

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SOBRE
EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

PRESENTADA POR:

Oscar Iván Almeida Daza

Luis Eduardo Romero Bedoya

Javier Andrés Sánchez Vargas

Natalia Trujillo Accini

ASESOR: JUAN MANUEL AGUILAR RENGIFO

Agosto de 2015

Agradecimientos

A todos nuestros maestros de CENTRUM, quienes nos nutrieron de sus sabias enseñanzas y su experiencia invaluable.

A nuestro asesor, Juan Manuel Aguilar, por su dedicación y compromiso.

A nuestros compañeros del programa MBA Gerencial III Bogotá, por su incondicional amistad.



Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes nos apoyan en todo momento para nuestra formación profesional y personal.



Resumen Ejecutivo

El Plan estratégico del Departamento del Atlántico tiene como objetivo primordial la búsqueda de la solución a los problemas sociales del territorio y la calidad de vida de sus habitantes. A partir de allí se despliegan aspectos de suma importancia como la vivienda, la salud, la educación y la nutrición que se consideran fundamentales para dejar atrás un panorama negativo de pobreza y retraso económico a cambio de grandes perspectivas de crecimiento y transformación regional que se perciben en torno al Departamento, impulsadas principalmente por el Distrito de Barranquilla.

En este documento se plantea una visión de la realidad actual del Departamento con respecto a Colombia y el mundo, que permiten establecer las debilidades y amenazas que se deben combatir y las fortalezas y oportunidades que se deben potencializar para alcanzar los objetivos estratégicos del Departamento, materializados en proyectos de inversión para el desarrollo de infraestructura vial, industrial, portuaria y hospitalaria, firma de acuerdos comerciales con el resto del mundo basados en el aprovechamiento de una estratégica posición geográfica y la búsqueda de mayores ventajas competitivas, con la concentración en el fortalecimiento del núcleo de la sociedad a través de la inversión en educación, seguridad alimentaria, adopción de técnicas agrícolas y otros medios que permitirán alcanzar un desarrollo integral para el departamento, generar empleo, favorecer el crecimiento económico y por ende contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Abstract

The Strategic Plan of the Atlantic Department has as main objective search for solutions to the social problems of the territory and the life quality of its residents. Important issues such as housing, health, education and nutrition that are considered essential to leave behind a negative portrait of poverty and economic backwardness in exchange for large regional growth prospects and perceived transformation unfold about the Department, primarily driven by the city of Barranquilla.

This document provides a vision of the current department reality respect to Colombia and the world, and establish the weaknesses and threats that must be combated also the strengths and opportunities that should potentiate to reach the strategic objectives of the Department, materialized in investment projects for the roads development, industrial, port and hospital infrastructure, the signing of trade agreements with the rest of the world, based on the exploitation of a strategic geographical position and seeking greater competitive advantage, with concentration on strengthening the nucleus of society through investment in education, food security, adoption of farming techniques and other ways that will reach an integral development for the department, create jobs, promote economic growth and thus help improve the life quality of the population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvi
Capítulo I: Situación General del Departamento del Atlántico	1
1.1.Situación General del Departamento del Atlántico	1
1.2 Conclusiones	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Visión	16
2.3 Misión	16
2.4 Valores	16
2.5 Código de Ética	19
2.6 Conclusiones	20
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	21
3.1.2 Potencial Nacional	27
3.1.3 Principios Cardinales	36
3.1.4 Influencia del análisis en el Departamento del Atlántico	41

3.2 Análisis Competitivo del País	41
3.2.1 Condiciones de los factores	52
3.2.2 Condiciones de la demanda	54
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	55
3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo.....	56
3.2.5 Influencia del análisis en el Departamento del Atlántico	56
3.3. Análisis del Entorno PESTE	57
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	57
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	61
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	64
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	67
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	71
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	73
3.5. Atlántico y sus competidores	74
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	77
3.5.2 Poder de negociación de los clientes	78
3.5.3 Amenaza de sustitutos.....	78
3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes	78
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	79
3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	79

3.8 Conclusiones	80
Capítulo IV: Evaluación Interna	84
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	84
4.1.1 Administración y Gerencia (A).....	84
4.1.2 Análisis de Marketing (M).....	86
4.1.3 Análisis de Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	87
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F).....	91
4.1.5 Recursos humanos (H).....	99
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	106
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	110
4.2 Conclusiones	113
Capítulo V: Intereses del Departamento del Atlántico y Objetivos de Largo Plazo	117
5.1 Intereses del Departamento del Atlántico	117
5.2 Potencial del Departamento del Atlántico	118
5.3 Principios Cardinales del Departamento del Atlántico	125
5.4 Matriz de Intereses del Departamento del Atlántico (MIO)	127
5.5 Objetivos de Largo Plazo	127
5.6 Conclusiones	128
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	130
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas (FODA)	130

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)	132
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	134
6.4. Matriz Interna- Externa (MIE)	138
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	139
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	141
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	146
6.9. Matriz de Ética (ME)	149
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	152
6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	152
6.12. Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPC)	155
6.13 Conclusiones	155
Capítulo VII: Implementación Estratégica	158
7.1 Objetivos de Corto Plazo	158
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	160
7.3 Políticas de cada Estrategia	165
7.4 Estructura de la Organización	168
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	169
7.6 Recursos Humanos y Motivación	171
7.7 Gestión del Cambio	171
7.8 Conclusiones	171

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	173
8.1. Perspectivas de Control	173
8.1.1 Aprendizaje interno.....	173
8.1.2 Procesos	173
8.1.3 Clientes	174
8.1.4 Financiera.....	174
8.2. Tablero de Control Balanceado	174
8.3. Conclusiones	174
Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Atlántico.....	177
9.1 Competitividad Departamento del Atlántico	179
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	181
10.2 Conclusiones	181
10.3 Recomendaciones	182
Referencias.....	187

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	27
Tabla 2. <i>Proyecciones de la población total por años y sexo según departamento 2005 - 2020</i>	28
Tabla 3. <i>Financiación de ACTI por tipo de Recurso 2002-2012</i>	32
Tabla 4. <i>Financiación de I+D por tipo de Recurso 2002-2012</i>	33
Tabla 5. <i>Exportaciones de Colombia en los últimos 20 años.</i>	39
Tabla 6 <i>Los 10 países mas competitivos en Latinoamérica.</i>	43
Tabla 7 <i>Producto Interno Bruto Trimestral por ramas de Aatividad Económica. (Variaciones porcentuales anuales)</i>	63
Tabla 8. <i>Índice Económico del Conocimiento y sus Componentes.</i>	69
Tabla 9. <i>Matriz EFE del Departamento del Atlántico</i>	75
Tabla 10 <i>Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC)</i>	82
Tabla 11 <i>Matriz Perfil de Referencia (MPR)</i>	83
Tabla 12 <i>Ejecución por Retos y Subregiones 2013</i>	93
Tabla 13. <i>Ejecución Presupuestal de Fastos.</i>	94
Tabla 14. <i>Ejecución Presupuesto de Gastos e Inversiones (2012-2013)</i>	95
Tabla 15. <i>Recursos aprobados del Sistema General de Regalías (Por departamento)</i>	97
Tabla 16. <i>Recursos aprobados del Sistema General de Regalías (Sector)</i>	98
Tabla 17. <i>Formación Académica último análisis 2001- 2011</i>	101
Tabla 18. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	116
Tabla 19. <i>Matriz de Intereses del Departamento del Atlántico (MIO)</i>	127

Tabla 20 <i>Matriz DOFA Departamento del Atlántico.</i>	131
Tabla 21 <i>Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA.</i>	133
Tabla 22 <i>Actividades Económicas del Departamento del Atlántico.</i>	136
Tabla 23 <i>Matriz MDE para el Departamento del Atlántico.</i>	145
Tabla 24 <i>Matriz CPE para el Departamento del Atlántico.</i>	146
Tabla 25 <i>Matriz Rumelt decisión del Departamento del Atlántico.</i>	148
Tabla 26 <i>Matriz de Ética para el Departamento del Atlántico</i>	151
Tabla 27 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia.</i>	153
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias Vs. OLP del Departamento del Atlántico.</i>	154
Tabla 29 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Departamento del Atlántico.</i>	157
Tabla 30 <i>Recursos Asignados para OLP1</i>	162
Tabla 31 <i>Recursos Asignados para OLP2</i>	162
Tabla 32. <i>Recursos Asignados para OLP3</i>	164
Tabla 33 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	176
Tabla 34 <i>Plan Estratégico Integral para el Departamento del Atlántico.</i>	219

Lista de Figuras

<i>Figura 0</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	xvii
<i>Figura 1</i> División político administrativa de Colombia y ubicación del Departamento del Atlántico.	3
<i>Figura 2</i> Escalafón global. Competitividad de los departamentos de Colombia.	6
<i>Figura 3.</i> Producto interno bruto 2012.	8
<i>Figura 4.</i> Mercado laboral marzo 2014- mayo 2014.	10
<i>Figura 5.</i> Inflación mayo 2014.	11
<i>Figura 6.</i> Representación de los ejes del plan nacional de desarrollo.	22
<i>Figura 7.</i> Distancias de Colombia hacia los principales puertos comerciales del mundo	29
<i>Figura 8.</i> Variación porcentual anual del PIB 2005 – 2014.	30
<i>Figura 9.</i> Variación porcentual anual del PIB por actividad económica	30
<i>Figura 10.</i> Inversión en ACTI e I+D como % del PIB 2002-2012	31
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de inversión en ACTI e I+ D por entidad territorial.	34
<i>Figura 12.</i> Composición de exportaciones por países.	37
<i>Figura 13.</i> Evolución de Colombia en el indicador global de competitividad.	42
<i>Figura 14.</i> Variable Educación. Formación para el trabajo y educación superior. Puesto entre 148 países (Donde 1 indica el país con mejor formación).	45
<i>Figura 15.</i> Variable Salud. Tasa de mortalidad infantil (entre 0 y 12 meses) por cada 1.000 nacimientos, 2011. Puesto entre 148 países (donde 1 indica el país con menor tasa de mortalidad).	46
<i>Figura 16.</i> Variable mercado laboral y formalización. Eficiencia del mercado laboral. Puesto entre 148 países (donde 1 indica el país con mayor eficiencia).	47

<i>Figura 17.</i> Infraestructura en general. Puesto entre 148 países.	49
<i>Figura 18.</i> Desviación de recursos públicos. Puesto entre 148 países.	51
<i>Figura 19.</i> Estructura de la Organización del Estado Colombiano.	59
<i>Figura 20.</i> Índice EMBI en la región.	60
<i>Figura 21.</i> PIB de Atlántico según sector 2012.	74
<i>Figura 22.</i> Ciclo de vida de Atlántico.	76
<i>Figura 23.</i> Las cinco fuerzas que conducen la competencia en el Atlántico.	77
<i>Figura 24.</i> Accesibilidad relativa del departamento.	88
<i>Figura 25.</i> Flujo vehicular y áreas de influencia.	89
<i>Figura 26.</i> Comportamiento histórico de los ingresos y gastos (2008-2013).	94
<i>Figura 27.</i> Ejecución presupuesto de gastos e inversiones 2012 vs. 2013.	95
<i>Figura 28.</i> Total deuda.	96
<i>Figura 29.</i> Graduados en el Departamento del Atlántico según nivel de formación.	100
<i>Figura 30.</i> Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.	102
<i>Figura 31.</i> Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.	102
<i>Figura 32.</i> Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.	103
<i>Figura 33.</i> Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.	103
<i>Figura 34.</i> Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.	104

<i>Figura 35.</i> Gobernación del Atlántico.	107
<i>Figura 36.</i> Inversión de proyectos aprobados por departamento.	111
<i>Figura 37.</i> Establecimientos según actividad económica.	121
<i>Figura 38</i> Matriz PEYEA del Departamento del Atlántico.	134
<i>Figura 39</i> MBCG para el Departamento del Atlántico.	137
<i>Figura 40</i> Matriz IE para el Departamento del Atlántico.	139
<i>Figura 41</i> Matriz de la gran estrategia (GE) del Departamento del Atlántico.	140
<i>Figura 42</i> Organigrama de la gobernación del Atlántico.	170



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

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

amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

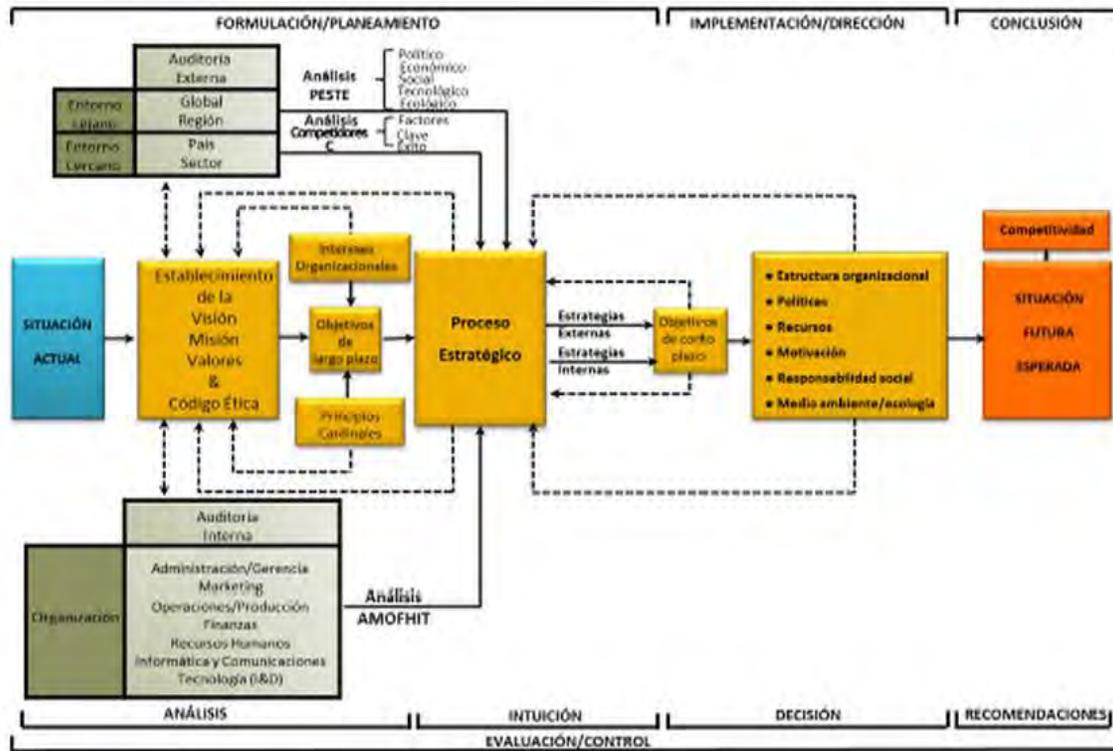


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde 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, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

Capítulo I: Situación General del Departamento del Atlántico

1.1. Situación General del Departamento del Atlántico

Los indígenas que habitaban esta parte del país, antes de la llegada de los españoles, pertenecían a las familias lingüísticas Arawak y Caribe; estos últimos invadieron el territorio de los primeros, los despojaron de sus tierras y sometieron sus pueblos. Los Arawak poseían una agricultura desarrollada y mantenían un activo comercio con los pueblos de la región del Sinú, para obtener oro. (TodaColombia, 2014).

Inmediatamente después de la conquista de estas tierras por parte de Heredia, en 1533, entonces llamadas Partido de Tierradentro, los súbditos libres comenzaron a ocuparlas y diez años después se concedieron las primeras encomiendas en Baranoa, Piojó y Usiacurí. En 1743 el virrey Eslava obligó a los habitantes que ocupaban el territorio en forma dispersa a concentrarse en centros poblados para facilitar la administración y ejercer un mayor control de las gentes y el territorio; para que se cumpliera lo mandado nombró como juez de comisión a Francisco Pérez de Vargas. (Ibíd.).

El Partido de Tierradentro perteneció a la gobernación de Cartagena hasta 1881, cuando se creó el departamento de Barlovento. En 1821, Cartagena y el departamento de Barlovento pasaron a formar parte del departamento del Magdalena. A consecuencia de la reapertura del puerto de Sabanilla para la exportación de productos y por el establecimiento de una aduana, ésta adquirió mayor importancia comercial y en 1852 fue creada la provincia de Sabanilla. (Ibíd.).

Al constituirse el Estado de Bolívar en 1857, Sabanilla formó parte de él. La Ley 17 de 1905 creó el Departamento del Atlántico, que en 1908 recibió el nombre de Barranquilla, pero en

ese mismo año fue suprimido como departamento y anexado al departamento de Bolívar. Finalmente, por medio de la Ley 21 de 1910 se creó el Departamento del Atlántico.

La configuración socioeconómica del Departamento del Atlántico mostró desde su creación un singular comportamiento territorial caracterizado por la predominancia de Barranquilla sobre el resto del territorio, explicable por cuanto fue esta ciudad el epicentro del comercio de Colombia con el mundo debido a su ubicación en la confluencia del mar Caribe con el río Magdalena, arteria fluvial que a la postre contribuyó tanto a su desarrollo –mas no del departamento– como el del interior del país luego de la independencia. (DNP, 2011)

Para 1916 Barranquilla contaba con 10 importantes fábricas que la ubicaban como la tercera ciudad luego de Antioquia (24 fábricas) y Bogotá con 15. Para este periodo el Valle del Cauca solo contaba con dos, cuando aún no estaba construida la carretera Cali-Buenaventura. El dinamismo de la ciudad continuó hasta transformarse en la primera ciudad de la región Caribe; sin embargo, coinciden los estudiosos de la economía que el cambio en el modelo económico hacia adentro en el país fundamentado en concepciones teórico-conceptual de la CEPAL y el fortalecimiento del eje Cali-Buenaventura debilitaron ostensiblemente la dinámica económica de la ciudad hacia mediados del siglo pasado (XX), cayendo las cifras de exportación e importación en contraste con el aumento de las mismas en los puertos de Buenaventura y Cartagena (para los años ochenta del siglo pasado el puerto de Barranquilla escasamente movilizaba 600.000 toneladas promedio/año, mientras los antes señalados se ubicaban por encima de los dos millones de toneladas). Las restricciones en materia de importaciones por efecto de los altos aranceles ocasionaron un notable detrimento económico en la ciudad. Cabe señalar que los permanentes problemas del canal de acceso al puerto también ocasionaron el debilitamiento de la imagen de la ciudad (DNP, 2011)

El Departamento del Atlántico, como se puede observar en la Figura 1, está situado al norte del territorio Colombiano. Se encuentra enmarcado dentro de las siguientes coordenadas: Latitud norte 10° 15' 36 " Sur de San Pedrito: 11° 06' 37" Bocas de Ceniza Longitud oeste de Greenwich 74° 42' 47" (margen izquierda del río Magdalena) 75° 16' 34" (intersección Santa Catalina y Arroyo grande.).

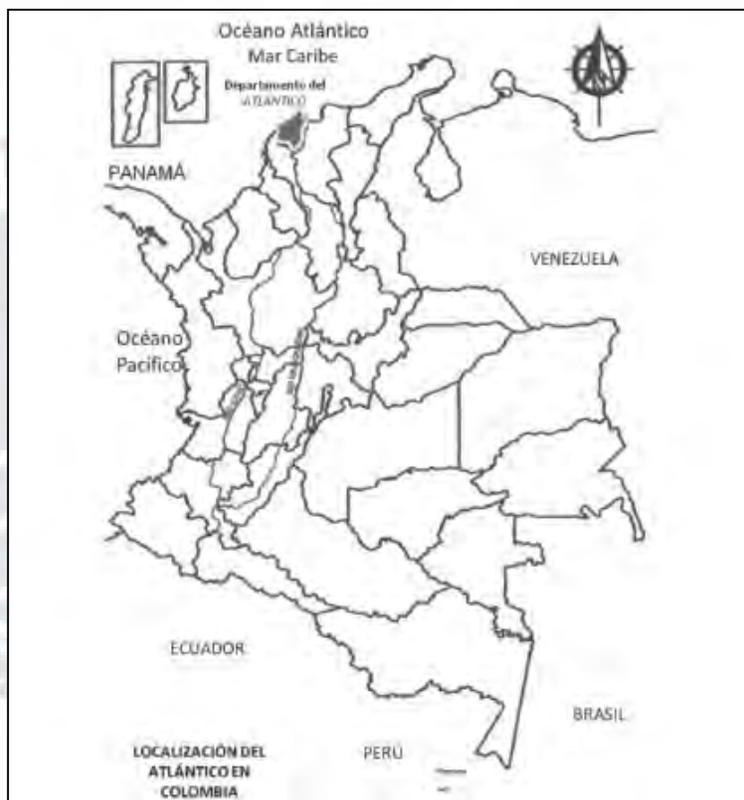


Figura 1 División político administrativa de Colombia y ubicación del Departamento del Atlántico.

Tomado de “Departamento Nacional de Planeación. Atlántico 2020: La ruta para el Desarrollo, 2011” de DNP, 2011. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/7-VISION%20ATLANTICO.pdf>

Por el norte y noreste con el mar Caribe, en una extensión aproximada de 90 Km; desde el rompeolas occidental en Bocas de Ceniza, hasta las salinas de Galerazamba. Al este, con el río Magdalena, en una longitud de 105 Km, contados desde su desembocadura en Bocas de Ceniza hasta el desprendimiento del Canal del Dique en Calamar; al sur, suroeste y oeste con el

Departamento de Bolívar desde Calamar hasta las Salinas de Galerazamba.(Gobernación del Atlántico, 2014).

Por su ubicación geográfica, el departamento forma parte del último trayecto del río Magdalena por su margen izquierda, comprendido en el área deltaica del mismo, desde la separación del Canal del Dique al sur, hasta su desembocadura en el mar Caribe. Además posee una considerable extensión del litoral Caribe por el norte. (Plan Básico de ordenamiento territorial, 2011)

El hecho de tener el departamento dos terceras partes de su perímetro rodeadas por río y mar ha afectado fundamentalmente varias de sus condiciones rurales, entre ellas el relieve respecto a su origen, estructura, modelado y recursos acuíferos y minerales. La región geográfica de la llanura del Caribe de la cual hace parte el Departamento del Atlántico, está delimitada al sur y este por las estribaciones de los tres ramales andinos Occidental, Central y Oriental, cuyas alturas disminuyen en terrenos que van de ondulados a planos cenagosos y secos, hacia el oeste y norte de la región, hasta llegar al mar Caribe que bordea la costa. (Gobernación del Atlántico, 2010)

Se destacan dos accidentes físicos importantes en el modelado de esta región: el río Magdalena, en su valle inferior su desembocadura, y la Sierra Nevada de Santa Marta, que posee todos los pisos bioclimáticos y la máxima altura del país, y que en el departamento aparecen en el piso bioclimático cálido cubierto de vegetación de sabana y matorrales. (Ibíd.).

El Atlántico es uno de los 32 departamentos en que se encuentra dividido políticamente el territorio Colombiano, ubicado al norte del país en la confluencia del río Magdalena con el mar Caribe, siendo uno de los de menor superficie (3.319 km). Forma parte de los departamentos que integran la región Caribe colombiana. La capital es la ciudad de Barranquilla, una de las diez

más grandes e importantes de Colombia. Su privilegiada ubicación geográfica le ha permitido estar en permanente contacto con el país y el mundo, circunstancia que ha contribuido al desarrollo de su territorio, particularmente concentrado en su ciudad capital. (DNP, 2011)

La población del Departamento del Atlántico asciende a 2.314.447 habitantes, de los cuales el 51.4% son mujeres y el 48.6% son hombres. El 29.4% de la población residente en Atlántico ha alcanzado el nivel básica primaria, el 36.2% ha alcanzado secundaria y el 15.6% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 7.6%. Aproximadamente el 56% de los hogares en el Atlántico cuenta con cuatro o menos personas. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005)

La competitividad ha tomado gran relevancia en las agendas de los gobiernos a nivel mundial y es claro que con la globalización han surgido nuevas necesidades y expectativas para los países y las regiones; por consiguiente, los departamentos colombianos, y en particular el Atlántico, aspiran, a través de la misma, alcanzar altos niveles de desarrollo económico y social (DNP, 2011)

La competitividad según CEPAL se asocia con desempeño económico e institucional, combina logros y capacidades y representa integralidad. Las dimensiones de la competitividad son:

- Fortaleza de la economía: Estructura económica y social, comercio internacional y servicios financieros. Producción-riqueza y productividad-eficiencia.
- Capital humano: Educación, salud, habilidades globales. Capacidades y calidad de vida
- Infraestructura: Servicios domiciliarios, transporte y TIC
- Ciencia y tecnología: Profesionales y actividades.
- Finanzas y gestión pública: Desempeño fiscal e integral

- Seguridad: Homicidios, desplazamiento, secuestros

Teniendo en cuenta dichas dimensiones se define un escalafón de competitividad, cuyo propósito consiste en clasificar, ordenar los departamentos o territorios subnacionales dándoles una estructura comparativa que exprese el grado de distinción entre unos y otros. (CEPAL, 2013)

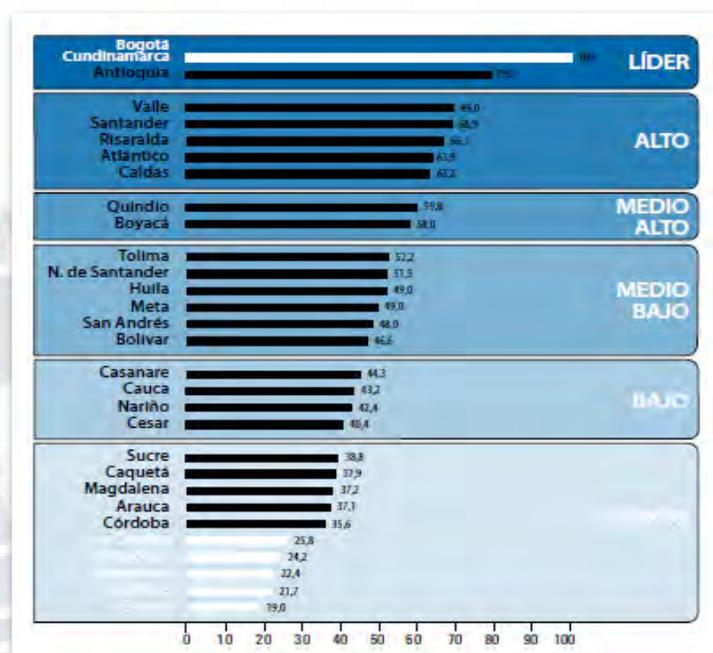


Figura 2 Escalafón global. Competitividad de los departamentos de Colombia. Tomado de “Escalafón competitividad de los departamentos de Colombia”, por CEPAL, 2013. Recuperado de http://www.cepal.org/colombia/noticias/paginas/0/51110/Presentacion_Escalafon_2012-2013.pdf

Como se observa en la figura 2, investigaciones realizadas por la CEPAL¹, arrojan como resultado una dinámica de competitividad nivel ALTO para el Departamento del Atlántico. Según la CEPAL se mantiene en este escalafón desde el año 2006. Del total de las variables analizadas aportaron a este alto nivel, el Capital Humano, la Infraestructura, la fortaleza de la economía, la Seguridad. Se mantiene en un nivel medio bajo factores básicos como Ciencia y tecnología y modernidad. (CEPAL, 2013)

¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe

En el factor Infraestructura se destaca una importante mejoría; no obstante, las dificultades principales radican en la necesidad de establecer canales de transporte, rápidos e integrados, con las demás regiones, así como la deflación de las limitaciones en los servicios públicos y el bajo acceso a las tecnologías de punta. Es claro que estos aspectos deben ser reforzados de manera más rápida con inversiones tendientes a la reducción de distancias físicas y virtuales con el resto del país y el mundo, de tal manera que se generen ganancias sociales debido a la integración con mercados internacionales; además, el uso masivo de las TIC acerca a los consumidores y productores a nuevas formas de comercio ante nuevos mercados, al igual que los conduce a la implementación de prácticas administrativas más modernas. (DNP, 2011)

El Departamento del Atlántico posee una de las economías más dinámicas y estables de la Región Caribe colombiana, con una tasa de crecimiento del PIB promedio del 4.3% durante la última década (2002 a 2012), cercana al crecimiento promedio de la economía nacional durante el mismo periodo, el cual fue de 4.7%. En promedio posee el PIB más alto de la Región Caribe y es el sexto departamento del país con mayor participación en el PIB nacional (4.02%), después de Bogotá, Antioquia, Valle, Santander y Cundinamarca. (Probarranquilla, 2012)

Durante el periodo 2002- 2012 el PIB del Departamento del Atlántico ha experimentado una tendencia creciente al igual que la economía nacional, como se observa en la Figura 3, superando la tasa de crecimiento nacional en el 2012 en un 0.33%. En términos reales, el PIB pasó de \$12.01 billones en el año 2002 a \$18.2 billones en el 2012; mientras que el PIB per cápita aumentó de \$4'901,352 en el año 2002 a \$10'342,736 en el año 2012. Se destaca la variación del 2007 con respecto a la del 2006 (14.1%), que se ubicó por encima de la tasa nacional y fue la más alta del periodo en la Región Caribe. (Probarranquilla, 2012)

Estructura PIB por sectores

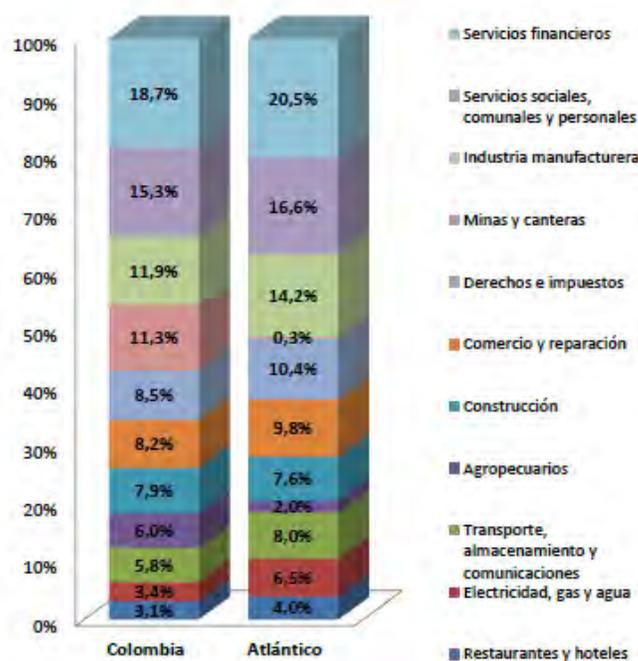


Figura 3. Producto interno bruto 2012.

Tomado de “Cuentas Departamentales – Producto Interno Bruto. Año 2012”, de DANE, 2013.

Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_Resultados_2012prel.pdf

La economía departamental ha mostrado un cambio significativo a partir del proceso de apertura de la economía nacional, promovido desde los primeros años de la década de los 90 del siglo pasado, pero en particular durante la primera década del siglo XXI. Resulta significativo el ascenso en el escalafón de competitividad mostrado, por cuanto esto reafirma la ventaja de localización con que cuenta el Atlántico, uno de cuyos elementos más importantes está constituido por la diversificación de su economía, lo cual facilita los encadenamientos y estimula la productividad, fundamento de la competitividad. De igual manera, el departamento, pero en especial su ciudad capital Barranquilla, muestra tasas de desempleo muy por debajo del

promedio nacional, más no así el correspondiente al sector rural, tradicionalmente débil en la estructura económica local, en tanto sólo contribuye con aproximadamente el 4% del PIB departamental. El apoyo gubernamental a este sector resulta esencial para estimular el crecimiento endógeno de los municipios con esta marcada vocación. (CEPAL, 2013).

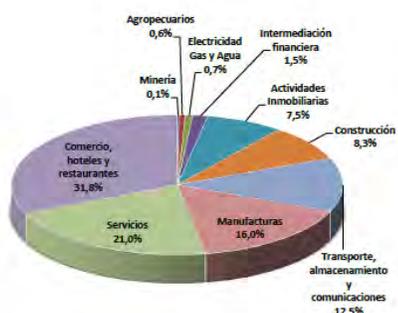
La inundación del cono sur del Atlántico afectó significativamente la actividad agropecuaria y pesquera, incrementando la reducción de su participación en la economía departamental. Es de destacar la estructuración de clúster importantes en la dinámica económica local, así como las perspectivas que en este sentido se abren para sectores como el de calidad de vida. (DNP, 2011).

Así mismo, es importante la actividad portuaria local, contando para ello con no menos de 12 concesiones que mueven buena parte del comercio de importación y exportación del país, como lo demuestra el movimiento al pasar de 600,000 toneladas/año en 1986 a más de 2'000,000 aproximadamente de toneladas en el 2012. Ligadas a esta actividad se destaca la ubicación de importantes zonas francas y parques industriales en el área metropolitana. El departamento debe sobreponerse al enorme peso de la economía industrial y de servicios ubicada exclusivamente en la ciudad de Barranquilla y su área de influencia, para impulsar la del resto del territorio, aprovechando potencialidades agropecuarias, artesanales y turísticas. (Ibíd.).

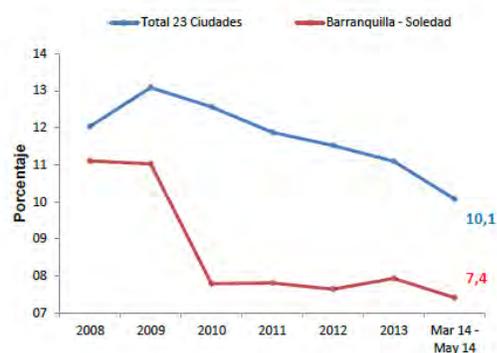
Tanto el Gobierno departamental como los municipales y el Distrito de Barranquilla, han mantenido altos niveles de estabilidad política pues un sólo Gobernador y tres Alcaldes han sido destituidos en los últimos 22 años, a partir del periodo en el cual se fijó su elección por el voto popular (1986), mecanismo reforzado y profundizado con posterioridad por el voto programático como principio elector, permitiendo obtener un alto grado de legitimidad e independencia por parte de los mandatarios elegidos al frente de cada una de estas unidades territoriales,

circunstancia que se mantiene hasta el presente. La determinación legislativa del voto incrementó el sentido de responsabilidad del mandatario por cumplir las metas establecidas en el plan de desarrollo, el cual debe elaborar a partir de la plataforma programática sometida a la consideración del elector. (DNP, 2011)

Barranquilla A.M.; Población ocupada por rama de actividad económica.



Tasa de desempleo Barranquilla - Soledad



La tasa de desempleo total nacional a mayo del 2014 fue del 8,8 %.

Figura 4. Mercado laboral marzo 2014- mayo 2014.

Tomado de “Gran encuesta Integrada de Hogares”, DANE, 2014. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/en/ocupacion-y-empleo/gran-encuesta-integrada-de-hogares>

La estabilidad del Gobierno en esta sección del territorio colombiano refleja una permanente y consolidada presencia del Estado, fundamental para la atención de las necesidades de la comunidad, lo cual está demostrado por los significativos niveles de inversión en obras de diferente naturaleza en cada uno de los municipios del Atlántico, como se puede observar en la Figura 5, de manera especial en áreas tan sensibles como el suministro de agua potable y saneamiento básico, vías, tecnologías aplicadas al sector educativo y sector de la salud. (DNP, 2011)

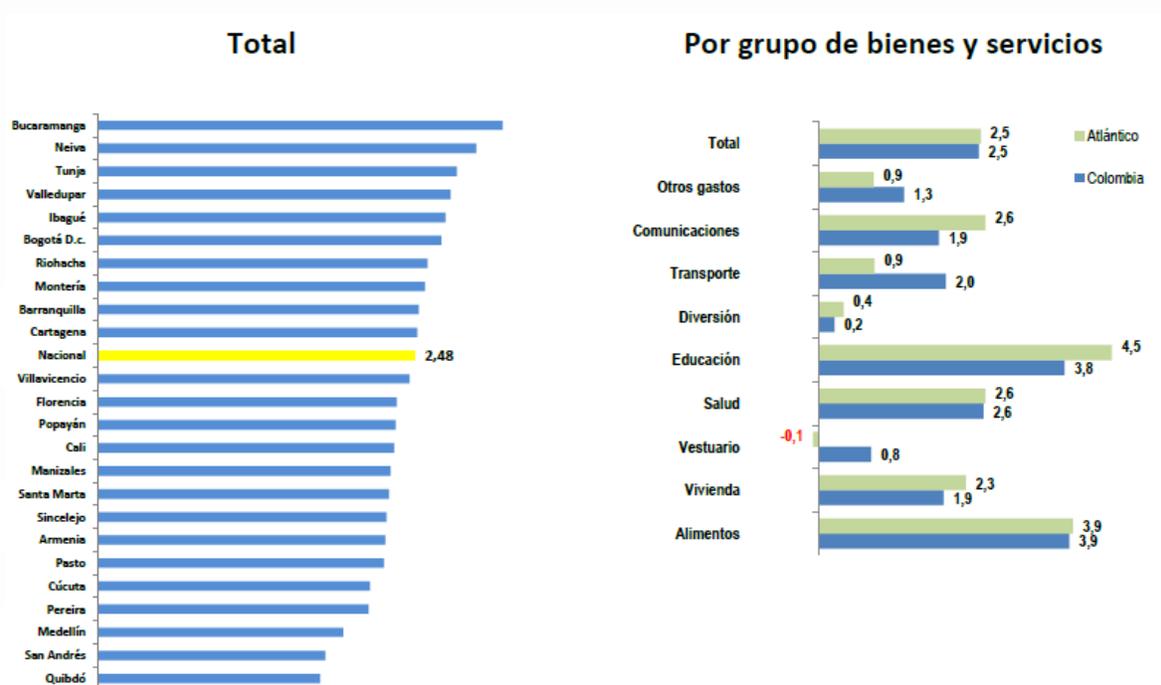


Figura 5. Inflación mayo 2014.

Tomado de “Índice de Precios al consumidor”, de DANE, 2014. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_may14.pdf

La institucionalidad en el Atlántico goza hoy de un buen clima de entendimiento entre los diferentes niveles de Gobierno, como en efecto se observa en los esfuerzos conjuntos de las administraciones departamental, distrital y municipales para promover proyectos de alto impacto social y económico, al cual se suma el sector privado a través de sus diferentes organizaciones gremiales.

El Atlántico es, después de La Guajira, el departamento más seco de Colombia, con ausencia de ríos o corrientes que bañen su territorio interno, siendo las únicas fuentes hídricas en época de verano los humedales, el río Magdalena y el canal del Dique. Los suelos del departamento son muy pobres y periódicamente la lluvia, el viento y la deforestación hacen que la capa vegetal sea arrastrada como sedimento hacia las corrientes temporales de invierno. La erosión del litoral es otro de los problemas ambientales más fuertes en los municipios costeros.

Hasta el momento no se han realizado acciones que mitiguen el problema de la erosión costera, solo Inveemar, ha realizado investigaciones sobre el tema, sin que aún hayan sido incorporadas a los planes de ordenamiento municipales y solo hasta el momento se empiezan a adoptar los POMCAS donde se estudia la problemática.

De acuerdo a las condiciones topográficas, en términos generales el territorio se encuentra conformado por pendientes moderadas, sin relieves de consideración, bañado al interior por arroyos de gran afluencia solo en tiempos de lluvia, con altas temperaturas debido a la poca oferta hídrica, con humedad relativa que convierten al territorio en poseedor de características hídricas especiales. De acuerdo con el IDEAM la escala de aridez que va de cero a uno, el Departamento del Atlántico se encuentra con un índice promedio de 0.3 a 0.39, de características áridas a moderadamente áridas. Sin embargo, existen una serie de municipios donde esta condición es más favorable debido a que la oferta hídrica municipal mejora en función de la proximidad al complejo de sistemas naturales de arterias fluviales importantes como el río Magdalena y en particular, al complejo de humedales que se localizan en su área de desborde e inundación, a pesar de que el registro pluviométrico anual de lluvia caída por precipitación fluctúa entre los 800 y 1,200 mm anuales (DNP, 2011)

Biogeográficamente el Departamento del Atlántico se ubica dentro de la unidad *Cinturón árido pericaribeño* y específicamente dentro del distrito biogeográfico de los Montes de María y Pijó, destacándose como uno de los centros de endemismo de la costa norte colombiana, en el que se han registrado diferentes especies de aves y mamíferos, con áreas de distribución restringida, las cuales se ven afectadas por la extracción, el deterioro de sus ecosistemas y el tráfico ilegal. De acuerdo con el Plan de Acción Trienal de la Corporación Autónoma Regional del Atlántico (CRA), la principal causa por la cual se está perdiendo la diversidad biológica es la

transformación y, en algunos casos, la destrucción de hábitats; es así como el 84.5% de la superficie del departamento, es decir, 286,286 hectáreas aproximadamente, se encuentran altamente intervenidas y transformadas con actividades agropecuarias y con la ubicación de centros urbanos. También la sobreexplotación de especies de consumo doméstico e industrial; a nivel forestal por ejemplo, el departamento cuenta solo con relictos boscosos que cubren el 15.5% de su superficie que en su mayor parte está constituido por rastrojo alto y bosque residual producto de una intensa deforestación. (Ibíd.).

El desarrollo y el crecimiento de los centros poblados del departamento no es equilibrado; el caso de la expansión urbana del Distrito de Barranquilla, los municipios de Soledad y Malambo son de notoria diferencia frente al resto de los centros poblados que conforman el sistema de asentamientos en el territorio departamental. El patrón de desarrollo espacial para Barranquilla y su efecto de conurbación con el municipio de Soledad, ha estado caracterizado por altos niveles de concentración poblacional y el predominio de actividades urbanas, industriales, comerciales y de servicios. Por otro lado, el crecimiento espacial que presentan centros poblados como Soledad y Malambo dejan en evidencia la falta de planificación y previsión frente a la problemática del desplazamiento como producto de la violencia interna del país, factor que propician desmejoramiento de la calidad de vida y el deterioro de numerosos sistemas naturales localizados en estas unidades poblacionales.

El Departamento del Atlántico es una de las regiones del país que a pesar de tener características con tendencia a la aridez desde el punto de vista de sus suelos y coberturas vegetales, recibe por el este, donde se localizan Soledad, Malambo, Sabanagrande, Santo Tomás, Palmar, Ponedera, Suan, entre otros, una gran influencia del complejo de humedales que atenúa esta condición y podrían mejorar, si se conservan, las posibilidades de servicios y oferta

ambiental son de gran importancia para el desarrollo. La falta de espacio público es uno de los principales problemas ambientales de las áreas urbanas. (DNP, 2011)

1.2 Conclusiones

Desde el punto de vista económico, el Departamento del Atlántico tiene una variación en su PIB similar al del país y, adicionalmente, ocupa el lugar número 6 en cuanto a participación en el PIB nacional, después de Bogotá, Antioquia, Valle, Santander y Cundinamarca. La actividad económica del Atlántico se distribuye básicamente en dos: la primera en las actividades industriales, comerciales y de servicios que se concentran en la capital del departamento Barranquilla, y actividades agropecuarias al interior del departamento. Por otra parte, el Atlántico es considerado como un departamento altamente competitivo, comparado con el resto del país, ocupando el sexto puesto a nivel nacional y el primero en la región Caribe. Esto acompañado de gobiernos departamentales y municipales con altos niveles de estabilidad política. Los problemas más destacables del Departamento del Atlántico han sido los altos niveles de analfabetismo, alto índice de desempleo e informalidad, altos niveles de mortalidad infantil, precariedad de la infraestructura comunitaria en general, así como la vial, entre otros. Por último, el factor ecológico y geográfico ha condicionado el desarrollo del departamento, ya que no cuenta con lluvias periódicas y por lo tanto se presenta problemas de erosión.

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

2.1 Antecedentes

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, si es que actúa solo en función del corto plazo. Este propósito requiere que se inicie el proceso estratégico en la fase de formulación, en la que se enuncie el conjunto de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, (d) Código de ética. (D'Alessio, 2013).

La visión permite dar expectativa y un rumbo definido al futuro del departamento, debe ser detallada con el fin de lograr la influencia necesaria en la inspiración, integración y motivación de los actores que actúan para cumplirla, para esto se deben realizar preguntas como: ¿Dónde está la organización hoy y hacia dónde quiere ir?, ¿Qué hace la organización hoy y que quiere hacer en el futuro? Además es necesario generar una visión común, lo cual es un proceso en el que se movilizan todos los recursos de la organización hacia la construcción de un futuro común en el que se debe contemplar donde se quiere ir, cómo se quiere llegar allí y cómo será cuando se llegue.

La misión se encarga de dar contexto y explicar lo que hace el departamento y a su vez delinear de la mano de la visión lo que hará Atlántico en un futuro, también ayudara a definir quienes o cuáles son los entes relacionados con el desarrollo de las actividades propias del departamento.

Los valores son la base en que se fundamentan las decisiones claves de una empresa. Los valores describen el modo en que el departamento se propondrá operar día a día mientras se persigue la visión.

