *Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales.* Recuperado de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77757&name=OEE_-_LVH_Seguimiento_AC_jun_2017.pdf&prefijo=file

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2017c). *Perfil económico: Departamento de La Guajira.* Recuperado de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77515&name=Perfil_departamento_La_Guajira.pdf&prefijo=file

Ministerio de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. (2017a). *8 de cada 10 colombianos acceden a Internet.* Recuperado de

<http://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-1634.html>

Ministerio de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. (2017b). *Boletín trimestral de las TIC. Cifras primer trimestre de 2017.* Recuperado de

http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-55212_archivo_pdf.pdf

Portafolio. (2017, 7 de febrero). Riesgo país de Colombia se acerca a su mínimo histórico.

Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/riesgo-pais-en-colombia-2017-503234>

- Procolombia. (2017). *Inversión en el Sector Agroindustrial en Colombia*. Recuperado de:
<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria.html>
- Puerto, J. (2013). *El papel de las fronteras en la geopolítica: el caso de Israel y Palestina en un análisis multiescalar*. Recuperado de:
<http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/49680>
- Ramírez, J. & de Aguas, J. (2015). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015*. Oficina de la CEPAL en Colombia. Recuperado de
http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/escalafon_de_competitividad_2015_0.pdf
- Red Cluster Colombia. (2017). *Ruta Competitiva del Turismo de la Media y Alta Guajira*. Recuperado de <http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/205>
- Riohacha (2017, 20 de febrero). El Caos político que se vive en La Guajira. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/el-caos-politico-en-la-guajira-60614>
- Sánchez, A. (2011). El gas de La Guajira y sus efectos económicos sobre el departamento. *Centro de Estudios Económicos Regionales*, ISSN 1692 - 3715. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-145.pdf>
- Semana (2016, 16 de julio) Estos son los Soldados de Exportación. *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/el-ejercito-colombiano-participaria-en-nuevas-misiones-internacionales/482058>
- Sistema de Información para la Artesanía. (2017). *Laboratorio de diseño e innovación- La Guajira*. Recuperado de http://artesaniadescolombia.com.co/PortalAC/C_nosotros/laboratorios-de-diseno-e-innovacion_4689

- Transparencia por Colombia. (2017). *Índice de transparencia de las entidades públicas: Resultados 2015-2016*. Recuperado de <http://indicedetransparencia.org.co/2015-2016/ITD/Gobernaciones>
- Toro, J., Garavito, A., López, D. C., Montes, E. (2015). El choque petrolero y sus implicaciones en la economía colombiana. *Borradores de economía*, 906. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_906.pdf
- Ungar, E. & Arévalo, C. (2004). Partidos y sistema de partidos en Colombia hoy: ¿crisis o reordenación institucional?. *Partidos políticos en la Región Andina: entre la crisis y el cambio*, 51.
- Unidad de Planeación Minero-Energética. (2015). Atlas de radiación solar de Colombia. Recuperado de http://www.upme.gov.co/docs/atlas_radiacion_solar/1-atlas_radiacion_solar.pdf
- Unidad de Planeación Minero-Energética. (2016). *Registro de Proyectos de Generación*. Recuperado de http://www.siel.gov.co/Generacion_sz/Inscripcion/2016/Registro_Proyectos_Generacion_Ago2016.pdf
- Unión Temporal Turismo Bolinorsagua & Fondo de Promoción Turística Colombia. (2012). Plan de Desarrollo Turístico de la Guajira. Fundación Universitaria Cafam. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=66455&name=Plan_de_desarrollo_turistico_de_La_Guajira_P.1.pdf&prefijo=file
- Vergara, W., Deeb, A., Toba, N., Cramton, P., Leino, I. (2010). *Wind energy in Colombia*. Washington, U.S.A: The World Bank.