El código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización. (D'Alessio, 2013). Es el punto de referencia de las acciones esperadas de todos los actores de la organización así como los que realizan actividades a nombre de ella.

2.2 Visión

En el año 2024 el Departamento del Atlántico estará dentro de las tres economías más importantes del país reconocido por el crecimiento de los sectores industriales y portuarios y mejor nivel de vida de sus habitantes.

2.3 Misión

Por medio de la realización de las funciones administrativas de coordinación, complementariedad de la acción municipal, intermediación entre la Nación y los Municipios, el Departamento de Atlántico tiene como misión servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo, tal como la Constitución y las leyes lo indican y una gestión integral los recursos ambientales del departamento.

2.4 Valores

La ejecución del plan de desarrollo del Departamento del Atlántico hasta el año 2024 tendrá como criterios, estándares o principios claves de acción los siguientes valores (Gobernación del Atlántico, 2012):

Responsabilidad. La Gobernación del Atlántico responde a la función pública que le corresponde adoptando políticas, planes y proyectos que mejoren el bienestar general de la comunidad. Corresponderá a los servidores públicos cumplir con las funciones o actividades propias de su cargo o desempeño, y así mismo, responder por acción u omisión, de manera solidaria, por los hechos en que incurra por sus actos.

Probidad. Es la integridad en el actuar y en el decidir. La Gobernación del Atlántico procede con base en los principios éticos institucionales y en la responsabilidad propia de su función pública, procurando satisfacer el interés general y rechazando las ventajas personales. Los integrantes de la Gobernación desarrollan una gestión íntegra, de esta manera, sus acciones son transparentes y se encuentran a disposición de la comunidad de una manera clara y unificada.

Compromiso. Ser fiel a sus convicciones, eficiente y eficaz en el cumplimiento de las obligaciones contraídas. La Gobernación como ente público al servicio de la comunidad asume su función de cumplir con las promesas y proyectos orientados a la comunidad en desarrollo de sus propios derechos. Cada una de las actuaciones de los funcionarios públicos se basan en el sentido del deber y la actitud responsable para el cumplimiento del Plan de Gobierno y a la misión y visión institucional, de manera que se consolide un beneficio para la Entidad y para toda la Comunidad Atlanticense.

Transparencia. No ocultar, dejar ver con claridad. En todas las actuaciones de la Gobernación del Atlántico se hace evidente la claridad y nitidez, mediante la divulgación abierta de una información veraz sobre los procesos que se desarrollan internamente. La conducta de todos los Servidores Públicos de la Gobernación es clara, sin dudas ni ambigüedades, abierta a su observancia por parte de todos los grupos con quienes interactúan.

Confianza. Es la proyección de credibilidad en el actuar. La Gobernación del Atlántico compromete todo su empeño con la comunidad, en la obtención de los mejores resultados a fin de consolidar en ésta un sentimiento de seguridad frente a sus actuaciones. Los Servidores Públicos de la Gobernación desempeñan sus funciones con idoneidad, y prácticas para el bienestar de la población atlanticense.

Efectividad. Dar todo de sí, logrando el objetivo propuesto y utilizando racionalmente los recursos. La Gobernación del Atlántico trabaja optimizando los recursos disponibles, para el cumplimiento del plan de Gobierno y los objetivos trazados en las políticas que se implementan para la satisfacción de la comunidad. Los Servidores Públicos de la Gobernación se comprometen a dar diariamente todo de sí mismos para alcanzar los objetivos trazados por el gobierno departamental y generar así, un indicador de gestión que haga tangible la efectividad en todos los resultados y productos de la Entidad.

Participación. Es permitir o hacer parte del desarrollo de objetivos comunes. En el cumplimiento de su misión constitucional y legal, la Gobernación del Atlántico propicia la efectiva participación y seguimiento, tanto entre sus integrantes y demás entidades públicas, como entre la comunidad. En el desarrollo de su función pública, la Gobernación del Atlántico propicia una efectiva participación y seguimiento en las decisiones y acciones que se llevan a cabo, a través de canales como los comités periódicos de trabajo que se realizan dentro de la Entidad.

Imparcialidad. Ausencia de preferencias en el actuar. La Gobernación se compromete a actuar con total imparcialidad, desarrollando las actuaciones administrativas con ausencia total de juicios de valor anticipado, de prevención o desconfianza a favor o en contra de los agentes objeto de la función administrativa, garantizando actuaciones permanentes con justicia, rectitud y

equidad en la búsqueda del bien común. La conducta de cada uno de los Servidores Públicos de la Gobernación se caracteriza por brindar un trato igualitario a todos sus compañeros y sobre todo, a los miembros de la comunidad, de modo que busca la generación de bienes públicos equitativos y de beneficios más amplios y duraderos para las comunidades.

2.5 Código de Ética

A través del reconocimiento y formalización de unos principios de ética para la gestión pública, expresados en el Código de Ética, la Gobernación del Atlántico espera fomentar una cultura de la probidad, que prevenga la corrupción y demás prácticas contrarias a la realización de una gestión eficiente de la implementación y promoción de los derechos humanos. Mejorar la gestión pública, a través del compromiso de liderazgo ético propio del Gobernador y los Directivos de la Gobernación del Atlántico se establecerán relaciones permanentes de confianza, imparcialidad, respeto y justicia, a nivel interno y externo de la entidad.

Fortalecer los valores éticos, a fin de ejercer un liderazgo en sus decisiones y actuaciones dentro de la Gobernación del Atlántico, de modo que sean reflejo para las demás instituciones públicas. Actuar con imparcialidad, justicia y equidad en procura del bienestar de los Servidores Públicos con relación a procesos de nombramiento, capacitación, ascensos, asignación salarial y procesos disciplinarios. Generar canales y procesos de comunicación que permitan a los Servidores Públicos conocer las problemáticas que se presentan y participar adecuadamente en la solución de las mismas.

Facilitar un desarrollo sostenible desde la administración departamental por medio de la conservación del Ambiente la cual será promovida desde la Gobernación con el cumplimiento de la normatividad ambiental en el desarrollo de todos los proyectos, planes y contratos.

Se formularán y apoyarán iniciativas regionales con otras entidades que busquen preservar el Ambiente y garantizar un desarrollo sostenible en la región. (Gobernación de Atlántico, 2012)

2.6 Conclusiones

El Departamento de Atlántico tiene una de las más importantes actividades portuarias del país, contando para ello con no menos de doce concesiones que mueven gran parte del comercio de importación y exportación del país, como lo demuestran sus cifras de crecimiento al pasar de 600,000 toneladas/año en 1986 (Colpuertos) a más de 2'000,000 de toneladas en la actualidad, ligado a esta actividad se destaca la ubicación de importantes zonas francas y parques industriales en el área metropolitana de Barranquilla, por esta razón es necesario potencializar y crear un esquema de desarrollo sostenible alrededor de esta actividad, la cual apoyara el desarrollo de la ciudad capital y su área de influencia y a su vez es necesario impulsar y aprovechar las potencialidades industriales, artesanales y turísticas del resto del territorio, por medio de planes y acciones ejecutadas bajo un marco de responsabilidad, Compromiso, Transparencia, Confianza, Efectividad, Participación, Imparcialidad, y un Modelo de Gestión Ética, que se asegure de promover la legitimidad en el cumplimiento de los objetivos de la región.

Capítulo III: Evaluación Externa

Con el fin de evaluar el ambiente externo y determinar las oportunidades y amenazas que existen para el Departamento del Atlántico se utilizarán diferentes herramientas. En primer lugar, se desarrollará la Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales de Hartmann. Posteriormente, se realizará un análisis competitivo del país basado en la teoría de Porter. En tercer lugar se hará el análisis del entorno PESTE con el fin de desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Finalmente, se realizarán la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR), esto con base en el análisis del Departamento del Atlántico y de sus competidores, así como de sus referentes.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Esta teoría de Hartmann corresponde al análisis de los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales, en este caso para Colombia.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales se refieren a la búsqueda de un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. (Hartmann, 1978, como se cita en D'Alessio, 2014)

Gracias a la constitución política de 1991, en Colombia, se crea el Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno. (DNP, 2012).

Para el caso colombiano los intereses nacionales están definidos en el Plan Nacional de Desarrollo. En la actualidad el país, a través del Departamento Nacional de Planeación está

trabajando en el nuevo Plan para el periodo 2014-2018. Este Plan se realiza con base en las propuestas del Plan de Gobierno del presidente electo de Colombia, Juan Manuel Santos.

El PND 2010-2014 identifica ocho grandes ejes para alcanzar el objetivo de prosperidad para todos como se puede observar en la Figura 6. Los primeros cuatro son transversales, es decir que deben estar presentes en todas las actuaciones del quehacer nacional y esto son: (a) innovación, (b) buen gobierno, (c) relevancia internacional y (d) sostenibilidad ambiental. Los tres siguientes son los pilares del camino hacia la prosperidad:

- Crecimiento sostenido: economía más competitiva, productiva e innovadora.
- Igualdad de oportunidades: colombianos con las mismas oportunidades para su crecimiento independiente del género, etnia, posición social o lugar de origen.
- Consolidar la paz: consolidación de la seguridad, vigencia de los derechos humanos y funcionamiento eficaz de la justicia.

Por último el octavo eje es la convergencia regional que significa una reducción de las desigualdades regionales y de las brechas de oportunidades en Colombia.

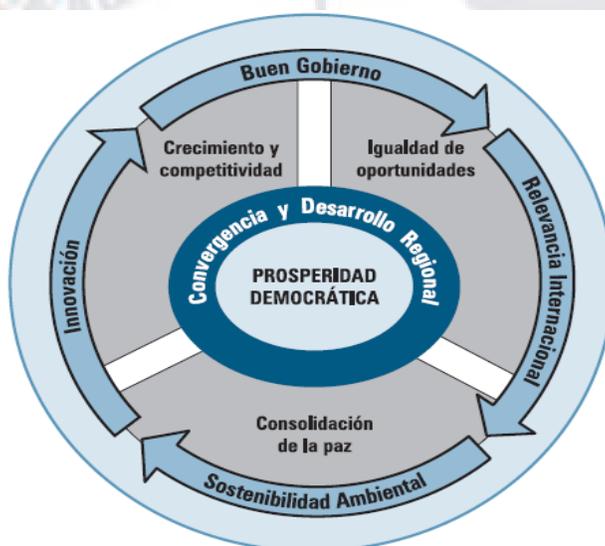


Figura 6. Representación de los ejes del plan nacional de desarrollo. Tomado de "Plan Nacional de Desarrollo 2010 -2014", por el Departamento Nacional de Planeación, 2010. Recuperado de <https://sinergia.dnp.gov.co/SISMEG/Archivos/PND201>.

Estos pilares se desarrollarán a través de los programas del Gobierno que tendrán un impacto para el Departamento del Atlántico en la medida en que sepa beneficiarse de la ayuda del gobierno nacional. Los aspectos más relevantes y que tienen mayor impacto son:

Eje 1: País solidario, incluyente y de oportunidades. Para lograr esto el Plan plantea enfocarse en los siguientes frentes:

Educación. Teniendo como principio que la educación es la base de una sociedad próspera, el Plan continuará desarrollando el programa De Cero a Siempre para la educación integral de la primera infancia. Con esto se atenderá a 2.4 millones de niños y niñas más pobres y vulnerables del país. Adicionalmente se busca que las empresas apoyen el programa e inviertan en Centros de Desarrollo Infantil (CDI) alrededor de sus instalaciones. Dado que para mejorar la educación de los niños se requiere que los padres inculquen esto desde del hogar. Por ende, otro de los esquemas es darle incentivos a las empresas que capaciten a los empleados, de tal forma que se pueda transmitir el conocimiento a sus hijos.

También se fortalecerá el Fondo Beca-Crédito para financiar a los mejores estudiantes con el objetivo de que estudien educación y pedagogía y que sean los mejores maestros de futuro. Esto se realizará con el recaudo de un punto del impuesto CREE, el cual recauda aproximadamente \$1.2 billones al año para la educación superior.

La realidad es que la educación en Colombia, tanto en calidad como en cobertura, está por debajo de la meta. Las pruebas PISA mostraron que Colombia se ubicó en el puesto 61 entre 65. Por lo tanto, es urgente que estos programas que plantea el gobierno generen un impacto real en la educación. Para el caso del Atlántico este Departamento debe beneficiarse de los programas nacionales y trabajar en conjunto con la nación para mejorar los índices de educación del Departamento.

Pobreza. Los programas que tiene el Gobierno y de los cuales el Departamento del Atlántico también puede beneficiarse implican el doble subsidio para el programa Familias en Acción y un seguro de vida por cuatro millones de pesos a las madres cabeza de familia que pertenezcan al programa.

Vivienda. Los programas incluyen vivienda gratis para los más pobres, para los trabajadores con ingresos entre uno y tres salarios mínimos se facilitará la ayuda financiera para más de 200,000 familias con un subsidio de hasta 25 salarios mínimos y con cobertura de hasta cinco puntos en la tasa de interés. En el campo se mejorará la vivienda rural a 200,000 familias a través del Banco Agrario (Banco del Sector gobierno).

Salud. Sobre este aspecto, el de mayor influencia para el Departamento del Atlántico es que el gobierno trabajará con los departamentos y municipios en un plan de inversiones en los hospitales públicos con el fin de mejorar su infraestructura física, su tecnología y ofrecer un mejor servicio para los colombianos.

Eje 2: Un país moderno, emprendedor y sostenible.

Empleo. La meta del gobierno es bajar la tasa de desempleo al 7.5% desde el 8.4% actual. Para ello se propone crear 2.5 millones de empleos, que sean mejor remunerados, más estables y con prestaciones. Las fuentes del empleo serán: 1'000,000 de empleos en los grandes proyectos de agro, vivienda a través de la construcción de 1'200,000 viviendas que representarán 1'500,000 empleos e infraestructura Carreteras Cuarta Generación – 4G – que generarán 400,000 empleos.

Infraestructura. Para mejorar la infraestructura del país, se adjudicarán las concesiones de cuarta generación, los cuales tienen un presupuesto de \$47 billones. Uno de estos proyectos es la vía Girardot – Puerto Salgar, el cual servirá para mejorar la conectividad vial entre los

departamentos de Caldas, Tolima y Cundinamarca, con principal impacto en los municipios de Flandes y Honda ubicados en el Departamento del Tolima, Girardot, Nariño, Guataquí, Cambao, Puerto Bogotá, Puerto Salgar en el Departamento de Cundinamarca y La Dorada en el Departamento de Caldas.

De acuerdo con la Agencia Nacional de Infraestructura, el proyecto implica la construcción de dos grandes puentes sobre el Río Magdalena, uno entre Girardot (Cundinamarca) y Flandes (Tolima) y otro entre La Dorada (Caldas) y Puerto Salgar (Cundinamarca). Además se construirán 190 km de longitud total de vías, de los cuales 22 km corresponden a construcción de vías nuevas (incluyendo cinco km en doble calzada); 135 km de obras de ampliación de vías existentes y 33 km de pavimentación de vías actuales. Adicionalmente, el gobierno tiene un presupuesto para vías secundarias y terciarias de ocho billones cofinanciados con departamentos y municipios.

Agro. Se plantea recuperar el sector agrícola invirtiendo en bienes públicos rurales, se estima una inversión de cinco billones en el agro y como mínimo se mantendrán estos recursos cada año para los próximos años. El presupuesto de inversión del país representa el 12% para el agro, frente a un presupuesto de menos del 6% en el año 2010. Adicionalmente, hay un programa de asistencia técnica y desarrollo empresarial de la agricultura familiar que cubrirá a 250 mil productores. El gobierno también dará créditos con condiciones especiales a los jóvenes que sean emprendedores y quieran trabajar en el sector agrícola.

Industria. Se fortalecerán los encadenamientos productivos con las cadenas globales de valor en las regiones del país y por sectores como vivienda, infraestructura y agroindustria. También se creará la línea de fomento con FINDETER para adecuación de zonas industriales por entes territoriales y desarrollo de las ZIDES.

Minas y Energía. En este frente el Gobierno tiene el plan de combatir la minería ilegal y el contrabando de combustibles. Asimismo se realizarán contratos de formalización que sirvan al pequeño minero informal.

Turismo. El plan para aprovechar el turismo fluvial en el Rio Magdalena tiene una incidencia importante en el Departamento del Atlántico debido a que este departamento cuenta con la desembocadura de este.

Comercio exterior. Colombia tiene seis acuerdos comerciales con Canadá, EFTA, Estados Unidos, Unión Europea, Venezuela y Alianza del Pacifico. Dentro de los planes está lograr que el proceso de comercio exterior se realice en su totalidad electrónicamente, e imponer un arancel con tratamiento especial para la agricultura.

Medio ambiente. El Gobierno ofrecerá incentivos financieros y tributarios para las empresas que generen beneficios ambientales como la reforestación, restauración, ecoturismo y biotecnología.

Eje 3: País sin Miedo y en Paz.

Seguridad: El Gobierno nacional tiene una Estrategia Integral de Seguridad Ciudadana, cuyas medidas más importantes son: Crear Bloques de Búsqueda con fuerzas élite para los siete delitos de mayor impacto: el robo de celulares, la microextorsión, el microtráfico, el fleteo, el paseo millonario, el contrabando y la minería criminal; se implementarán sistemas de Ciberseguridad Nacional para utilizar la ayuda de más cámaras en las ciudades principales; se implementará un programa nacional de prevención del delito “Entre Todos Podemos”.

Como resultado del análisis efectuado, los intereses nacionales se muestran en la Tabla 1 relacionada al Interés Nacional (MIN) de Colombia.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1. Equidad (País solidario y de oportunidades)				*Ecuador *Brasil **Venezuela *Panamá *Alianza del Pacífico (Chile, México y Perú) EEUU
2. Emprendedor y sostenible			**Ecuador **Brasil **Venezuela **Panamá **Alianza del Pacífico (Chile, México y Perú) EEUU	
3. Seguridad (País sin miedo y en paz)		*Ecuador *Perú *Venezuela *Brasil		

*Nota:**Intereses Comunes. ** Intereses Opuestos

3.1.2 Potencial Nacional

El potencial nacional se refiere a la capacidad de un Estado de alcanzar sus intereses nacionales y para ello hay siete elementos (Hartmann, 1978, como se cita en D'Alessio, 2014).

Demográfico. De acuerdo con la proyección del DANE, Colombia cuenta con una población a nivel nacional de aproximadamente 47 millones de habitantes. Bogotá, la capital del país, cuenta con el 16% de participación del total de la población con aproximadamente 7.776.845 habitantes. (DANE, 2014).

Tabla 2.

Proyecciones de la Población Total por años y Sexo según Departamento 2005 - 2020

Departamentos	Años			
	2005	2010	2015	2020
	Ambos sexos			
<i>NACIONAL</i>	42'888,592	45'508,205	48'202,617	50'912,429
<i>Antioquia</i>	5'682,276	6'065,846	6'456,207	6'845,057
<i>Atlántico</i>	2'166,156	2'314,447	2'461,001	2'601,116
<i>Bogotá, D.C.</i>	6'840,116	7'363,782	7'878,783	8'380,801
<i>Bolívar</i>	1'878,993	1'979,781	2'097,086	2'219,461
<i>Boyacá</i>	1'255,311	1'267,597	1'276,367	1'286,996
<i>Caldas</i>	968,740	978,362	988,003	997,890
<i>Caquetá</i>	420,337	447,23	477,619	508,534
<i>Cauca</i>	1'268,937	1'318,983	1'379,070	1'437,141
<i>Cesar</i>	903,279	966,420	1'028,880	1'089,783
<i>Córdoba</i>	1'467,929	1'582,718	1'709,603	1'838,574
<i>Cundinamarca</i>	2'280,037	2'477,036	2'680,041	2'887,005
<i>Choco</i>	454,030	476,173	500,076	525,528
<i>Huila</i>	1'011'418	1'083,200	1'154,804	1'225,260
<i>La Guajira</i>	681,575	818,695	957,814	1'093,733
<i>Magdalena</i>	1'149,917	1'201,386	1'259,667	1'326,341
<i>Meta</i>	783,168	870,876	961,292	1'053,871
<i>Nariño</i>	1'541,956	1'639,569	1'744,275	1'851,658
<i>Norte de Santander</i>	1'243,975	1'297,842	1'355,723	1'414,032
<i>Quindío</i>	534,552	549,624	565,266	581,534
<i>Risaralda</i>	897,509	925,105	951,945	978,182
<i>Santander</i>	1'957,789	2'010,404	2'061,095	2'110,608
<i>Sucre</i>	772,010	810,650	851,526	894,734
<i>Tolima</i>	1'365,342	1'387,641	1'408,274	1'427,423
<i>Valle del Cauca</i>	4'161,425	4'382,939	4'613,377	4'852,896
<i>Arauca</i>	232,118	247,541	262,315	275,814
<i>Casanare</i>	295,353	325,596	356,438	387,822
<i>Putumayo</i>	310,132	326,093	345,204	369,332
<i>San Andrés y Providencia</i>	70,554	73,320	76,442	79,693
<i>Grupo Amazonia</i>	293,658	318,856	344,424	371,610

Nota: Tomado de “Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población 2005 – 2020”. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/7_Proyecciones_poblacion.pdf

Geográfico. Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, puesto que es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio. Además, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico, como se observa en la Figura 7. Está cruzada de norte a sur por el principal sistema montañoso, los Andes. Colombia cuenta con 6,342 km de

fronteras terrestres. El país limita con cinco países: por el oriente, con Venezuela y Brasil; por el sur, con Ecuador y Perú, y por el noreste; con Panamá. De igual manera, cuenta con fronteras marítimas que se extienden al mar territorial y a la plataforma continental.



Figura 7. Distancias de Colombia hacia los principales puertos comerciales del mundo Tomado de "Mercado Potencial", Por Sistema de Información Minero Colombiano, 2008. Recuperado de <http://www.simco.gov.co/simco/Informaciónpara Inversionistas/MercadoPotencial/tabid/61/Default.aspx>

Económico. Colombia ha tenido crecimiento económico en los últimos años como se observa en la Figuras 8 y 9. En el 2009, mientras la economía mundial descendía -0.6% el país crecía a 1.5% y en 2012 y 2013 se lograron tasas superiores al 4% cuando el crecimiento mundial estaría por el 3%. En el 2011 se creció alrededor del 6.6%, y a partir del segundo semestre de 2012 se empezó a enfrentar un procesos de desaceleración donde se pasó de un

crecimiento del 5.3% en el primer semestre a una tasa de 3.1% en el segundo, lo que se tradujo en un crecimiento final del 4.2% para el año.

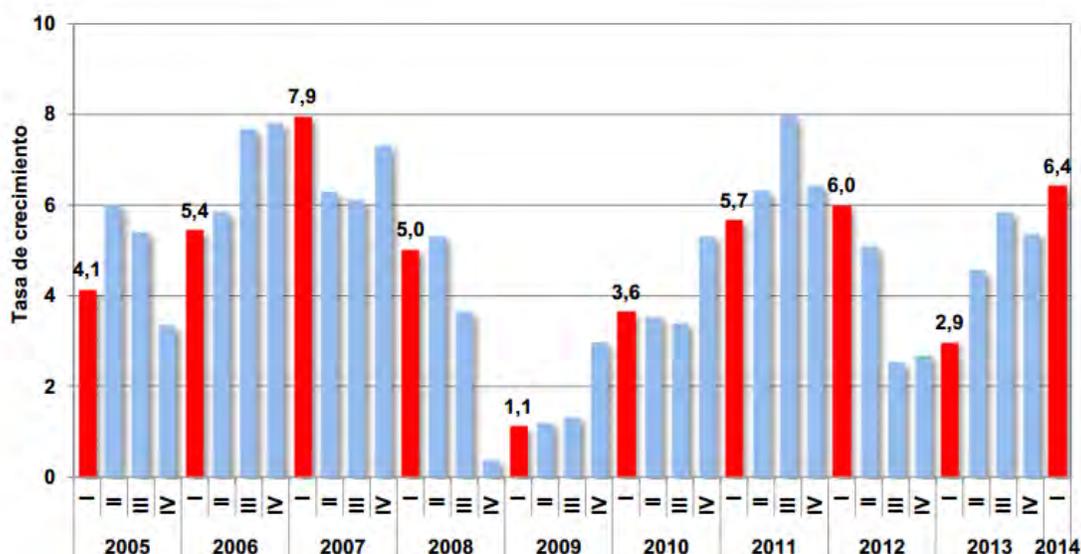


Figura 8. Variación porcentual anual del PIB 2005 – 2014.

Tomado de "Producto Interno Bruto Primer Trimestre de 2014", por DANE, 2014. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Itrim14.pdf

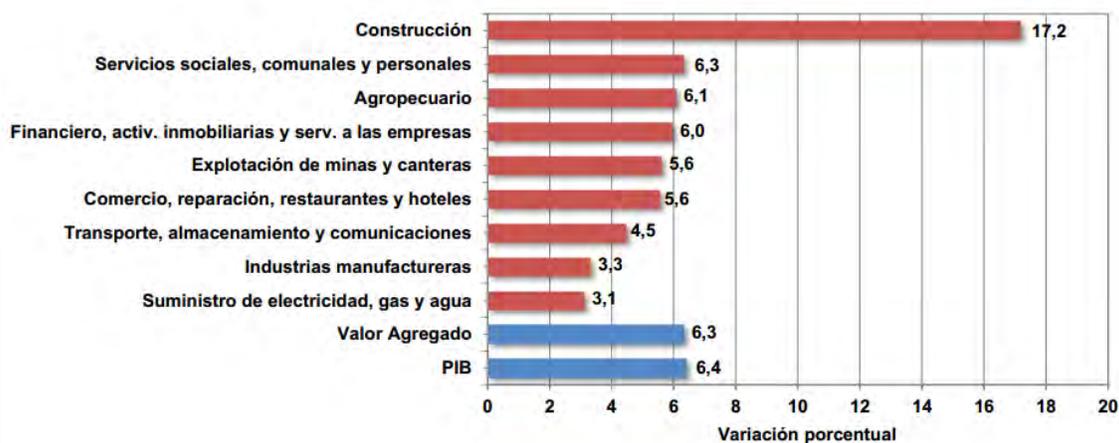


Figura 9. Variación porcentual anual del PIB por actividad económica

Tomado de "Producto Interno Bruto Primer Trimestre de 2014", por DANE, 2014. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Itrim14.pdf

Tecnológico-científico. Aunque Colombia presenta un crecimiento económico constante, como se observa en la Figura 10, la evolución de la inversión en actividades de ciencia,

tecnología e innovación –ACTI e Investigación y Desarrollo no presentan la misma tendencia, a diferencia de otros países con igual o menor crecimiento, pero con inversión del 2 al 3% del PIB. Ver figura que representa la inversión en ACTI e I+D como porcentaje del PIB, 2002 – 2012 en Colombia:

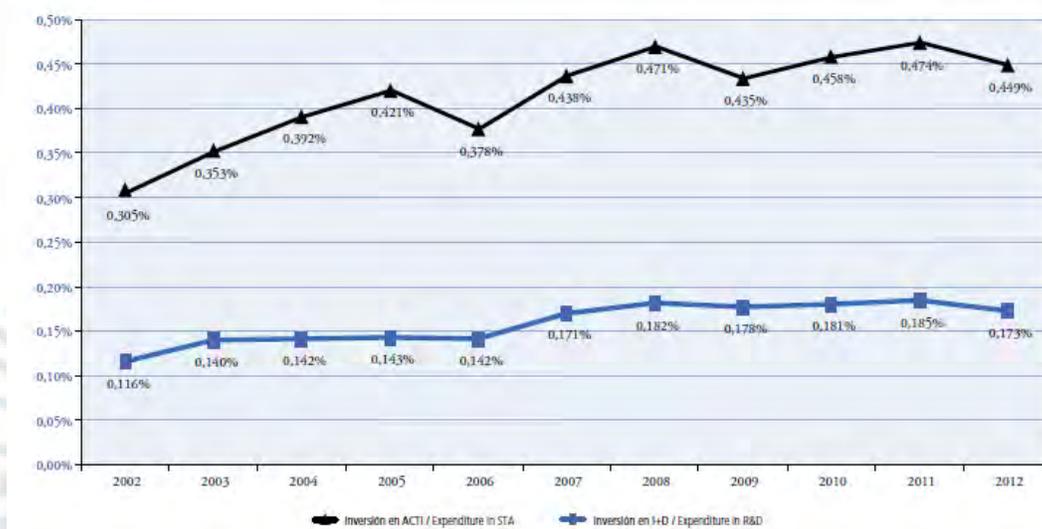


Figura 10. Inversión en ACTI e I+D como % del PIB 2002-2012

Tomado de "Indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia", por OCYT, 2012. Recuperado de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012>

La financiación de las ACTI proviene en un mayor porcentaje por los recursos públicos y en segunda instancia de los privados, la participación de recursos internacionales es mínima. La financiación de la I+D presenta la misma tendencia de financiación que las ACTI. Como se manifiesta en la Tabla 3.

Tabla 3.

Financiación de ACTI por tipo de Recurso 2002-2012

Tipo de recurso / Resource type	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2002-2012
Públicos / Public	39.36%	45.40%	46.35%	57.46%	51.34%	47.29%	45.41%	58.22%	53.22%	59.22%	58.99%	52.36%
Privados / Private	56.23%	49.29%	50.28%	39.14%	44.53%	50.13%	51.49%	37.03%	42.64%	37.95%	38.33%	44.07%
Internacionales / International	4.41%	5.31%	3.38%	3.40%	4.13%	2.58%	3.11%	4.75%	4.14%	2.83%	2.69%	3.57%
Total (Millones de pesos de 2011 / million COP of 2011)	1'145,297	1'378,431	1'640,318	1'856,670	1'800,399	2'217,802	2'467,440	2'349,476	2'584,653	2'918,938	2'897,727	2'257,152
Total (miles de US\$ / thousand US\$)	298,678	33,647	458,940	616,383	614,612	907,877	1'149,589	1'018,143	1'312,886	1'579,367	1'657,333	9'947,453

Nota. Tomado de "Informe Anual de Indicadores de C y T", por Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2012. Recuperado de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012#sthash.K63qh18m.dpuf>

Tabla 4.

Financiación de I+D por tipo de Recurso 2002-2012

Tipo de recurso / Resource type	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2002-2012
Públicos / Public	48.92%	52.27%	55.19%	56.83%	59.00%	54.45%	48.46%	64.31%	53.32%	55.11%	52.40%	54.73%
Privados / Private	42.88%	37.80%	39.01%	37.05%	36.03%	41.41%	47.10%	30.85%	42.67%	41.12%	44.10%	40.30%
Internacionales / International	8.20%	9.93%	5.81%	6.12%	4.98%	4.14%	4.43%	4.84%	4.01%	3.76%	3.51%	4.97%
Total (Millones de pesos de 2011 / million COP of 2011)	435,001	549,107	594,810	632,889	675,615	864,010	952,627	960,176	1'020,482	1'113,339	1'113,953	8'936,008
Total (miles de US\$ / thousand US\$)	113,442	132,910	166,420	210,108	230,638	353,690	443,832	416,091	518,358	615,387	637,117	3'837,995

Nota. Tomado de "Informe Anual de Indicadores de C y T", por Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2012. Recuperado de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012#sthash.K63qh18m.dpuf>

Como se observa en la Figura 11, existe una concentración de la inversión en actividades de ciencia, tecnología, investigación y desarrollo en dos entidades territoriales: la capital Bogotá y el Departamento de Antioquia con un 41.2% y 26.9% respectivamente en I+ D y 52.6% (Bogotá) y un 21.4% (Antioquia) lo cual representa una ventaja de Antioquia frente a los otros departamentos.

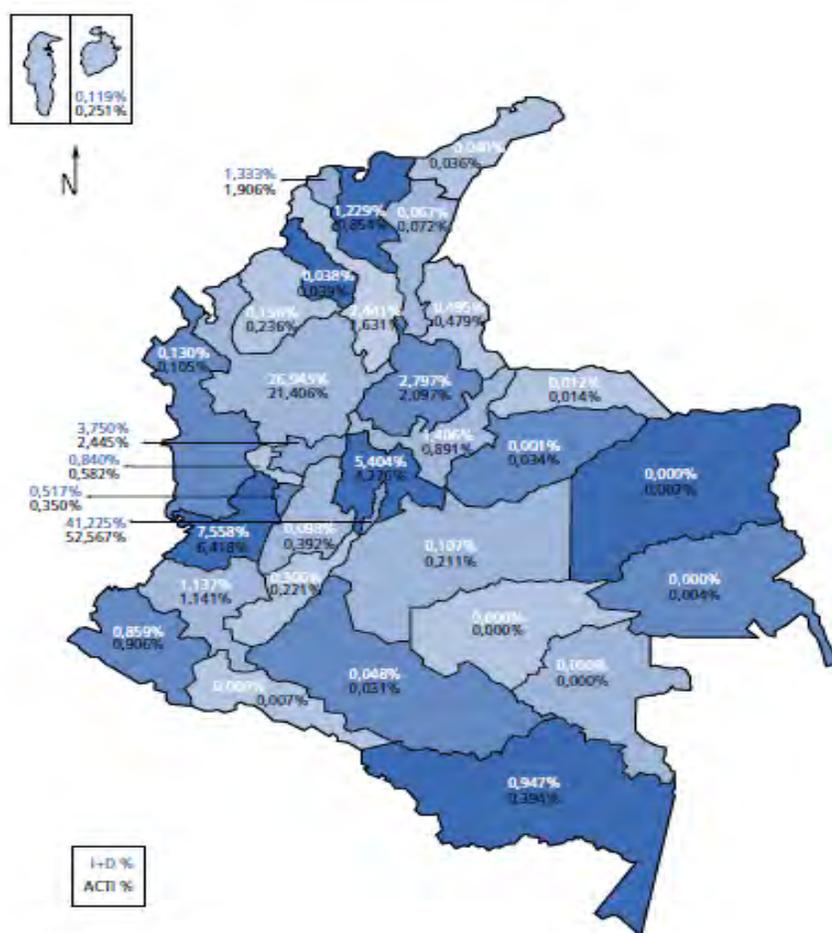


Figura 11. Porcentaje de inversión en ACTI e I+ D por entidad territorial.

Tomado de "Indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia", por OCYT, 2012. Recuperado de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012>

El gobierno colombiano se apoya en el Banco Interamericano de Desarrollo para conseguir recursos y contribuir en el aumento y efectividad en actividades científicas, tecnológicas y de innovación. Lo anterior es un proyecto con una serie de fases en un horizonte de largo plazo, el objetivo de este proyecto según el BID es: “incrementar la capacidad de Colombia de producir, difundir, usar e integrar conocimiento con el propósito de acelerar el crecimiento económico y disminuir la inequidad” (Banco Internacional de Desarrollo, 2010)

Colciencias es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación estatal que:

Promueve las políticas públicas para fomentar la CT+I en Colombia, las actividades alrededor del cumplimiento de su misión implican concertar políticas de fomento a la producción de conocimientos, construir capacidades para CT+I, y propiciar la circulación y usos de los mismos para el desarrollo integral del país y el bienestar de los colombianos.

(Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2012)

Según el Departamento Nacional de Planeación entre el 2010 y 2014 se ha triplicado la inversión pública en ciencia, tecnología e innovación al pasar de \$0,7 billones a \$ 2,6 billones. Sin embargo, se estima que el presupuesto para la vigencia 2015 para Colciencias se mantendrá y será ratificada por Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES.

El Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías ya ha aprobado proyectos por \$1,72 billones. Todos los proyectos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación son aprobados por un Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD), que cuenta con un panel de evaluación conformado por expertos temáticos, contratado por Colciencias, que hacen una valoración exhaustiva de los proyectos para garantizar su calidad. (Presidencia de la Republica, 2014)

Histórico-psicológico-sociológico. Colombia es considerado el país donde las personas son más felices. Si bien, este puede ser un concepto muy subjetivo, esto tiene implicaciones para los habitantes de la nación, que pese a llevar 60 años en un conflicto interno han sabido sobrevivir, desarrollar industrias y sobresalir en algunos sectores. El colombiano tradicional se caracteriza por ser trabajador y recursivo, esto ha sido bien explotado por algunos grandes y pequeños empresarios.

Organizacional-administrativo. Colombia está organizada bajo una república unitaria, descentralizada, con entidades territoriales autónomas con el objetivo de ser un estado eficiente en donde existe coordinación. La realidad es que muchas entidades en Colombia se caracterizan por la burocracia, la falta de objetivos y la poca coordinación con otras entidades del gobierno.

Militar. Para el 2013 Colombia destina un 3.4% del PIB al gasto militar, siendo este el mayor porcentaje en sur América incluso superando a Brasil y Venezuela. Gasto militar (porcentaje del PIB): Argentina: 0.7%, Brasil: 1.4%, Bolivia: 1.5%, Chile: 2.0%, Ecuador: 3.1%, Paraguay: 1.6%, Perú: 1.4%, Uruguay 1.9%, Venezuela: 1.2%. (Banco Mundial, 2013). Este gasto es originado en gran medida por el conflicto interno colombiano con un riesgo latente de presentarse escenarios de postconflicto si se concretara el proceso de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC-EP.

3.1.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior. Es lo que hace una nación para alcanzar sus objetivos. Los cuatro principios cardinales que definen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del estado son influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y conservación de los enemigos. (D' Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. De acuerdo con el informe de comercio exterior del DANE, a Julio de 2014 el principal socio comercial de Colombia es Estados Unidos, puesto que el 24.8% de las exportaciones se hicieron a dicho país. La Figura 12 muestra la Participación porcentual del valor FOB de las exportaciones, según el país de destino desde Enero a Julio del 2014. (DANE, 2014).

La figura muestra que el 60% de las exportaciones está concentrada en Estados Unidos (24.8%), China (11.5%), Panamá (7.2%), España (5.8%), India (5.6%) y Países Bajos (4.4%).

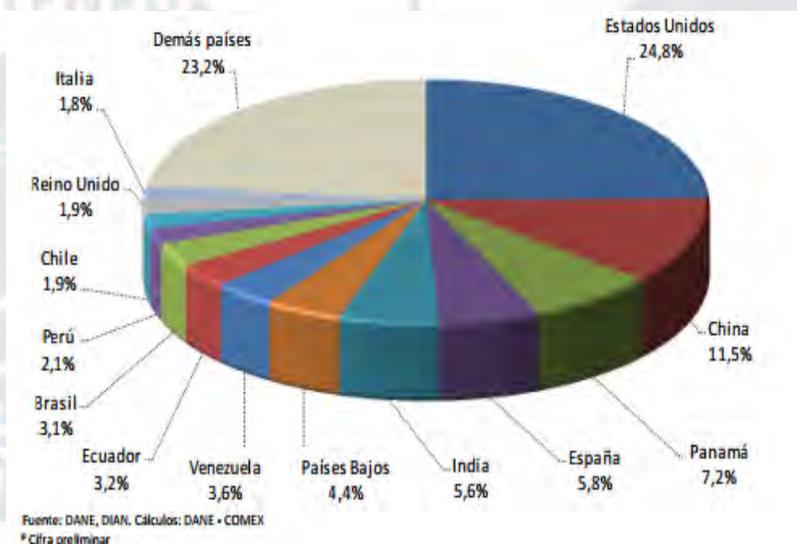


Figura 12. Composición de exportaciones por países.

Tomado de “Comercio Exterior – Exportaciones”, de DANE, 2014. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jul14.pdf

En este momento Colombia tiene una buena relación con sus socios comerciales, aunque llama la atención el bajo porcentaje con los países limítrofes, a Venezuela se exporta el 3.6%, a Ecuador el 3.2%, Brasil 3.1% y Perú 2.1%. La Tabla 5 muestra la evolución del destino de las exportaciones en los últimos 20 años.

En la Tabla 5 se muestra que las exportaciones a la Comunidad Andina de Naciones compuesta por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú han disminuido su participación en el total de exportaciones desde el 17% en el año 2000 hasta el 5% en el año 2014. Asimismo se puede apreciar la caída en la participación de Venezuela, que en el año 2007 llegó a representar el 17% y hoy representa el 4%. Esto se ha debido a las políticas restrictivas del gobierno venezolano. Inclusive bajo los gobiernos de Álvaro Uribe Vélez (2002-2006 y 2006-2010) las relaciones con el país limítrofe sufrieron un fuerte deterioro.

De igual forma la misma Tabla expone la importancia de Estados Unidos para el comercio exterior de Colombia con el 25%, sin embargo se observa que este país anteriormente tenía una participación mucho más importante. En el año 2000, la mitad de las exportaciones de Colombia se destinaron a Estados Unidos.

Colombia tiene varios retos en materia de comercio exterior. El país debe aprovechar el Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos para incrementar sus exportaciones, pero así mismo fortalecer su relación con la China e India, con los cuales en el último año han tenido una participación representativa en el comercio internacional de Colombia.

Lazos pasados y presentes. En general Colombia tiene en este momento buenas relaciones diplomáticas con el resto de países, este ha sido una de las banderas del gobierno de Juan Manuel Santos. Persiste el latente conflicto con Nicaragua por la disputa por el archipiélago de San Andrés y Providencia. Con Venezuela, si bien las relaciones son diplomáticas se han presentado incidentes por el cierre de la frontera y hay un alto contrabando que afecta la economía de las regiones fronterizas.

Tabla 5.

Exportaciones de Colombia en los últimos 20 años.

Destino	1994	2000	2001	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Comunidad Andina de Naciones	13%	17%	22%	8%	7%	7%	7%	8%	6%	6%	6%	5%
MERCOSUR	2%	3%	2%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%
UNIÓN EUROPEA	30%	14%	14%	14%	15%	13%	14%	13%	16%	15%	16%	17%
Principales países de destino												
Estados Unidos	35%	50%	43%	40%	35%	37%	39%	42%	39%	36%	31%	25%
Venezuela	6%	10%	14%	11%	17%	16%	12%	4%	3%	4%	4%	4%
Alemania	10%	3%	3%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Ecuador	4%	4%	6%	5%	4%	4%	4%	5%	3%	3%	3%	3%
Bélgica	4%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Perú	3%	3%	2%	3%	3%	2%	2%	3%	2%	3%	2%	2%
Japón	4%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
México	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%
Resto de países	32%	26%	27%	35%	35%	35%	37%	37%	42%	49%	50%	62%

Nota. Correspondiente a los meses de Enero a Julio. Tomado de “Comercio Exterior – Exportaciones”, de DANE, 2014. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jul14.pdf

Lazos pasados y presentes. En general Colombia tiene en este momento buenas relaciones diplomáticas con el resto de países, este ha sido una de las banderas del gobierno de Juan Manuel Santos. Persiste el latente conflicto con Nicaragua por la disputa por el archipiélago de San Andrés y Providencia. Con Venezuela, si bien la relaciones son diplomáticas se han presentado incidentes por el cierre de la frontera y hay un alto contrabando que afecta la economía de las regiones fronterizas.

Contrabalance de intereses. Dentro del Plan de Gobierno de Colombia (2014-2018) se destaca el desarrollo de los departamentos situados en el pacífico colombiano gracias al impulso y los beneficios comerciales que se logren con la Alianza del Pacífico. De acuerdo con la cancillería colombiana este es un mecanismo de integración conformado por Chile, Colombia, México, Perú. Colombia busca que esta Alianza sirva para diversificar las exportaciones, la generación de empleo, el mayor crecimiento económico y la competitividad de las economías. (Cancillería, 2014)

Por otra parte el proceso de paz, ha acercado a Venezuela con Colombia debido al acompañamiento y conducción en los diálogos, lo cual puede representar un afianzamiento en el ámbito comercial. El principal aliado comercial de Colombia es Estados Unidos, con el cual existe una relación basada en la lucha antidrogas, lo que da como resultado un paquete de ayudas (militar, económico, inteligencia, tecnología) con el fin de derrotar este flagelo.

Conservación de los enemigo. Colombia en este momento tiene buenas relaciones con la mayoría de países, existe una historia reciente de disputas con Nicaragua, Ecuador y Venezuela. El conflicto armado colombiano, aunque se encuentre en negociaciones para la firma de paz, constituye un tema que genera tensiones tanto con los países limítrofes como con Estados Unidos y la Unión Europea por violaciones de derechos humanos y narcotráfico. Hasta que Colombia no

resuelva su conflicto interno, sus relaciones con otros países también estarán marcadas por esta situación.

3.1.4 Influencia del análisis en el Departamento del Atlántico

Los intereses del Gobierno Nacional son coherentes con los intereses y necesidades del Departamento del Atlántico. Así como el gobierno desea tener un país emprendedor que genere empleo, para el Atlántico también es una prioridad dado que este es considerado factor generador de crecimiento y calidad de vida en los habitantes del departamento.

El análisis tridimensional de las naciones muestra cómo los intereses del Departamento del Atlántico están alineados con el plan nacional de desarrollo principalmente en lo referente a Educación, pobreza, salud, acceso a vivienda, empleo, infraestructura, industria y comercio. Por esta razón el departamento debe aprovechar los programas lanzados por el gobierno orientados hacia estos pilares para desarrollar internamente las estrategias al interior del Departamento.

3.2 Análisis Competitivo del País

Existen cuatro fortalezas del poder nacional que permiten generar o crear ventajas para competir: (a) Las condiciones de los factores, que son los factores de producción de un país tales como los recursos, la infraestructura, los bienes y servicios que le permiten tener ventajas competitivas y sobresalir sobre los demás países. (b) Las condiciones de la demanda, alusiva a cómo entender las necesidades de los clientes, el tamaño y tendencia de la demanda interna y cómo este se traslada hacia la demanda externa. (c) Estructura y rivalidad entre las empresas. (d) Sectores relacionados y de apoyo, en el sentido de indicar la competitividad de las empresas proveedoras de bienes y servicios. (Porter, 2013)

Es importante efectuar un análisis de competitividad a nivel país en los frentes principales con el fin de identificar el punto de partida que muestra hoy el entorno. En 2009 Colombia se

ubicaba en el puesto 69 entre 133 países, como lo muestra la Figura 13. Cuatro años después se encuentra en la misma posición entre 148 países según indicador Global de Competitividad 2013-2014 del Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés), el cual se ha convertido en el principal referente en materia de competitividad a nivel mundial.

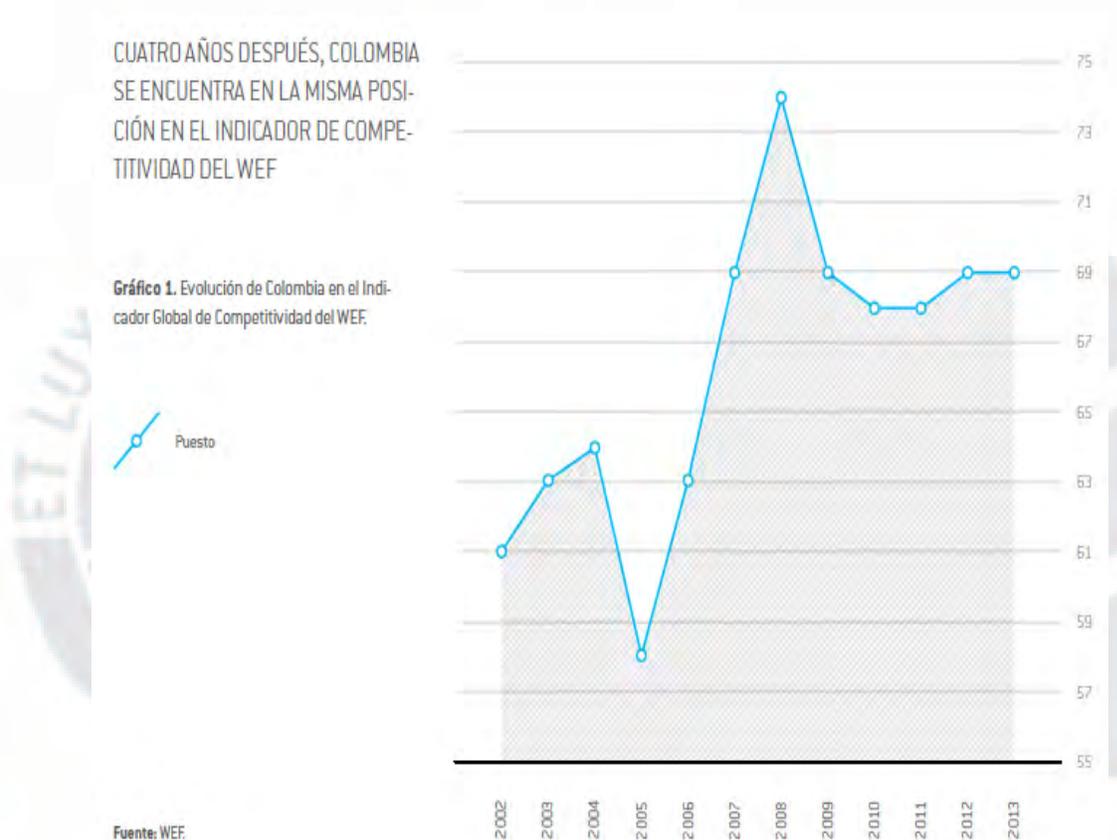


Figura 13. Evolución de Colombia en el indicador global de competitividad. Tomado de “Informe Nacional de Competitividad”, de Consejo Privado de Competitividad, 2013. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

En vez de avanzar y competir por los primeros puestos del ranking de competitividad de Latinoamérica, como se puede observar en la Tabla 6, Colombia ha venido retrocediendo. Según lo muestra el indicador Global de competitividad del WEF en 2006 y 2013 (Consejo Privado de Competitividad, 2013)

Tabla 6

Los 10 países mas Competitivos en Latinoamérica.

Los 10 países más competitivos en Latinoamérica		
	En 2006 – 2007 entre 122 países.	En 2013 – 2014 entre 148 países.
1	Chile (27)	Chile (34)
2	México (52)	Panamá (40)
3	El salvador (53)	Costa Rica (54)
4	Panamá (60)	México (55)
5	Colombia (63)	Brasil (56)
6	Brasil (66)	Perú (61)
7	Costa Rica (68)	Colombia (69)
8	Argentina (70)	Ecuador (71)
9	Perú (78)	Uruguay (85)
10	Uruguay (79)	Guatemala (86)

Nota. Tomado de “Informe Nacional de Competitividad”, de Consejo Privado de Competitividad, 2013. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

Esta situación aleja al país de cumplir con la visión, establecida hace siete años en el marco del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCEI), en el cual se estableció que *al año 2032 Colombia va a ser uno de los tres países más competitivos de América Latina*. Mientras en 2006 –cuando se determinó dicha visión– el país ocupaba el quinto lugar en América Latina y en 2013 ocupó el séptimo puesto. Lo más preocupante es que en los últimos años países del vecindario han logrado avances sustanciales en este indicador. Entre 2009 y 2013 Panamá avanzó 19 posiciones, al pasar del puesto 59 al puesto 40. En este mismo período, Perú – que se encontraba por detrás de Colombia en 2009– avanzó 17 posiciones para ubicarse en 2013 en el puesto 61. Más sorprendente aún, Ecuador avanzó 34 posiciones y se ubicó en 2013 justo detrás de Colombia, en el puesto 71. (Consejo Privado de Competitividad, 2013).

El caso de Ecuador deja una gran lección para el resto de países de la región: la competitividad se mejora con hechos. La imposibilidad de avanzar en materia de competitividad debe llevar a una profunda reflexión sobre los esfuerzos que se vienen implementando. Si bien es mucho lo que se viene haciendo en este frente, continuar con las dinámicas que se traen es

posiblemente la receta más segura para no avanzar y para seguir viendo cómo el país es sobrepasado por otros países de referencia.

La necesidad de que el país se sacuda en esta materia se hace más imperante en la medida en que parece estar llegando a su fin el *viento de cola* que representó el ciclo alcista de los precios de los *commodities*—derivado de los crecimientos en la demanda de países como China e India— para países emergentes como Colombia.

La favorabilidad de los términos de intercambio del país en la última década posiblemente disminuyó la importancia de la agenda de competitividad, la convirtió en algo de lo cual el país no necesariamente dependía para lograr los niveles de crecimiento de los últimos años. Sin embargo, las señales de que este contexto internacional puede estar cambiando deben encender las alarmas sobre el crecimiento potencial del país en los próximos años. De ser ciertas estas señales, la agenda de competitividad del país cobra más urgencia que nunca. (Consejo Nacional de Competitividad., 2013).

Como todos los años, el INC 2013-2014 hace un diagnóstico sobre la situación actual del país en diferentes dimensiones que impactan su competitividad. En el diagnóstico se incorporan los avances que ha hecho el Gobierno en cada una de estas dimensiones.

El acceso a una educación pertinente y de calidad es indispensable para reducir la desigualdad, incrementar la productividad laboral y transformar el aparato productivo de un país. Existe amplia evidencia de la correlación entre el nivel educativo de la población y el crecimiento económico de un país. (Consejo Privado de Competitividad, 2013).



Figura 14. Variable Educación. Formación para el trabajo y educación superior. Puesto entre 148 países (Donde 1 indica el país con mejor formación).

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad”, de Consejo Privado de Competitividad, 2013. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

Colombia ha hecho esfuerzos importantes por mejorar el acceso a la educación, al igual que su calidad y su pertinencia. Sin embargo todavía existen grandes retos, especialmente si se tiene en cuenta que como se puede observar en la Figura 14, el país ocupa el puesto 98 en el pilar de Educación Primaria y Salud –luego de perder 13 posiciones– y el puesto 60 en el de Educación Superior y Formación para el Trabajo, entre 148 países, según el más reciente Reporte Global de Competitividad 2013-2014 del Foro Económico Mundial, la situación es aún más preocupante si se observa el Anuario de Competitividad Mundial del *Institute for Management Development* (IMD), en el que entre 60 países, el país ocupa el puesto 58 en el pilar de Educación.



Figura 15. Variable Salud. Tasa de mortalidad infantil (entre 0 y 12 meses) por cada 1.000 nacimientos, 2011. Puesto entre 148 países (donde 1 indica el país con menor tasa de mortalidad).

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad”, de Consejo Privado de Competitividad, 2013. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

La buena condición de salud de la población es determinante en la productividad laboral de un país y, por consiguiente, en su competitividad, como se observa en la Figura 15. Aunque la productividad laboral depende de diversos factores, la evidencia empírica ha demostrado que la salud de los trabajadores juega un papel fundamental en esta. Varios estudios han demostrado que trabajadores con mayores riesgos en salud y con estilos de vida menos balanceados –como inactividad física, estrés, colesterol elevado, entre otros– registran menores niveles de productividad en sus trabajos. (Consejo Nacional de Competitividad, 2013).

Colombia se ha caracterizado por tener una productividad laboral bastante baja. En 2012, luego de Brasil, ocupó el último lugar en relación con países de referencia. Esto implica que si el país quiere alcanzar la meta propuesta para 2032 de convertirse en el tercer país más competitivo de América Latina, una de las áreas en las que deberá centrar sus esfuerzos es en contar con un

sistema de salud que permita garantizar una población sana. (Consejo Nacional de Competitividad, 2013).

La Ley 100 de 1993 ha permitido alcanzar logros importantes en materia de salud. Por ejemplo, la cobertura registró un incremento sustancial, el gasto de bolsillo se redujo, la desigualdad en la afiliación en salud disminuyó no sólo entre los niveles de ingreso sino también entre zonas geográficas, entre otros aspectos. Sin embargo, el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) aún presenta grandes deficiencias que impiden garantizar una población sana. El país ha hecho innumerables esfuerzos a través de diferentes Leyes y Decretos para corregir estas deficiencias, pero hasta el momento sin mayor éxito como por ejemplo la aprobación por parte del Congreso de la Ley Estatutaria que regula el derecho fundamental a la salud. (Consejo Nacional de Competitividad, 2013).



Figura 16. Variable mercado laboral y formalización. Eficiencia del mercado laboral. Puesto entre 148 países (donde 1 indica el país con mayor eficiencia).

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad”, de Consejo Privado de Competitividad, 2013. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

El buen funcionamiento del mercado laboral es un elemento fundamental para la competitividad de un país, como se observa en la Figura 16. Una alta tasa de desempleo refleja ineficiencia en la asignación del factor trabajo, mientras la informalidad es a la vez causa y

resultado de una baja productividad. Por un lado, la informalidad impacta negativamente la productividad en la medida en que las empresas informales tienen menores posibilidades de acceder a financiación y menos propensión a crecer, por miedo a ser detectadas. Al mismo tiempo, la competencia desleal que representa la informalidad genera desincentivos para que las empresas formales decidan invertir e innovar. Por el otro, un bajo nivel de productividad impide a su vez la formalización, ya que no les permite a las empresas cumplir las obligaciones legales que impone la formalidad. (Consejo Nacional de Competitividad, 2013).

Colombia muestra síntomas de un mercado laboral con ineficiencias que impactan su competitividad, al tener una tasa de desempleo superior a 10% y una tasa de informalidad entre 50% y 70%. Estas ineficiencias son síntomas de una serie de inflexibilidades que siguen aquejando el mercado laboral colombiano. Estas rigideces en el mercado laboral son de las condiciones que dificultan el proceso de cambio estructural positivo en un país, e incluso podrían resultar en cambios estructurales negativos. Por todo lo anterior, el Gobierno ha incluido una serie de acciones dentro de la Agenda Nacional de Competitividad (ANC), lanzada por el presidente Santos en Julio de 2012, que apuntan a la creación de incentivos para la formalización y la creación de nuevos empleos. (Consejo Nacional de Competitividad, 2013).

También cabe destacar el lanzamiento en 2013 del Plan de Impulso al Empleo y la Productividad (PIPE), una política anticíclica de corto plazo para dar un empujón a la economía, que incluye esfuerzos para incentivar la creación de empleo en los sectores de construcción e infraestructura. Por último, se resalta la reducción de costos laborales no salariales a través de la reciente Reforma Tributaria. Si bien todos estos son avances importantes, los niveles de informalidad y desempleo en el país evidencian la necesidad de cambios más profundos en el funcionamiento del mercado laboral.



Figura 17. Infraestructura en general. Puesto entre 148 países (donde 1 indica el país con la infraestructura más sofisticada a nivel general).

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad”, de Consejo Privado de Competitividad, 2013. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

La logística, entendida como la capacidad de optimizar tiempos y costos de transporte, almacenamiento y distribución desde la fase de suministro hasta el consumidor final, es uno de los factores fundamentales para alcanzarla meta propuesta por Colombia de ser uno de los tres países más competitivos de América Latina en 2032. (Consejo Nacional de Competitividad, 2013).

Las empresas del país enfrentan diferentes cuellos de botella que dificultan la optimización de la logística, como lo muestra el Índice de Desempeño Logístico (IDL) del Banco Mundial. Si bien el país mejoró su posición en las tres mediciones de este indicador que se han realizado –al pasar en 2007 del puesto 82 entre 150 países al puesto 64 entre 155 países en 2012, lo cierto es que todavía le falta mucho para alcanzar a los líderes latinoamericanos en desempeño logístico, como se puede observar en la Figura 17. Más allá de la infraestructura, el bajo desempeño en este indicador es el reflejo de falencias tales como la eficiencia y eficacia en las aduanas, la carencia de capacidad de seguimiento y localización de mercancías y la falta de un

sector de transporte de carga eficiente y la debilidad en el diseño de cadenas logísticas que permitan contratar envíos a precios competitivos. Por lo tanto, se hace necesario avanzar no sólo en temas de infraestructura, sino también en otros temas de eficiencia logística, muchos de los cuales podrían traer victorias tempranas al país en materia logística. (Consejo Nacional de Competitividad, 2013).

Es importante destacar que en julio de 2012, el Gobierno nacional lanzó la nueva Agenda Nacional de Competitividad (ANC), que incluye una serie de compromisos en materia de infraestructura, transporte y logística (IT&L) Entre los factores que más afectan los resultados obtenidos en las diferentes mediciones en materia de competitividad están la oferta y la calidad de la infraestructura. En Colombia, estas son bastante deficientes y las mediciones a nivel internacional evidencian incluso un deterioro a lo largo de los años. Por ejemplo, mientras en el Reporte Global de Competitividad 2007-2008 del Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés) 65.6% de los países medidos se ubicaron en una mejor posición que Colombia en materia de infraestructura, en el último reporte (2013-2014) este porcentaje se incrementó a 79.1%, ubicando al país en el puesto 117 entre 148 y en el 11° lugar entre 12 países de referencia. Incluso en el contexto latinoamericano el país ocupa el puesto 15, lo que implica un gran rezago frente a la meta de convertirse en el tercer país más competitivo para el año 2032. (Consejo Privado de Competitividad, 2013).

El fenómeno de la corrupción tiene unos costos muy altos para la sociedad, como se observa en la Figura 18. La corrupción hace que se invierta menos en salud y educación, incrementa los costos de hacer negocios y perjudica la inversión extranjera directa. Según el Reporte de Competitividad Global 2013-2014 del Foro Económico Mundial, la corrupción es de lejos el factor más problemático para hacer negocios en Colombia. En la medida en que este sea

uno de los factores que más golpea el país en temas de competitividad, se debería dar prioridad a la lucha contra la corrupción. Esto es fundamental si se aspira a cumplir la meta de estar entre los tres países más competitivos de Latinoamérica para el 2032. (Consejo Nacional de Competitividad., 2013).

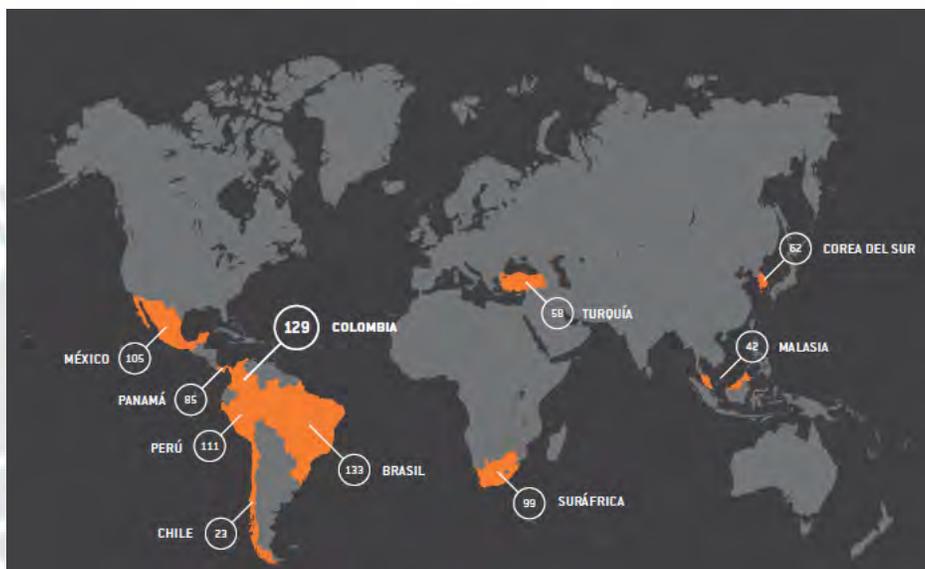


Figura 18. Desviación de recursos públicos. Puesto entre 148 países (donde 1 indica el país más transparente).

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad”, de Consejo Privado de Competitividad, 2013. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

La creación de la Secretaría de Transparencia (oficina dependiente directamente del presidente de la República) como responsable del diseño de la política pública anticorrupción y de la coordinación de las entidades públicas en esta lucha fue un gran acierto del actual Gobierno. Es importante que se sumen a este esfuerzo los gobiernos departamentales, las alcaldías y los entes territoriales. También es fundamental que haya un compromiso fuerte y concreto del sector privado para combatir este flagelo.

A pesar de múltiples esfuerzos, Colombia sigue siendo un país con altos índices de corrupción; no sólo pública, sino también privada. Por el lado público, según el Índice de Competitividad 2013-2014, Colombia ocupa el puesto 129 entre 148 países en el indicador que mide la desviación de recursos públicos, el 97 en el indicador que mide los pagos irregulares o sobornos, el 109 en el que mide el favoritismo en las decisiones de los empleados públicos, el 106 en el relacionado con el despilfarro del gasto gubernamental y el puesto 75 (una mejora de ocho puestos con respecto al año pasado) en transparencia en el diseño de políticas públicas por parte del Gobierno. Por el lado privado, el Anuario de Competitividad Mundial 2013 del Institute for Management Development (IMD), que tiene como una de mediciones las prácticas gerenciales, ubica a Colombia en el puesto 41 entre 59 países en el indicador que mide las prácticas éticas por parte del sector privado (Consejo Nacional de Competitividad, 2013).

Es fundamental que Colombia entienda la importancia de avanzar en la agenda de competitividad que se impuso desde que se creó el sistema, no sólo porque el país se está quedando rezagada frente a aquellos con los que compite, sino porque es esta la única forma como el país podrá ser más próspero.

La competitividad no sólo es un trabajo de largo plazo, sino que requiere también del trabajo conjunto de todos los actores de la sociedad. Difícilmente puede un gobierno avanzar en competitividad sin el acompañamiento, por ejemplo, de la rama judicial y del Congreso. Tampoco podrá hacerlo sin la participación activa y el compromiso del sector privado trabajando día a día por mejorar su propia productividad.

3.2.1 Condiciones de los factores

Recursos. En relación con los recursos naturales, Colombia es rico en recursos hídricos y minerales y es el segundo país más rico en términos de biodiversidad, después de Brasil.

Colombia explota una gran variedad de productos mineros, se destaca el Carbón que convierte al país en el quinto mayor exportador a nivel mundial.

Adicionalmente, el rendimiento hídrico promedio de Colombia, según el Ideam, es de 63 litros por segundo por kilómetro cuadrado, seis veces mayor que el promedio mundial (10 litros por kilómetro cuadrado) y tres veces mayor que el promedio latinoamericano (21 litros por kilómetro cuadrado). Los recursos de la minería y del sector energético se han convertido en motor de crecimiento en muchos departamentos del país. La producción minera pasó de US\$8.300 millones en el año 2000 a más de US\$45.000 millones en 2011, lo cual equivale al 12,5% del total de bienes y servicios. (Alviar, 2012)

Estos recursos deben ser explotados con responsabilidad ambiental y a través de inversiones en investigación y desarrollo que permitan transformarlos en ventaja competitiva. Adicionalmente, la debilidad institucional en temas de las concesiones de los títulos mineros, las licencias ambientales y la explotación inadecuada de los recursos naturales pueden llevar a que se produzcan desastres naturales y concentración de la riqueza, aumentando la brecha de pobreza. (Ibíd.).

En cuanto a la ubicación, si bien Colombia goza de una ubicación estratégica por su acceso tanto al Océano Pacífico como al Atlántico y su posición entre los países del norte y el sur del hemisferio, la realidad es que las cordilleras dificultan el transporte de los productos y el atraso en las vías de comunicación encarecen los productos, generando una pérdida de competitividad para el país. El gobierno ha invertido importantes capitales en oleoductos y en concesiones para la construcción de vías, como la Ruta del Sol que agilizará el transporte entre el centro del país y los puertos más importantes de Colombia.

La infraestructura portuaria y aeroportuaria en Colombia no tiene la capacidad suficiente para atender el creciente flujo de comercio. En lo que se refiere a temas administrativos y a la calidad y especialización en la producción de bienes y servicios vale la pena resaltar que el sector exportador se ha fortalecido a través de programas para la integración de cadenas internacionales de valor para las PYMES. Uno de los programas es el apadrinamiento a las pequeñas y medianas empresas que son proveedoras de insumos a empresas extranjeras, bajo el cual les transfieren el conocimiento y permiten la inserción de las mismas en la órbita internacional. (Santamaría, 2013)

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la conferencia “Decisiones de Compra”, dictada por Camilo Herrera, presidente de Raddar, firma encargada de estudiar el comportamiento de las personas frente a los cambios del mercado, determinó que la estructura de consumo del colombiano promedio está determinada por cinco razones fundamentales: (a) nivel de ingreso, (b) oportunidad de compra – cercanía, (c) capacidad de crédito, (d) razón de compra y (e) poder de la marca. Asimismo indicaron que más del 70% del consumo en Colombia se realiza por necesidad, este consumo corresponde a los alimentos, la vivienda, la educación, el transporte y las comunicaciones. Los productos que el colombiano adquiere por gusto corresponden a artículos de vestuario y gastos relacionados con cultura, diversión y espectáculo. (Castro & Herrera, 2010)

Asimismo, las estadísticas sobre dónde compran los bienes de consumo los colombianos muestran que en las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas. (Ibíd.).

El crecimiento de la demanda interna en el tercer trimestre del año fue de 7.7%, significativamente superior al proyectado (5.4%). Lo anterior indica que la demanda interna está jalonando el crecimiento económico. El Banco también informó que la demanda continúa mostrando un fuerte crecimiento en un contexto cercano a la plena utilización de la capacidad productiva. (Banco de la República, 2014)

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las condiciones estructurales para el desarrollo empresarial en Colombia son inferiores al promedio de otros países. Los principales aspectos que dificultan la creación y sostenimiento de una empresa son (a) la dificultad para acceder a financiación, (b) el bajo nivel de transferencia de investigación y desarrollo, (c) las políticas de gobierno, (d) el bajo nivel de educación y formación, (e) la infraestructura comercial y (f) la apertura del mercado interno. (GEM Colombia, 2013)

Un informe de La República indicó que lo que más dificulta la creación de empresa en Colombia son los costos de iniciación, los altos impuestos y la falta de preparación de los emprendedores. (La República, 2014) En cuanto a la competitividad de las empresas del país, el informe Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos, mostró que para el año 2013 Colombia ocupó el puesto 69 entre 148 países en el Índice de Competitividad Global. El informe señala que el principal problema del país está en el atraso en la innovación de los negocios puesto que no hay desarrollo de bienes y servicios adaptados a procesos productivos eficientes y atractivos para los mercados. (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010)

El informe también concluye que los mayores obstáculos para las pequeñas y medianas empresas en Colombia son la inestabilidad en las reglas de juego para la actividad económica

privada, la corrupción de la administración pública y los problemas de la rama judicial. Igualmente, el contrabando también ha impactado a los empresarios colombianos. El informe cita un estudio de Acopi en el que se concluye que el 47,5% es aquejado por el contrabando.

3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo

El Informe Nacional de Competitividad 2013-2014 concluyó que los países que más crecimiento han presentado en los últimos 50 años como Corea del Sur, Singapur, Malasia y China han tenido un proceso de transformación productiva que les ha permitido innovar y crear nuevos productos. Sin embargo, Colombia ha hecho lo contrario y es concentrarse en un menor número de productos con un bajo nivel de sofisticación. Esto se aprecia al ver que en los últimos 30 años la canasta de productos que exporta Colombia ha sido casi la misma, petróleo, café, carbón, flores, entre otros. (Consejo Privado de Competitividad , 2014)

Hay sectores que son conscientes de la dependencia a la exportación de productos commodities y del atraso en la competitividad del país. Por esta razón, el gobierno lanzó una nueva Agenda Nacional de Competitividad y aunque el informe recomienda que debe haber más coordinación entre todos los ministerios del país, es un avance para crear las políticas e incentivar programas que estimulen la competitividad de las empresas en Colombia.

3.2.5 Influencia del análisis en el Departamento del Atlántico

Las condiciones de competitividad de Colombia afectan de manera directa al Departamento del Atlántico. Las conclusiones de los informes de competitividad del país en las que se muestra que Colombia no ha avanzado en investigación y desarrollo y no ha evolucionado para producir bienes diferentes y que le permitan sobresalir en los mercados internacionales también se reflejan en la situación del Atlántico.

Asimismo, los temores y los obstáculos que existen para la creación de compañía y el mantenimiento de las mismas en el país muestran que en Colombia no hay muchos incentivos para que las personas creen empresa. En ese sentido, el Atlántico debe realizar estrategias que le permitan sobresalir y ser competitivo. Teniendo en cuenta los problemas del país en este aspecto, desde el gobierno regional debe incentivar el mejoramiento de las condiciones para los empresarios y promover acciones que permitan la investigación y el desarrollo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación o auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Esta evaluación externa permite conocer las oportunidades y amenazas claves al igual que la situación de los competidores. (D'Alessio, 2013).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. La Constitución vigente fue adoptada en 1991 que reformó la de 1886, es *norma de normas*. (Colombia ante Las Naciones Unidas, 2014).

Son ramas del poder público, la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines. En la Figura 19 se puede observar que el poder ejecutivo está conformado por el Presidente de la república como Jefe de Estado de Gobierno y suprema autoridad administrativa. El presidente es elegido para un período de cuatro años por el voto popular, por la mitad más uno

de votos que, de manera secreta y directa, depositen los ciudadanos. Según la Constitución Política del 1991, el Presidente de la República simboliza la unidad nacional y al jurar el cumplimiento de la Constitución y las leyes, se obliga a garantizar los derechos y libertades de todos los colombianos. (Colombia ante Las Naciones Unidas, 2014).

El poder ejecutivo también está compuesto por el Vicepresidente, quien es elegido por votación popular el mismo día y en la misma fórmula con el presidente de la República y los diferentes Ministerios: Interior, Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, Defensa, Justicia y Derecho, Minas y Energía, Educación, Salud, Desarrollo, Agricultura, Trabajo y Seguridad Social, Comunicaciones, Transporte, Comercio Exterior, Medio Ambiente y Cultura. El Gobierno Nacional está formado por el Presidente de la República, los ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos. Las gobernaciones y las alcaldías, así como las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado, forman parte también de la Rama Ejecutiva.

El poder legislativo le corresponde al Congreso de la República quien es la autoridad para reformar la Constitución, hacer leyes y ejercer control político sobre el gobierno y la administración. El Congreso de la República está integrado por el Senado y la Cámara de Representantes.

El poder judicial conformado por la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los Tribunales y los Jueces, administran justicia.

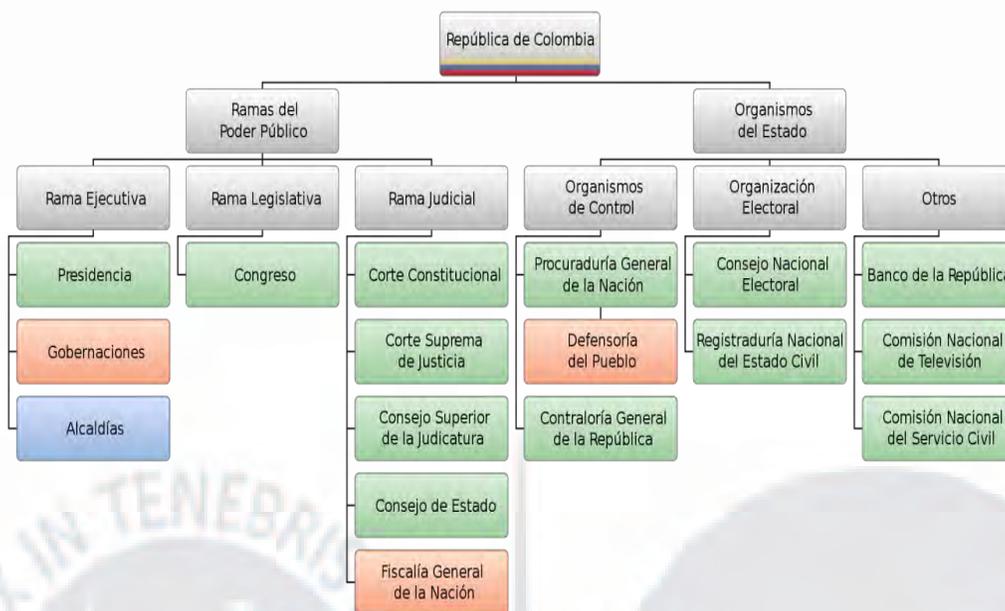


Figura 19. Estructura de la Organización del Estado Colombiano.

Tomado de “Banco de La Republica-actividad cultural”. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/organizaciondelestadocolombiano.htm>

Respecto a la política monetaria la junta directiva del Banco de La Republica decidió mantener en la última reunión celebrada la tasa de interés en 4.5% debido a que la demanda agregada continúa mostrando un fuerte crecimiento en un contexto cercano a la plena utilización de la capacidad productiva. Al tiempo, las expectativas de inflación se mantienen cerca del 3%. Sin embargo se presenta en un entorno de deterioro de los términos de intercambio y de mayor incertidumbre sobre la recuperación de la actividad económica mundial. (Banco de la República, 2014)

En Colombia existe estabilidad política y económica, en los últimos años se ha evidenciado a través de incrementos de calificación de las diferentes agencias de riesgo como Moody's que subió en **J**ulio la calificación de largo plazo en moneda extranjera desde “Baa3” hasta “Baa2”.

Otro indicador que también refleja el buen estado de la economía es el índice Embi de JP Morgan, que en lo corrido del año ha disminuido el puntaje de riesgo del país de 172 en Enero a 147 a la fecha, como se puede observar en la Figura 20, con una variación de 11.45%, lo que significa que el riesgo de inversión en Colombia cada vez es menor. Los factores que ha mantenido a Colombia con una buena posición en el índice Embi, ha sido que las tasas se han corregido más que el resto de la región, manteniendo una política monetaria contractiva.

Precisamente hace unos meses, el ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, expresó que se está trabajando actualmente para mejorar la calificación del país a ‘BBB+’. Actualmente la calificación ante Fitch Ratings y Standard & Poor’s es ‘BBB’.

El pilar macroeconómico que hemos logrado consolidar es lo que nos permitió llegar a la calificación en la que estamos. Sin embargo, en el contexto en el que nos encontramos buscando financiación para los proyectos de 4G, es necesario apuntar a tener una mejor calificación”, señaló Cárdenas. (La República, 2014)

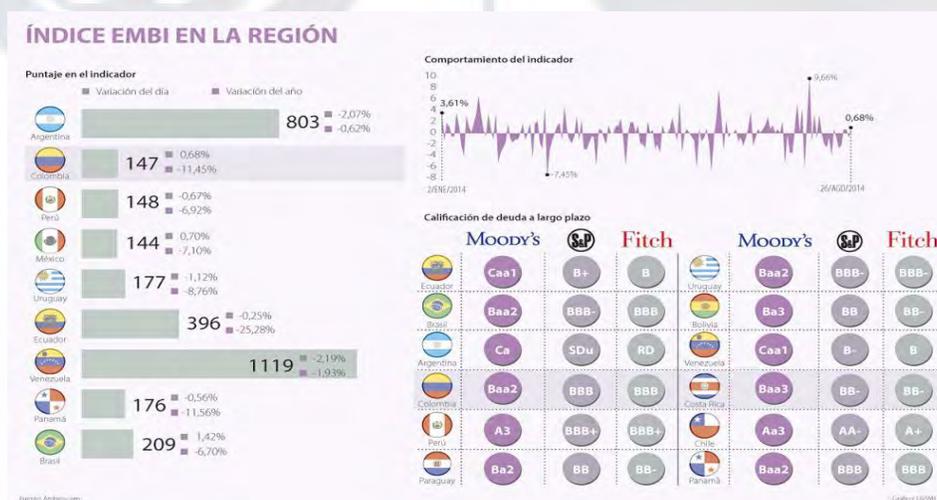


Figura 20. Índice EMBI en la región.

Tomado de “El riesgo país de 147 puntos es el más competitivo de los países de la región”, por La República, 2014. Recuperado de http://www.larepublica.co/el-riesgo-pa%C3%ADs-de-147-puntos-es-el-m%C3%A1s-competitivo-de-los-pa%C3%ADses-de-la-regi%C3%B3n_162056

Según el índice de percepción de corrupción 2013, divulgado por Transparency International, el sector público de Colombia sigue siendo percibido como corrupto por empresarios y expertos internacionales. El país mantiene la calificación de 36 sobre 100, lo que lo ubica en la parte baja y puesto 94 entre 177 países evaluados, esta calificación refleja el sentir de los analistas, expertos y ejecutivos que en el país existe lentitud de la justicia para castigar a los corruptos y las repetitivas prácticas de abuso del poder en todos los niveles del sector público. (Transparencia por Colombia, 2013).

El Gobierno Colombiano a través del acto legislativo 05 del 18 de Julio de 2011 constituyó el sistema general de regalías que se destinarán para el desarrollo social, económico, ambiental de las entidades territoriales, al ahorro para su pasivo pensional, para inversiones físicas en educación, para inversiones en ciencia, tecnología e innovación; para la generación de ahorro público, para la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos y conocimiento y cartografía geológica del subsuelo y para aumentar la competitividad general de la economía buscando mejorar las condiciones sociales de la población. (Sistema General de Regalías, 2011)

Los recursos del sistema general de regalías no harán parte del presupuesto general de la nación, ni del sistema general de participaciones. El congreso de la República expide bianualmente el presupuesto del sistema general de regalías.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con el último informe de perspectivas de la economía mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2014), en el año 2014 la actividad económica mundial no ha presentado el dinamismo y crecimiento esperado, esto por riesgos geopolíticos que afectan el precio de ciertos productos básicos como el petróleo, además del regular actividad de la economía estadounidense, con lo cual a nivel global se espera cerrar el año 2014 con un crecimiento de 3.3% para 2014. China crecerá al 7.4%, Estados Unidos 2.2%, la Zona Euro

tendrá una leve recuperación aumentando su economía en 0.8%. Para América Latina se espera un crecimiento de 1.3% este año, con países como Brasil y México creciendo a tasas de 0.3% y 2.4% en 2014.

En cuanto a la economía Colombiana, se presenta un mayor crecimiento frente a otros países de la región, con números muy positivos como el del primer trimestre, con una variación positiva del PIB de 6.1%. Esto acompañado de una baja en la percepción de riesgo país, si se toma en cuenta el índice EMBI de JP Morgan, que mide el diferencial en tasas de interés de deuda soberana de países emergentes y los Bonos del Tesoro de Estados Unidos. Este índice está en su menor valor y es uno de los menores de la región, esto debido a que la economía colombiana presenta muy buenos síntomas, con avances en los últimos años como aumento del PIB, reducción del desempleo e inflación controlada. (Republica, 2014).

Los sectores que más participación tienen dentro del PIB, como se observa en la Tabla 7, son el de establecimientos financieros con un 20%, servicios sociales, comunales y personales con 15%, industria manufacturera con 12%, comercio, restaurantes y hoteles con 12%. Es interesante observar como la participación del rubro de impuestos ha crecido en los últimos años, al pasar de 8% en 2001 a 10% en 2012, indicando un crecimiento en los recaudos de impuestos, así como el crecimiento en construcción, al pasar de 4% en 2001 a 6% en 2012, además de la reducción de la industria manufacturera, al pasar de 14% a 12% en el mismo periodo de tiempo. Por último, desde 2001 hasta 2014, el mayor crecimiento ha estado concentrado en el sector de la construcción con un promedio de 7.6%, transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 5.6% e impuestos con 5.5%. (DANE, 1994).

Tabla 7

Producto Interno Bruto Trimestral por Ramas de Actividad Económica. (Variaciones Porcentuales Anuales)

Periodo	Agricultura ganadería, caza, ...	Explotación de minas y canchales	Industrias manufactureras	Suministro de electricidad, gas y agua	Construcción	Comercio, reparación y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Establecimientos financieros, inmobiliarios y actividades de servicios	Actividades de servicios	Subtotal valor agregado.	IVA no deducible	Derechos e impuestos sobre las ventas	Impuestos excepto IVA	Subvenciones	Total Impuestos	Producto Interno Bruto	
2010	I	(3.0)	12.6	1.0	8.1	4.2	3.2	3.5	2.3	4.7	3.5	4.0	1.6	5.5	6.9	4.2	3.5
	II	1.1	13.7	3.5	5.5	(8.4)	3.6	5.9	2.7	4.0	3.3	5.7	18.6	2.6	4.1	6.2	3.5
	III	(1.3)	9.9	0.3	2.2	(4.0)	6.1	7.9	4.1	2.9	3.2	7.5	27.1	(3.5)	-	6.4	3.5
	IV	4.0	6.5	2.6	(0.0)	8.7	7.8	7.5	5.5	2.9	5.0	10.0	27.2	1.6	(0.6)	9.6	5.3
	Anual	0.2	10.6	1.8	3.9	(0.1)	5.2	6.2	3.6	3.6	3.7	6.8	18.2	1.5	2.5	6.6	4.0
2011	I	7.0	9.8	5.1	1.6	2.6	6.6	6.4	5.8	2.2	5.4	10.2	25.0	4.9	-	10.4	5.8
	II	1.8	11.2	3.3	2.1	7.9	7.5	7.0	6.5	3.2	5.6	13.3	29.3	6.5	3.3	13.3	6.3
	III	1.6	19.2	6.6	3.5	14.8	7.0	8.0	7.1	3.8	7.7	10.2	23.1	8.0	5.9	11.0	7.9
	IV	(1.8)	17.7	4.1	4.8	7.7	5.8	5.3	7.3	3.4	6.0	9.0	21.1	6.3	5.2	9.7	6.3
	Anual	2.1	14.5	4.7	3.0	8.2	6.7	6.6	6.7	3.1	6.2	10.6	24.4	6.4	3.6	11.1	6.6
2012	I	1.2	13.1	0.4	2.0	14.5	5.6	7.3	6.8	4.1	5.9	8.7	14.2	3.9	6.5	7.9	6.0
	II	3.0	8.4	(0.3)	2.2	18.2	4.7	4.3	5.4	4.5	5.1	4.0	11.3	6.8	5.1	5.4	5.1
	III	3.5	0.0	(1.8)	3.2	(4.5)	3.4	3.7	3.7	5.6	2.4	2.1	8.7	3.4	3.7	3.1	2.5
	IV	2.2	1.3	(2.8)	1.2	(2.4)	3.5	4.5	4.1	6.0	2.5	4.0	5.9	4.1	2.5	4.2	2.7
	Anual	2.5	5.6	(1.1)	2.1	6.0	4.3	4.9	5.0	5.0	3.9	4.6	9.9	4.5	4.4	5.1	4.0
2013	I	3.1	0.8	(4.7)	4.2	11.8	2.9	2.3	3.8	4.9	2.8	2.9	3.5	6.4	3.0	3.7	3.0
	II	7.6	4.5	1.1	5.8	5.3	4.3	3.3	4.5	5.1	4.3	5.1	3.7	4.5	3.6	4.7	4.5
	III	5.3	6.7	(0.4)	4.1	22.5	4.7	3.5	6.1	5.0	5.5	5.9	3.4	7.0	3.6	5.7	5.8
	IV	6.0	7.8	0.2	5.5	9.5	5.5	3.4	5.8	6.2	5.3	4.9	4.0	3.9	4.8	4.5	5.4
	Anual	5.5	4.9	(1.0)	4.9	12.0	4.3	3.1	5.0	5.3	4.5	4.7	3.6	5.4	3.8	4.7	4.7
2014	I	6.1	5.7	3.3	3.8	18.2	5.5	4.5	6.0	6.5	6.4	8.4	9.2	2.7	2.4	7.6	6.5
	II	1.6	(2.2)	(1.4)	2.8	10.2	4.8	4.4	6.1	5.8	3.9	8.8	9.6	5.0	2.9	7.8	4.3

Nota: Tomado de "Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales", de DANE, 2013. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales>.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Los objetivos últimos del Gobierno del presidente Juan Manuel Santos, como mapa de ruta, es la prosperidad de todos los colombianos. Esto significa lograr una sociedad con más empleo, menos pobreza y más seguridad. La visión de sociedad propuesta es una con igualdad de oportunidades y con movilidad social, en la que nacer en condiciones desventajosas no signifique perpetuar dichas condiciones a lo largo de la vida, sino en la que el Estado acude eficazmente para garantizar que cada colombiano tenga acceso a las herramientas fundamentales que le permitan labrar su propio destino, independientemente de su género, etnia, posición social, orientación sexual o lugar de origen. Para alcanzar estos objetivos, existen dos caminos que se cruzan y se complementan entre sí: *el crecimiento económico sostenible y el desarrollo social integral*.

Así como el crecimiento económico conduce a mayor desarrollo social, las políticas y avances en el desarrollo social y la igualdad de oportunidades también retroalimentan el crecimiento económico y se traducen en una mayor productividad. Una población sana, educada, trabajando y en paz es una población más productiva y con mayor bienestar. (DNP, 2010)

En materia social, Colombia enfrenta el gran reto de articular su desarrollo económico con el social. Esta articulación es la base de una sociedad equitativa, incluyente, próspera y en paz. Para el efecto, se diferencian cuatro desafíos fundamentales:

1. Aumentar la eficiencia del gasto social para que los recursos se traduzcan en mejores resultados en cobertura y calidad
2. mejorar la focalización del gasto social para que éste beneficie prioritariamente a los más pobres y vulnerables

3. consolidar un sistema de protección social (SPS) que contribuya eficazmente a fortalecer y proteger el capital humano y los ingresos de los hogares, y a reducir su vulnerabilidad;
4. alcanzar la inclusión social de los diferentes grupos étnicos, así como la igualdad de género.

Una de las condiciones necesarias para disminuir los niveles de pobreza y de desigualdad es garantizar el funcionamiento del Sistema de Protección Social cuyo diseño comprende, tres grandes componentes: (a) La seguridad social integral (salud, riesgos profesionales y protección al cesante), (b) La promoción social, y (c) las políticas y programas de formación del capital humano. (DNP, 2010)

Una estrategia destacable dirigida a la población más pobre y vulnerable de Colombia es la Red para la superación de la Pobreza Extrema –Juntos–, en la cual se apoya a un millón y medio de familias colombianas en situación de pobreza extrema. Si bien la Red Juntos ha logrado resultados destacables en los últimos años, ésta enfrenta algunos desafíos hacia futuro como son: (a) la necesidad de fijar condiciones claras de salida y mecanismos de transición, (b) la falta de focalización geográfica, (c) la debilidad de los mecanismos de asignación, (d) la falta de un marco normativo en competencias y responsabilidades de las entidades vinculadas a Juntos, y (e) las debilidades de gestión en esta materia por parte de las entidades territoriales. (DNP, 2010)

El gran objetivo de un sistema de protección social es velar por la igualdad de oportunidades para toda la población. Uno de los retos más urgentes para alcanzar este objetivo es consolidar un sistema de salud equitativo, sostenible y de calidad. En los últimos años el país ha logrado avances significativos en este frente.

La educación, por su parte, es quizás la herramienta más efectiva para reducir la inequidad y alcanzar igualdad de condiciones para la generación de ingresos. A través de una educación equitativa, de calidad y con pertinencia, la población puede acceder con mayor facilidad a un empleo formal o emprender con más posibilidades de éxito una iniciativa empresarial. Lo anterior, sin olvidar los múltiples efectos positivos que genera la educación sobre el desarrollo personal de los individuos.

Para lo anterior, las prioridades se centran en implementar un modelo de atención integral que evolucione hacia una cobertura universal, con equidad y calidad. En este contexto, se asumen como criterios de equidad en la primera infancia; las brechas urbano-rurales, las necesidades particulares de los niños de acuerdo con la edad y condición, así como la situación real de cada una de las entidades territoriales en términos de salud, nutrición, educación y cuidado. (DNP, 2010)

Como se anotó anteriormente, el sistema de protección social busca, en definitiva, mejorar la calidad de vida de la población, mediante la protección ante diferentes riesgos. Ahora bien, la calidad de vida de un individuo no sólo depende de los ingresos que genera, o del estado de salud o la educación a la que tiene acceso. Depende también de otros elementos críticos como la cultura, el deporte, o la oferta de actividades de recreación. Los efectos positivos que estos elementos generan sobre la calidad de vida, la salud, la inclusión social, el desempeño educativo o el desarrollo personal y profesional, son incuantificables. En este frente se han dado algunos avances importantes en el país en los últimos años. Falta, sin embargo, elevar su importancia y potenciar aún más su desarrollo.

En este sentido, una política cultural integral en el país requiere, entre otros, fortalecer el Sistema Nacional de Cultura, apoyar el emprendimiento en las industrias culturales, promover

programas culturales para la primera infancia, fortalecer el Programa de Lectura y Escritura, y continuar con los programas de conservación del patrimonio cultural. (DNP, 2010)

La población de 14 a 26 años alcanza más de ocho millones en el 2010. En los últimos cincuenta años la población juvenil colombiana se ha triplicado y se estima que siga aumentando en los próximos 10 años donde alcanzará su nivel más alto, en términos absolutos, de 8.6 millones de jóvenes. Para llegar a estas proyecciones, se tiene que la población juvenil alcanzó en 1985 su mayor participación dentro de la población total cuando representaba un poco más del 21%. A futuro, se esperan caídas continuas en la participación de este segmento poblacional que actualmente es un poco más del 18%. Para 2020 se estima que será del 16.8%.

La dinámica demográfica de la población juvenil y su relación con el resto de grupos etarios ha permitido identificar una ventana de oportunidades conocida como bono demográfico, entendido como aquel estado donde la población activa e independiente, es decir, aquellos de 15 a 64 años, deben soportar a menos dependientes (menores de 15 y de 65 y más años). A medida que la razón de dependencia demográfica disminuye se amplían las posibilidades de ahorro social, hay un mayor número de personas vinculadas en actividades productivas y un menor número de personas demandantes de recursos. (DNP, 2010)

Es importante destacar en la fuerza social el riesgo latente que vive el Departamento del Atlántico que a pesar de que ha sido controlado por parte del gobierno se siguen presentando estructuras guerrilleras así como narco paramilitares provenientes de los departamentos vecinos como Magdalena y Bolívar.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En general para cualquier país las prioridades en la política de inversión en ciencia y tecnología orientada al crecimiento económico, por medio de la innovación, son tres: (a) los

individuos, (b) la inversión y (c) los incentivos. El crecimiento del capital humano es la valoración de la persona en el proceso de crecimiento.

La promoción de la investigación y el desarrollo en todas las áreas del conocimiento, especialmente en ciencia y tecnología, requieren inversiones importantes. Un compromiso ineludible es la intervención de los gobiernos con aportes presupuestales. Tanto los subsidios a la investigación como los incentivos tributarios para la investigación son compromisos gubernamentales en el proceso de crecimiento económico.

El crecimiento de los países se debe, en una gran parte, al entendimiento científico de los procesos y a la permanente innovación en todos los sectores productivos. Los resultados de las investigaciones sobre el crecimiento económico dan cuenta de que las variables más importantes son la generación de conocimiento y la innovación tecnológica.

En un tema con tantas perspectivas posibles, una forma de relacionar todos los aspectos comprendidos en los procesos de crecimiento y las variables involucradas de ciencia, tecnología, innovación y educación, es el índice económico de conocimiento. El Banco Mundial, en el programa de Conocimiento para el desarrollo (K4D, en su acrónimo inglés) ha generado el índice económico de conocimiento, que sirve para comparar la posición de los países, ya que, supone el índice, existe una relación directa entre altos niveles de conocimiento y desarrollo económico.

Los pilares en los que se basa el índice son: (a) las instituciones e incentivos que tiene la sociedad, que favorecen la innovación y el espíritu empresarial. (b) La eficiencia del sistema de innovación en las empresas, en los centros de investigación y universidades, que son capaces de analizar la situación del país y de adaptar las nuevas tecnologías para responder a sus necesidades. (c) La población educada que puede crear, compartir y hacer buen uso del

conocimiento y (d) La infraestructura de información que facilita la comunicación, la difusión y el procesamiento de la información.

Son 84 las variables que componen los cuatro pilares. Entre las variables económicas e institucionales se encuentran el Producto Interno Bruto, los índices de desarrollo humano, la confianza y el acatamiento a las normas. Algunas variables de innovación se refieren a las patentes, la producción de literatura científica, las regalías y los derechos de autor, el número de investigadores en el área de la investigación y el desarrollo, y las relaciones entre universidad y empresa. En educación se encuentran las variables de cobertura en primaria, secundaria y bachillerato, la calidad de la educación en matemáticas y ciencias, el gasto público en educación. En el pilar de tecnología de la información y comunicaciones están los índices de teléfonos, celulares e internet de los que dispone la población y el gasto público orientado hacia este sector. (Aguilar, 2010).

Tabla 8.

Índice Económico del conocimiento y sus componentes.

Índice económico del conocimiento y sus componentes					
	IEC	Economía e instituciones	Innovación	Educación	TIC
G7	8.74	8.62	9.15	8.46	8.73
América Latina	5.06	4.49	5.99	4.56	5.20
China	4.42	4.27	5.09	4.09	4.21
Colombia	4.32	3.67	4.30	4.76	4.54

Nota: Tomado de Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/ediciones/111/10.html>

En el reporte más reciente, del año 2007, del Banco Mundial, Colombia se encuentra en el puesto 77, entre 140 países, con un índice económico de conocimiento de 4.32. Los países de América Latina, en conjunto, tienen un índice de 5.06. El Grupo de los Siete alcanza el mayor índice de 8.64. El índice está construido para tener un máximo de 10.0 y compara la posición de

cada país desde 1995. Colombia ha perdido dos puestos. China, para utilizar un país que ha tenido indicadores importantes en otras áreas, ha subido 24 desde 1995. En el 2007 el país con el más alto índice es Suecia, que ha escalado ocho puestos desde 1995. Actualmente tiene un índice de 9.26

El esfuerzo para estar en la senda del crecimiento de una economía del conocimiento no puede esperar. Se debe saber, al tiempo, que las políticas son de largo plazo y que deben estar en permanente evaluación. Por las características que revisten la educación y los procesos de innovación, se sabe que las mejoras en estos componentes conducen a efectos multiplicadores si son implementadas inteligentemente. El aumento de la cobertura y de la calidad son requisitos necesarios para entrar en sendas de crecimiento del conocimiento.

Investigación vs Desarrollo. Desde la perspectiva de la educación superior, muchas universidades colombianas se están orientando coherentemente a caracterizarse como universidades de investigación. Esto supone la contratación, con altos niveles de formación académica, de profesores que eleven el nivel de los años básicos por su dedicación a la investigación. El desarrollo de los doctorados es un paso necesario en este proceso. En ese orden de ideas, la docencia e investigación se apoyan mutuamente y no son contradictorios.

Un componente importante del trabajo investigativo universitario es el papel de las consultorías, tanto a las empresas privadas como a los sectores gubernamentales, puesto que las preguntas que se plantean son, por lo general, sobre el avance de la ciencia, que la educación superior debe tomar con seriedad. Se trata de encontrar los mejores mecanismos para aprovechar, en la dirección del desarrollo del conocimiento, todas las ventajas que ofrecen las funciones de la educación superior. En particular, se busca fomentar las relaciones entre investigación y docencia y entre investigación y consultoría.

La investigación, especialmente en ciencia y tecnología, supone promover los contactos entre la universidad y las empresas productivas, al tiempo que la relación permanente entre los investigadores de todo el mundo. La crítica continua entre los académicos de diversas latitudes y la confrontación con los resultados obtenidos en las empresas, de acuerdo con las solicitudes que ellas hagan a los investigadores, tiene que ser una estrategia de la educación superior.

La adecuación de la estructura investigativa en los diferentes campos del saber, en todas las universidades, es una obligación. Un factor muy importante es la renovación permanente de laboratorios en las áreas de las ciencias, de tal forma que las universidades señalen el camino de la investigación y permanezcan en diálogo con los desarrollos empresariales. La inversión en este campo requiere de sumas importantes de financiación, en donde la participación del Estado es necesaria. (Aguilar, 2010)

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La posición estratégica de Colombia en la zona tropical, hace que su territorio sea partícipe de las mayores proporciones de energía que el sol le transfiere a la Tierra. En los trópicos se absorbe la mayor parte de la energía solar que luego se traslada a la atmósfera, donde se convierte en el motor que determina el desplazamiento del aire entre las latitudes ecuatoriales y polares, mediante una circulación meridional (SIAC, 2014). Esto hace de Colombia uno de los países del mundo con mayor riqueza de recursos naturales. Posee el 10% de la flora y fauna mundiales, el 20% de las especies de aves del planeta, de las especies de primates de América tropical, más de 56,000 especies de plantas fanerógamas registradas y cerca de mil ríos permanentes.

No obstante, en un mundo donde los sistemas productivos tienden a la homogeneización, esa diversidad se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo productivo. Sin embargo,

alcanzar un verdadero desarrollo exige convertir en ventaja esa diferencia, para lo cual son necesarios desarrollos científicos y tecnológicos propios. De igual forma se evidencia una disminución de los recursos naturales del país pues existen diversos factores que causan el deterioro ambiental, entre los que destacan: el libre acceso a la mayoría de los recursos naturales, falta de mecanismos que permitan cobrar por el daño que causan muchas actividades productivas, falta de incentivos que conduzcan al sector productivo a internalizar los costos ambientales derivados de la producción y el consumo, falta de inversión estatal en tratamientos de sistemas de agua residuales domésticas o de disposición de residuos sólidos, el sector productivo actúa sin control y con tecnologías poco eficientes, pobreza y falta de educación de gran parte de la población, patrones de consumo de los grupos más ricos que se caracterizan por el uso ineficiente de los recursos naturales renovables, poca investigación en recursos renovables y en el manejo de la contaminación. Algunos factores o características internacionales que también afectan negativamente a los recursos naturales y al ambiente, son la demanda de la fauna y la flora silvestre, el consumo de drogas ilícitas que contribuye a la deforestación y la presión para la homogeneización de los mercados. Todos estos factores han llevado a que el panorama ambiental del país sea preocupante. (Sánchez, 2002).

Durante los últimos 20 años, en Colombia la calidad del ambiente se ha deteriorado a tasas que no tienen precedentes, lo que ha llevado a la crisis ambiental. Crisis que se caracteriza por una alta tasa de deforestación, ocupación de áreas protegidas, alteraciones de los ecosistemas naturales reguladores del recurso (páramos y humedales), deterioro de los suelos, contaminación hídrica y contaminación atmosférica.

La calidad del aire en ciudades como Barranquilla, Bogotá, Cali, Medellín y Sogamoso tiene niveles de contaminantes que superan las normas existentes. El principal problema de

contaminación atmosférica detectado son las emisiones de material particulado, óxidos de azufre y óxidos de nitrógeno que son generados por la industria manufacturera, las quemas a cielo abierto, las explotaciones extractivas y de combustión incompleta de combustibles fósiles en los procesos de generación de energía; y, las emisiones de monóxido de carbono e hidrocarburos, que provienen principalmente del parque automotor.

El país es rico en recursos hídricos pero se manejan de manera inadecuada. De los municipios del país, menos del 5% tratan las aguas residuales. Diariamente se descargan al entorno natural cerca de cuatro y medio de millones de metros cúbicos de aguas residuales. El desarrollo urbano no tiene control efectivo. No existen programas eficientes de control y prevención de la contaminación, lo que ha llevado a que haya déficit de agua en el 14% del territorio nacional; se han degradado ecosistemas acuáticos como la bahía de Cartagena, se han deteriorado ríos importantes (Bogotá, Cali, Otún, de Oro, entre otros), se ha reducido la existencia de peces, y se han alterado ecosistemas importantes como la ciénaga Grande de Santa Marta, el complejo cenagoso de Zapatosa y Teca, la ciénaga de la Virgen, el lago de Tota y la laguna de Cocha y Fúneque, entre otros. (Sánchez, 2002).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El objetivo de la matriz de evaluaciones de factores externos (Tabla 9) es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar al departamento así como de las amenazas que deben evitarse. Cuenta con 10 factores de éxito, seis oportunidades y siete amenazas. A cada uno de los factores se le ha dado un peso que representa la importancia relativa para tener éxito. Los valores que se han asignado, con calificaciones del uno al cuatro, representan la influencia relativa del factor en el éxito del plan estratégico del Departamento del Atlántico. (D' Alessio, 2013).

Según el valor ponderado total obtenido de 1.66 concluimos que el Departamento no está aprovechando adecuadamente las oportunidades existentes y no está contrarrestando las amenazas externas.

3.5. Atlántico y sus competidores

Como se puede observar en la Figura 21 las actividades de Establecimientos Financieros representan el 20.4% del PIB, seguidas de la Industria Manufacturera con un 16.6%, las actividades de Servicios Sociales, Comunales y Personales con un 15.8% y las actividades de Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles con un 13.7%.

El sector industrial del Atlántico se ha enfocado tradicionalmente en Alimentos y Bebidas, Sustancias y Productos Químicos, Productos Metalúrgicos Básicos, Minerales no Metálicos y Demás Industrias las Actividades de Edición e Impresión, los Productos Elaborados de Metal, los Productos de Caucho y Plástico y el sector de la Madera y Productos de Madera.

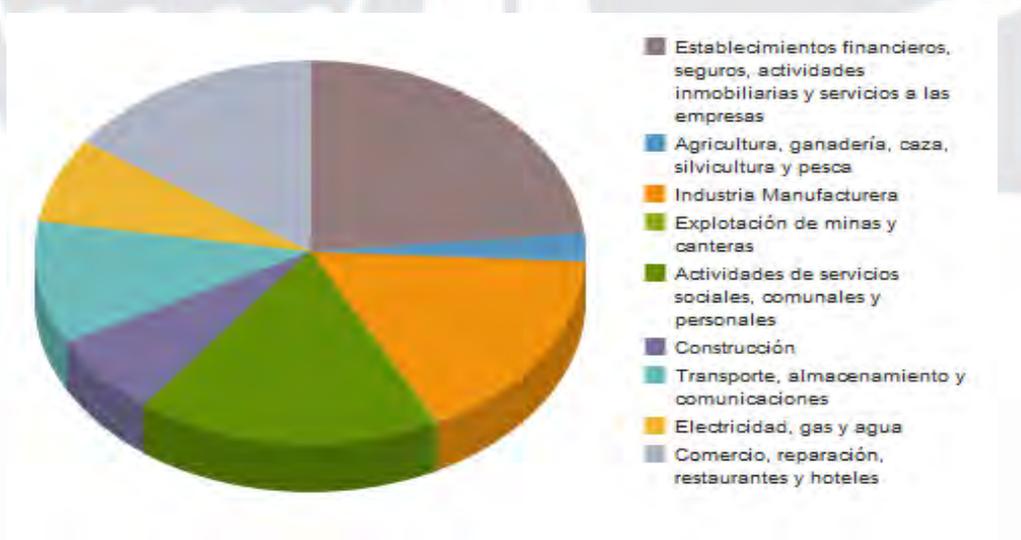


Figura 21. PIB de Atlántico según sector 2012.

Tomado de "Probarranquilla PIB". Recuperado de

<http://www.probarraquilla.org/index.php?lang=es&opc=3&sel=2&subsel=1>

Tabla 9.

Matriz EFE del Departamento del Atlántico

MATRIZ EFE DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO			
Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<u>Oportunidades</u>			
1 Se proyecta sostenibilidad económica para Colombia en los próximos años. Colombia mantiene el Grado de Inversión otorgado por la calificadoras a nivel	0.07	2	0.14
2 mundial	0.07	3	0.21
3 Ventajas de localización del país con relación a mercados externos.	0.05	2	0.10
4 Acuerdos y tratados de libre comercio	0.07	2	0.14
5 Aumento en la inversión extranjera directa	0.06	2	0.12
6 Existencia de proyectos de Infraestructura vial otorgados por el gobierno a través de las Concesiones de Cuarta Generación que permitirán la conectividad de la Región Caribe con el resto del país.	0.07	3	0.21
7 Posible acuerdo de paz entre el gobierno y la guerrilla.	0.06	1	0.06
8 Aumento del gasto público nacional destinados a proyectos de inversión	0.07	2	0.14
9 Colombia hoy hace parte de importantes organismos a nivel mundial como el BID, la ONU, la OEA, UNESCO, OIT, CIDI, entre otros.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.57		1.27
<u>Amenazas</u>			
1 Alto nivel de corrupción en Colombia	0.07	2	0.14
2 Incertidumbre de la economía mundial para los próximos años.	0.06	2	0.12
3 Baja cobertura y calidad en educación y salud a nivel nacional	0.05	2	0.10
4 Falta de desarrollo de infraestructura vial, portuaria, aeroportuaria.	0.06	1	0.06
5 Alta informalidad del empleo en Colombia	0.04	2	0.08
6 Inestabilidad Tributaria en Colombia	0.05	1	0.05
7 Imagen negativa de Colombia en el Exterior.	0.05	2	0.10
8 Contrabando	0.05	2	0.10
Subtotal	0.43		0.75
Total	1.00		2.02

Nota: Valores: **(4)** La respuesta es superior, **(3)** la respuesta está por encima del promedio, **(2)** la respuesta es promedio y **(1)** la respuesta es pobre.

Ciclo de Vida del Atlántico. De acuerdo a la identificación de las características actuales de Atlántico se clasifica a continuación en la Figura 22 como un departamento en crecimiento.



Figura 22. Ciclo de vida de Atlántico.

Tomado de D'Alessio, F. (2013). El Proceso Estratégico un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación de México.

Las cinco fuerzas competitivas. Con base en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), se llevará a cabo el análisis del Departamento del Atlántico, como se puede observar en la Figura 23, teniendo en cuenta la estrategia que predomina en su plan de desarrollo actual, el cual es alcanzar la competitividad necesaria en materia de infraestructura tanto para el sector industrial como para el sector portuario, desarrollar el sector del turismo y de esta manera aprovechar todo su verdadero potencial de crecimiento.

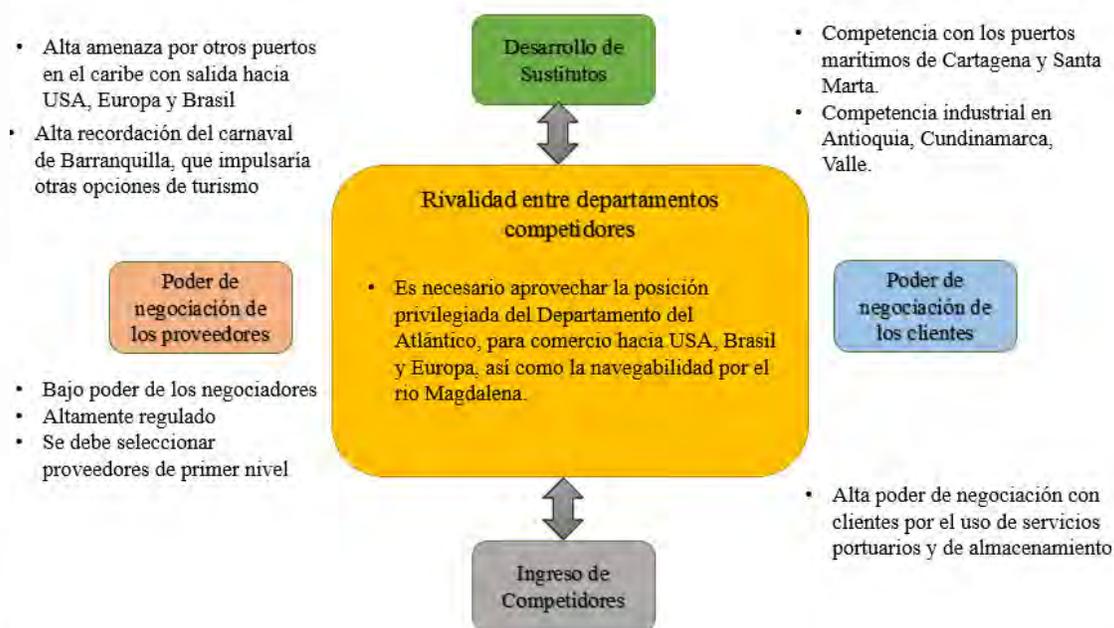


Figura 23. Las cinco fuerzas que conducen la competencia en el Atlántico. Tomado de D'Alessio, F. (2012). El Proceso estratégico un enfoque de gerencia. México: Pearson Education de México.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El nivel de negociación de los proveedores es bajo, teniendo en cuenta que en el sector público existe una amplia oferta de proveedores nacionales e internacionales que regidos bajo el decreto 1510 de 17 de Julio de 2013 permite una reglamentación clara, transparente en el sistema de compras y contratación pública. El Departamento del Atlántico debe seleccionar proveedores de primer nivel nacional e internacional que permita establecer un marco de actuación sobresaliente en materia de desarrollo de la infraestructura vial, portuaria, industrial y turismo para el correcto funcionamiento y progreso establecido en los próximos veinte años del plan estratégico.

3.5.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es elevado en las economías actuales en donde la apertura y accesibilidad a los diferentes mercados juega un papel predominante en la toma de decisión. Para ello el papel del gobierno nacional y los avances en materia de tecnología, innovación, accesibilidad, precio y flexibilidad son fundamentales en la toma de decisiones de los clientes. La infraestructura vial y desarrollo de los puertos en el Departamento del Atlántico con tecnología y vías adecuadas aprovechando la destacada posición geográfica con relación a importantes mercados como el Centroamericano, el Norteamericano, el Europeo y el Caribe permitirá mejorar la oferta actual de cara a un cliente exigentes con múltiples opciones tanto nacionales (Bolívar, Magdalena y Valle Del Cauca) como internacionales (Colón y San Antonio).

3.5.3 Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta principalmente en los departamentos del Magdalena, Bolívar y Valle del Cauca donde brinda el acceso de entrada y salida de mercancías del territorio aduanero nacional al resto del mundo. Por lo que el desarrollo del sector industrial, portuario y turismo alrededor del Departamento del Atlántico dependerá en cierta de medida de factores como infraestructura vial, desarrollo de políticas para el incentivo de la industria, seguridad, facilidad de acceso, nivel de educación, productividad laboral e innovación

3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes

Con la aprobación entregada por parte del Gobierno Nacional del proyecto de navegabilidad del Rio Magdalena, siendo el principal río de Colombia que conecta los Departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Santander, Boyacá, Valle del Cauca, Cesar, entre otros, el Departamento del Atlántico tiene un alto grado de nuevos entrantes jugadores con un

nivel de competitividad superior, calificación entregada por el consejo privado de competitividad. Por lo anterior la amenaza de que el desarrollo industrial se estacione en estos departamentos con mejores resultados en innovación, competencia laboral e infraestructura es un riesgo latente en el plan de desarrollo para los próximos años en el departamento.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La intensidad de la rivalidad entre los departamentos de Colombia es muy alta, sobre todo con los departamentos que tienen una posición geográfica estratégica al contar con sociedades portuarias como es el caso del Departamento del Magdalena, Departamento de Bolívar y Departamento del Valle del Cauca, que mediante el puerto están atrayendo inversión nacional e internacional para el desarrollo de nuevas industria o traslado de empresas con una permanente competencia en incentivos tributarios que permita el desarrollo sostenible de los departamentos.

El mejor desarrollo en infraestructura hotelera del Departamento de Bolívar y la vocación turística desarrollada en los últimos años por el distrito turístico de Cartagena junto con la excelente navegabilidad del puerto y acuerdos firmados en los últimos años por parte de la Sociedad Portuaria de Cartagena con importantes navieras de turismo representan una amenaza para el Departamento del Atlántico en el desarrollo del turismo.

3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores del Departamento del Atlántico teniendo en cuenta la primordial fuerza estratégica hasta el momento identificada: Desarrollo del Departamento como plataforma Industrial y Portuaria. Los factores críticos del éxito identificados se consideran vitales para el desarrollo de dicha fuerza estratégica así como importantes y determinantes para el crecimiento del Departamento a nivel general. Las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades observadas en cada competidor.

Como se puede observar en la Tabla 10, se consideran competidores para el presente análisis, algunas de las principales plataformas portuarias nacionales e internacionales, incluidas en el novedoso ranking portuario elaborado por América Economía Intelligence, como lo son Cartagena, Santa Marta y Buenaventura al interior del país y traspasando las fronteras Singapur, Shanghai, Busan y Dubai.

La Matriz de Perfil Referencial se basa en los mismos factores de éxito de la matriz del Perfil de Competitividad, pero esta vez realizando la comparación con regiones o departamentos con liderazgo principalmente en temas portuarios, a nivel mundial, como se puede observar en la Tabla 11.

3.8 Conclusiones

El Departamento del Atlántico se caracteriza actualmente por tener condiciones favorables que apuntan al crecimiento en las actividades portuarias siendo favorecida esta por la creación y ampliación de los acuerdos internacionales de libre comercio y en los sectores de industria y ganadería pues cuentan con escenarios tanto medioambientales favorables, proyectos actuales de inversión del país para el desarrollo en infraestructura vial, así como un nivel de desarrollo social e índices de educación de la población superiores a otros de departamentos.

Sin embargo existen factores que podrían poner freno al crecimiento, de acuerdo a lo verificado en el análisis externo del departamento; las actividades portuarias se encuentran amenazadas por la inestabilidad tributaria presente en el país, además de los proyectos de desarrollo tales como el de navegabilidad del río Magdalena, el cual pondría más de seis nuevos jugadores en la competencia de la región, la ganadería por su parte podría verse afectada si el gobierno nacional no adopta acciones contundentes contra el conflicto armado ya sea promoviendo la culminación satisfactoria del proceso de paz o tomando decisiones que

erradiquen las actividades de los grupos al margen de la ley rápidamente, a su vez la proyecciones del crecimiento industrial deben verse alineados con procesos de adopción de nuevas tecnologías y de inversión en investigación y desarrollo, además de condiciones que permitan los empresarios brinden empleos formales y de calidad a los Atlanticenses, lo cual permitirá generar desarrollo integral del departamento y las condiciones de vida.

Por otra parte, con los tratados de libre comercio (TLC) y acuerdos económicos firmados por Colombia con diferentes países como Estados Unidos, México, Canadá, Zona Euro, Costa Rica, etc., se presenta una enorme oportunidad de utilización del puerto de Barranquilla por el intercambio de mercancías con estos países, así como con otros socios comerciales. El estar en el Atlántico hace que se generen mayores oportunidades de intercambio con la costa este de Estados Unidos y México, así como con la Zona Euro, pero por el otro lado se disminuyen las posibilidades de comercio con países asiáticos, ya que la competencia con el puerto de Buenaventura en el Pacífico es notable, debido a los costos logísticos por tener que pasar por el Canal de Panamá.

Lo anterior genera presiones por parte de clientes buscar optimizaciones en costos y mejores servicios, ya que pueden encontrar diversos puertos muy cercanos entre sí, como los de Santa Marta y Cartagena.

Tabla 10

Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC)

Factores Claves de Éxito	Atlántico			Bolívar		Magdalena		Valle del Cauca	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Infraestructura portuaria, transporte y logística.	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3
2. Formalización del mercado laboral.	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09
3. Innovación.	0,11	3	0,33	2	0,22	1	0,11	3	0,33
4. Conectividad vial.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24
5. Clima de Inversiones.	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
6. Estabilidad política.	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09	1	0,09
7. PIB Per cápita	0,10	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2
8. cobertura de salud	0,11	2	0,22	2	0,22	3	0,33	2	0,22
9. Calidad de educación básica y media	0,13	2	0,26	1	0,13	1	0,13	1	0,13
	1,00		2,42		1,95		1,81		1,9

Nota: Valores: 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor, 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor. Tomado “El Proceso estratégico un enfoque de gerencia” D’Alessio, F. (2013).. México: Pearson Educación de México.

Tabla 11

Matriz Perfil de Referencia (MPR)

Factores Claves de Éxito	Atlántico			Singapur		Provincia de Shanghai		Gyeongsang del Sur		Dubai	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Infraestructura portuaria, transporte y logística.	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
2. Formalización del mercado laboral.	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27
3. Innovación.	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
4. Conectividad vial.	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
5. Clima de Inversiones.	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
6. Estabilidad política.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
7. PIB Per cápita	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
8. cobertura de salud	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
9. Calidad de educación básica y media	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
	1,00		2,42		3,68		3,5		3,59		3,69

Nota: Valores 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor, 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor. Tomado de “El Proceso estratégico un enfoque de gerencia”. D’Alessio, F. (2013). México: Pearson Educación de México. Según la anterior tabla, el Departamento del Atlántico tiene un MPR de 2.42, menor a regiones líderes como Shanghai, Busan o Dubai.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el análisis interno del Departamento del Atlántico se diagnosticara los recursos actuales, con el fin de aumentar la eficiencia de la organización, generar renta económica significativamente superior y mejorar la posición competitiva del Departamento del Atlántico (D Alessio, 2008). Las áreas que se van analizar son: a) Administración y gerencia del departamento, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones y logística, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos, (f) Sistemas de información y comunicaciones, (g) Tecnología investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Los departamentos de Colombia tienen una autonomía para la administración de los asuntos seccionales, planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la constitución de Colombia. El Departamento del Atlántico ejerce funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la nación y los municipios; y de prestación de los servicios que determinen la constitución y las leyes.

El plan de desarrollo 2012-2015 establecido por la gobernación del Atlántico implanta cinco retos para el departamento:

1. Atlántico más equitativo: Cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida del ciudadano y su familia.
2. Atlántico con menos pobreza: Con el objetivo de disminuir los índices de pobreza de la población del departamento.

3. Atlántico más productivo: Con el objetivo de posicionar al departamento en el concierto global
4. Atlántico más seguro y sostenible: Con el objetivo de convivencia ciudadana, gestión ambiental y gestión del riesgo.
5. Atlántico con buen gobierno: Con el objetivo de construir instituciones y comunidades éticas y coherentes.

La autoridad departamental en los últimos años viene experimentando un alto grado nivel de burocracia y un nivel de corrupción moderado, según los índices de transparencia de las entidades públicas vigencia 2008-2009, aún están pendientes mejoras en los niveles de transparencia de los procesos administrativos del departamento, pues mientras existan deficiencias en la administración pública, existirán espacios propicios para la corrupción. Dentro de las principales alertas de la gestión administrativa se encuentran la debilidad en los procesos contractuales, uso frecuente de la contratación directa, debilidades en la composición y selección en el talento humano, debilidad en el acceso a la información y atención al ciudadano y deficiencia en la participación ciudadana. (Transparencia Colombia, 2008). En la última medición realizada por el centro nacional de consultoría en el mes de Septiembre de 2014 el gobernador del Atlántico ocupó la sexta posición en la escala de medición de gobernadores, muy por debajo a la importancia del departamento que dirige.

En el sistema de gestión de cumplimiento del plan de desarrollo, la gobernación maneja tableros de control que van en intervalos de 0 a 100% desde un cumplimiento insatisfactorio a excelente en cada uno de los cinco retos establecidos desde el año 2012. El departamento no utiliza una metodología acreditada en el manejo de la gestión y ejecución del plan del desarrollo.

4.1.2 Análisis de Marketing (M)

Las tensiones identificadas para el Departamento del Atlántico desde el punto de vista económico, en el componente de competitividad e innovación están relacionado con la participación del sector agropecuario en general, 2.1% del PIB departamental en el 2010, que se considera un aporte significativo.

Otro factor preocupante es la escasa orientación a mercados regionales o externos del productor agropecuario, dado el bajo nivel de exportaciones del sector. En esto es importante destacar como factor positivo el buen momento que atraviesa el Departamento del Atlántico con las firmas de los tratados de libre comercio y su posición geográfica estratégica que debe explotarse de una manera más eficiente y eficaz por parte del departamento

En el emprendimiento se evidencia un bajo nivel de asociatividad para proyectos productivos que beneficien las comunidades del departamento. De acuerdo al registro público mercantil solo se reportaron 11.5 sociedades jurídicas por cada 10,000 habitantes en el año 2010 que ubica al departamento como la tercera región en Colombia con mejor registro, sin embargo la gran mayoría de las empresas han sido aperturadas en el distrito de Barranquilla, generando una concentración en el desarrollo del municipio. (Gobernacion del Atlántico, 2012).

En la variable de innovación para el Departamento del Atlántico se encuentran muy por debajo de la media nacional de 1.6%, teniendo en cuenta que se considera como alta aquella que supera a tres, siendo el promedio nacional de 2.5 Dentro de los factores positivos se evidencia el índice de gobierno abierto que obtuvo la mayor calificación en las variables evaluadas en el informe departamental de competitividad, así como el gran tamaño del mercado externo y el buen nivel de recaudo de impuestos del departamento. (Consejo Nacional de Competitividad , 2013)

4.1.3 Análisis de Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Departamento del Atlántico tiene la necesidad de establecer canales de transporte, rápidos e integrados, con las demás regiones, así como la limitación en los servicios públicos. Estos aspectos deben ser reforzados de manera más rápida con inversiones tendientes a la reducción de distancias físicas y virtuales con el resto del país y el mundo.

La movilización de pasajeros y de productos se realiza principalmente a través de las vías primarias y en segunda escala a través de las redes secundarias y terciarias. La movilización de pasajeros se realiza en el sentido sur-norte-sur de Barranquilla hacia cualquier cabecera y viceversa, y en el sentido oriente – occidente es en su mayoría mediante transporte informal. Además, es muy escasa la movilización formal entre las cabeceras municipales. Todo esto propicia una baja interacción espacial y accesibilidad entre los municipios diferentes a los ubicados en el área metropolitana. (DNP, 2011)

Los municipios que presentan mejor conectividad, como se puede observar en la Figura 24, son los ubicados en las zonas centro y norte del departamento (eje principal conformado por Barranquilla-Baranoa-Sabanalarga), de acuerdo con el índice de conectividad aplicado a la red vial. Según el grado de integración territorial el municipio de más alta conectividad sigue siendo Barranquilla, seguido en menor escala por Baranoa, Sabanalarga, Juan de Acosta y Soledad. El de menor conectividad es Piojó. La vía La Cordialidad es la que presenta mayor densidad de vías principales y mayor grado de conectividad. (DNP, 2011)

El departamento dispone de una extensión territorial pequeña y una topografía plana, que le han permitido dotarse de una red vial suficiente en términos de cantidad de kilómetros, pero inadecuada en las especificaciones técnicas para sus necesidades presentes de transporte tanto internas como para la articulación nacional e internacional. Por tanto, esta infraestructura no se

encuentra acorde con las demandas que exige el actual modelo económico mundial, altamente interconectado en materia de transporte en todos sus componentes.

El departamento presenta el 100% de la red vial primaria pavimentada y ocupa el tercer lugar en el porcentaje de vías pavimentadas sobre el total de la superficie (4.99%), superado por los departamentos de Quindío (7.99%) y Risaralda (17.42%).

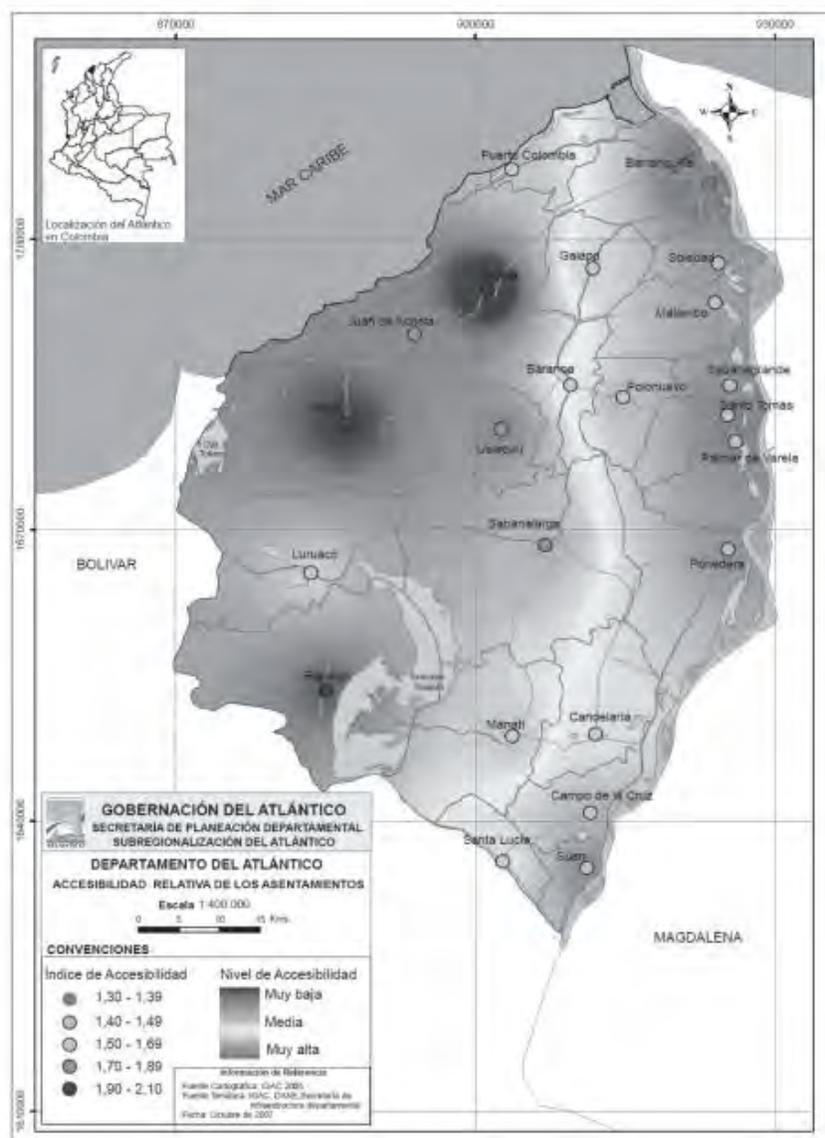


Figura 24. Accesibilidad relativa del departamento.

Tomado de “Agenda Atlántico 2020: La ruta para el desarrollo”. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/7-VISION%20ATLANTICO.pdf>

De acuerdo con el Plan Vial Departamental 2009-2018, el Atlántico tiene una red vial, como se puede observar en la Figura 25, conformada por 1,128.94 kilómetros de carreteras de primer, segundo y tercer orden. Del total de la red vial se encuentran pavimentados solo el 51.63% (582.85 km); el 16.58% (187.14 km) se encuentra en afirmado y el 31.8% (358.95 km) en tierra. (DNP, 2011)

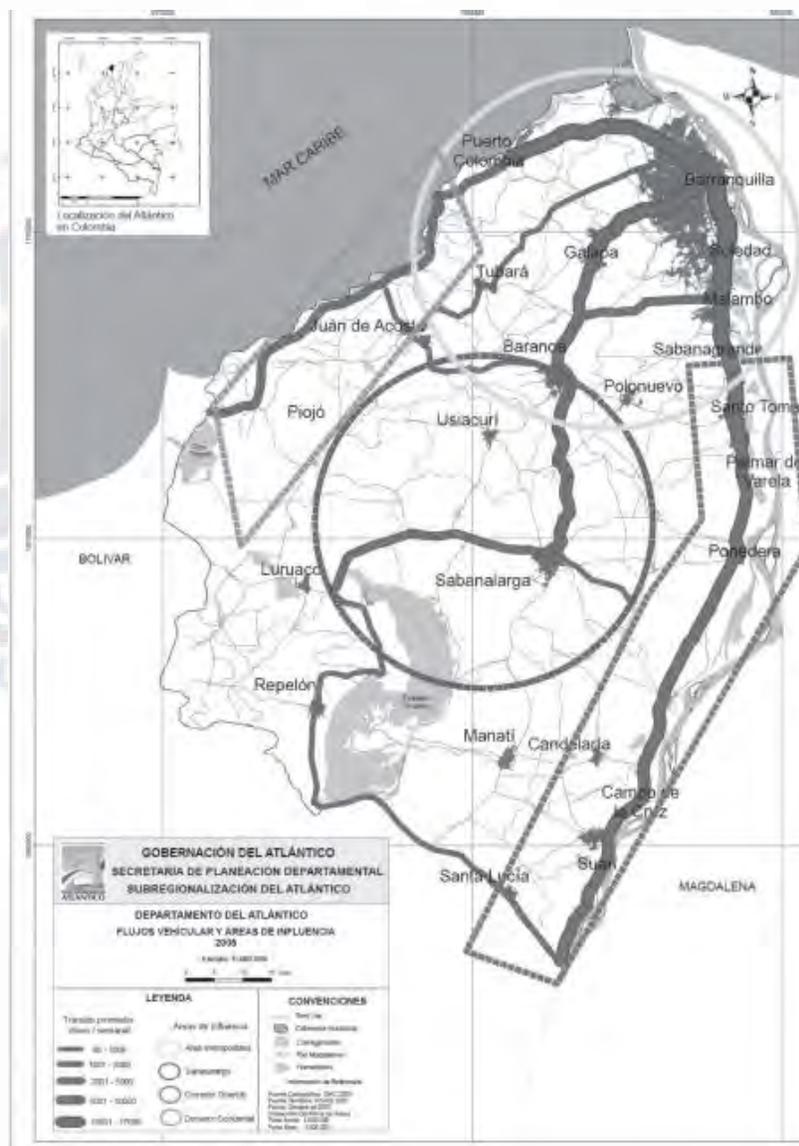


Figura 25. Flujo vehicular y áreas de influencia.
Tomado de “Agenda Atlántico 2020. La ruta para el desarrollo”. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/7-VISION%20ATLANTICO.pdf>

El departamento muestra una gran cobertura al contar con uno de los mayores índices de densidad vial del país (0.32 km/km²); sin embargo, este indicador se ve afectado por el estado de las mismas, el cual no se encuentra acorde con la importancia que tiene el departamento dentro del contexto regional y nacional, afectando su normal desarrollo al considerarse este sector como transversal para el desarrollo de múltiples actividades productivas y sociales. Las precarias condiciones de la red vial terciaria del Atlántico podrían ser un indicador de los problemas de marginamiento y altos indicadores de pobreza de sus sectores rurales. Dinamizar estas áreas requiere contar con una infraestructura vial que les permita vincularse a la economía departamental y regional. (DNP, 2011)

El departamento tiene una situación privilegiada que le permite contar con costas sobre el Mar Caribe y cerca de 103 km de riberas sobre el más importante río del sistema fluvial colombiano, teniendo además 36 km de un canal artificial, que lo convierten prácticamente en una isla triangular. Sobre la margen occidental del río Magdalena se ubican nueve municipios incluido el distrito de Barranquilla; sin embargo, este gran potencial no es aprovechado por el departamento y el Estado, debido a la carencia de políticas públicas orientadas a utilizar el río como medio de transporte masivo, a los deficientes accesos a las zonas portuarias y a la falta de una adecuada y eficiente infraestructura. (Ibíd.).

Hoy, ante las exigencias de la globalización, con una economía aperturista soportada en tratados de libre comercio, el departamento requiere con urgencia de un ferrocarril, que es el segundo medio de transporte más económico, para que, integrado con la infraestructura vial y portuaria, pueda gozar de un sistema de transporte intermodal que lo haga más competitivo. Por otra parte, el departamento, por su posición geográfica estratégica, por la topografía y el relieve plano de sus tierras, presenta unas condiciones muy favorables para la navegación aérea. En el

municipio de Soledad se ubica el Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz, el cual dispone de cómodas instalaciones, una de las pistas más largas del país y una cercanía a los dos centros turísticos más importantes de la nación, Cartagena y Santa Marta. (Ibíd.).

En el año 2013 se alcanzó una cobertura del servicio de acueducto en las cabeceras municipales del 98.16%. Por subregiones los valores son los siguientes: Sur: 97%; Oriental: 94%, Centro: 92%, Costera: 93% y Metropolitana: 99%. Se beneficiaron 10,053 nuevas personas de las subregiones Sur: 1,475; Centro: 1,408 y Metropolitana: 7,170. En materia de cobertura del servicio de acueducto se encuentra en niveles altos y aceptables el departamento. (Gobernación del Atlántico, 2014).

El departamento cuenta con una alta cobertura del servicio de energía eléctrica, pero aún persisten algunas dificultades en la calidad del servicio debido a los frecuentes cortes en la prestación del mismo y a las fluctuaciones de voltaje. La cobertura actual del servicio es del 97.9%, existiendo sólo unos cuantos barrios y algunas zonas rurales de ciertos municipios sin las redes eléctricas propicias.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

El monto de la apropiación definitiva de los recursos de inversión de la Administración Central en la vigencia 2013 (incluyendo recursos de regalías) ascendió a \$848,666 millones; de los cuales se comprometieron \$ 692,184 millones, que representan un 82% de ejecución. Así mismo, la apropiación definitiva en términos de participación de la inversión por retos se detalla a continuación: (a) En el reto *Atlántico Más Equitativo* la inversión fue de \$ 339,338 millones del total de los recursos apropiados, de los cuales se comprometieron \$291,477 millones, equivalentes al 86% de recursos apropiados. (b) En *Atlántico Con Menos Pobreza* la inversión ascendió a \$284,923 millones del total de los recursos apropiados y se comprometieron \$

211,162 millones, para un 74% de lo presupuestado para el reto. (c) El reto *Atlántico Más Productivo* participó con una inversión de \$ 112,032 millones del total de los recursos apropiados, comprometiéndose la suma de \$104,730, es decir, el 93% de los recursos apropiados para el reto. (d) En el reto *Atlántico Más Seguro y Sostenible* la inversión fue de \$96,435 millones, de los cuales se comprometieron \$ 75,150 millones, que representan el 78% del total de los recursos apropiados en ese reto. (e) En el reto *Atlántico Con Buen Gobierno* la inversión fue de \$15,936 millones, comprometiéndose una inversión de \$ 9,664 millones, es decir, el 61% de los recursos apropiados para el reto. En el cuadro siguiente se puede observar los recursos asignados a cada reto. (Gobernación del Atlántico, 2014).

En la tabla 12 se puede observar que el presupuesto de inversión se incrementó en un 119.12% con relación a la apropiación inicial, lo cual representa el esfuerzo de la administración en destinar los recursos a la inversión social y especialmente a los sectores vulnerables de la gente del Atlántico.

Como se puede observar en la Figura 26, los ingresos se han incrementado como consecuencia de las acciones que ha adelantado la Administración Departamental para combatir el contrabando y la evasión de impuestos, pero a la vez manteniendo la política de austeridad en el gasto, principalmente de funcionamiento, e incrementado la inversión pública en áreas claves que propician el desarrollo y bienestar de la gente de los sectores más necesitados de la población en los diferentes municipios del departamento. (Gobernación del Atlántico, 2014)

Los ingresos de la vigencia 2013 se incrementaron en un 46.54% con respecto a la vigencia 2012.

Tabla 12

Ejecución por Retos y Subregiones 2013

Descripción	Aprop_inicial	Aprop_Inicial Aprop Definitiva	Tot_Compromiso	%	Inversión general	Barranquilla, Soledad, malambo, Galapa, Pto. Colombia Sabanagrande, Santo Tomas, Palmar Varela, Ponedera.	Sabanagrande, Santo Tomas, Palmar de Varela, Ponedera Sabana Larga.	Sabana Larga, Baranoa, Palonuevo, Luruaco	Usiacurí, Tubará, Juan de Acosta, Piojo	Campo de la Cruz, Suan, Sta. Lucía, Candelaria, Manatí, Repelón.
Inversión administración central.	387'043,128	848'666,753	692'184,434	82%	169'971,548	118'639,462	74'308,326	159'365,841	53'015,194	116'884,061
Reto Atlántico más equitativo.	176'286,551	339'338,890	291'477,298	86%	17'936,268	38'780,837	54'179,101	97'806,641	22'956,845	59'817,603
Reto Atlántico menos pobreza	126'801,175	284'923,124	211'162,316	74%	33'517,807	61'899,451	18'186,033	50'356,719	17'612,061	29'590,243
Reto Atlántico más productivo.	29'325,094	112'032,118	104'730,415	93%	45'310,069	11'659,026	1331'298,726	10'253,080	10'619,420	25'557,519
Reto Atlántico más seguro	45'347,107	96'435,777	75'150,343	78%	64'395,366	5'749,899	435'515,153	710'850,661	1'689,669	1'629,042
Reto Atlántico con buen gobierno.	9'283,199	15'936,841	9'664,060	61%	8'272,035	550'247,819	176'377,582	238'548,510	137'198,167	289'652,174

Nota. Cifras expresadas en miles de millones. Tomado de “Informe de Gestión 2013”. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

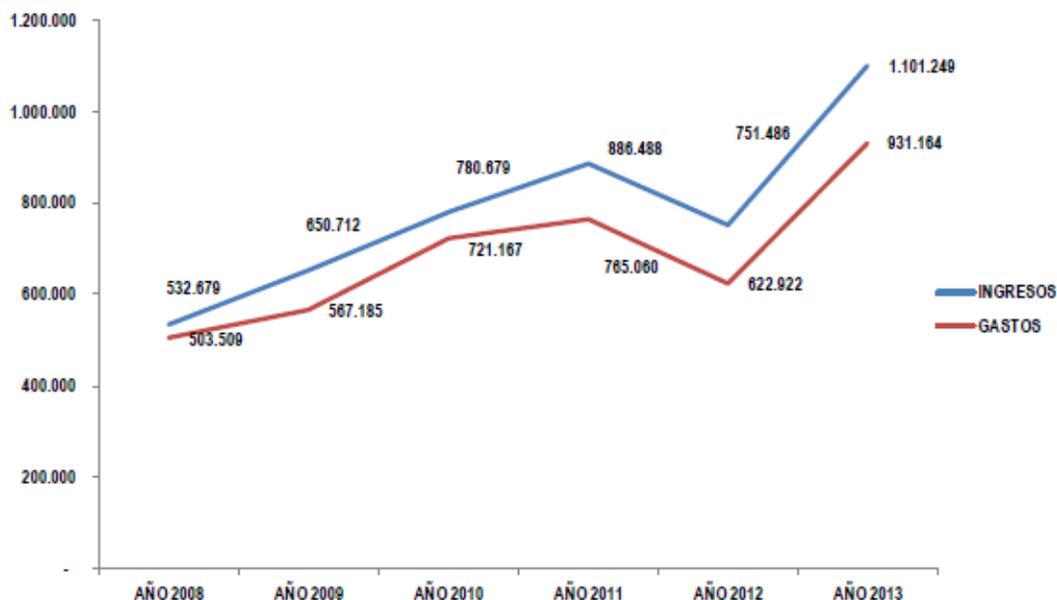


Figura 26. Comportamiento histórico de los ingresos y gastos (2008-2013). Tomado de “Informe de Gestión 2013”, de Gobernación del Atlántico, 2014. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

Tabla 13.

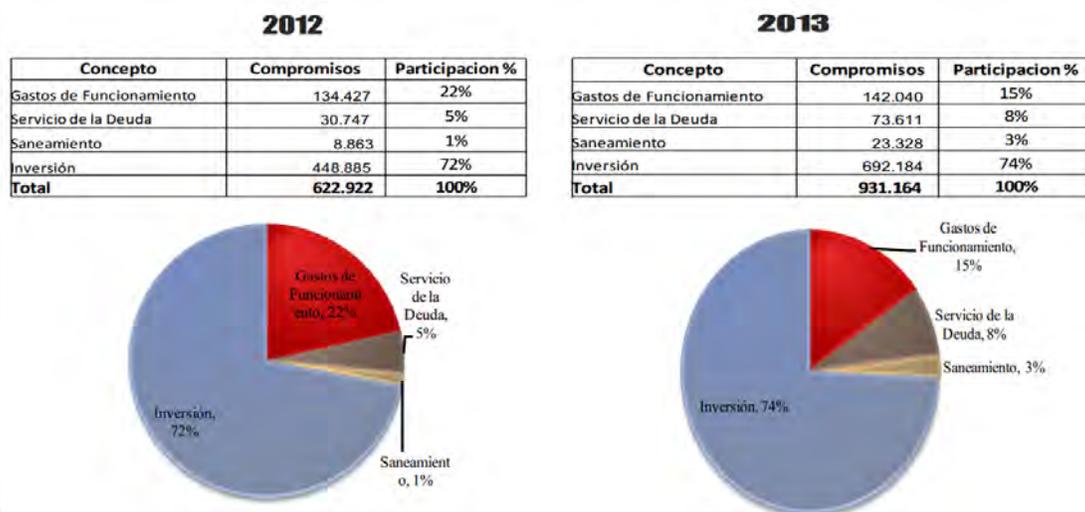
Ejecución presupuestal de gastos.

Concepto	Presupuesto Inicial	Presupuesto Definitivo	Compromisos	Ejecución, Compromiso Vs. Presupuesto Definitivo.
Gasto de Financiamiento.	148'486	156'850	142'040	91%
Servicios de la Deuda.	52'532	79'114	73'611	93%
Saneamiento.	11'129	32'460	23'328	72%
Inversión.	387'043	848'667	692'184	82%
Total.	599'190	1,117'091	931'164	83%

Nota. Tomado de “Informe de Gestión 2013”, de Gobernación del Atlántico, 2014. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

Tabla 14.

Ejecución presupuesto de Gastos e Inversiones (2012-2013).



Nota. Tomado de “Informe de Gestión 2013”, de Gobernación del Atlántico, 2014. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

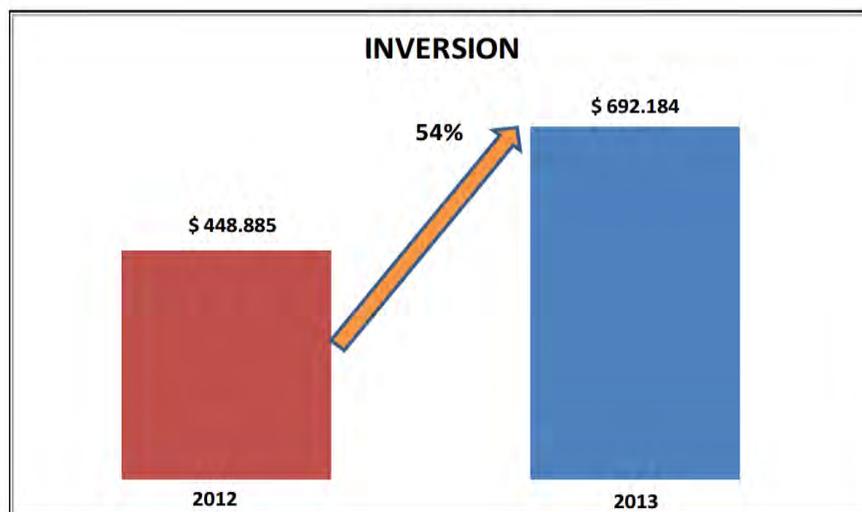


Figura 27 Ejecución presupuesto de gastos e inversiones 2012 vs. 2013.

Tomado de “Informe de Gestión 2013”, de Gobernación del Atlántico, 2014. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

Para hacer un *Atlántico Mas Social*, la Administración departamental ha realizado un esfuerzo importante en incrementar la inversión pública en los sectores más débiles de la sociedad al aumentar en un 54% los recursos para inversión del 2012 a 2013, como se muestra en la Figura anterior. (Gobernación del Atlántico, 2014)



Figura 28. Total deuda.

Tomado de “Informe de Gestión 2013”, de Gobernación del Atlántico, 2014. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

Los compromisos con el sector financiero y demás acreedores se han venido cumpliendo, logrando disminuir la deuda en un 42% con lo cual se consolida la confianza de los proveedores con la Administración del Atlántico. La calificación A+ que la Sociedad Calificadora de Valores Investor Services otorgó al Departamento del Atlántico, representa un voto de confianza del sector financiero al Gobierno Departamental, por el buen manejo de sus finanzas. Esta calificación permitiría acceder a nuevas fuentes de apalancamiento en caso de necesitarlo.

El Plan Financiero del Departamento del Atlántico, elaborado por la Secretaría de Hacienda tuvo como punto de partida la realidad económica y financiera del departamento y las cifras contenidas en el Presupuesto General del 2013, así como también el Marco Fiscal de

Mediano Plazo 2013 – 2022, con proyecciones ajustadas al comportamiento real de los ingresos. Este escenario nos permite determinar el manejo de las finanzas durante el período del actual de gobierno, cumplir con todos los indicadores de Ley que la administración está obligada a controlar, monitorear y evaluar continuamente y desarrollar los objetivos y compromisos definidos en el Plan de Desarrollo *Atlántico más Social, Compromiso Social sobre lo Fundamental*.

En cuanto a la Regalías, El Gobierno Nacional expidió el Decreto Ley transitorio 4923-2011, el cual determina la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios. (Gobernación del Atlántico, 2014)

Todos los recursos del Sistema General de Regalías financiarán proyectos de inversión presentados por la entidades territoriales a los Órganos Colegiados de Administración y Decisión – OCAD. Los Órganos Colegiados de Administración y Decisión son los responsables de definir los proyectos de inversión sometidos a su consideración que se financiarán con recursos del Sistema General de Regalías, así como evaluar, viabilizar, aprobar y priorizar la conveniencia y oportunidad de financiarlos y designará su ejecutor. En cuanto a inversión, los recursos aprobados del Sistema General de Regalías por departamento se pueden observar en la tabla 15.

La distribución de recursos aprobados por sectores y cantidad de proyectos, puede observarse en la tabla 16.

Tabla 15.

Recursos aprobados del Sistema General de Regalías (Por departamento).

Departamento	Inversión (Millones)
Atlántico	\$ 97,079 millones
Bolívar	\$75,368 millones
Cesar	\$ 114,823 millones
Córdoba	\$ 132,444 millones
Guajira	\$ 13,612 millones
San Andrés	\$36,367 millones
Sucre	\$ 175,615 millones
Total	\$ 645, 310.1 millones

Nota: Tomado de “Informe de Gestión 2013”, de Gobernación del Atlántico, 2014. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

Tabla 16.

Recursos aprobados del Sistema General de Regalías (Sector).

Sector	Cantidad	Inversión (Millones)
Agua potable y saneamiento básico	5	\$ 55,392.8
Cultura	3	\$ 17,895.3
Deporte	2	\$ 10,615.6
Desarrollo social	1	\$8.430.9
Educación	4	\$ 57,519.1
Familia, Infancia y Adolescencia	2	\$87,527.9
Justicia	2	\$ 11,006.5
Medio Ambiente	1	\$ 1,983.6
Prevención y Atención de Desastres	2	\$ 4,722.2
Salud	2	\$ 4,794.4
Transporte	9	\$ 270,598.3
Vivienda	1	\$ 114,823.5
Total	34	\$ 645,310.1

Nota: Tomado de “Informe de Gestión 2013”, de Gobernación del Atlántico, 2014. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

4.1.5 Recursos humanos (H)

Desde que nace, todo ser humano inicia un proceso de aprendizaje que nunca termina y que involucra a la sociedad, la familia y al Estado. Teniendo en cuenta esto, en Colombia y en el Departamento del Atlántico existe un sistema educativo que se articula y funciona a lo largo de toda la vida de la persona, por lo que se han creado programas tanto para la atención inicial desde el vientre materno, así como para el fomento y sostenimiento de programas de educación superior y formación para el trabajo.

Siendo conscientes de que la educación es una herramienta poderosa para generar equidad, acabar con la pobreza, generar empleo y más seguridad, el gran reto del Ministerio de Educación Nacional –MEN- es convertir el mejoramiento de la calidad en un propósito nacional en el que estén comprometidos todos los actores de la sociedad colombiana (alcaldes, gobernadores, secretarios de educación, docentes, universidades, directivos, estudiantes, padres de familia, sector privado y en general toda la comunidad). (Ministerio de Educación Nacional, 2011).

El sistema de educación superior en Colombia se divide en dos niveles académicos: (a) el de pregrado y (b) posgrado. Dentro de estas dos categorías se encuentran los niveles de formación, que cuentan con sus propios objetivos, forma de enseñanza y tiempos de estudio. Dentro del nivel académico de pregrado se encuentran los niveles de formación universitaria, técnico-profesional y tecnológica y dentro del nivel académico de posgrado se encuentran los niveles de formación de Especialización, maestría y doctorado. (ProBarranquilla, 2013)

En la Figura 29 se detalla el número de egresados de educación superior por nivel de formación durante el periodo 2001 a 2011 en el Departamento del Atlántico, según el más

reciente análisis realizado por el Observatorio laboral para la educación y Fundesarrollo.

(ProBarranquilla, 2013)

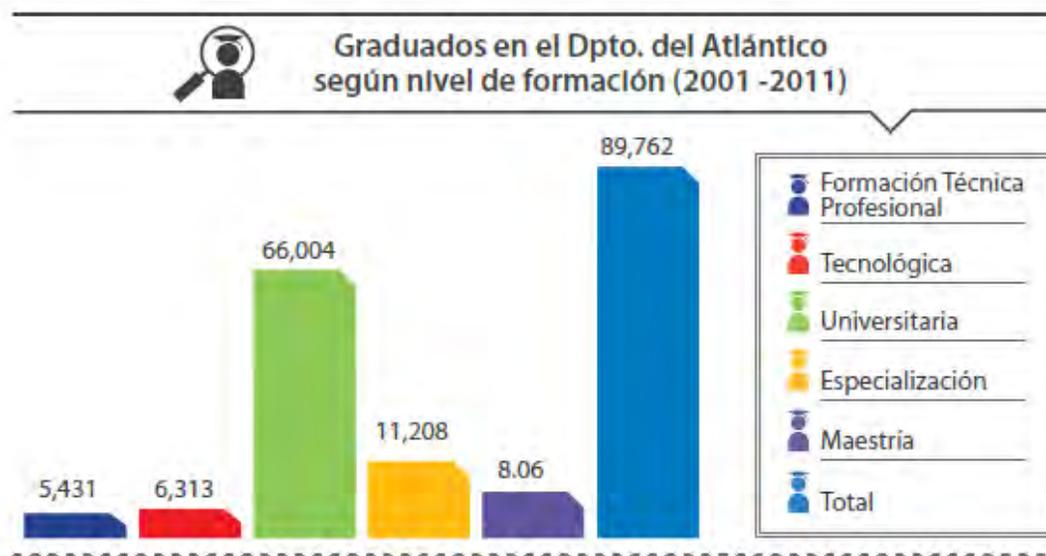


Figura 29. Graduados en el Departamento del Atlántico según nivel de formación. Tomado de “Guía del Inversionista Pro Barranquilla 2013”. Recuperado de <http://www.probarranquilla.org/downloadableFiles/barranquilla/GUIA-DEL-INVERSIONISTA-FINAL.pdf>

El Departamento del Atlántico tiene gran disponibilidad de recurso humano calificado. La educación universitaria concentra el 73.5% de los graduados de educación superior (66,004), las especializaciones y maestrías participan con el 13.4% (12,014 graduados) y la formación técnica y tecnológica con el 13.1% (11,744 graduados), para un total de 89,762 graduados en el periodo 2001-2011 con énfasis en ingenierías, ciencias administrativas y salud. De igual forma, cuenta con una población bilingüe del 6.6% según cifras publicadas por el DANE. (Guía del Inversionista Pro Barranquilla, 2013)

Para analizar el recurso humano disponible en el Departamento es necesario tener claro los siguientes conceptos:

- Áreas de conocimiento son las agrupaciones de los programas académicos que tienen afinidad en los contenidos y en los campos específicos de conocimiento.

• Núcleo básico de conocimiento es la división o clasificación de un área del conocimiento en sus campos, disciplinas o profesiones esenciales.

En la Tabla 17 y desde la Figura 30 a la Figura 34, se muestran los graduados por niveles de formación, según áreas de conocimiento y núcleos básicos de conocimiento en el Departamento del Atlántico. (Pro Barranquilla, 2013)

Tabla 17.

Formación Académica último análisis 2001- 2011

Formación Académica (2001 – 2011).

Núcleo básico de Conocimiento	Técnico Profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría
Agronomía, Veterinaria y Afines.	0	5	203	1	0
Bellas Artes	153	968	157	0	0
Ciencias de la Educación.	3	0	3,440	1,966	229
Ciencias de la Salud	1,311	259	15,962	1,821	3
Ciencias Sociales y Humanas	0	68	14,060	1,607	223
Economía, Administración y Contaduría.	2,357	880	14,437	4,551	233
Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo	1,607	4,104	16,617	1,179	109
Matemáticas y Ciencias Sociales	0	29	1,128	83	9
Total	5,431	6,313	66,004	11,208	806

Nota: Tomado de “Guía del Inversionista” por Pro Barranquilla, 2013. Recuperado de <http://www.probarranquilla.org/downloadableFiles/barranquilla/GUIA-DEL-INVERSIONISTA-FINAL.pdf>

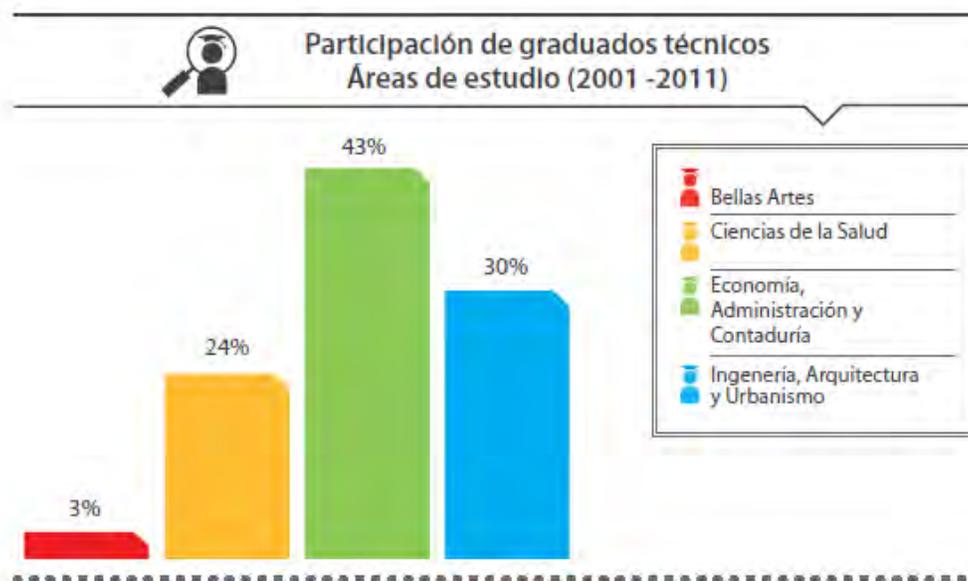


Figura 30. Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.

Tomado de “Guía del Inversionista” por Pro Barranquilla, 2013. Recuperado de <http://www.probarranquilla.org/downloadableFiles/barranquilla/GUIA-DEL-INVERSIONISTA-FINAL.pdf>

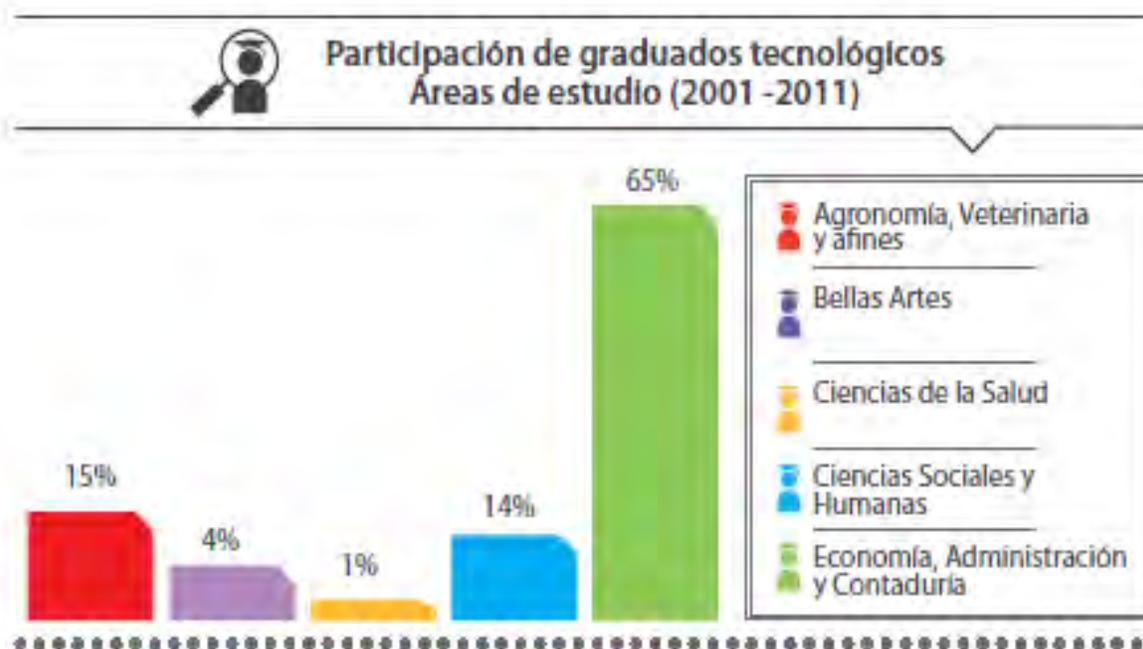


Figura 31. Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.

Tomado de “Guía del Inversionista” por Pro Barranquilla, 2013. Recuperado de <http://www.probarranquilla.org/downloadableFiles/barranquilla/GUIA-DEL-INVERSIONISTA-FINAL.pdf>

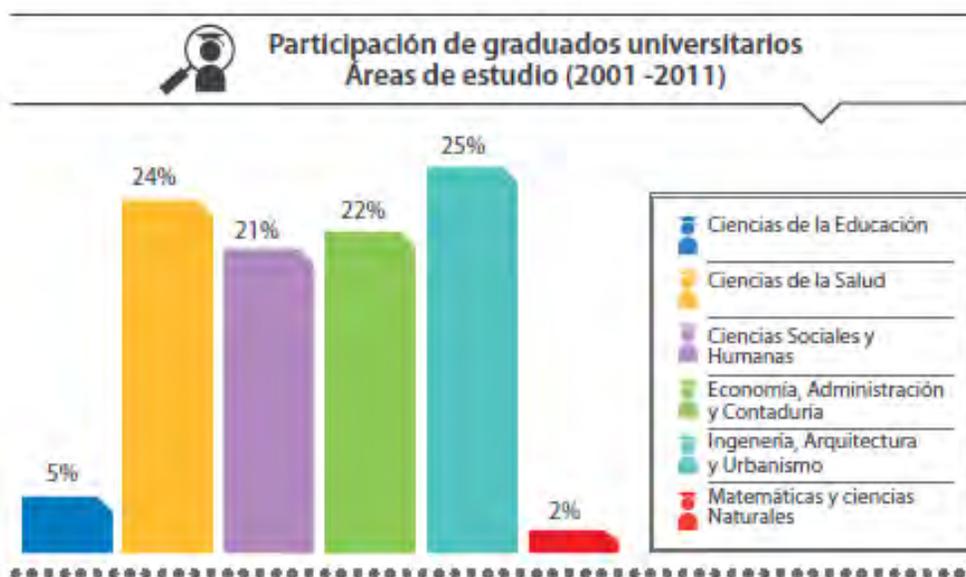


Figura 32. Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.

Tomado de “Guía del Inversionista” por Pro Barranquilla, 2013. Recuperado de <http://www.probarranquilla.org/downloadableFiles/barranquilla/GUIA-DEL-INVERSIONISTA-FINAL.pdf>

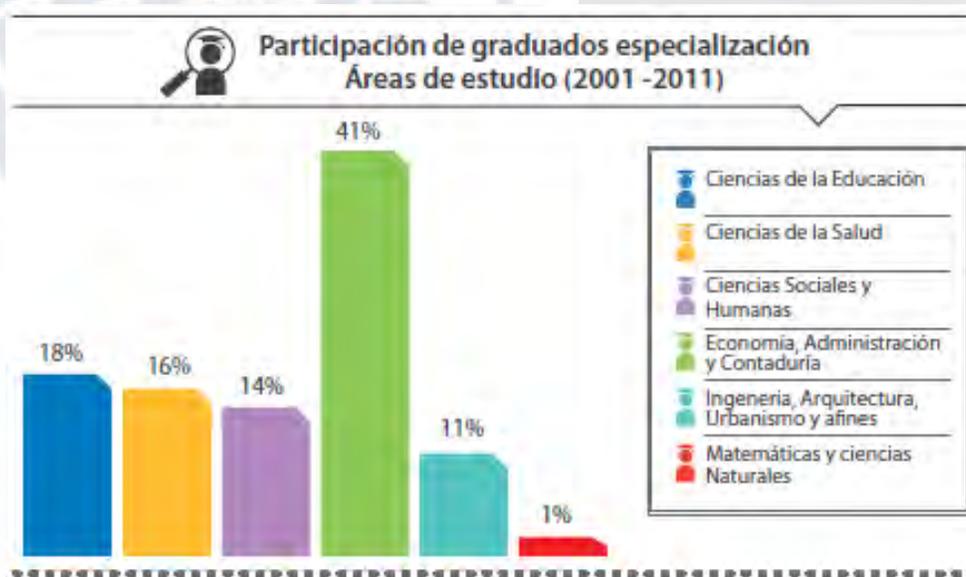


Figura 33. Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.

Tomado de “Guía del Inversionista” por Pro Barranquilla, 2013. Recuperado de <http://www.probarranquilla.org/downloadableFiles/barranquilla/GUIA-DEL-INVERSIONISTA-FINAL.pdf>

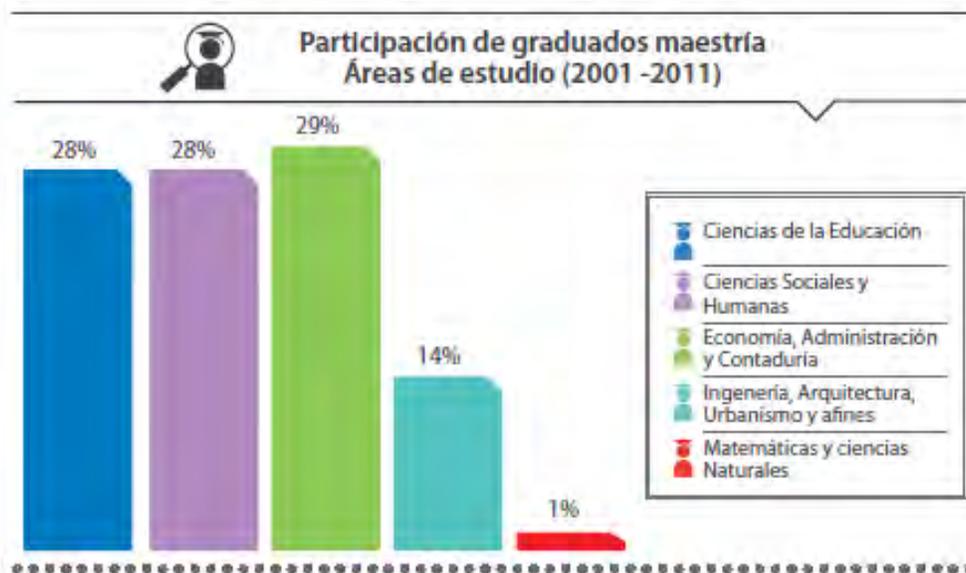


Figura 34. Participación graduados técnicos, tecnólogos, universitarios, especialistas y máster, según áreas de estudio.

Tomado de la “Guía del Inversionista” por Pro Barranquilla, 2013.

Recuperado el 16 de Octubre del 2014, de

<http://www.probarranquilla.org/downloadableFiles/barranquilla/GUIA-DEL-INVERSIONISTA-FINAL.pdf>

A lo largo de su historia el Departamento del Atlántico ha venido desarrollando recursos y capacidades destacados que son los medios con que cuenta para afrontar los retos planteados en su plan de Desarrollo. (Gobernación del Atlántico, 2014)

Si hablamos de recursos tangibles se destacan los siguientes:

- El río Magdalena como fuente de irrigación y recursos hídricos y alternativa de transporte de carga y personas.
- Cuerpos de agua interiores como fuente de consumo de agua y pesca.
- Litoral que constituye una base de: Recursos pesqueros, recursos y atractivos turísticos, recursos marítimos como fuente de navegación y biodiversidad como base de sostenibilidad.
- Territorios aptos para la construcción de vivienda y aprovechamiento agropecuario

- Puertos, aeropuerto y terminales como mecanismo de transporte y de comercialización y distribución de bienes y servicios.
- Red vial primaria y secundaria que facilita la movilidad y conectividad.
- Infraestructura cultural y deportiva con muestra evidente de creatividad y canal recreativo.

Sin embargo lo más valioso del Departamento son todos aquellos recursos intangibles con los que cuenta, cuyo principal constituyente es el Capital Humano.

- Reconocimiento de talentos destacados en la política y la cultura en el ámbito nacional, regional e internacional.
- Reconocimiento de eventos de carácter nacional e internacional.
- Marca ciudad para Barranquilla que apuntala su atraktividad.
- Habilidades para la navegación fluvial y marítima como base de comercio.
- Experiencia en el comercio internacional, fundamental en una economía volcada hacia el exterior.
- Hospitalidad de la población como fundamento de atraktividad, posicionamiento y fidelización de visitantes.
- Identidad cultural de los pobladores con un ser Caribe y atlanticense.
- Pacificidad, compadrazgo y matrifocalidad como base de la convivencia ciudadana y manejo de conflictos.
- Patrimonio inmaterial representado en artes y oficios tradicionales: artesanías y gastronomía de reconocimiento local, nacional e internacional.
- Reconocimiento en la industria del diseño textil y de moda con alto valor agregado.
- Agricultura tradicional, ganadería extensiva y pesca artesanal de bajo impacto ambiental.

- Orientación internacional del talento humano.
- Alta adaptabilidad a entornos desconocidos.
- Investigación en áreas como TIC's, salud, piscicultura, educación, hidráulica, entre otras áreas.
- Mercadeo de ciudad, aspecto que favorece la promoción del Departamento.

El desarrollo competitivo del Departamento del Atlántico tiene su epicentro actualmente en el Área Metropolitana, ya que es nulo el aporte que puede generarse desde las otras subregiones, principalmente en los factores de Desarrollo Humano, ciencia, tecnología e innovación y en el campo de la investigación, pues la infraestructura para el desarrollo económico y Humano se encuentra ubicado en el Área Metropolitana, con pocas posibilidades de acceso al resto de municipios que se encuentran alejados de esta Subregión.

Para el Departamento del Atlántico, el desarrollo del talento humano se considera un tema central, así como el fortalecimiento de la hospitalidad de los habitantes, el desarrollo de condiciones de vida para extranjeros, las exenciones tributarias y el desarrollo turístico. (Plan de Desarrollo Departamento del Atlántico 2012-2015)

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MINTIC, le ha dado un gran impulso al uso y masificación de las TIC en el territorio nacional, para lograrlo se ha apoyado en una serie de políticas y estrategias centradas en lo que ha denominado el Ecosistema Digital, como se puede observar en la Figura 35, orientado a fomentar las TIC a través de la expansión de la infraestructura, la creación de nuevos servicios a precios más bajos, la promoción del desarrollo de aplicaciones y contenidos digitales y el impulso a la apropiación tecnológica. (Gobernación del Atlántico, 2012)



Figura 35. Gobernación del Atlántico.
Tomado “Gobernación del Atlántico”. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=156&Itemid=88.

Inicialmente se creó la Secretaría de Informática y Telecomunicaciones a través de la Ordenanza 000017 de Octubre 4 del 2005, siendo una de las únicas entidades territoriales en el país que cuenta con el manejo de TIC a nivel de Secretaría Departamental. Esto obliga al Departamento del Atlántico a pensar en la creación de proyectos y políticas de corto, mediano y largo plazo, en materia de TIC orientadas al beneficio de todos sus habitantes. (Gobernación del Atlántico, 2012)

Posteriormente, mediante la Ordenanza 000020 de Agosto 16 de 2007, se crea el Fondo Departamental de Comunicaciones: Atlántico Digital y el Programa Compromiso para un Atlántico Bilingüe, con esta Ordenanza se destina un porcentaje anual de los ingresos tributarios, descontando las estampillas, para financiar al Fondo Atlántico Digital y al Programa. (Gobernación del Atlántico, 2012)

Si se entra a ver el detalle de lo efectuado por el Departamento en esta importante materia durante el último año, vemos que para cumplir con la ampliación de cobertura de Fibra Óptica en el Departamento, se suscribió un convenio para instalar 24 kilómetros de Fibra Óptica por un valor de \$1,055 millones, de los cuales \$490 millones corresponden a aportes de la Gobernación y \$565 millones de Metrotel, empresa Metropolitana de Telecomunicaciones que ofrece sus servicios en la ciudad de Barranquilla y su área metropolitana. (Gobernación del Atlántico, 2014)

Mediante este convenio se brindó conectividad con fibra óptica a 38 nuevas instituciones públicas de las siguientes subregiones: Sur siete, Oriental cinco, Centro ocho, Costera ocho y Metropolitana 10. El servicio cubre los municipios de Malambo, Sabanagrande, Santo Tomas, Ponedera, Sabanalarga, Baranoa y Galapa. (Gobernación del Atlántico, 2014)

Con recursos del programa Vive Digital del Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones: (Gobernación del Atlántico, 2014)

- Se instalaron dos puntos de Vive Digital en los municipios de Puerto Colombia y Luruaco.
- Se desarrolla actualmente un proyecto mediante el cual se dota a las instituciones educativas del departamento de Plataformas Virtuales.
- Se suscribió un convenio para el soporte técnico a 18 municipios con lo cual se superó la meta en un 39%.
- Se prestó el servicio de soporte técnico en Gobierno en Línea a 22 municipios, alcanzando el 100%.
- Se automatizaron trámites y servicios en nueve entidades territoriales, superando lo previsto en un 180%.

- Se capacitaron en Gobierno en Línea a 76 funcionarios, para un cumplimiento de la meta en el 92%.
- Se adquirieron 174 equipos para la entidad, para un cumplimiento del 167%, con una inversión de \$333 millones.
- Se adquirieron 705 licencias de Software, superando el cumplimiento en un 605%.
- Se desarrollaron y pusieron en marcha tres sistemas de información para la Gobernación, superando la meta en un 300%.
- Se implementó con una inversión de \$60 millones, el modulo financiero del sistema de información ATLANTIS en una Alcaldía del Departamento del Atlántico, para un cumplimiento del 100%.
- Mediante la iniciativa Vive Digital se desarrolla un proyecto mediante el cual se dota a todas las sedes de las Instituciones Educativas del departamento de una Plataforma Aula Virtual, cumpliendo de esta forma la meta del cuatrienio.

Según el diagnóstico realizado para la ejecución de la Agenda 2020, la cobertura en telefonía en el departamento alcanzaba en el año 2004 un 64.28% Posteriormente se pone en marcha el Plan Caribe II con lo que se llevan equipos comunitarios a las zonas rurales. (DNP, 2011).

Inicialmente el servicio de telefonía fue prestado por TELECOM, contando con 8,486 líneas instaladas, de las cuales solo el 59.28% se encontraban en servicio en 1994. Para el 2007 Barranquilla presentó una cobertura del servicio telefónico del 70.26%, medido entre el número de líneas telefónicas en servicio y el número de viviendas, con una densidad telefónica del 17.2%. Comparado con las principales ciudades de Colombia, en ese año Barranquilla se ubicó en el tercer lugar nacional en densidad telefónica después de Medellín (36.9%) y Cali (25.8%).

En el departamento el 40.6% de las viviendas posee conexión telefónica de acuerdo con los datos del Censo DANE 2005. Este valor es superado por Departamentos como Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Huila, Meta, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima y Valle. A su vez, solo el 22% de sus municipios presenta las mayores coberturas, consideradas entre 21% y 54%. En lo que respecta al uso de Internet, el Departamento, con el apoyo del Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones a través de su programa COMPARTEL, inició desde el año 2005 un proceso de conectividad de las instituciones públicas a través de conexión satelital. (DNP, 2011)

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Con la estructuración que hizo el Gobierno del Sistema General de Regalías, sobre todo con la creación del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (al que se destina el 10% que recibe el Estado por explotación de recursos naturales no renovables), se abrió la oportunidad para que los protagonistas de la ciencia y la tecnología empezaran, ahora sí, a diseñar estrategias de desarrollo con base en el conocimiento científico y la innovación. (El Heraldo, 2013).

En los últimos 50 años, el mundo entero ha comprendido el papel de la investigación, el desarrollo y la innovación como la base de las estrategias productivas de un país para que haya crecimiento per cápita sostenible. En Colombia no han sido pocas las voces de científicos y académicos que insistentemente nos recuerdan la escasa inversión en este aspecto.

Hasta el último análisis efectuado en el 2013 a nivel nacional, el OCAD (Órgano Colegiado de Administración y Decisión) de CTeI ha aprobado 147 proyectos, como se puede observar en la Figura 36, para los que el Fondo aportará más de \$1'167,427 millones. En la región Caribe se han aprobado 33 proyectos, como se puede observar en la Figura 35, con financiación del fondo por \$333,327 millones, que equivale al 28.4% del total asignado en el

país. Al mes de Agosto de 2013, en el Departamento del Atlántico han sido aprobados seis proyectos, que tendrán financiación del fondo por \$24,396 millones, equivalentes al 2.1% del total, entre los cuales se encuentra la Puesta en marcha del Parque Tecnológico del Caribe, el desarrollo científico y tecnológico del sector agroindustrial y la implementación de un modelo de atención a la primera infancia con base en el uso de las tecnologías. (El Heraldo, 2013)



Figura 36. Inversión de proyectos aprobados por departamento.

Tomado de “Así va el Atlántico en el fondo para ciencia y tecnología de regalías”. Recuperado de <http://www.elheraldo.co/noticias/economia/asi-va-el-atlantico-en-el-fondo-para-ciencia-y-tecnologia-de-regalias-120499>

Si algo caracteriza a los seis proyectos que hasta el momento le habían sido aprobados al Departamento del Atlántico, es la articulación entre los actores de ciencia y tecnología. Desde el año 2011, cuando ya se conocían los detalles de los cambios al Sistema General de Regalías, la administración departamental, las universidades y el sector empresarial se dieron a la tarea de establecer las áreas en las que se debían desarrollar los proyectos que nos harían más competitivos.

En esa línea, el papel de las universidades del departamento ha sido fundamental. No solo se han encargado de proponer y formular los proyectos, sino que no hay uno solo de estos proyectos que no esté liderado por alguna institución de educación superior. Además, vale la pena resaltar que también, en todos, el trabajo de las universidades, con sus grupos de investigación, ha sido conjunto y articulado.

Para María de los Ángeles Pérez, directora del Instituto de Investigaciones de la Universidad Simón Bolívar, en este proceso las universidades han entendido que solas no pueden lograr impactos importantes para el departamento, puesto que para optimizar los recursos hay que hacer megaproyectos y no quedarse con programas individuales, parcializados y muy limitados. “Esa ha sido la mayor ganancia, porque es la única forma que, si definimos estratégicamente las áreas del desarrollo del departamento, podemos todos apuntalar hacia ser un departamento más competitivo, más innovador, incluso, mucho más social”, dice. (El Heraldo, 2013).

Por su parte Raimundo Abello, director de Investigación, Desarrollo e Innovación de Uninorte, considera que hoy los profesores, investigadores y asociados a los proyectos están comprometidos no solo con la universidad que representan sino con el departamento. “Somos conscientes de la importancia para el departamento de estos fondos, de la responsabilidad que tenemos ante el gobierno nacional y departamental y ante la sociedad atlanticense de desarrollar los proyectos con el nivel que siempre nos ha caracterizado y con que se ha comportado la comunidad científica de Uninorte”, señala. (El Heraldo, 2013).

El tema de la ciencia, la tecnología y la innovación como fuente de desarrollo económico y social ha sido analizada desde varios enfoques académicos, políticos y sociales, y ya no se pone en duda que hay una relación directa entre el grado de desarrollo de un país y su capacidad

de investigación científico, tecnológica y de innovación que se refleja en el mercado con productos, procesos y servicios de alto valor agregado tecnológico. (Gobernación del Atlántico, 2013).

En consecuencia y con el fin de llegar a la sociedad atlanticense, el Departamento del Atlántico apoya todas aquellas actividades que buscan la apropiación social del conocimiento del departamento: Se apoya a la educación media a través del programa ONDAS, a los Semilleros de Investigación de las Instituciones de Educación Superior IES, a través de la Red Colsi, se apoyan las ferias de CT+I y las misiones tecnológicas. (Gobernación del Atlántico, 2013).

4.2 Conclusiones

En un país como Colombia, cada región tiende a consolidar sus propias condiciones económicas, sociales, ambientales, culturales e institucionales, sin embargo, al formar parte de un todo es necesario que la visión de desarrollo territorial se encuentre alineada a la visión nacional con el fin de unir esfuerzos en la búsqueda del logro de los objetivos de desarrollo.

No solo basta con hacer un análisis externo de las fuerzas del contexto global del departamento para diagnosticar la situación actual que se vive y las necesidades puntuales de desarrollo, es indispensable entrar y analizar técnicamente el día a día del departamento como una empresa para con base en ello proponer e identificar factores críticos de éxito para el futuro cercano.

Actualmente la administración opera bajo el plan de desarrollo 2012 – 2015, periodo denominado *Atlántico más social* frase que encierra la clara estrategia de una administración que luego de hacer un diagnóstico y un análisis multidimensional identificó esta como principal punto de partida para el cumplimiento de los objetivos del milenio.

Según se observa en cada variable analizada al interior, se puede concluir que se ha avanzado en la ejecución de programas, proyectos y acciones, en el cumplimiento del Plan de Desarrollo vigente. *Un Atlántico Mas Social* no podrá hacerse realidad, sin los mecanismos que permitan focalizar la acción, en el núcleo básico de toda sociedad: “LA FAMILIA”, sobre todo, en aquellos sectores desvalidos y desprotegidos. Es por esto, que los proyectos ejecutados y ajustados a cada uno de los retos, buscan de una u otra forma la reivindicación social.

Según se mencionó anteriormente, en el plan de desarrollo Departamental del Atlántico existen claramente una serie de Retos para el Departamento del Atlántico, que se mantienen como lineamientos estratégicos del plan nacional. Estos retos, Atlántico más equitativo, Atlántico con menos pobreza, Atlántico más productivo, Atlántico más seguro y sostenible y Atlántico con buen gobierno, son el eje principal sobre el cual la administración del departamento determina aspectos importantes como la destinación de los recursos financieros, de capital y humanos requeridos para sus respectivos cumplimientos.

Vemos que la figura principal de la administración es el gobernador del departamento, quien es el máximo responsable de ir en busca de la competitividad y sustentabilidad de sus instituciones, con bases fundamentales como el desarrollo humano y el crecimiento de la economía. En el departamento se respiran aires de burocracia y desafortunadamente índices de corrupción que a pesar de no ser alarmantes, provocan cierto grado de deficiencia en muchos aspectos al interior de la organización principalmente en la administración pública.

Opacando un poco ciertas deficiencias administrativas en los cargos públicos, cabe resaltar los buenos momentos que ha atravesado el departamento con las firmas de los tratados de libre comercio a raíz de lo cual se percibe como importante ventaja competitiva la posición geográfica del departamento que se considera debe ser aprovechada y convertirse en la principal

estrategia del departamento. Dicha situación privilegiada le permite contar con costas sobre el Mar Caribe y cerca de 103 km de riberas sobre el más importante río del sistema fluvial colombiano.

La administración central incrementó en gran medida el monto de apropiación de recursos de inversión, contando en gran parte con recursos recibidos de regalías del Gobierno nacional. Adicionalmente para contribuir a la meta de hacer un “Atlántico Mas Social”, la Administración departamental se ha venido focalizando en realizar esfuerzos importantes en el aumento de la inversión pública en los sectores más débiles de la sociedad, flagelo importante del departamento.

Desde que nace, todo ser humano inicia un proceso de aprendizaje que nunca termina y que involucra a la sociedad, es por esto que en el Departamento del Atlántico existe un sistema educativo que se articula y funciona a lo largo de toda la vida de la persona y para lo cual se han venido creando programas para el fomento y sostenimiento de la educación y la formación para el trabajo. Adicionalmente se dejó de poner en duda la relación directa entre el grado de desarrollo de puede alcanzar la región y la capacidad de investigación científico, tecnológica y de innovación que se logre, por lo cual el Departamento del Atlántico apoya aquellas actividades que buscan la apropiación social del conocimiento en el departamento.

Si analizamos los resultados arrojados por la matriz MEFI vemos necesario que el Departamento se concentre en aprovechar aún más sus fortalezas a través de factores como cobertura de servicios públicos, manejo adecuado de las finanzas y desarrollo e impulso de proyectos de tecnología y al mismo tiempo combatir sus mayores debilidades como lo son , la falta de canales de transporte integrados, los altos índices de pobreza, la inseguridad generada

por los grupos al margen de la ley, los altos niveles de riesgo de inundación y la baja cobertura en un tema tan importante como es la salud.

Tabla 18.

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz EFI del Departamento del Atlántico			
Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Posición geográfica del Departamento del Atlántico.	0.06	4	0.24
2 Buen nivel de recaudos de impuestos por parte de los contribuyentes del departamento.	0.06	3	0.18
3 Existe conciencia de unir esfuerzos público privados para apalancar proyectos estratégicos	0.05	4	0.2
4 Altos niveles de estabilidad político – administrativa.	0.05	4	0.2
5 Patrimonio cultural potencial para el desarrollo empresarial y turístico.	0.03	4	0.12
6 Carnaval de Barranquilla patrimonio de la humanidad.	0.03	4	0.12
7 Red vial suficiente en términos de cantidad de kilómetros por km ² .	0.03	3	0.09
8 Barranquilla: Centro del corredor de desarrollo Cartagena – Santa Marta	0.04	4	0.16
9 Conexión del departamento con las troncales viales nacionales	0.05	4	0.2
Subtotal	0.4		1.51
Debilidades			
1 Falta de un sistema de control y gestión del plan de desarrollo del departamento.	0.06	2	0.12
2 falta de canales de transportes integrados (Red fluvial, vial y marítima).	0.06	1	0.06
3 Bajos indicadores de calidad educativa.	0.06	2	0.12
4 Emisión de gases sobre el río Magdalena: Efecto invernadero. 70% de la población en la cuenta del río.	0.06	2	0.12
5 Altos niveles de pobreza.	0.06	1	0.06
6 Brechas de género en participación laboral.	0.05	1	0.05
7 Baja cobertura en salud: Infraestructura hospitalaria.	0.05	1	0.05
8 Alto nivel de informalidad del empleo.	0.06	1	0.06
9 Logística deficiente en disposición final de residuos sólidos y aguas negras.	0.05	2	0.1
10 Carencia de programas masivos para disminuir los déficits de vivienda.	0.04	2	0.08
11 Población desplazada por el conflicto armado.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.6		0.87
Total	1.00		2.38

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

La planeación estratégica permite, entre otras cosas, posicionar de manera competitiva a las empresas o a las regiones en escenarios nacionales e internacionales, potenciando las fortalezas propias y generando oportunidades de desarrollo y crecimiento, tanto social como económico y medioambiental. En el presente trabajo se propone como intereses principales para el Departamento del Atlántico ser la puerta de entrada de Colombia al mundo aprovechando su posición privilegiada para el comercio de bienes a través de su puerto ubicado en Barranquilla, el desarrollo de infraestructura capaz de integrar toda la región Caribe teniendo como eje las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta así como la navegabilidad a través del río Magdalena.

5.1 Intereses del Departamento del Atlántico

Los intereses del Departamento del Atlántico son los siguientes:

Desarrollo y Bienestar social: El Departamento de Atlántico tiene como propósito tener ciudadanos con igualdad de oportunidades, donde el estado garantiza educación, cultura, movilidad, recreación y deporte a todos los miembros de la familia, enmarcado en un entorno familiar integrado, donde sus miembros actúan basados en valores, liderazgo social, gerencia de sí mismo, autogestión e integración.

En la actualidad el Plan Departamental de Desarrollo 2012-2015 *Atlántico más social* pretende lograr familias prósperas con un proceso de identificación de las mismas, promoviendo la generación de ingresos y ahorros, fortaleciendo las competencias para el trabajo a través de la capacitación, brindando condiciones para el acceso de la familia atlanticense a la salud, nutrición

y habitación, bajo una filosofía de bienestar. También apunta a la garantía de los derechos a las víctimas del conflicto.

Crecimiento económico: El Atlántico espera ser un departamento productivo en la medida en que genere condiciones para ser competitivo, tales como infraestructura de apoyo al sector productivo, infraestructura tecnológica que permita la conectividad para fomentar el desarrollo agroindustrial, pecuario, piscícola y turístico y se fomente la ciencia, la tecnología y la innovación.

Las oportunidades de crecimiento para las familias del Atlántico están dadas a través del desarrollo económico, social y ambiental a través del mayor comercio en el Puerto de Barranquilla así como el fortalecimiento de del desarrollo urbano-regional con avances en industria, ganadería, pesca, agricultura e infraestructura.

5.2 Potencial del Departamento del Atlántico

Geográfico. El Departamento del Atlántico, debido a su posición geográfica en el norte de Colombia a orillas del mar Caribe y de su condición portuaria marítima y fluvial, es uno de los territorios de la nación con una importante vinculación con el mundo a través del intercambio de bienes y servicios comerciales e industriales, focalizada de manera específica en el área metropolitana de la cual forma parte el Distrito de Barranquilla (núcleo urbano principal), los municipios de Soledad, Malambo, Puerto Colombia y Galapa. Es preciso resaltar que es la política de apertura económica iniciada durante los primeros años de los 90 del siglo pasado la que contribuye de manera significativa al acercamiento del Atlántico al mundo en el marco del proceso de globalización, superando el relativo aislamiento que generó el modelo de desarrollo existe hasta ese periodo.

La configuración socioeconómica del Departamento del Atlántico mostró desde su creación un singular comportamiento territorial caracterizado por la predominancia de Barranquilla sobre el resto del territorio, explicable por cuanto fue esta ciudad el epicentro del comercio de Colombia con el mundo debido a su ubicación en la confluencia del mar Caribe con el río Magdalena, arteria fluvial que a la postre contribuyó tanto a su desarrollo mas no del departamento como el del interior del país luego de la independencia.

Económico. PIB muestra un incremento significativo pero distante del que presentaba a inicios del siglo pasado, cuando más del 90% de la carga del país se movía a través del puerto de Barranquilla; sin embargo, con la construcción del puerto de Buenaventura disminuye en un 50% en el movimiento de carga por el río Magdalena hacia el mar Caribe, representado principalmente en los departamentos del eje cafetero y aledaños. Aun así, la participación del departamento en el PIB Nacional se ubica en 4.17% al 2007, el cual, según fuentes del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo se elevó a 4.36% en el 2008. Desde la perspectiva regional, el Atlántico participa con un 29.16% y Bolívar con 24.41%, correspondiéndole a Sucre y San Andrés y Providencia los de menos participación (5.07% y 1.28%, respectivamente).

En lo referente a la distribución sectorial, el 73% del PIB departamental se encuentra concentrado en Servicios (37.3%), Industria (18.8%) y Comercio (16.7%). Por su parte, el 89% de las empresas se dedican a actividades propias de los sectores mencionados, donde el 54.2% de ellas se orienta específicamente al comercio. (DNP, 2011, p. 45)

Durante el periodo 1990 – 2005 el número de industrias en el departamento tuvo un detrimento del 26.60%. Este fenómeno contrasta con el incremento significativo en la prestación de servicios. Es así como el Atlántico, y en especial su capital Barranquilla, se convierten en el

principal prestador de servicios financieros, educativos y de salud en la región Caribe del país. (Ídem.).

El sector industrial departamental ha expandido sus actividades hacia diferentes municipios del área metropolitana. Por ejemplo, el municipio de Malambo cuenta con el corredor industrial de PIMSA (17 empresas), proyecto que busca expandirse hacia la ribera occidental del río Magdalena. Sobresalen la industria metalmecánica, la química, la agroindustrial y la textil, las cuales tienen facilidades para la exportación al aprovechar las ventajas comparativas y competitivas de los medios de transporte (río, mar, terrestre y aérea) existentes en el área.

La estructura productiva del sector agrícola, pecuario y pesquero en el Departamento del Atlántico representó, en el año 2005, el 3.84% del PIB departamental. Entre los años 1995 a 2000 esta participación aumenta en un punto porcentual, pero en el año 2005, aunque el PIB sectorial aumenta, su participación disminuye con relación al nacional.

En el Departamento del Atlántico se encuentra cerca del 4.7% de las personas ocupadas en el país, y el 4.8% de los desempleados. El departamento mantiene una tendencia decreciente en su tasa de desempleo, aun cuando durante el segundo quinquenio de los años noventa superó los niveles nacionales. Entre los años 1996 y 2000 la tasa de desempleo pasó de 10.9% a 18.7%, mientras en el nivel nacional pasó de 9.6% a 16.3%. Luego del 2001, la tasa de desempleo departamental decreció y en el 2002 fue de 14.6%, por encima del total nacional de 14.2%. Para el año 2010 la tasa se ubicó en 9.3%, muy por debajo del promedio nacional, constituyéndose en una de las más bajas del país. (Íbidem.).

En el Atlántico, la población económicamente activa creció en una tasa promedio anual de 3%. En 1996 esa misma representaba el 38.6% de la población total, por debajo del nivel nacional que se ubicaba en 45.5%. La tasa de ocupación no registró variaciones significativas.

Entre 1996 y 2003, el promedio fue de 46%. Se destacó el período 1997 al 2001, cuando estuvo por encima del 47%. En cuanto a la tasa de subempleo, Atlántico posee un nivel menor que el nacional; en los años 2000 y 2003 osciló entre el 25% y 19%, respectivamente, por debajo del total nacional que superó el 30%. Para el año 2005 la tasa de subempleo se ubicó en 29.5%, equivalente a 279,000 personas; sin embargo, para el 2010 la tasa objetiva se ubicó en 11.5%, y la subjetiva en 19.4%, la cual fue de 32.5% a nivel nacional. La información del número de empleados por actividad económica muestra que las ramas que más concentran empleo en Barranquilla son industria manufacturera, comercio, restaurantes y hoteles y servicios comunales y personales

El 13.2% de los establecimientos se dedica a la industria, el 42.4% a comercio, el 37.4% a servicios y el 7% a otra actividad, como se puede observar en la Figura 36.

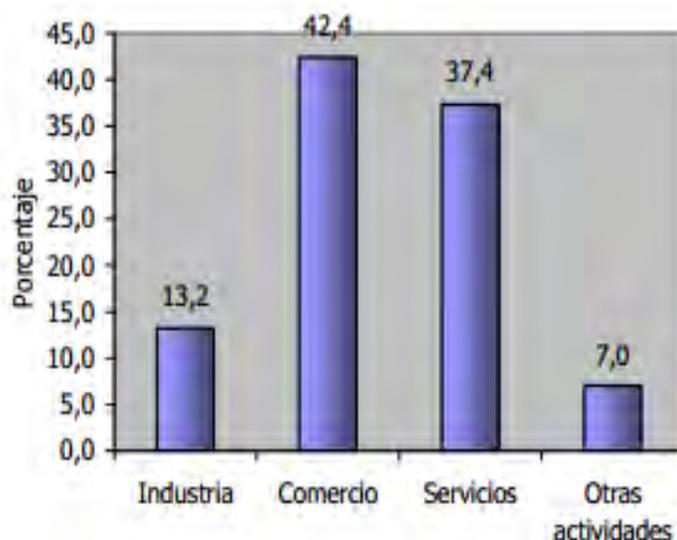


Figura 37. Establecimientos según actividad económica.

Tomado de “Censo general 2005. Perfil Atlántico”, por DANE, 2010. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/08000T7T000.PDF

El sector agrícola en el departamento muestra una baja posterior a la crisis de ese sector ocasionada por la apertura económica de comienzos de la década del 90, antes de la cual se sembraban alrededor de 40,000 hectáreas, para posteriormente no sobrepasar las 15,000 hectáreas de cultivos. El sector se ha venido recuperando poco a poco. Hoy el área sembrada supera las 26,000 hectáreas, que representan el 9.33% del área de uso agropecuario. En cuanto a los cultivos tradicionales, a pesar de constituir la base económica de la mayoría de los campesinos del departamento, en su explotación no se utiliza ninguna técnica e insumos ya que se hace en forma artesanal y a pequeña escala. Por efecto de los problemas ocasionados por las inundaciones del cono sur del Atlántico, en los sectores agrícola y pecuario predominantemente, el área sembrada y ganadera se ha visto afectada de manera significativa, puesto que este fenómeno sobrepasó las 30,000 hectáreas para fines del 2010. (DNP, 2011).

El hato ganadero departamental representa el 0.97% del hato nacional y el 3.2% del hato de la región Caribe. A pesar de los prolongados períodos de verano y el mal funcionamiento de los canales de drenajes, que se desbordan en las épocas de invierno, produciendo inundaciones en los sectores de mayor potencial ganadero ocasionando una gran disminución en las áreas de pastos, la actividad ganadera ha mantenido un moderado crecimiento. Los suelos del departamento necesitan un manejo adecuado de riego y drenaje en razón del carácter estacional de las lluvias en esta región del Caribe. En tal sentido, fueron construidas obras de adecuación de tierras, bien para atender las consecuencias causadas por la construcción de terraplenes y diques de contención que alteraron el normal flujo de las aguas, o para adecuar con riego algunas áreas. (Ibíd.).

El departamento cuenta con aproximadamente 30,000 hectáreas ocupadas con cuerpos de agua en los cuales no existe una verdadera actividad pesquera que esté acorde con el gran

potencial allí representado. Los volúmenes de captura aún son bajos debido a que nuestros sistemas son rudimentarios, y en muchas oportunidades se utilizan métodos destructivos; igualmente, no se cuenta con centros de acopio, ni transporte especializado y, sobre todo, persisten deficientes sistemas de comercialización

En cuanto a las exportaciones, El Departamento del Atlántico es deficitario; sin embargo, este saldo ha tendido a reducirse en años recientes debido a una recuperación de la dinámica de las exportaciones en relación con la de las importaciones. El déficit fue de USD\$239,8 millones en 2002 y en buena parte lo explica el comercio con los Estados Unidos (USD\$ 97 millones) en ese año. Entre 1991 y 2002, el promedio de las exportaciones realizadas por el departamento representó el 4.1% de las efectuadas al nivel nacional. En 1991 alcanzó la mayor participación (8.4% del total colombiano). Las exportaciones del departamento se caracterizan por ser no tradicionales.

Las importaciones del Departamento del Atlántico registraron una tendencia decreciente a partir de 1996. En promedio, entre 1991 y 2002, representaron el 5.7% de las importaciones efectuadas a nivel nacional. Esta participación ha sido estable durante todo el período. (DNP, 2011).

Ambiental. El Atlántico es, después de La Guajira, el departamento más seco de Colombia, con ausencia de ríos o corrientes que bañen su territorio interno, siendo las únicas fuentes hídricas en época de verano los humedales, el río Magdalena y el canal del Dique. Los suelos del departamento son muy pobres y periódicamente la lluvia, el viento y la deforestación hacen que la capa vegetal sea arrastrada como sedimento hacia las corrientes temporales de invierno. La erosión del litoral es otro de los problemas ambientales más fuertes en los municipios costeros. Hasta el momento no se han realizado acciones que mitiguen el problema

de la erosión costera, solo Inveemar ha realizado investigaciones sobre el tema, sin que aún hayan sido incorporadas a los planes de ordenamiento municipales y solo hasta el momento se empiezan a adoptar los POMCAS donde se estudia la problemática.

Institucional. El Departamento del Atlántico ha venido presentando un alto índice de estabilidad político-administrativa a partir de las determinaciones emanadas de las leyes mediante las cuales los mandatarios, tanto municipales como departamentales, vienen siendo elegidos por voto popular, en contraste con la “volatilidad” que en el pasado se presentaba por efecto de ser designaciones por parte del Presidente y el Gobernador de turno, generalmente asociados con recurrentes crisis políticas de carácter partidista. La determinación del voto programático ha representado una mayor cercanía con las comunidades a través de diferentes tipos de encuentros con el fin de recoger sus principales necesidades, permitiendo, además, una importante base de control político escasamente observable en el anterior sistema de designación.

Sobresale el esfuerzo de la institucionalidad local para compenetrarse estratégicamente con el sector privado con el fin de generar espacios de colaboración en la implementación de diferentes proyectos, así como propiciar las mejores condiciones para el desempeño económico-productivo propio de su naturaleza. A pesar de esto, es necesario mejorar la percepción que este sector tiene respecto a los factores de corrupción en el sector público, los cuales han mejorado durante los últimos gobiernos departamentales. Es de destacar el liderazgo económico del Departamento en la Región Caribe, compartido con la ciudad de Cartagena, así como el representado en el trabajo encaminado a formalizar institucionalmente la región con un mayor grado de autonomía. Un primer paso en esta ruta se concretó con la expresión en las urnas de los habitantes a través del “voto Caribe”, y más tarde con la expedición de la LOOT a través de la

Ley 1454 de 2011, pese al sentimiento generalizado por la negativa en la creación de la región como “entidad territorial”.

En el Departamento del Atlántico se tiene definida una subregionalización compuesta por cinco áreas o zonas de la siguiente manera:

- Área Metropolitana: Barranquilla, Puerto Colombia, Soledad, Malambo y Galapa.
- Zona Costera: Tubará, Juan de Acosta y Piojó.
- Zona Oriental: Sabanagrande, Santo Tomás, Palmar de Varela y Ponedera.
- Zona Centro: Baranoa, Polonuevo, Usiacurí, Sabanalarga y Luruaco.
- Zona Sur: Repelón, Manatí, Candelaria, Campo de la Cruz, Santa Lucía y Suan

5.3 Principios Cardinales del Departamento del Atlántico

Los siguientes son los principios cardinales del Departamento del Atlántico

Influencia de Terceras Partes. Desde la perspectiva regional, la región Caribe se encuentra constituido por siete departamentos:

La Guajira, Magdalena, Cesar, Atlántico, Bolívar, Córdoba, Sucre y la Isla de San Andrés y Providencia, ocupando –los departamentos continentales– un área de 132,244 km² que equivalen al 11.6% de la superficie del país. Desde el punto de vista de la actividad económica territorial, esta se distribuye geográficamente en dos grandes componentes, por un lado las actividades industriales, comerciales y de servicios que se concentran en las dos principales ciudades de la región –Barranquilla y Cartagena–, mientras las agropecuarias y piscícolas predominan en las grandes extensiones del interior de la región. La utilización de tierras para la agricultura se estima en 635,000 hectáreas, mientras se destinan unas cuatro millones de hectáreas para pastos de apoyo a la ganadería. Se destaca igualmente la actividad turística a todo

lo largo de la costa sobre el mar Caribe, pero con particular intensidad en el eje Cartagena-Santa Marta.

Contrabalance de intereses. Colombia es un país con profundas desigualdades que se manifiestan de manera protuberante entre las distintas regiones. La central: Cundinamarca (incluida Bogotá), Antioquia, el Eje Cafetero y el Valle del Cauca, debido a la estructuración de un modelo de desarrollo que la privilegió a través del diseño de políticas públicas que fortalecieron su base económica, lograron con el tiempo indicadores sociales muy por encima de regiones como la Caribe, el Chocó y los Llanos Orientales. En consecuencia, cerrar esta brecha representa un imperativo social por parte del Gobierno central para no solo hacer justicia sino crear las condiciones necesarias e indispensables que faciliten su inserción en las corrientes de una economía cada vez más globalizada.

La búsqueda de la integración urbano-regional mediante el fortalecimiento del corredor urbano-regional conformado por el eje Cartagena-Barranquilla-Santa Marta, como el área metropolitana del Caribe, es una meta que pretende unificar estos territorios bajo una unidad económico-territorial que impacte el desarrollo del resto del territorio de la costa Atlántica, con la cual se generen enlaces que potencien su crecimiento económico y social.

Conservación de enemigos. En general el Departamento del Atlántico no tiene o ha tenido competidores.

5.4 Matriz de Intereses del Departamento del Atlántico (MIO)

Tabla 19.

Matriz de Intereses del Departamento del Atlántico (MIO)

Interés	Vital	Intensidad del Interés Importante	Periférico
Desarrollo Económico	* Bogotá	* Guajira	* Guajira
	** Magdalena	* Sucre	*
	** Bolívar	* Cesar	Cundinamarca
	** Valle del Cauca		
Calidad de vida de los habitantes	* Bogotá	** Antioquia	* Nariño
	* Magdalena	* Córdoba	
	* Bolívar	* Córdoba	
Aumento del empleo formal	* Bogotá		
	* Magdalena		
	* Bolívar		

Nota: *Intereses Comunes. ** Intereses Opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de Largo Plazo, son los objetivos estratégicos; y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión. Estos dependerán de la industria, la organización, sus productos, y sus respectivos ciclos de vida. (D'Alessio, 2012)

Se han definido entonces los siguientes objetivos de largo plazo para el Departamento de Atlántico:

Objetivo de largo Plazo 1. Alcanzar una participación del 8% en el PIB nacional en el año 2024. Para el año 2013 el departamento se encuentra con una participación del 4%

Objetivo de largo Plazo 2. Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 18% para el año 2024. Para el año 2013 el departamento se encuentra con un nivel del 25%

Objetivo de largo Plazo 3. Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 65% para el año 2024. (Población ocupada / personas en edad de trabajar o PET). En el año. Para el año 2013 el departamento se encuentra con un nivel de 42%.

5.6 Conclusiones

Por medio de la definición de los objetivos de largo plazo, el Atlántico ha creado la guía para alinearse a la visión del departamento y trabajar por las metas esperadas en el año 2024, con estos objetivos la gobernación espera desarrollar los pilares básicos e integrales para la potenciación de las facultades y oportunidades del Atlántico, que son: El desarrollo integral del territorio por medio de estrategias que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de la población, al desarrollo integral de la mujer por medio de la equidad de género y al acceso de la mayor parte de la población posible a procesos educativos, no solo de primaria y básica secundaria sino también a programas que promuevan el uso de nuevas tecnologías e innovación en los procesos industriales; Mejorar el bienestar social de los atlanticenses a través de acciones que permitan eliminar paulatinamente la desigualdad y la pobreza de la región y que además garanticen el cubrimiento de las necesidades básicas de los habitantes tanto en salud como en servicios públicos; Promover el crecimiento económico de la región implementando nuevas tecnologías y desarrollando las condiciones del puerto, la ganadería y las industrias del departamento; La conservación de los recursos naturales y medioambientales del departamento enfocándose en el desarrollo de zonas rurales por medio del ecoturismo y procurando una planeación sostenible de los territorios; y el desarrollo institucional por medio de prácticas de transparencia que involucren a los ciudadanos como parte de los procesos de gestión del departamento, el cumplimiento a futuro de estos objetivos estimularan de forma transformacional

las características demográficas, geográficas, económicas, ambientales e institucionales actuales de la región.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo representa una de las etapas más importantes de la planeación estratégica por ser el momento en el que se conciben las estrategias que se implementarán para posteriormente evaluar una a una, exponiéndolas a una serie de pruebas y filtros hasta encontrar las adecuadas y las que resulten relevantes para la implementación del plan estratégico del Departamento del Atlántico. Las estrategias que finalmente atraviesan exitosamente matriz tras matriz son las elegidas para continuar el plan mientras que las otras se conservan como contingencia para el momento de la implementación.

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas (FODA)

Para la elaboración de la Matriz FODA se utilizó como insumo la matriz de evaluación de factores externos MEFE donde se analizan las oportunidades y amenazas latentes en el entorno nacional y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) donde se analizan las Fortalezas y Debilidades del Departamento del Atlántico. (D'Alessio, 2014)

La metodología utilizada permitió identificar la forma adecuada para aprovechar las fortalezas y mejorar las debilidades del Departamento, para sacar ventaja de las oportunidades que brinda el entorno y neutralizar sus amenazas. En la Tabla 20 se presenta la matriz FODA del Departamento del Atlántico que surgió luego de contrastar los aspectos antes mencionados.

Las 24 estrategias concebidas, FO, DO, FA, DA, tendrán un efecto óptimo sobre la región y su visión departamental y serán el principal insumo para las siguientes matrices del proceso de Formulación estratégica.

Tabla 20

Matriz DOFA Departamento del Atlántico.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 Posición geográfica estratégica del departamento del atlántico</p> <p>F2 Buen nivel de recaudos de impuestos por parte de los contribuyentes del departamento</p> <p>F3 Existe consciencia de unir esfuerzos público privados para apalancar proyectos estratégicos</p> <p>F4 Altos niveles de estabilidad político-administrativa</p> <p>F5 Patrimonio Cultural potencial para el desarrollo empresarial y turístico.</p> <p>F6 Carnaval de Barranquilla: Patrimonio de la humanidad.</p> <p>F7 Red vial suficiente en términos de cantidad de kilómetros por kilómetro cuadrado.</p> <p>F8 Barranquilla: centro del corredor de desarrollo Cartagena - Santa Marta.</p> <p>F9 Conexión del Departamento con las troncales viales nacionales</p>	<p>D1 Falta de un sistema de control y gestión del plan de desarrollo del departamento</p> <p>D2 Falta de canales de transportes integrados (Red fluvial, vial y marítima)</p> <p>D3 Bajos indicadores de calidad educativa.</p> <p>D4 Emisión de gases sobre el Río Magdalena: efecto invernadero. 70% de la población en la cuenta el río</p> <p>D5 Alto nivel de pobreza</p> <p>D6 Brechas de Género en participación laboral</p> <p>D7 Baja cobertura en salud: infraestructura hospitalaria</p> <p>D8 Alto nivel de informalidad del empleo</p> <p>D9 Logística deficiente en disposición final de residuos sólidos y aguas negras.</p> <p>D10 Bajo desarrollo en la construcción de nuevas viviendas</p> <p>D11 Población desplazada por el conflicto armado.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p>O1 Se proyecta sostenibilidad económica para Colombia en los próximos años.</p> <p>O2 Colombia mantiene el Grado de Inversión otorgado por la calificadoras a nivel mundial</p> <p>O3 Ventajas de localización del país con relación a mercados externos.</p> <p>O4 Acuerdos y tratados de libre comercio</p> <p>O5 Aumento en la inversión extranjera directa</p> <p>O6 Existencia de proyectos de Infraestructura vial otorgados por el gobierno a través de las Concesiones de Cuarta Generación que permitirán la conectividad de la Región Caribe con el resto del país.</p> <p>O7 Posible acuerdo de paz entre el gobierno y la guerrilla.</p> <p>O8 Aumento del gasto público nacional destinados a proyectos de inversión</p> <p>O9 Colombia hoy hace parte de importantes organismos a nivel mundial como el BID, la ONU, la OEA, UNESCO, OIT, CIDI, entre otros.</p>	<p>FO1 F9-O6: Crear Alianzas y Contratos Publico-privados entre los departamentos beneficiados por el uso del corredor vial</p> <p>FO2 O7-F5: Desarrollar programas de atracción a inversionistas y turistas extranjeros a través de la promoción de la nueva imagen de seguridad del país si se da un acuerdo entre el gobierno y grupos armados.</p> <p>FO3 F1- O3: Consolidar vínculos comerciales con el resto del mundo</p> <p>FO4 F5-O5: Desarrollar la marca Departamento del Atlántico</p> <p>FO5 O2,O3,04,05- F1,F5,F4: Crear alianza con ProBarranquilla, la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico para lograr una efectiva atracción de inversionistas nacionales y extranjeros al departamento del Atlántico y acompañar todo el proceso de instalación a su llegada.</p> <p>FO6 F5, F6- O8: Generar sinergias con el Ministerio de Cultura y Ministerio de Industria y comercio así como con cadenas hoteleras para desarrollar capacitaciones, productos y paquetes turísticos que permitan la visita de turistas nacionales como internacionales.</p> <p>FO7 O7-F5: Promover el sector comercial para mitigar los rezagos del conflicto armado.</p> <p>FO8 O5-F3: Desarrollar procesos de cooperación entre compañías y alianzas estratégicas para el desarrollo de mayores capacidades energéticas por medio de la creación de una Termoeléctrica a base de gas.</p>	<p>DO1 D2-O8: Dar en concesión las actividades de mejora y profundización del canal de acceso al puerto a grupos económicos que garanticen la utilización del talento humano local de la región.</p> <p>DO2 D5, D7, D9, D10-O1: Disminuir el nivel de hacinamiento actual del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Déficit cuantitativo de vivienda.</p> <p>DO3 O7-D8: Crear oportunidades laborales para reinsertados de grupos paramilitares y guerrilla.</p> <p>DO4 O8-D3,D8: Crear con el CETEX (entidad financiera del estado) programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.</p> <p>DO5 O8-D9: Desarrollar alianza público privada que permita acceder a beneficios tributarios a las empresas prestadoras del servicio de Alcantarillado y al contratista de las obras de adecuación para la ampliación en la cobertura.</p> <p>DO6 D1,D8-O5,O8: Crear alianza con el SENA (establecimiento público del orden nacional) Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia para potenciar el dinamismo de las industrias en auge. (programas de formación industria, agro, automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica)</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>A1 Alto nivel de corrupción en Colombia</p> <p>A2 Incertidumbre de la economía mundial para los próximos años.</p> <p>A3 Baja cobertura y calidad en educación y salud a nivel nacional</p> <p>A4 Falta de desarrollo de infraestructura vial, portuaria, aeroportuaria.</p> <p>A5 Alta informalidad del empleo en Colombia</p> <p>A6 Inestabilidad Tributaria en Colombia</p> <p>A7 Imagen negativa de Colombia en el Exterior.</p> <p>A8 Contrabando</p>	<p>F3,F4-A1,A8: Fortalecer y hacer controles mas rígidos en el comercio portuario con sinergias entre el departamento y la fuerza pública</p> <p>F3-A5: Generar condiciones tributarias que promuevan la inversión en desarrollo de industria de automóviles y que a su vez garanticen la generación de empleo en el departamento.</p> <p>F2,F3-A3,A5: Ampliar espacios educativos de nivel superior técnico y tecnológico pertinentes a la vocación de las subregiones del departamento</p> <p>F3-A5: Crear las condiciones de infraestructura física de dotación y de recurso humano necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles</p>	<p>DA1 D8-A1: Desarrollar la generación de empleo formal para reducir la corrupción e informalidad que conllevan a buscar ingresos de forma ilegal.</p> <p>DA2 A3-D7-Mejorar la infraestructura hospitalaria actual del departamento del atlántico a través de alianzas con proveedores de equipos y suministros médicos que permita acceder a economías de escala.</p> <p>DA3 D6-A5: Promover políticas de vigilancia y control a las compañías de la región, para disminuir las brechas de género y mejorar la equidad para las mujeres en el mercado laboral del Atlántico.</p> <p>DA4 D1-A1: Capacitar a funcionarios públicos departamentales y municipales para fortalecer los mecanismos de control y supervisión del uso de los recursos públicos</p> <p>DA5 D1,D6-A1,A5: Reformar la contratación pública con el fin de ampliar las oportunidades de trabajo y redistribuir el ingreso público.</p> <p>DA6 A5-D11: Crear centros de recepción para población desplazada por la violencia.</p>

Nota: Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado. D’Alessio, F. (2014). Perú: Pearson

Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige y es posiblemente la más conocida. Es una herramienta de análisis situacional que requiere un concienzudo razonamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, producto del proceso de emparejamiento o *matching*. (D'Alessio, 2014).

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

La Matriz PEYEA es utilizada en el proceso estratégico para determinar la postura apropiada del Departamento y surge a partir del análisis de factores determinantes del entorno y del Departamento. La Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) son los dos mayores determinantes de la posición estratégica del Departamento mientras que la Fortaleza de la Industria (FI) y la Estabilidad del Entorno (EE) determinan la posición estratégica de la industria como un todo.

Dicha matriz forma un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. El resultado del uso de la MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización estudiada. (D'Alessio, 2014). El resultado se muestra en la Tabla 21 y Figura 38.

Luego de analizar los factores determinantes uno a uno y calificar en una medición de cero a seis, la matriz PEYEA arroja una postura Agresiva para el Departamento, representada en una alta fortaleza financiera (FF) y una alta fortaleza de la Industria. Dicha Postura Agresiva indicada por el vector resultante (1.11, 0.82) es típica en industrias atractivas con poca turbulencia del entorno y cuyo factor crítico es la entrada de nuevos competidores. El Departamento del Atlántico se encuentra en posición de sacar total ventaja de las oportunidades del entorno y de concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva aprovechando la gran atractividad de la industria. Todo parece indicar que es el momento de

brillar y de explotar su posición favorable lo cual es posible a través de estrategias como Diversificación Concéntrica e Integración Vertical

Tabla 21

Factores para la elaboración de la Matriz PEYEA.

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1 Retorno de la Inversión	4	1 Cambios Tecnológicos	5
2 Apalancamiento	4	2 Tasa de Inflación	4
3 Liquidez	3	3 Variabilidad de la Demanda	4
4 Capital Requerido Vs. Capital Disponible	4	4 Rango de precios de productos competitivos	4
5 Flujo de caja	3	5 Barreras de entrada del mercado	2
6 Facilidad de Salida del Mercado	3	6 Rivalidad /presión competitiva	2
7 Riesgo involucrado en el negocio	3	7 Elasticidad precios de la demanda	3
8 Rotación de Inventarios	4	8 Presión de los productos sustitutos	3
9 Economías de Escala y de Experiencia	3		
	Promedio= 3.44		Promedio= -2.63
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1 Participación de Mercado	3	1 Potencial de Crecimiento	5
2 Calidad de los Productos	4	2 Potencial de Utilidades	5
3 Ciclo de Vida de los productos	3	3 Estabilidad Financiera	3
4 Ciclo de Reemplazo de Productos	3	4 Conocimiento Tecnológico	4
5 Lealtad del Consumidor	4	5 Utilización de recursos	3
6 Utilización de la capacidad de los competidores	4	6 Intensidad de Capital	3
7 Conocimiento Tecnológico	3	7 Factibilidad de Entrada de Mercado	5
8 Integración vertical	3	8 Productividad / Utilización de capacidad	3
9 Velocidad de Introducción de nuevos productos	3	9 Poder de Negociación de los Productores	3
	Promedio= -2.67		Promedio= 3.78

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados", por F.D'Alessio, 2014. Perú: Pearson.

Vector Direccional

Eje X	1.11
Eje Y	0.82

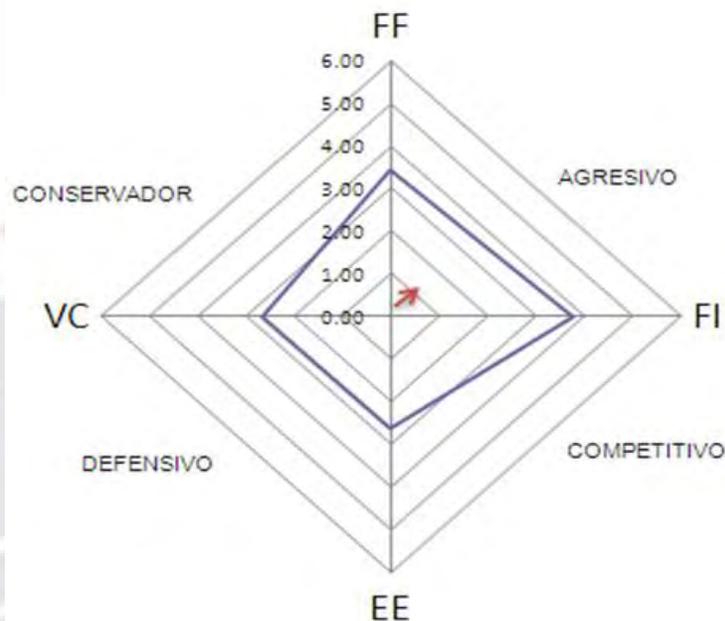


Figura 38 Matriz PEYEA del Departamento del Atlántico. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados”, por F.D’Alessio, 2014. Perú: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El siguiente método llevado a cabo es la Matriz BCG, matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group que tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación de mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. (D’Alessio, 2014).

La MBCG efectuada, representa gráficamente los sectores de la economía del Departamento del Atlántico con el fin de identificar aquel en el que el Departamento del

Atlántico debe enfocarse, ya que dependiendo de esto se definirán las estrategias particulares enfocadas en la posición competitiva identificada.

Se construyen entonces dos ejes, la participación de la industria respecto a los competidores y la tasa de crecimiento de las ventas de dicha industria, y se ubican allí los puntos sobre la escala numérica según corresponda. La MBCG tiene definidos cuatro cuadrantes, “Estrellas”, “Vacas Lecheras”, “Signo de interrogación” y “Perros”. (D’Alessio, 2014). A mayor tasa de crecimiento de la industria de las ventas, la división requerirá mayor apoyo económico para continuar incrementando las ventas y no perder la posición competitiva en el mercado.

Para construir esta matriz, se utilizaron datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, referentes a la tasa de participación de mercado de cada industria o actividad económica del Departamento del Atlántico frente al total del mercado departamental y la tasa de crecimiento de dicha participación entre los años 2012 y 2013. Las actividades económicas utilizadas en el análisis fueron agrupadas en nueve principales rubros, tal como lo muestra la Tabla 22: a) agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; b) explotación de minas y canteras; c) Industria manufacturera; d) electricidad, gas y agua; e) construcción; f) comercio, reparación, restaurantes y hoteles; g) transporte, almacenamiento y comunicaciones; h) establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas e i) actividades de servicios sociales, comunales y personales.

Es así como se identifican sectores de la economía con una alta participación de mercado y una baja tasa de crecimiento como el sector de *Establecimientos Financieros*, u otros con la más alta tasa de crecimiento y por el contrario una baja participación de mercado como el sector de la *Electricidad Agua y Gas*. Cada sector analizado tiene su posición exacta y su ubicación en

cada cuadrante no surge por casualidad; cada uno tiene un importante significado y cada uno exige la implementación de un específico tipo de estrategias.

Tabla 22

Actividades Económicas del Departamento del Atlántico.

No.	Actividad Económica del departamento	PIB 2012	PIB 2013	% Participación de mercado 2013 (Eje x)	% Tasa de crecimiento 2013 / 2012 (Eje y)
1	Establecimientos Financieros	5,100	5,430	22.6%	6.5%
2	Servicios	4,182	4,527	18.8%	8.2%
3	Comercio	3,406	3,628	15.1%	6.5%
4	Industria	3,572	3,603	15.0%	0.9%
5	Construcción	2,164	2,438	10.1%	12.7%
6	Transporte	1,943	2,030	8.4%	4.5%
7	Electricidad, agua y gas.	1,532	1,787	7.4%	16.6%
8	Agricultura.	480	502	2.1%	4.6%
9	Minería.	80	86	0.4%	7.5%
		22,459	24,031		

Nota. Tomado de DANE.

Con los datos recopilados se ubicó cada industria en los cuadrantes del Boston Consulting Group y como resultado se obtuvieron Industrias Estrellas, cuya tasa de crecimiento es alta, acompañada de una alta participación de mercado; industrias Vacas Lecheras, cuya tasa de crecimiento es baja pero con una alta participación de mercado; Industrias Signos de Interrogación, cuya tasa de crecimiento es alta pero sin una significativa participación de mercado y las Industrias Perro cuya tasa de crecimiento es baja al igual que su participación en el mercado. Lo anterior se muestra en la Figura 39.



Figura 39 MBCG para el Departamento del Atlántico.

Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados”, por F.D’Alessio, 2014. Perú: Pearson.

Sin embargo, luego de hacer el respectivo análisis, se concluye que el Departamento del Atlántico debe enfocarse en aquellos sectores de la economía con una alta participación relativa del mercado y un bajo crecimiento, como lo son el *Comercio, la Industria* y los *establecimientos financieros*, sectores que generan un exceso de liquidez importante para el Departamento, exceso que a su vez puede ser útil para implementar estrategias frente a otros sectores. Las estrategias trazadas para cada uno de estos sectores de la economía deben ser orientadas a lograr mantener una posición sólida durante el mayor tiempo posible, para lo cual se recomienda según D’Alessio (2014) la implementación de Estrategia de Desarrollo de Productos y de Diversificación concéntrica para el comercio, servicios, la industria y los establecimientos financieros.

Adicionalmente vemos como el Departamento tiene sectores de la industria dispersos en los cuatro cuadrantes de la matriz BCG, lo cual asegura la continuidad del negocio y facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planeación estratégica.

6.4. Matriz Interna- Externa (MIE)

La MIE es también una Matriz de Portafolio que se considera derivada de la matriz BCG, en la cual se grafican divisiones o productos de una organización, sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE Y EFI. (D'Alessio, 2014).

En este caso fue construida para la Organización a nivel general y no para sus sectores con el fin de tener una mayor amplitud que permita evaluar desde una perspectiva general la complejidad del negocio del Departamento del Atlántico. Al mismo tiempo al concebir una mayor escala numérica para cada eje permite obtener calificaciones en una mayor variedad de rangos.

Como se puede observar en la Figura 40, la MIE consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, el eje x que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, dividido en tres cuadrantes que reflejan la posición estratégica interna del Departamento y el eje y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFE, dividido igualmente en tres cuadrantes que reflejan la posición estratégica externa del Departamento. (D'Alessio, 2014).

Cuando se procede a graficar el puntaje ponderado arrojado por el Departamento de 2.38 y 2.02 sobre los ejes adyacentes de la matriz, notamos que la intersección se ubica en el cuadrante quinto (V), tal como se puede observar en la Figura 40 el cual junto con el cuadrante tres (III) y siete (VII) conforman la región dos (2) que sugiere “Retener y Mantener” implementando estrategias de Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos. Lo anterior

significa que el Departamento del Atlántico debe invertir selectivamente para mantenerse en la posición alcanzada y gerenciar muy bien los beneficios alcanzados con el paso del tiempo.

Matriz	Total de puntaje ponderado
EFI	2.38
EFE	2.02

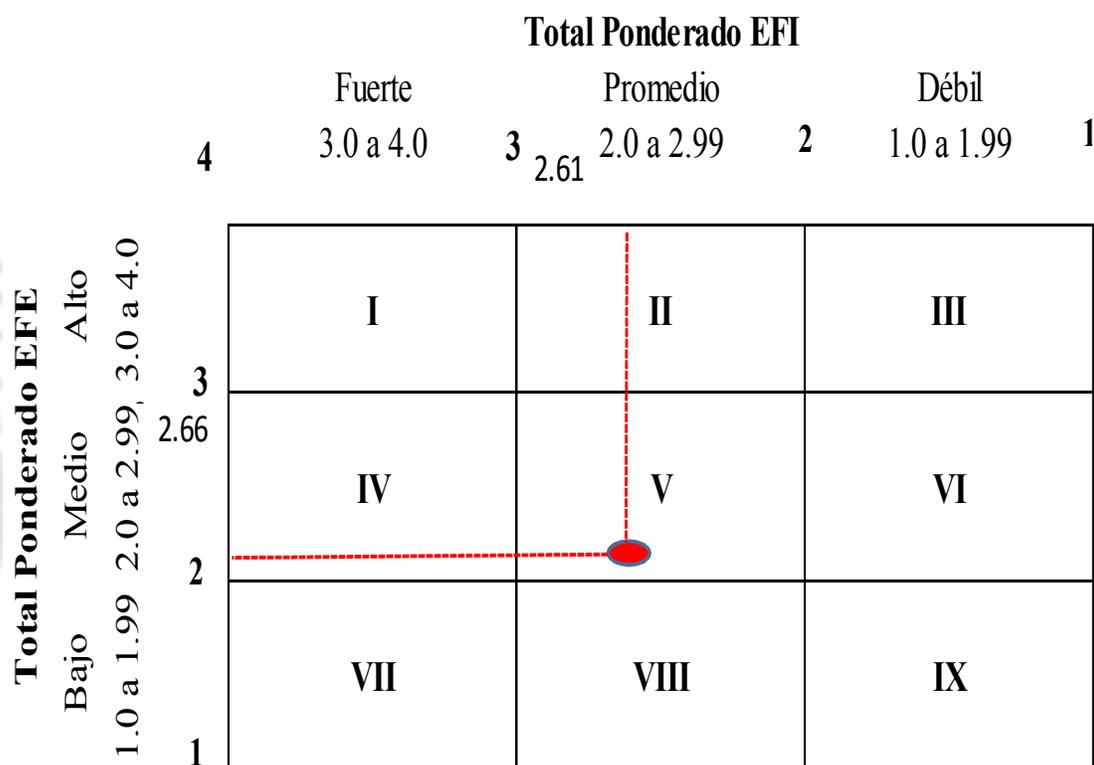


Figura 40 Matriz IE para el Departamento del Atlántico.

Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados”, por F.D’Alessio, 2014. Perú: Pearson.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según D’Alessio (2014) otra de las herramientas que ayudan a afinar aún más la elección de las estrategias que debe implementar el Departamento del Atlántico es la matriz de la Gran Estrategia (MGE), cuyo fundamento se encuentra definido en términos de: (a) Crecimiento del

mercado, rápido o lento y (b) posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al evaluar estas dos variables de manera simultánea el Departamento quedó categorizado en el cuadrante I, (Figura 41) que refleja la fuerte posición competitiva que tiene frente a los demás Departamentos, en un mercado que sin duda se encuentra en rápido crecimiento. Por lo anterior se considera necesaria la implementación de estrategias sugeridas para dicho cuadrante como lo son : (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercados, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f) integración horizontal y (g) diversificación concéntrica.

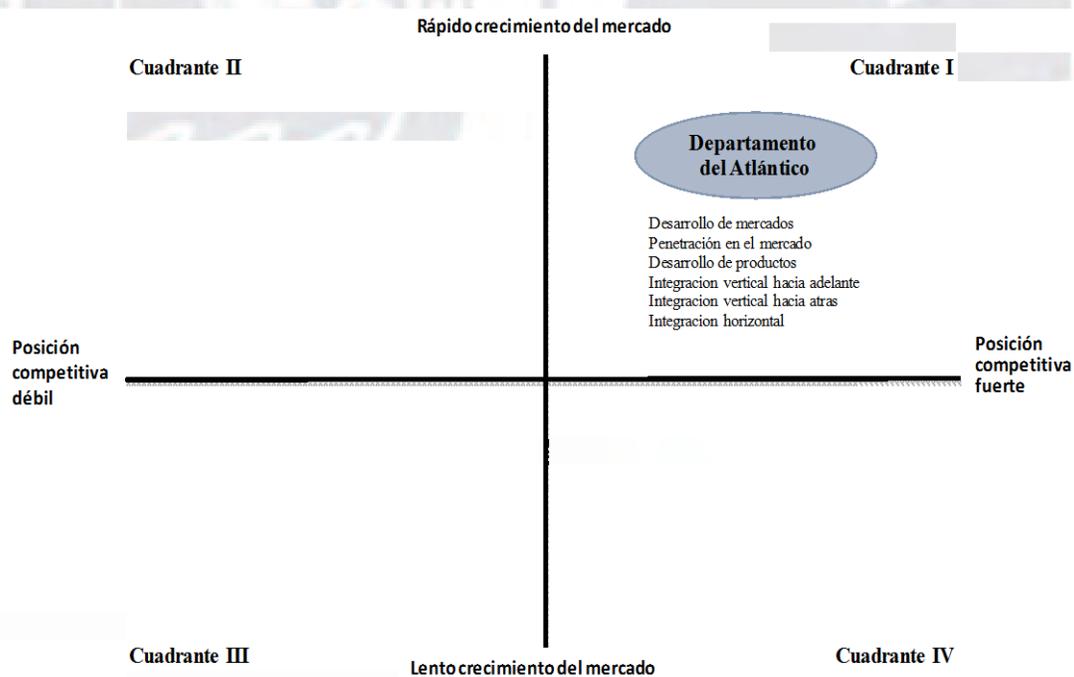


Figura 41 Matriz de la gran estrategia (GE) del Departamento del Atlántico. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados, por F.D’Alessio, 2014. Perú: Pearson.

La estrategia más apropiada para el Departamento del Atlántico es la estrategia de concentración de mercados que implica estrategias de Penetración y desarrollo de mercados y Estrategia de Desarrollo de productos, enfocándose en sus ventajas competitivas ya identificadas; no es recomendable cambiar estas notablemente. Los recursos con los que cuenta el Departamento o a los que puede acceder deben ser invertidos en estrategias de integración vertical hacia atrás o hacia delante que complementen y faciliten dichas estrategias de concentración.

El Departamento del Atlántico aprovechando su posición competitiva, debe promocionar y posicionar su marca, con ayuda de alianzas con entidades gremiales a nivel regional y nacional que busquen atraer inversionistas y consolidar vínculos comerciales con el mundo entero. Es el momento de generar sinergia y cooperación para potencializar el rápido crecimiento y facilitar el acceso a nuevos mercados.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con esta matriz se pasa a una siguiente fase, en la cual las estrategias resultantes luego de implementar el FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, son reunidas en una misma matriz con el fin de observarlas en conjunto, analizarlas, e identificar repeticiones. La finalidad de implementar dicha matriz es sumar dichas repeticiones, ya que serán las estrategias más repetidas las elegidas para continuar.

Adicional a lo anterior será decisión del estratega seleccionar también aquellas que se repitan solo una o dos veces, según algún criterio relevante para el plan estratégico y para la organización. (D'Alessio, 2014).

Como se puede observar en la Tabla 23, se obtuvieron 24 estrategias en total, de las cuales se retuvieron 17 por tener tres o más repeticiones. Dichas estrategias retenidas serán

nuevamente verificadas en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. Las estrategias alternativas que resultaron fueron las siguientes:

- Estrategia intensiva-desarrollo de mercados.
- Estrategia intensiva-desarrollo de productos.
- Estrategia intensiva-penetración en el mercado.
- Estrategia de diversificación-diversificación concéntrica.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz permite clasificar las estrategias nuevamente y priorizarlas según su atractividad. La MCPE utiliza insumos de la fase uno y la fase dos y permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta los factores críticos de éxito analizados en las Matrices EFI y EFE. Para cada estrategia específica retenida en el proceso anterior, se determina un punto de atractividad (PA), que multiplicado por el peso de cada uno de los factores de éxito, arroja un Puntaje de Atractividad (TPA).

El rango para calificar el atractivo de cada estrategia es uno para aquellas estrategias “No atractivas”, dos para aquellas “algo atractivas”, tres para las “razonablemente atractivas” y cuatro para las “altamente atractivas”.

Con base en dicho puntaje de atractividad se priorizan y se seleccionan nueve de las 17 estrategias retenidas (ver Tabla 24), cuyo Puntaje Total de Atractividad se encuentre por encima de cinco. Dicho puntaje da una importante idea del grado en el que dichas estrategias contribuirán al logro de los objetivos estratégicos del Departamento del Atlántico considerando los factores claves de éxito identificados en la primera fase de la planeación estratégica.

A continuación se explican en qué consisten las estrategias:

E1: Desarrollar programas de atracción a inversionistas y turistas extranjeros a través de la promoción de la nueva imagen de seguridad del país si se da un acuerdo entre el gobierno y grupos armados.

E2: Crear alianza con ProBarranquilla, la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico para lograr una efectiva atracción de inversionistas nacionales y extranjeros al departamento del Atlántico y acompañar todo el proceso de instalación a su llegada.

E3: Generar sinergias con el Ministerio de Cultura y Ministerio de Industria y comercio así como con cadenas hoteleras para desarrollar capacitaciones, productos y paquetes turísticos que permitan la visita de turistas nacionales como internacionales.

E4: Desarrollar procesos de cooperación entre compañías y alianzas estratégicas para el desarrollo de mayores capacidades energéticas por medio de la creación de una Termoeléctrica a base de gas.

E5: Fortalecer y hacer controles más rígidos en el comercio portuario con sinergias entre el departamento y la fuerza pública

E6: Ampliar espacios educativos de nivel superior técnico y tecnológico pertinentes a la vocación de las subregiones del departamento

E7: Crear las condiciones de infraestructura física de dotación y de recurso humano necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles

E8: Disminuir el nivel de hacinamiento actual del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Déficit cuantitativo de vivienda.

E9: Crear oportunidades laborales para reinsertados de grupos paramilitares y guerrilla.

E10: Crear con el ICETEX (entidad financiera del estado) programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.

E11: Desarrollar alianza público privada que permita acceder a beneficios tributarios a las empresas prestadoras del servicio de Alcantarillado y al contratista de las obras de adecuación para la ampliación en la cobertura.

E12: Crear alianza con el SENA (establecimiento público del orden nacional) Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia para potenciar el dinamismo de las industrias en auge. (Programas de formación industria, agro, automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica)

E13: Mejorar la infraestructura hospitalaria actual del departamento del atlántico a través de alianzas con proveedores de equipos y suministros médicos que permita acceder a economías de escala.

E14: Promover políticas de vigilancia y control a las compañías de la región, para disminuir las brechas de género y mejorar la equidad para las mujeres en el mercado laboral del Atlántico.

E15: Capacitar a funcionarios públicos departamentales y municipales para fortalecer los mecanismos de control y supervisión del uso de los recursos públicos

E17: Reformar la contratación pública con el fin de ampliar las oportunidades de trabajo y redistribuir el ingreso público.

E18: Crear centros de recepción para población desplazada por la violencia.

Tabla 23

Matriz MDE para el Departamento del Atlántico.

Origen	No.	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	DEFINICIÓN
FO1	E1	Integración horizontal	F9-06: Crear Alianzas y Contratos Público-privados entre los departamentos beneficiados por el uso del corredor vial	X				X	2	CONTINGENTE
FO2	E2	Intensiva-Desarrollo de Mercados	O7-F5: Desarrollar programas de atracción a inversionistas y turistas extranjeros a través de la promoción de la nueva imagen de seguridad del país si se da un acuerdo entre el gobierno y grupos armados.	X		X		X	3	RETENIDAS
FO3	E3	Intensiva -Desarrollo de Mercados	F1-03: Consolidar vínculos comerciales con el resto del mundo	X				X	2	CONTINGENTE
FO4	E4	Intensiva-Desarrollo de Mercados	F3-05: Desarrollar la marca Departamento del Atlántico	X				X	2	CONTINGENTE
FO5	E5	Integración vertical hacia atrás	O2,O3,04,05- F1,F5,F4: Crear alianza con ProBarranquilla, la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico para lograr una efectiva atracción de inversionistas nacionales y extranjeros al departamento del Atlántico y acompañar todo el proceso de instalación a su llegada.	X	X			X	3	RETENIDAS
FO6	E6	Integración vertical hacia atrás	F5, F6- 08: Generar sinergias con el Ministerio de Cultura y Ministerio de Industria y comercio así como con cadenas hoteleras para desarrollar capacitaciones, productos y paquetes turísticos que permitan la visita de turistas nacionales como internacionales.	X	X			X	3	RETENIDAS
FO7	E7	Intensiva -Desarrollo de Mercados	O7-F5: Promover el sector comercial para mitigar los rezagos del conflicto armado.	X				X	2	CONTINGENTE
FO8	E8	Intensiva-Penetración de Mercado	O5-F3: Desarrollar procesos de cooperación entre compañías y alianzas estratégicas para el desarrollo de mayores capacidades energéticas por medio de la creación de una Termoeléctrica a base de gas.	X			X	X	3	RETENIDAS
FA1	E9	Integración vertical hacia atrás	F3,F4-A1,A8: Fortalecer y hacer controles mas rigidos en el comercio portuario con sinergias entre el departamento y la fuerza pública	X	X			X	3	RETENIDAS
FA2	E10	Intensiva -Desarrollo de Mercados	F3-A5: Generar condiciones tributarias que promuevan la inversión en desarrollo de industria de automóviles y que a su vez garanticen la generación de empleo en el departamento.	X				X	2	CONTINGENTE
FA3	E11	Intensiva - Desarrollo de productos	F2,F3-A3,A5: Ampliar espacios educativos de nivel superior técnico y tecnológico pertinentes a la vocación de las subregiones del departamento	X		X	X	X	4	RETENIDAS
FA4	E12	Diversificación concéntrica	F3-A5: Crear las condiciones de infraestructura física de dotación y de recurso humano necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles	X	X	X		X	4	RETENIDAS
DO1	E13	Intensiva-Desarrollo de Mercados	D2-08: Dar en concesión las actividades de mejora y profundización del canal de acceso al puerto a grupos económicos que garanticen la utilización del talento humano local de la región.	X				X	2	CONTINGENTE
DO2	E14	Intensiva - Desarrollo de productos	D5, D7, D9, D10-01: Disminuir el nivel de hacinamiento actual del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Deficit cuantitativo de vivienda.	X		X	X	X	4	RETENIDAS
DO3	E15	Intensiva - Desarrollo de productos	O7-D8: Crear oportunidades laborales para reinsertados de grupos paramilitares y guerrilla.	X		X	X	X	4	RETENIDAS
DO4	E16	Integración vertical hacia atrás	O8-D3,D8: Crear con el CETEX (entidad financiera del estado) programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.	X	X			X	3	RETENIDAS
DO5	E17	Integración vertical hacia atrás	O8-D9: Desarrollar alianza público privada que permita acceder a beneficios tributarios a las empresas prestadoras del servicio de Alcantarillado y al contratista de las obras de adecuación para la ampliación en la cobertura.	X	X			X	3	RETENIDAS
DO6	E19	Integración vertical hacia atrás	D1,D8-O5,08: Crear alianza con el SENA (establecimiento público del orden nacional) Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia para potenciar el dinamismo de las industrias en auge. (programas de formación industria, agro, automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica)	X	X			X	3	RETENIDAS
DA1	E20	Intensiva-Desarrollo de Mercados	D8-A1: Desarrollar la generación de empleo formal para reducir la corrupción e informalidad que conllevan a buscar ingresos de forma ilegal.	X				X	2	CONTINGENTE
DA2	E21	Integración vertical hacia atrás	A3-D7-Mejorar la infraestructura hospitalaria actual del departamento del atlántico a través de alianzas con proveedores de equipos y suministros médicos que permita acceder a economías de escala.	X	X			X	3	RETENIDAS
DA3	E22	Intensiva - Desarrollo de productos	D6-A5: Promover políticas de vigilancia y control a las compañías de la región, para disminuir las brechas de género y mejorar la equidad para las mujeres en el mercado laboral del Atlántico.	X		X	X	X	4	RETENIDAS
DA4	E23	Diversificación concéntrica	D1-A1: Capacitar a funcionarios públicos departamentales y municipales para fortalecer los mecanismos de control y supervisión del uso de los recursos públicos	X	X	X		X	4	RETENIDAS
DA5	E24	Diversificación concéntrica	D1,D6-A1,A5: Reformar la contratación pública con el fin de ampliar las oportunidades de trabajo y redistribuir el ingreso público.	X	X	X		X	4	RETENIDAS
DA6	E25	Intensiva - Desarrollo de productos	A5-D11: Crear centros de recepción para población desplazada por la violencia.	X		X	X	X	4	RETENIDAS

Nota: Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado”. D’Alessio, F. (2014). Perú: Pearson

estrategias presenten una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que ocurren, con el criterio de Ventaja, se busca que las estrategias provean la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y por último el criterio de Factibilidad, con el que se busca que las estrategias no originen sobrecostos en los recursos disponibles ni generen subproblemas sin solución.

Lo ideal es que las estrategias hasta ahora seleccionadas cumplan con todos y cada uno de los criterios señalados, y esto fue lo que sucedió con las 9 estrategias elegidas en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. Todas cumplieron cada criterio pasando así la prueba, tal como se muestra en la Tabla 25.

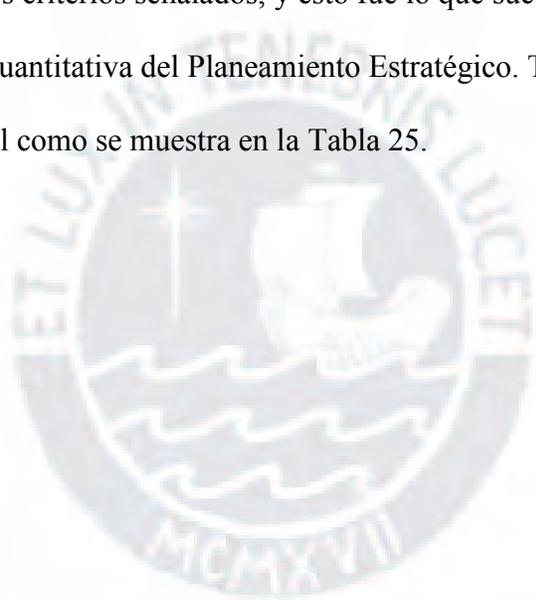


Tabla 25

Matriz Rumelt decisión del Departamento del Atlántico.

Estrategias Especificas		CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
FO5	O2,O3,04,05- F1,F5,F4: Crear alianza con ProBarranquilla, la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico para lograr una efectiva atracción de inversionistas nacionales y extranjeros al departamento del Atlántico y acompañar todo el proceso de instalación a su llegada.	SI	SI	SI	SI	SI
FO8	O5-F3: Desarrollar procesos de cooperación entre compañías y alianzas estratégicas para el desarrollo de mayores capacidades energéticas por medio de la creación de una Termoeléctrica a base de gas.	SI	SI	SI	SI	SI
FA3	F2,F3-A3,A5: Ampliar espacios educativos de nivel superior técnico y tecnológico pertinentes a la vocación de las subregiones del departamento	SI	SI	SI	SI	SI
FA4	F3-A5: Crear las condiciones de infraestructura física de dotación y de recurso humano necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles	SI	SI	SI	SI	SI
DO2	D5, D7, D9, D10-O1: Disminuir el nivel de hacinamiento actual del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Déficit cuantitativo de vivienda.	SI	SI	SI	SI	SI
DO4	O8-D3,D8: Crear con el CETEX (entidad financiera del estado) programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.	SI	SI	SI	SI	SI
DO5	O8-D9: Desarrollar alianza público privada que permita acceder a beneficios tributarios a las empresas prestadoras del servicio de Alcantarillado y al contratista de las obras de adecuación para la ampliación en la cobertura.	SI	SI	SI	SI	SI
DO6	D1,D8-O5,O8: Crear alianza con el SENA (establecimiento público del orden nacional) Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia para potenciar el dinamismo de las industrias en auge. (programas de formación industria, agro, automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica)	SI	SI	SI	SI	SI
DA2	A3-D7-Mejorar la infraestructura hospitalaria actual del departamento del atlántico a través de alianzas con proveedores de equipos y suministros médicos que permita acceder a economías de escala.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota: Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado”. D’Alessio, F. (2014). Perú: Pearson

6.9. Matriz de Ética (ME)

La auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. (D'Alessio, 2014).

Si alguna estrategia al ser evaluada resulta perjudicial por ningún motivo debe retenerse. Sin embargo, este no fue el caso de las nueve estrategias del Departamento del Atlántico, las cuales pasaron la auditoría ética realizada bajo tres parámetros principales: (a) Derecho, (b) Justicia y (c) Utilitarismo. Con respecto al Derecho, se busca que las estrategias no causen impactos negativos frente al Derecho a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente y al debido proceso, derechos que tiene todo Stakeholder. Frente al parámetro de Justicia, se evalúa que no se genere un impacto negativo en la Distribución, en la Equidad de la administración y en las Normas de compensación. Por último frente al parámetro de Utilitarismo el cual evalúa que puedan lograrse los resultados estratégicos a través de los medios más eficientes.

A continuación se explican en que consisten las estrategias:

E1: Crear alianza con ProBarranquilla, la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico para lograr una efectiva atracción de inversionistas nacionales y extranjeros al Departamento del Atlántico y acompañar todo el proceso de instalación a su llegada.

E2: Desarrollar procesos de cooperación entre compañías y alianzas estratégicas para el desarrollo de mayores capacidades energéticas por medio de la creación de una Termoeléctrica a base de gas

E3: Ampliar espacios educativos de nivel superior técnico y tecnológico pertinentes a la vocación de las subregiones del departamento.

E4: Crear las condiciones de infraestructura física de dotación y de recurso humano necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles.

E5: Disminuir el nivel de hacinamiento actual del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Déficit cuantitativo de vivienda.

E6: Crear con el ICETEX (entidad financiera del estado) programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.

E7: Desarrollar alianza público privada que permita acceder a beneficios tributarios a las empresas prestadoras del servicio de Alcantarillado y al contratista de las obras de adecuación para la ampliación en la cobertura.

E8: Crear alianza con el SENA (establecimiento público del orden nacional) Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia para potenciar el dinamismo de las industrias en auge. (Programas de formación industria, agro, automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica)

E9: Mejorar la infraestructura hospitalaria actual del Departamento del Atlántico a través de alianzas con proveedores de equipos y suministros médicos que permita acceder a economías de escala.

Tabla 26

Matriz de Ética para el Departamento del Atlántico

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
	O2,O3,04,05-F1,F5,F4	O5-F3	F2,F3-A3,A5	F3-A5	D5, D7, D9, D10-O1	O8-D3,D8	O8-D9	D1,D8-O5,O8	A3-D7:	
DERECHOS										
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	P	N	P	P	N	N	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	P	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	P	N	N	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	P	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N
JUSTICIA										
8	Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	N	J	J	J	J	J	J	J	J
UTILITARISMO										
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	N	E	N	N	N	N	N	N
Derechos V = Viola N = Neutral P = Promueve Justicia J = Justo N = Neutro I = Injusto Utilitarismo E = Excelentes N = Neutro P = Perjudicial										

Nota: Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado”. D’Alessio, F. (2014). Perú: Pear

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Finalmente llega el momento de presentar las Matrices finales que sobrepasaron uno a uno todos los filtros de selección. Es aquí cuando termina la primera etapa del proceso estratégico del Departamento e inicia la segunda que es la implementación, con la presentación de las siguientes dos matrices: la Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo y la Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los competidores y Sustitutos.

En la Tabla 27 se enlistan las nueve estrategias retenidas y las ocho estrategias de contingencia definidas para alcanzar los objetivos del Departamento del Atlántico.

6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Luego el paso más importante es aterrizar dichas estrategias y verificar que objetivos de largo plazo se alcanzarán con ayuda de estas. Lo ideal es asegurar que ningún OLP se encuentre fuera del alcance de una estrategia.

Esto fue lo que sucedió con la MEOLP del Departamento del Atlántico, como se puede observar en la Tabla 28. Todas las estrategias apuntan al logro de los objetivos de Largo Plazo por lo cual se mantienen las estrategias retenidas seleccionadas en la primera etapa del proceso de planeación.

Tabla 27

Estrategias retenidas y de contingencia.

No.	Estrategia	Retenida
1	O2,O3,04,05- F1,F5,F4: Crear alianza con ProBarranquilla, la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico para lograr una efectiva atracción de inversionistas nacionales y extranjeros al departamento del Atlántico y acompañar todo el proceso de instalación a su llegada.	SI
2	O5-F3: Desarrollar procesos de cooperación entre compañías y alianzas estratégicas para el desarrollo de mayores capacidades energéticas por medio de la creación de una Termoeléctrica a base de gas.	SI
3	F2,F3-A3,A5: Ampliar espacios educativos de nivel superior técnico y tecnológico pertinentes a la vocación de las subregiones del departamento	SI
4	F3-A5: Crear las condiciones de infraestructura física de dotación y de recurso humano necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles	SI
5	O8-D3,D8: Crear con el CETEX (entidad financiera del estado) programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.	SI
6	O8-D3,D8: Crear con el CETEX (entidad financiera del estado) programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.	SI
7	O8-D9: Desarrollar alianza público privada que permita acceder a beneficios tributarios a las empresas prestadoras del servicio de Alcantarillado y al contratista de las obras de adecuación para la ampliación en la cobertura.	SI
8	D1,D8-O5,O8: Crear alianza con el SENA (establecimiento público del orden nacional) Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia para potenciar el dinamismo de las industrias en auge. (programas de formación industria, agro, automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica)	SI
9	A3-D7-Mejorar la infraestructura hospitalaria actual del departamento del atlántico a través de alianzas con proveedores de equipos y suministros médicos que permita acceder a economías de escala.	SI
No.	Estrategia	Contingencia
1	O7-F5: Desarrollar programas de atracción a inversionistas y turistas extranjeros a través de la promoción de la nueva imagen de seguridad del país si se da un acuerdo entre el gobierno y grupos armados.	SI
2	F5, F6- O8: Generar sinergias con el Ministerio de Cultura y Ministerio de Industria y comercio así como con cadenas hoteleras para desarrollar capacitaciones, productos y paquetes turísticos que permitan la visita de turistas nacionales como internacionales.	SI
3	F3,F4-A1,A8: Fortalecer y hacer controles más rígidos en el comercio portuario con sinergias entre el departamento y la fuerza pública	SI
4	O7-D8: Crear oportunidades laborales para reinsertados de grupos paramilitares y guerrilla.	SI
5	D6-A5: Promover políticas de vigilancia y control a las compañías de la región, para disminuir las brechas de género y mejorar la equidad para las mujeres en el mercado laboral del Atlántico.	SI
6	D1-A1: Capacitar a funcionarios públicos departamentales y municipales para fortalecer los mecanismos de control y supervisión del uso de los recursos públicos	SI
7	D1,D6-A1,A5: Reformar la contratación pública con el fin de ampliar las oportunidades de trabajo y redistribuir el ingreso público.	SI
8	A5-D11: Crear centros de recepción para población desplazada por la violencia.	SI

Nota: Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado”. D’Alessio, F. (2014). Perú: Pearson

Tabla 28

Matriz de estrategias Vs. OLP del Departamento del Atlántico.

		Visión: En el año 2025 el Departamento del Atlántico estará dentro de las tres economías más importantes del país a través del crecimiento de los sectores industriales y portuarios, mejorará sustancialmente los niveles de vida de sus habitantes y gestionará de manera integral y sostenible los recursos ambientales del departamento.		
		OLP1	OLP2	OLP3
ESTRATEGIAS		Alcanzar una participación del 8% en el PIB nacional en el año 2024.	Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 18% para el año 2024.	Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 65% para el año 2024. (Población ocupada / personas en edad de trabajar o PET
1	O2,O3,04,05- F1,F5,F4: Crear alianza con ProBarranquilla, la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico para lograr una efectiva atracción de inversionistas nacionales y extranjeros al departamento del Atlántico y acompañar todo el proceso de instalación a su llegada.	X		X
2	O5-F3: Desarrollar procesos de cooperación entre compañías y alianzas estratégicas para el desarrollo de mayores capacidades energéticas por medio de la creación de una Termoeléctrica a base de gas.	X	X	X
3	F2,F3-A3,A5: Ampliar espacios educativos de nivel superior técnico y tecnológico pertinentes a la vocación de las subregiones del departamento	X	X	X
4	F3-A5: Crear las condiciones de infraestructura física de dotación y de recurso humano necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles	X	X	X
5	D5, D7, D9, D10-O1: Disminuir el nivel de hacinamiento actual del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Déficit cuantitativo de vivienda.	X	X	X
6	O8-D3,D8: Crear con el CETEX (entidad financiera del estado) programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.	X	X	X
7	O8-D9: Desarrollar alianza público privada que permita acceder a beneficios tributarios a las empresas prestadoras del servicio de Alcantarillado y al contratista de las obras de adecuación para la ampliación en la cobertura.		X	
8	D1,D8-O5,O8: Crear alianza con el SENA (establecimiento público del orden nacional) Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia para potenciar el dinamismo de las industrias en auge. (programas de formación industria, agro, automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica)	X		
9	A3-D7-Mejorar la infraestructura hospitalaria actual del departamento del atlántico a través de alianzas con proveedores de equipos y suministros médicos que permita acceder a economías de escala.		X	

Nota: Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado”. D’Alessio, F. (2014). Perú: Pearson

6.12. Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPC)

Haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes del Departamento del Atlántico, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 29 se puede observar la Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los competidores y sustitutos del Departamento del Atlántico con el fin de identificar las posibles reacciones de los demás departamentos ante cada estrategia que implemente el Atlántico. De esta forma se logra analizar si dichas estrategias continúan siendo factibles o requieren algún tipo de modificación ya que es posible luego de cuestionarse, reformularse nuevamente.

Para el caso del Atlántico se plantean las posibilidades de los departamentos de Bolívar, Magdalena y Valle del Cauca y con ello se minimiza la incertidumbre de sus reacciones, convirtiendo esto en parte esencial del proceso de implementación de la planeación estratégica.

6.13 Conclusiones

La elección de las estrategias constituye una de las partes más importantes de un proceso de planeación estratégica y no solo se fundamenta en el uso de matrices sino también en las capacidades intuitivas e inspiradoras de quien las analice.

En el presente capítulo se llevó a cabo la primera etapa del proceso estratégico, conocida como Formulación, la cual consta de tres importantes fases que se desarrollaron en cadena debido a su efecto complementario. Fase uno, o “Fase de entrada” llevada a cabo a través de las matrices MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI y MIO; Fase dos, o “Fase de Emparejamiento”, con el uso de las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MG; y la Fase tres, o “Fase de salida” a través de las matrices MDE, MCPE, MR y ME. Las matrices MEOLP y MEPCS son efectuadas en la etapa de formulación pero utilizadas realmente en la de implementación. (D'Alessio, 2014).

El proceso estratégico efectuado al Departamento del Atlántico hizo posible la definición de las acciones que conllevarán al logro de los objetivos de largo plazo que a su vez buscan el cumplimiento de la visión del Departamento para el año 2025, enfocada hacia el incremento de la participación en el PIB nacional, la mejora en la calidad de vida y la generación de empleo, temas identificados como prioridad.

Estrategias para atraer inversión al Departamento, ampliar y fortalecer espacios educativos, programas de generación de empleo, mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y mejora de la infraestructura hospitalaria, son algunas de las estrategias seleccionadas y definidas para continuar con el proceso de implementación. Todo lo anterior con el fin de lograr ubicar al Departamento del Atlántico como una de las tres economías más importantes del país

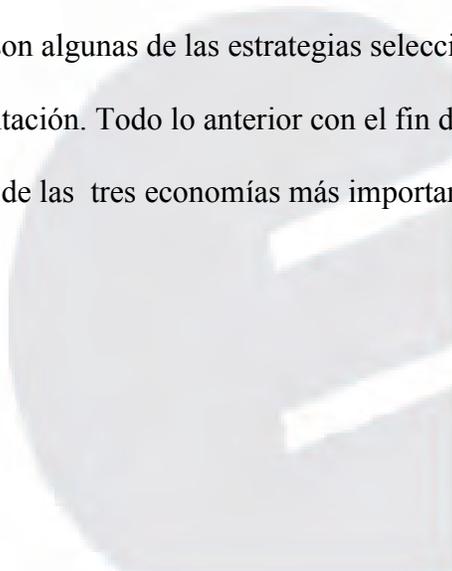
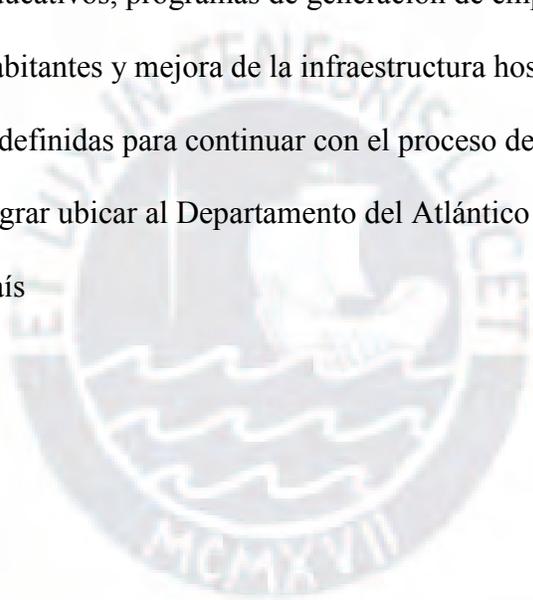


Tabla 29

Matriz de posibilidades de los competidores del Departamento del Atlántico.

	<i>Estrategias Especificas</i>	<i>Departamento de Bolívar</i>	<i>Departamento de Magdalena</i>	<i>Departamento del Valle Del Cauca</i>
1	O2,O3,04,05- F1,F5,F4: Crear alianza con ProBarranquilla, la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico para lograr una efectiva atracción de inversionistas nacionales y extranjeros al departamento del Atlántico y acompañar todo el proceso de instalación a su llegada.			
2	O5-F3: Desarrollar procesos de cooperación entre compañías y alianzas estratégicas para el desarrollo de mayores capacidades energéticas por medio de la creación de una Termoeléctrica a base de gas.	X		
3	F2,F3-A3,A5: Ampliar espacios educativos de nivel superior técnico y tecnológico pertinentes a la vocación de las subregiones del departamento	X	X	X
4	F3-A5: Crear las condiciones de infraestructura física de dotación y de recurso humano necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles	X	X	X
5	D5, D7, D9, D10-O1: Disminuir el nivel de hacinamiento actual del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Déficit cuantitativo de vivienda.	X	X	X
6	O8-D3,D8: Crear con el CETEX (entidad financiera del estado) programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.	X	X	X
7	O8-D9: Desarrollar alianza público privada que permita acceder a beneficios tributarios a las empresas prestadoras del servicio de Alcantarillado y al contratista de las obras de adecuación para la ampliación en la cobertura.	X	X	X
8	D1,D8-O5,O8: Crear alianza con el SENA (establecimiento público del orden nacional) Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia para potenciar el dinamismo de las industrias en auge. (programas de formación industria, agro, automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica)	X	X	X
9	A3-D7-Mejorar la infraestructura hospitalaria actual del departamento del atlántico a través de alianzas con proveedores de equipos y suministros médicos que permita acceder a economías de escala.	X	X	X

Nota: Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado”. D’Alessio, F. (2014). Perú: Pearson

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Una vez se formuló la visión y la misión, se deben traducir, en criterios que la gerencia pueda utilizar para guiar el rendimiento de la organización; siendo los objetivos de la organización los parámetros de medición (tanto de largo, como de corto plazo). (D'Alessio, 2013).

A continuación se describen los Objetivos de corto plazo asociados y su relación a los Objetivos de largo plazo:

Objetivo de largo Plazo 1 (OLP1):

Alcanzar una participación del 8% en el PIB nacional en el año 2024.

OCP 1.1: En el año 2018, el Atlántico elevará su participación en el PIB nacional al 5%.

OCP 1.2: En el año 2020, el Atlántico elevará su participación en el PIB nacional al 6%.

OCP 1.3: En el año 2022, el Atlántico elevará su participación en el PIB nacional al 7%.

OCP 1.4: Creación de una planta dedicada a la fabricación de Buses y una a la fabricación de Camiones con chasis y carrocerías para el año 2018, con el fin de satisfacer las necesidades de crecimiento del mercado de transporte en Centro América, Caribe y Brasil.

OCP 1.5: Profundizar para el año 2020 el canal de acceso al puerto de Barranquilla a más de 40 Pies, con el fin de permitir el acceso de buques con mayor tonelaje de carga.

OCP 1.6: Promover y Garantizar que para el año 2020 se hayan efectuado las labores de encausamiento y dragado del río Magdalena para permitir la movilización de convoyes desde el interior del país, con una carga mínima de 7,200 toneladas.

OCP 1.7: Desarrollar en el año 2022 capacidades energéticas por medio de la creación de una termoeléctrica que funcione a base de Gas, en un periodo de tres años con una inversión de 300 MMUSD.

OCP 1.8: Promover las actividades del sector de turismo de la región Caribe, por medio de 400 talleres de sensibilización turística a ONG internacionales, instituciones educativas locales, y empresas de la región, focalizadas en mostrar actividades culturales propias de la región como el Carnaval de Barranquilla y deportivas como los eventos de futbol nacional.

Objetivo de largo Plazo 2 (OLP2):

Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 18% para el año 2024.

OCP 2.1: Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 22% para el año 2018.

OCP 2.2: Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 20% para el año 2020.

OCP 2.3: Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 19% para el año 2022.

OCP 2.4: Construir 1,500 viviendas de interés social en el Departamento del Atlántico para el año 2018 con un crecimiento anual de 500 viviendas hasta el año 2024.

OCP 2.5: Adecuar 23 IPS públicas en su infraestructura para el año 2020.

OCP 2.6: Alcanzar una cobertura de servicio de alcantarillado en las cabeceras municipales del Departamento del Atlántico del 90% y zonas rurales del 50% para el año 2020 (2013:80% y 40%)

OCP 2.7: Aumentar para el año 2018 el nivel de escolaridad del Departamento a 10.5 e incrementar 1 punto anualmente hasta el 2024.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):

Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 65% para el año 2024.
(Población ocupada / personas en edad de trabajar o PET (TO: 55.6) (65.5 Bogotá DC)

OCP 3.1: Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 58% para el año 2018.

OCP 3.2: Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 60% para el año 2020.

OCP 3.3: Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 62% para el año 2022.

OCP 3.4: Lanzar 20 nuevos programas de formación con programas técnicos en la industria del Agro, Automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica para el año 2018.

OCP 3.5: Crear 3,000 nuevos empleos para Jóvenes, madres cabeza de familia, personas en situación de desplazamiento o discapacidad (recurso humano de menor acceso al mercado laboral) para el año 2020.

OCP 3.6: Lograr la instalación de 10 nuevos grupos inversionistas extranjeros con empresas de categoría mundial en el Departamento del Atlántico para el año 2020.

OCP 3.7: Incrementar a un 48% la tasa de participación laboral de la mujer atlanticense al año 2018. (Actualmente 40 %)

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Como organismo técnico asesor del Gobierno Nacional, el Departamento Nacional de Planeación impulsa una visión estratégica de país, lidera y orienta la formulación del Plan

Nacional de Desarrollo y la programación y seguimiento de los recursos de inversión dirigidos al logro de los objetivos de mediano y largo plazo, orienta, formula, monitorea, evalúa y hace seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo económico, social y ambiental del país, a través de un trabajo interinstitucional coordinado con las entidades del orden nacional y territorial, con sentido de responsabilidad frente a la ciudadanía. (DNP, 2014)

De acuerdo a los lineamientos generados por el DNP durante para el periodo 2014 – 2018, el departamento de Atlántico contara con un piso de presupuesto de 11 billones de pesos como mínimo y pero tendrá un tope máximo de \$22 billones de pesos. (Ibíd.). La efectiva distribución y utilización de los recursos asignados por el estado de Colombia, garantizaran el cumplimiento de los objetivos de corto plazo así como los de Largo Plazo. (Ver Tablas 30,31 y 32).

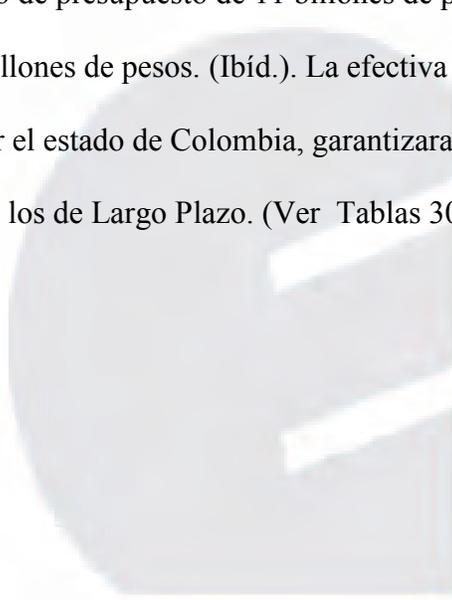
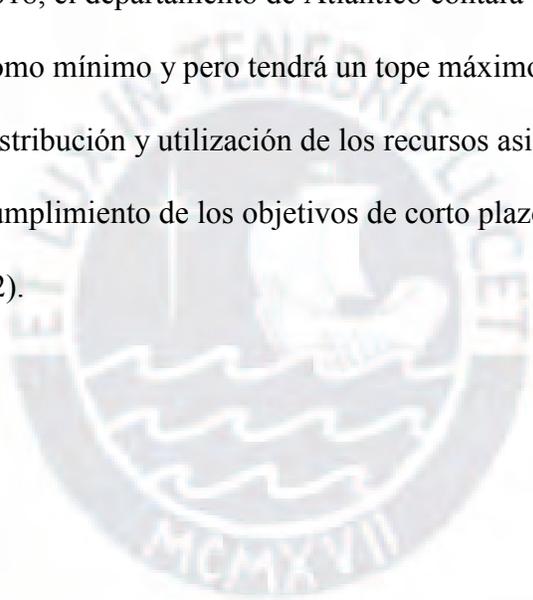


Tabla 30

Recursos Asignados para OLP1

Objetivo de Largo Plazo (OLP)	Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OLP1: Alcanzar una participación del 8% en el PIB nacional en el año 2024.	<p>OCP 1.1: En el año 2018, el Atlántico elevará su participación en el PIB nacional a un 5%.</p> <p>OCP 1.2: En el año 2020, el Atlántico elevará su participación en el PIB nacional a un 6%.</p> <p>OCP 1.3: En el año 2022, el Atlántico elevará su participación en el PIB nacional a un 7%.</p> <p>OCP 1.4: Creación de una planta dedicada a la fabricación de Buses y una a la fabricación de Camiones con chasis y carrocerías para el año 2018, con el fin de satisfacer las necesidades de crecimiento del mercado de transporte en Centro América, Caribe y Brasil.</p> <p>OCP 1.5: Profundizar para el año 2020 el canal de ingreso al puerto de Barranquilla a más de 40 Pies, con el fin de permitir el acceso de buques con mayor tonelaje de carga.</p> <p>OCP 1.6: Promover y Garantizar que para el año 2020 se hayan efectuado las labores de encausamiento y dragado del río Magdalena para permitir la movilización de convoyes desde el interior del país, con una carga mínima de 7,200 toneladas.</p> <p>OCP 1.7: Desarrollar en el año 2022 capacidades energéticas por medio de la creación de una termoeléctrica que funcione a base de Gas, en un periodo de tres años con una inversión de 300 MMUSD.</p> <p>OCP 1.8: Promover las actividades del sector de turismo de la región Caribe, por medio de 400 talleres ONG internacionales, instituciones educativas locales, y empresas de la región, focalizadas en mostrar actividades culturales propias de la región como el Carnaval de Barranquilla y deportivas como los eventos de fútbol nacional.</p>	<p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2015 – 2017</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2018 – 2020</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2021 – 2022</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento por empresas privadas, adicionalmente el departamento genera beneficios tributarios asociados a la generación de empleo e industria.</p> <p>Recursos Humanos: La gobernación garantizara a través de la empresa privada la capacitación de los recursos y perfiles necesarios para apoyar la ejecución del proyecto.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento por empresas privadas, adicionalmente el departamento genera beneficios tributarios asociados a la generación de empleo e industria.</p> <p>Recursos Humanos: La gobernación garantizara a través de la empresa privada la capacitación de los recursos y perfiles necesarios para apoyar la ejecución del proyecto.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento a través del presupuesto departamental y de alianzas público privadas entre los departamentos beneficiados por el uso del corredor fluvial.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento por empresas privadas por un valor de \$300,000 MMUSD.</p> <p>Recursos Humanos: La gobernación garantizara a través de la empresa privada la capacitación de los recursos y perfiles necesarios para apoyar la ejecución del proyecto.</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico por el DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2015 – 2024.</p> <p>Recursos Humanos: Se realizaran las capacitaciones a través de instituciones educativas (Universidades y Fundaciones), además de ONG y empresa privada.</p>

Nota: Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia". D'Alessio, F. (2012). México: Pearson.

Tabla 31

Recursos asignados para OLP2

Objetivo de Largo Plazo (OLP)	Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OLP2: Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 18% para el año 2024.	<p>OCP 2.1: Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 22% para el año 2018.</p> <p>OCP 2.2: Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 20% para el año 2020.</p> <p>OCP 2.3: Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 19% para el año 2022.</p> <p>OCP 2.4: Construir 1,500 viviendas de interés social en el Departamento del Atlántico para el año 2018 con un crecimiento anual de 500 viviendas hasta el año 2024.</p> <p>OCP 2.5: Adecuar 23 IPS públicas en su infraestructura para el año 2020.</p> <p>OCP 2.6: Alcanzar una cobertura de servicio de alcantarillado en las cabeceras municipales del Departamento del Atlántico del 90% y zonas rurales del 50% para el año 2020 (2013:80% y 40%)</p> <p>OCP 2.7: Aumentar para el año 2018 el nivel de escolaridad del Departamento a 10.5 e incrementar 1 punto anualmente hasta el 2024.</p>	<p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2015 – 2017</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2018 – 2020</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2021 – 2022</p> <p>Recurso Financiero: Recursos para la construcción provenientes de Alianzas Público – privadas; para la adquisición de hogares beneficiados se dará accesos al esquema de financiación con el fondo Nacional del Ahorro, denominado TACS (Tasa al Ahorro Construyendo Sociedad), a través de cual las familias podrán pagar su vivienda, sin cuota inicial, con el mismo dinero que normalmente gastarían en arriendo.</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto del Departamento asignado por el DNP, instituciones y empresas, fuentes e intermediarios relacionados con la gestión de salud del Atlántico</p> <p>Recursos Financieros: Se financiara a través de las tarifas pagadas por los usuarios actuales y las transferencias de la nación a las entidades territoriales – departamentos y municipios. Por medios del Sistema General de Participación (SGP). Adicionalmente, la misma nación contribuye con aportes de su propio presupuesto a la financiación de inversiones en el marco de la política sectorial de los Planes Departamentales de Agua (PDA).</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento a través del presupuesto asignado a la Gobernación del Atlántico 2015 a 2024, por medio del Sistema General de Participación (SGP).</p>

Nota: Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia". D'Alessio, F. (2012). México: Pearson.

Tabla 32.

Recursos Asignados para OLP3

Objetivo a Largo Plazo (OLP)	Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OLP 3: Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 65% para el año 2024. (Población ocupada / personas en edad de trabajar o PET (TO: 55.6) (65.5 Bogotá DC)	<p>OCP 3.1: Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 58% para el año 2018.</p> <p>OCP 3.2: Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 60% para el año 2020.</p> <p>OCP 3.3: Aumentar la tasa de ocupación del Departamento del Atlántico al 62% para el año 2022.</p> <p>OCP 3.4: Lanzar 20 nuevos programas de formación con programas técnicos en la industria del Agro, Automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica para el año 2018.</p> <p>OCP 3.5: Crear 3,000 nuevos empleos para Jóvenes, madres cabeza de familia, personas en situación de desplazamiento o discapacidad (recurso humano de menor acceso al mercado laboral) para el año 2020.</p> <p>OCP 3.6: Lograr la instalación de 10 nuevos grupos inversionistas extranjeros con empresas de categoría mundial en el Departamento del Atlántico para el año 2020.</p> <p>OCP 3.7: Incrementar a un 48% la tasa de participación laboral de la mujer atlanticense al año 2018. (Actualmente 40 %)</p>	<p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2015 – 2017</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2018 – 2020</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto de la gobernación de Atlántico asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2021 – 2022</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto del SENA asignado por la DNP – Dirección Nacional de Planeación para el año 2015 – 2018.</p> <p>Recursos Humanos: La gobernación garantizara a través de la empresa privada y el Servicio Nacional de Aprendizaje la capacitación de los Atlanticenses para apoyar la industrialización y el crecimiento del sistema portuario.</p> <p>Recursos Asignados: La gobernación del Atlántico garantizara la generación de políticas que promuevan beneficios tributarios asociados a la generación de empleo e industria.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento por empresas privadas, adicionalmente el departamento genera beneficios tributarios asociados a la generación de empleo para la mujer atlanticense.</p> <p>Recursos Humanos: La gobernación garantizara a través de la empresa privada la capacitación de los recursos y perfiles necesarios para apoyar la ejecución del proyecto.</p>

Nota: Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia". D'Alessio, F. (2012). México: Pearson.

7.3 Políticas de cada Estrategia

La estrategia de la organización es un esfuerzo constante y cambiante; a su vez cada una de las estrategias de corto plazo deben estar normadas y con parámetros guía que permitan mover al departamento dentro de un marco regulador de actividades. A continuación se muestran las estrategias y políticas planteadas para alcanzar los objetivos del departamento a 2024:

Estrategia 1

Crear alianza con ProBarranquilla, la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico para lograr una efectiva atracción de inversionistas nacionales y extranjeros al departamento del Atlántico y acompañar todo el proceso de instalación a su llegada.

Políticas. Crear incentivos y beneficios para los inversionistas nacionales y extranjeros los cuales deben ser promovidos a través de la agencia de inversión del Atlántico Probarranquilla y garantizados por el gobierno local.

Estrategia 2

Desarrollar procesos de cooperación entre compañías y alianzas estratégicas para el desarrollo de mayores capacidades energéticas por medio de la creación de una Termoeléctrica a base de gas.

Políticas. Generar políticas que garanticen incentivos y beneficios tributarios para las compañías interesadas en invertir en tecnologías de generación eléctrica que generen bajos impactos medioambientales.

Realizar alianza y campañas con el ministerio del medio ambiente para promover el uso de energías limpias asociados a la generación de energía y a su vez disminuir la emisión de gases perjudiciales procedentes de la combustión de carbón o petróleo.

Estrategia 3

Ampliar espacios educativos de nivel superior técnico y tecnológico pertinentes a la vocación de las subregiones del departamento

Políticas: Con el apoyo del Ministerio de Educación, articular los planes de educativos de los programas técnicos y tecnológicos de la región para garantizar que a futuro se cuente con el nivel de mano de obra requerido para cumplir con los retos del departamento.

Estrategia 4

Crear las condiciones de infraestructura física de dotación y de recurso humano necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles.

Políticas. Mejorar las condiciones de conectividad de las universidades y unidades educativas de la región, promover el uso de nuevas tecnologías de información y comunicaciones, además de incluir dentro de los programas estudiantiles formación en procesos de innovación.

Promover convenios entre la empresa privada y el sector público, que permitan sinergias para la construcción, equipamiento y mantenimiento de las instituciones educativas de la región.

Fomentar y promover la calidad de la educación por medio del establecimiento de convenios internacionales, los cuales permitan intercambiar talento humano, modelos y experiencias educativas con países desarrollados.

Estrategia 5

Disminuir el nivel de hacinamiento actual del Departamento del Atlántico mediante la disminución del Déficit cuantitativo de vivienda.

Políticas. En Conjunto con el ministerio de vivienda, promover políticas que garanticen la continuidad de medidas como la del Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera

Hipotecaria FRECH además de los beneficios proporcionados en tasas para adquisición de vivienda de interés social.

Brindar seguridad jurídica para las compañías constructoras de vivienda por medio de la definición e implementación de planes de Ordenamiento territorial de ciudades o municipios en desarrollo, con el fin de reglamentar los soluciones de vivienda del departamento y a su vez alinearlas con las necesidades de los Atlanticenses.

Estrategia 6

Con el apoyo de ICETEX (entidad financiera del estado) lanzar programas de Empleo Público. Inicialmente financiar a estudiantes que en muchos casos no son sujetos de crédito por su condición socioeconómica y de allí pasen directamente a laborar en empresas del estado.

Políticas. Vigilar y promover la transparencia en los procesos de contratación de las entidades gubernamentales además de generar condiciones para que las instituciones públicas del departamento puedan convocar a ofertas de empleo que disminuyan el nivel de temporalidad de los trabajos del sector.

Estrategia 7

Generar alianza público privada que permita acceder a beneficios tributarios a las empresas prestadoras del servicio de Alcantarillado y al contratista de las obras de adecuación para la ampliación en la cobertura.

Políticas. Crear e implementar políticas que garanticen la optimización de los procesos de entrega de licencias a empresas prestadores de servicios de alcantarillado para el uso y explotación de fuentes acuíferas.

Generar condiciones tributarias favorables para la inversión privada en proyectos de desarrollo de acueductos y alcantarillados en la región.

Estrategia 8

Crear alianza con el SENA (establecimiento público del orden nacional) Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia para potenciar el dinamismo de las industrias en auge. (Programas de formación industria, agro, automovilismo, metal-mecánica y energía eléctrica).

Políticas. Destinar fondos presupuestales del departamento para el apoyo por medio de becas para los estudiantes de carreras técnicas o tecnológicas que estén alineadas con las necesidades de desarrollo industrial de la región.

Promover la contratación y generación de experiencia básica de los estudiantes de la región por medio de convenios público-privados que garanticen la realización de prácticas laborales bien remuneradas durante los últimos ciclos de estudio de los atlanticenses.

Estrategia 9

Mejorar la infraestructura hospitalaria actual del Departamento del Atlántico a través de alianzas con proveedores de equipos y suministros médicos que permita acceder a economías de escala.

Políticas. Por medio de alianzas con el sector privado promover la construcción de espacios hospitalarios con tecnología e infraestructura suficiente para mejorar los servicios de atención en salud de los territorios más apartados del departamento.

7.4 Estructura de la Organización

El gobernador es el máximo responsable del departamento, su principal objetivo es generar las condiciones para la competitividad con sustentabilidad a partir del fortalecimiento de sus instituciones, el desarrollo humano sostenible y el crecimiento de la economía que genere un aumento en la calidad de vida de los habitantes del departamento (Gobernación del Atlántico, 2014). Para ello cuenta con un equipo de doce secretarios encargados de los diferentes frentes de

trabajo en materia de: Control interno, educación, general, privada, hacienda, planeación, salud, infraestructura, desarrollo económico, jurídica, cultura y patrimonio, agua potable y saneamiento básico.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El departamento de Atlántico debe garantizar dos pilares para el desarrollo sostenible de la región, estos corresponden a Reforestación, después del petróleo y el gas, el mercado forestal es el tercero, por su volumen, en el mundo. El crecimiento tanto de la población como de su capacidad adquisitiva incrementan continuamente la demanda de madera la cual se suple tanto de la cosechada en bosques naturales como en plantaciones forestales; , por esta razón el departamento deberá proporcionar condiciones tributarias favorables para las empresas que decidan implementar procesos de reforestación que superen los mínimos de plantaciones requeridos por la nación para su funcionamiento; el desarrollo del ecoturismo teniendo en cuenta el potencial turístico de la región y la necesidad de generar nuevas fuentes de ingresos para los sectores rurales del departamento es un pilar importante que hará del Atlántico una región ecológicamente aceptable ante organismos internacionales y económicamente rentable para sectores deprimidos de la económica rural. (Restrepo, 2011).

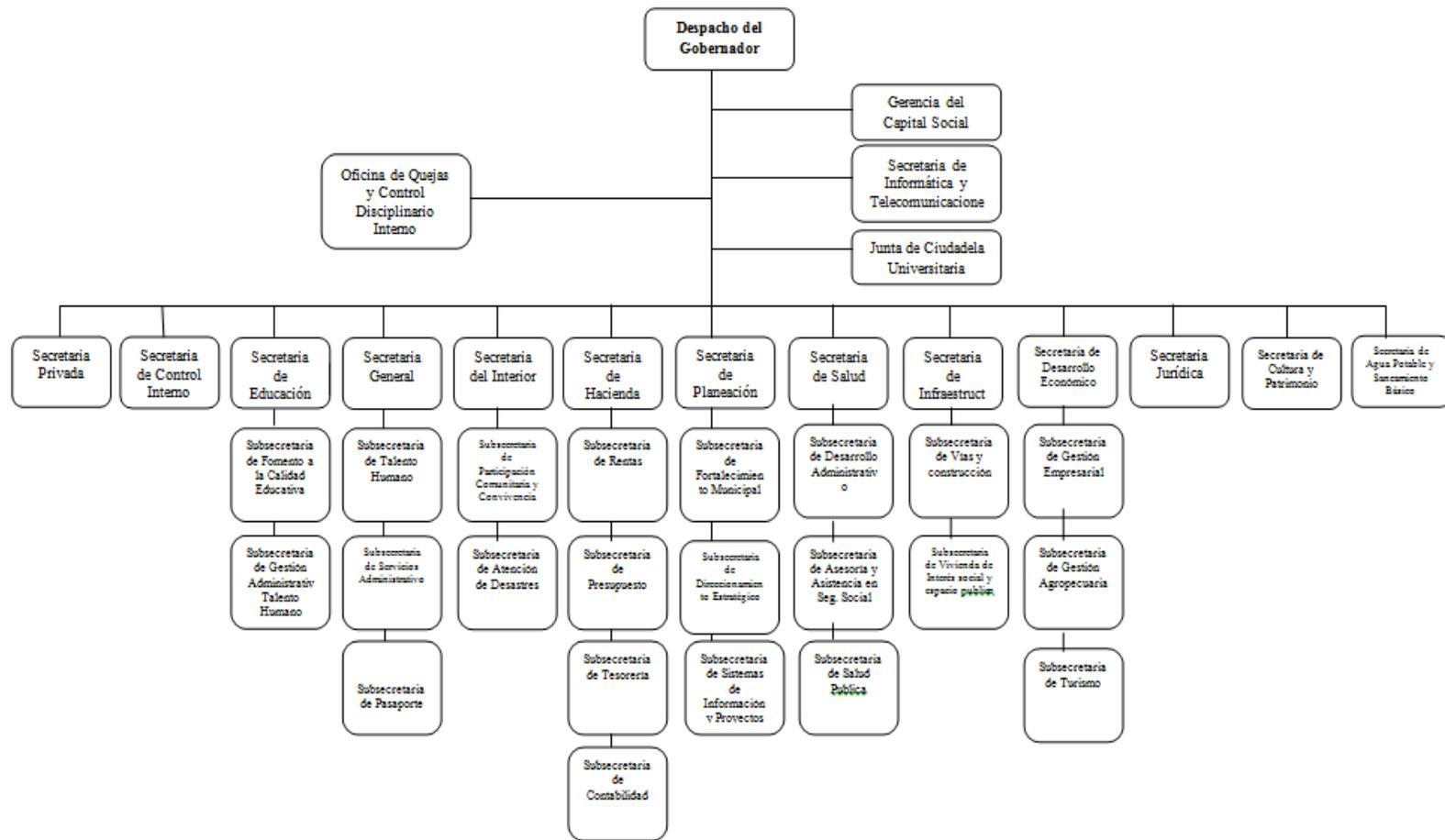


Figura 42 Organigrama de la gobernación del Atlántico.

Tomado de “Organigrama”, de Organigrama del Departamento del Atlántico, 2014. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=98

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El departamento, para el desarrollo de la actividad que tiene fijada como objetivo, selecciona a sus trabajadores, a sus recursos humanos, de entre la oferta existente intentando la identificación y contratación de aquellos mejor dotados de talento para el desarrollo de aquellas labores propias de su actividad. Para llevar a cabo satisfactoriamente esta labor selectiva para un puesto de trabajo, es necesario a su vez que la persona o equipo que lo lleve a efecto esté dotado de talento en el desempeño de su labor de selección; dicho de otra manera, que sea lo suficientemente inteligente y apta para la selección de las personas más adecuadas al trabajo por realizar. (Pérez – Accino, 2014).

7.7 Gestión del Cambio

Para garantizar la correcta ejecución del plan de desarrollo de Atlántico, es necesario diseñar y ejecutar en conjunto con la gobernación, la estrategia de gestión del cambio y patrocinio definida, orientada a facilitar la asimilación en los colaboradores y contratistas de los cambios producidos por la implementación de los nuevos proyectos. Asociados a los objetivos de largo plazo.

El acompañamiento de un proceso de gestión del cambio ayudara al departamento a lograr que los equipos de trabajo de los proyectos, las diferentes áreas del departamento, los principales stakeholders y otros actores, se integren de manera efectiva, a fin de garantizar el éxito de los proyectos.

7.8 Conclusiones

Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) definidos para el Departamento del Atlántico, constituyen los soportes esenciales de los Objetivos de Largo Plazo (OLP), la sumatoria de los esfuerzos requeridos para lograr OCP y el seguimiento de las estrategias desarrolladas en el

presente capítulo y el cumplimiento de las políticas establecidas, permitirán desarrollar con determinación los OLP propuestos.

Las estrategias del Departamento de Atlántico deberán contar durante su ejecución con los recursos necesarios en cuanto a Medio Ambiente , Ecología , Responsabilidad Social , al igual que el talento humano y un proceso de gestión del cambio que lo soporte, siendo este último determinante para cumplir con las políticas definidas, respecto a que fomentar la adaptación a nuevas formas de trabajar, nuevos procesos de profesionalización y adquisición de conocimientos por parte de los Atlánticos, así como de los posibles actores de otros departamentos y del sector privado, garantizará un óptimo desempeño del presente Plan Estratégico.

Es una necesidad del Atlántico definir con anterioridad la adquisición de los recursos económicos necesarios, así como la formación, retención y búsqueda de Talento Humano idóneo para ejercer las funciones de dirección y control de los OLP, OCP, así como de las estrategias y políticas asociadas, de esta forma se estará garantizado la conquista de las metas del Departamento.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

En esta etapa del proceso estratégico se realiza la evaluación y control, que aunque se considera en tercera instancia, es un proceso permanente e iterativo por los diferentes cambios en el entorno, la evolución de la competencia y la demanda exigen que este ciclo este enmarcado en lo dinámico. La evaluación y control es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio y está conformada por las acciones de la revisión externa e interna, la evaluación del desempeño, las acciones correctivas en caso de desviación para cerrar brechas y las auditorias. De tal manera que se pueda monitorear de una forma objetiva el cumplimiento de los objetivos de corto plazo usando indicadores que lleven al cumplimiento de los objetivos de largo plazo y la visión futura establecida del Departamento del Atlántico. (D'Alessio, 2013).

8.1.1 Aprendizaje interno

De acuerdo con la perspectiva interna del distrito, los objetivos de corto plazo que se deben considerar están dados por aquellos relacionados con las operaciones o procesos que satisfacen a los clientes. Los objetivos correspondientes a la perspectiva interna involucran: (a) Educación, (b) Salud, (c) seguridad (d) Desarrollo.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva identifica la estructura que el Departamento del Atlántico debe diseñar para generar mejoras y sostenibilidad en el largo plazo del departamento. En esta es importante contar con las personas idóneas, métodos y procedimientos correctos para el departamento. Las medidas basadas en los empleados integran la retención del talento humano, capacitación y habilidades de los mismos. Los sistemas de información se pueden medir a través de la veracidad

de la información analizando su fiabilidad y que tan oportuno son para la toma de decisiones por parte del Departamento. (Norton y Kaplan, 2001).

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva incluye los segmentos de mercado y nichos de mercado en los que competirá el Departamento del Atlántico, para ello los principales indicadores son la satisfacción, retención, adquisición y la rentabilidad de los nuevos clientes así como la cuota de mercado. (Ibíd.).

8.1.4 Financiera

Los indicadores financieros son los utilizados para entregar el balance de las consecuencias económicas del Departamento del Atlántico debido a que al ser indicadores cuantificables demuestran el desempeño y retorno de los planes de inversión realizado por el ente gubernamental durante los próximos años establecidos en la visión del planeamiento estratégico.

8.2. Tablero de Control Balanceado

El tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico, que permite apreciar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo del Departamento del Atlántico mediante el uso de indicadores, unidades, acciones a cargo de cada una de las secretarías del Departamento del Atlántico, como se puede observar en la Tabla 33.

8.3. Conclusiones

El tablero de control permite verificar que el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico del Departamento del Atlántico este alineado con la visión definida en la etapa de planificación. Los indicadores junto con las acciones propuestas permiten establecer un control sobre los objetivos de corto plazo y establecer los correctivos y cambios necesarios a lo largo del planeamiento propuesto. Es importante la verificación permanente de cada una de las

perspectivas y la realización de los cambios necesarios para cumplir con los objetivos del Departamento del Atlántico, evaluando a los responsables para medir el desvío o consecución de la visión propuesta.



Tabla 33

Tablero de Control Balanceado

No. OCP	Objetivos Corto Plazo	Indicador	Unidades	Acciones	Responsable	Perspectiva
OCP 1.4	Creación de una planta dedicada a la fabricación de Buses y una a la fabricación de Camiones con chasis y carrocerías para el año 2018, con el fin de satisfacer las necesidades de crecimiento del mercado de transporte en Centro América, Caribe y Brasil.	Planta	Unidad	Desarrollar un plan para la ejecución de la creación de la planta que permita una alianza público-privada con beneficios tributarios en la inversión privada	Secretaría de Desarrollo Económico	Aprendizaje Interno
OCP 1.5	Profundizar para el año 2020 el canal de acceso al puerto de Barranquilla a más de 40 Pies, con el fin de permitir el acceso de buques con mayor tonelaje de carga.	Pies de profundidad	Pies	Asignar recursos para el mantenimiento del canal de acceso del puerto de Barranquilla	Secretaría de Planeación	Aprendizaje Interno
OCP 1.6	Promover y Garantizar que para el año 2020 se hayan efectuado las labores de encausamiento y dragado del río Magdalena para permitir la movilización de convoyes desde el interior del país, con una carga mínima de 7,200 toneladas.	Metros de Navegabilidad del Río Magdalena	Metros	Promover en compañía del gobierno nacional un acuerdo público-privado que permita entregar en concesión la navegabilidad del Río Magdalena	Secretaría de Planeación	Aprendizaje Interno
OCP 1.7	Desarrollar en el año 2022 capacidades energéticas por medio de la creación de una termoeléctrica que funcione a base de Gas, en un periodo de 3 años con una inversión de 300 MMUSD.	Planta	Unidad	Desarrollar un plan para la ejecución de la creación de la planta que permita una alianza público-privada con beneficios tributarios en la inversión privada	Secretaría de Desarrollo Económico	Aprendizaje Interno
OCP 2.3	Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 19% para el año 2022.	Porcentaje de Personas Vs Hogares sobre la población Total vs total de hogares que tiene al menos una necesidad básica insatisfecha	Porcentaje	Lograr apoyo financiero, operativo y de gestión en la estructuración y presentación de proyectos que busquen el desarrollo armónico de la comunidad	Secretaría de Desarrollo Económico	Aprendizaje Interno
OCP 1.8	Promover las actividades del sector de turismo de la región Caribe, por medio de 400 talleres de sensibilización turística a ONG internacionales, instituciones educativas locales, y empresas de la región, focalizadas en mostrar actividades culturales propias de la región como el Carnaval de Barranquilla y deportivas como los eventos de fútbol nacional	Número de Talleres	Numero de Talleres	Asignar recursos para la promoción de los talleres a los diferentes públicos de interés	Secretaría Cultura y Patrimonio	Cliente
OCP 2.1	Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 22% para el año 2018.	Porcentaje de Personas Vs Hogares sobre la población Total vs total de hogares que tiene al menos una necesidad básica insatisfecha	Porcentaje	Promover la redistribución de recursos públicos y cooperación para el desarrollo de la población	Secretaría de Hacienda	Cliente
OCP 2.2	Aumentar el nivel de calidad de vida del Departamento del Atlántico mediante la disminución Indicador de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) al 20% para el año 2020.	Porcentaje de Personas Vs Hogares sobre la población Total vs total de hogares que tiene al menos una necesidad básica insatisfecha	Porcentaje	Lograr apoyo financiero, operativo y de gestión en la estructuración y presentación de proyectos que busquen el desarrollo armónico de la comunidad	Secretaría de Desarrollo Económico	Cliente
OCP 1.1	En el año 2018, el Atlántico elevará su participación en el PIB nacional a un 5%.	Participación PIB Departamento / PIB Nacional	Porcentaje	Fomentar el desarrollo de la industria con la creación de nuevas empresas.	Secretaría de Hacienda	Financiera
OCP 1.2	En el año 2020, el Atlántico elevará su participación en el PIB nacional a un 6%.	Participación PIB Departamento / PIB Nacional	Porcentaje	Impulsar un plan de incentivos tributarios para atraer la inversión al departamento.	Secretaría de Hacienda	Financiera
OCP 1.3	En el año 2022, el Atlántico elevará su participación en el PIB nacional a un 7%.	Participación PIB Departamento / PIB Nacional	Porcentaje	Promover a nivel nacional e internacional el departamento como punto estratégico de desarrollo de las empresas a través de la promoción del departamento como marca	Secretaría de Desarrollo Económico	Financiera
OCP 2.4	Construir 1500 viviendas de interés social en el Departamento del Atlántico para el año 2018 con un crecimiento anual de 500 viviendas hasta el año 2024.	Número de Casas	Metros cuadrados	Asignar recursos para la construcción de las viviendas	Secretaría de Hacienda	Procesos
OCP 2.5	Adecuar 23 IPS públicas en su infraestructura para el año 2020	Número de IPS	IPS	Asignación de recursos para la construcción de la IPS. Alianza público privadas para entregar en concesión un número de IPS	Secretaría de Salud	Procesos
OCP 2.6	Alcanzar una cobertura de servicio de alcantarillado en las cabeceras municipales del Departamento del Atlántico del 90% y zonas rurales del 50% para el año 2020 (2013:80% y 40%)	Cabeceras Municipales / Cabeceras Municipales con alcantarillado	Porcentaje	Alianza público-privada que permita la asignación de recursos para la construcción de alcantarillado y mejorar la cobertura del departamento	Secretaría de Planeación	Procesos

Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Atlántico

Según lo señalado por Porter (1985), una compañía realiza actividades que incurren en costos o gastos con la expectativa de generar valor. La ventaja competitiva y las utilidades dependen de estas actividades interconectadas en la cadena de valor. Las empresas crean ventaja competitiva al elegir la forma en que va a realizar sus actividades, así como decidir dónde y cómo llevarlas a cabo. Porter (2008) también sugirió que hay cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector industrial: (a) amenaza de nuevos aspirantes, (b) poder de negociación de proveedores, (c) amenaza de productos o servicios sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores y (e) rivalidad entre los competidores existentes.

Ahora bien, la estrategia es cómo configurar las actividades que va a realizar la empresa y la ventaja competitiva se basa en el valor que genera la estrategia que se decide seguir. D'Alessio (2012) indicó que las compañías tienen tres tipos de estrategias genéricas que forjan las ventajas competitivas. La primera es *liderazgo en costos*, es decir, ser el competidor con el menor costo a través de economías de escala, tecnología, materias primas y otros factores. Para competir con bajo costo, una empresa debe entender y usar las ventajas de costo más importantes para su industria particular. Si puede lograr los costos más bajos de la industria y aun así cobrar precios promedio, su rendimiento será mejor de lo normal. La segunda estrategia es *diferenciación*, con la cual una compañía puede querer distinguirse de sus competidores por ofrecer un valor superior, un servicio particular o atributos de sus productos. La tercera estrategia es *enfoque*, con la que la empresa dirige sus esfuerzos a un segmento específico de la industria y hace caso omiso de los demás. La estrategia de enfoque funciona mejor cuando sus competidores no satisfacen las necesidades de un segmento.

Para ejecutar una estrategia en la gestión de la cadena de abastecimiento, Hrebiniak (2013) mencionó que se deben incluir varios elementos los cuales son: (a) *Estrategia corporativa*: ya que una estrategia mal diseñada es una ejecución que no prospera. Mientras que una buena planificación contribuye a la ejecución de estrategias, una mala planificación puede hacer que la ejecución sea casi imposible. (b) *Integración de la estructura del negocio*: dentro de un negocio, las diversas unidades se concentran en tareas y objetivos diferentes. En la medida en que coordinan sus esfuerzos y se integran para abordar objetivos de mayor escala afecta profundamente la capacidad de los gerentes para ejecutar estrategias generadoras de ventajas competitivas. (c) *Estrategia del negocio y objetivos operativos a corto plazo*: a diferencia de la estrategia corporativa global, la estrategia del negocio se centra en los productos, actividades y servicios específicos que tienen injerencia en el destino de una unidad en particular. La estrategia del negocio se centra en el desarrollo de capacidades internas clave. En el mejor de los casos, las empresas integran sus estrategias corporativas y sus estrategias del negocio, de modo que éstas se complementen entre sí. De no ser así, es mucho más probable que surjan problemas durante la ejecución. (d) *incentivos y controles*: se debe implementar e una combinación de incentivos y controles para asegurarse de que los objetivos personales de los líderes coincidan con los objetivos estratégicos de la empresa.

La ventaja competitiva debe ser sostenible, esto no significa reducir algunos gastos no prioritarios, sino asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa aun cuando haya cambios en las sociedades, las tecnologías y los recursos naturales. Ser sostenible es ser capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer ni arriesgar la capacidad de seguir satisfaciendo tales necesidades en el largo plazo. La sostenibilidad no puede ser un esfuerzo de relaciones públicas o el cumplimiento de las regulaciones que ordena la ley, sino una estrategia

injerada en todas las operaciones de la empresa. La sostenibilidad vela por la empresa y su entorno presente y futuro. Sin embargo, los aspectos económicos de la empresa no tienen por qué descuidarse, no por enfocarse en temas medioambientales, recursos o sociales la sostenibilidad lo llevará a desatender el negocio. (Ibíd.).

9.1 Competitividad Departamento del Atlántico

Al igual que el ranking de competitividad por naciones, también existe un indicador para medir la competitividad de los departamentos de Colombia. El Departamento del Atlántico se destaca por sus resultados en salud, donde ocupa el tercer puesto, sofisticación y diversificación de la economía donde sobresale por tener una economía con altos niveles de sofisticación de sus exportaciones. (Consejo Privado de competitividad, 2014).

El Departamento del Atlántico ocupa el puesto ocho en el promedio general, con los siguientes posiciones de acuerdo con cada pilar: instituciones (cuatro), infraestructura (ocho), tamaño del mercado (seis), educación Básica y media (18), Salud (tres), medio ambiente (ocho), eficiencia (nueve), educación Superior y capacitación (10), eficiencia de los mercados (12), Sofisticación e innovación (dos), Sofisticación y diversificación (uno), innovación y dinámica empresarial (seis). (Ibíd.).

Por otra parte, para mejorar la competitividad del departamento, en el año 2013 se desarrollaron alianzas público-privadas, con el fin de mejorar el bienestar de la población a través de 4 iniciativas empresariales que son: Muebles, servicios logísticos, turismo de negocios, ventanería, perfilería y aluminio. Cabe anotar que el turismo de negocio representa más del 80% de los visitantes de la ciudad de Barranquilla. (Dinero, 2014).

Adicional a lo anterior, en el Plan Maestro de Movilidad, Portuario y Regional de Barranquilla, se identificaron varios proyectos que buscan mejorar el bienestar y la

competitividad del Departamento del Atlántico se identificaron varios proyectos, con el fin de aumentar su competitividad y sostenibilidad. Las líneas de trabajo para estos nuevos planes están enfocadas en temas de ordenamiento territorial y cambio climático, competitividad y convivencia y seguridad ciudadana. (Dinero, 2014).



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral desarrollado, el cual resume el proceso estratégico desarrollado para el Departamento del Atlántico. Así mismo se incluyen conclusiones, recomendaciones y el futuro del departamento.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 34 se presenta el Plan Estratégico Integral para el Departamento del Atlántico

10.2 Conclusiones

1. El desarrollo integral del Departamento del Atlántico se realiza a través de estrategias que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de la población, al desarrollo integral de la mujer por medio de la equidad de género y al acceso de la mayor parte de la población posible a procesos educativos, no solo de primaria y básica secundaria sino también a programas que promuevan el uso de nuevas tecnologías e innovación en los procesos industriales.
2. Es necesario mejorar el bienestar social de los atlanticenses a través de acciones que permitan eliminar paulatinamente la desigualdad y la pobreza de la región y que además garanticen el cubrimiento de las necesidades básicas de los habitantes tanto en salud como en servicios públicos.
3. Es indispensable promover el crecimiento económico de la región implementando nuevas tecnologías y desarrollando las condiciones del puerto, la ganadería y las industrias del departamento
4. El Atlántico merece luchar por la conservación de los recursos naturales y medioambientales del departamento enfocándose en el desarrollo de zonas rurales por medio del ecoturismo y procurando una planeación sostenible de los territorios; y el

desarrollo institucional por medio de prácticas de transparencia que involucren a los ciudadanos como parte de los procesos de gestión del departamento, el cumplimiento a futuro de estos objetivos estimularan de forma transformacional las características demográficas, geográficas, económicas, ambientales e institucionales actuales de la región.

5. Es necesario implementar estrategias para atraer inversión al Departamento, ampliar y fortalecer espacios educativos, programas de generación de empleo, mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y mejora de la infraestructura hospitalaria, son algunas de las estrategias seleccionadas y definidas para continuar con el proceso de implementación. Todo lo anterior con el fin de lograr ubicar al Departamento del Atlántico como una de las tres economías más importantes del país
6. El proceso estratégico efectuado al Departamento del Atlántico hizo posible la definición de las acciones que conllevarán al logro de los objetivos de largo plazo que a su vez buscan el cumplimiento de la visión del Departamento para el año 2025, enfocada hacia el incremento de la participación en el PIB nacional, la mejora en la calidad de vida y la generación de empleo, temas identificados como prioridad.
7. Es importante la verificación permanente de cada una de las perspectivas y la realización de los cambios necesarios para cumplir con los objetivos del Departamento del Atlántico, evaluando a los responsables para medir el desvío o consecución de la visión propuesta.

10.3 Recomendaciones

1. Implementar el Plan Estratégico Integral propuesto en el presente documento.

2. La oportunidad más grande que tiene el Departamento del Atlántico es el desarrollo económico del país, acompañado de inversiones en infraestructura que propicien un crecimiento positivo.
3. Explorar la fortaleza que tiene el Departamento del Atlántico en cuanto su ubicación geográfica, patrimonio cultural y estabilidad político-administrativa
4. Mejorar el sistema de control y gestión de Departamento del Atlántico.
5. Disminuir los niveles de pobreza, sobre todo en zonas rurales del departamento.
6. Aumentar la calidad de vida de los atlanticenses a través de la mejora en niveles de educación, formalidad de empleo y servicios de salud.
7. Aprovechar el Carnaval de Barranquilla como foco de crecimiento turístico y caracterización de la región.
8. Aprovechar herramientas de contratación como las Alianzas Público-Privadas, con el fin de desarrollar los proyectos de inversión propuestos para avanzar en la calidad de vida de los habitantes del Departamento del Atlántico.
9. Estimular procesos de transformación en su conjunto que representen un potencial sin explotar y cuya gestión pueda generar modificaciones sustanciales en la sociedad hacia el futuro.
10. Trabajar de manera constante bajo un esquema de gobierno colaborativo cooperativo cuyo objetivo sea generar sinergias con el gobierno nacional, las administraciones municipales y las empresas socialmente responsables del departamento. De esta manera se logran y se continuarán logrando a futuro la cristalización de un número importante de programas sociales.

11. Se recomienda dar continuidad en el esquema de gobierno con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Empalme y trabajo permanente de los participantes destacados en el periodo actual con el fin de lograr un enfoque estratégico real, consistente y sólido.

12. El Departamento del Atlántico a través de sus líderes públicos y privados deben concentrarse en aprovechar aún más sus fortalezas a través de factores como cobertura de servicios públicos, manejo adecuado de las finanzas y desarrollo e impulso de proyectos de tecnología y al mismo tiempo combatir sus mayores debilidades como lo son , la falta de canales de transporte integrados, los altos índices de pobreza, la inseguridad generada por los grupos al margen de la ley, los altos niveles de riesgo de inundación y la baja cobertura en un tema tan importante como es la salud.

10.4 Futuro del Departamento

El Plan Estratégico presentado en este documento pretende ser la hoja de ruta para conducir al Departamento del Atlántico hacia el mejoramiento de las condiciones de sus habitantes, con base en el crecimiento económico sostenible, mejoras en nivel educativo y servicios de salud. La implementación del Plan Estratégico depende de la inclusión y total apoyo de los diversos grupos de interés tanto privados como públicos que permitan ubicar al Departamento del Atlántico como punta de lanza de la economía nacional y como integrador del comercio exterior por la privilegiada ubicación geográfica con que cuenta el departamento. Para ello juega un papel importante el mejoramiento de la educación de los atlanticenses para afrontar de una manera competitiva los futuros retos de una economía global y el mejoramiento de la infraestructura vial para ser de este departamento el más atractivo a nivel nacional para atraer la industria local e internacional.

Es importante seguir trabajando en las bases propuestas por este plan estratégico acompañado de un correcto manejo presupuestal por los gobernantes que permita al año 2025 destacar al departamento por su competitividad, innovación y calidad de vida de los atlanticenses.



Referencias

- Aguilar, L.(2010). *Colombia frente a la ciencia y la tecnología*. Recuperado de <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/ediciones/111/10.html>
- Alviar, M. (2012). *El futuro y los recursos naturales*.
- Banco de la República. (2014). *Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 4.5%*. Recuperado de <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=14&did=16>
- Banco de la República. (2014). *Banco de la República: Comunicado de Prensa*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-26-09-2014>
- Banco de la República. (2014). *Banco De La Republica-actividad cultural*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/organizaciondelestadocolombiano.htm>
- Banco Internacional de Desarrollo. (2010). *BID apoya al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2010-06-24/cienciatecnologia-e-innovacion-en-colombia-bid,7364.html>
- Banco Mundial. (2013). *Gasto militar (% del PIB)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS/countries?display=default>
- Blanchar, O., Amighini, A., & Giavazzi, F. (2012). *Macroeconomía*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

- Cancillería. (2014). *Alianza del Pacífico*. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>.
- Castro, A., & Herrera, C. (2010). *Tendencias de consumo en Colombia*. Recuperado de <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=14&did=16>.
- CEPAL. (2013). *Comisión Económica para América Latina*. Recuperado http://www.cepal.org/colombia/noticias/paginas/0/51110/Presentacion_Escalafon_2012-2013.pdf
- Colombia ante las Naciones Unidas. (2014). *Colombia ante Las Naciones Unidas: Misión permanente de Colombia ante las Naciones Unidas*. Recuperado de http://www.colombiaaun.org/Colombia/sistema_politico.html
- Consejo Nacional de Competitividad . (2013). *Informe Nacional de competitividad departamental 2013-2014*. Bogotá, Colombia: Zetta Comunicadores.
- Consejo Privado de Competitividad . (2014). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014*. Recuperado de http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf.
- Consejo Privado de Competitividad. (2014). *Informe Nacional de Competitividad 2014–2015*. Recuperado de http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-1.pdf
- Consejo Privado de Competitividad. (2014). *Índice departamental de competitividad 2014*. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.

- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia* (pp. 1-667). Mexico: Pearson.
- D'Alessio, F. (2014). Decisión y elección de estrategias. In F. A. D'Alessio, *Planeamiento Estratégico Razonado* (pp. 101- 128). Perú: Pearson.
- DANE. (1994). *PIB total y participacion - Base 1994*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/es/national-accounts/departamental-national-accounts/79-cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales/2834-pib-total-y-participacion-base-1994>
- DANE. (2010). *Censo general 2005. Perfil Atlántico*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/08000T7T000.PDF
- DANE. (2010). *Proyecciones Nacionales y Departamentales de poblacion 2005 - 2020"*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/7_Proyecciones_poblacion.pdf
- DANE. (2013). *Cuentas Departamentales - Producto Interno Bruto. Año 2012*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_Resultados_2012prel.pdf
- DANE. (2014). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Recuperada de <http://www.dane.gov.co/index.php/en/ocupacion-y-empleo/gran-encuesta-integrada-de-hogares>
- DANE. (2014). *Indice de precios al consumidor*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_may14.pdf
- DANE. (2014). *Producto Interno Bruto. Primer Trimestre de 2014*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Itrim14.pdf

DANE (2014). *Comercio Exterior - Exportaciones*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jul14.pdf

DANE (2014). *Comercio Internacional. Exportaciones*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones>

DANE. (2014f). *Estimaciones y Proyecciones de Población*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2012). *Sobre Colciencias*. Recuperado de http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). *Censo 2005*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/08000T7T000.PDF

DNP. (2010). Igualdad de oportunidades para la prosperidad social. En DNP, *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014* (pp. 321 - 364). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>.

DNP. (2011). *Diagnostico Estrategico territorial*. En DNP, *Agenda Atlántico 2020: La ruta para el desarrollo* (pp. 48 - 81). Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

DNP. (2011). *Departamento Nacional de Planeación. Atlántico 2020: La ruta para el Desarrollo, 2011*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/7-VISION%20ATLANTICO.pdf>

DNP. (2014). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de www.dnp.gov.co

Departamento Nacional de Planeación. (2012). *¿Qué es el Plan Nacional de Desarrollo?*

Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Dinero. (2014). *Así es la apuesta por el crecimiento empresarial*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/pais/articulo/crecimiento-empresarial/191963>

Dinero. (2014). *Barranquilla mira al Magdalena*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/especiales-comerciales/regiones-competitivas/articulo/oportunidades-negocios-barranquilla/202604>

El Heraldo. (2013). *Así va el Atlántico en el Fondo para Ciencia y Tecnología* Recuperado de

<http://www.elheraldo.co/node/120499>.

FMI. (2014). *FMI*. Recuperado de [http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/](http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/texts.pdf)

[2014/02/pdf/texts.pdf](http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/texts.pdf)

GEM Colombia. (2013). *Dinámica Empresarial Colombiana*. Recuperado de

http://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/report_dinamica_empresarial_colombiana_2013.pdf

Gobernación de Atlántico. (2010). *Atlántico mas social*. Recuperado de

http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=322&Itemid=161

Gobernacion del Atlántico. (2012). *Plan de desarrollo 2012-2015*. Recuperado de

http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1279:plan-de-desarrollo-2012-2015&catid=85:plandesarrollo&Itemid=532

Gobernación del Atlántico. (2012). *Gobernación del Atlántico: Secretaría de Informática y Telecomunicaciones*. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1179&Itemid=890

Gobernación del Atlántico. (2013). *Gobernación del Atlántico, Atlántico más social*. Recuperado de [http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content &view=article &id=2995&Itemid=1047](http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2995&Itemid=1047)

Gobernación del Atlántico. (2014). *Informe de Gestión 2013*. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

Gobernación del Atlántico . (2014). *Gobernación del Atlántico: Atlántico más social*. Recuperado de [http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content &view=article &id=26&Itemid=97](http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article &id=26&Itemid=97)

Gobernación del Atlántico. (2014). *Informe de Gestión 2013*. Barranquilla: http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

Gobernación del Atlántico. (2014). *Plan de Desarrollo Departamento del Atlántico 2012-2015*. Recuperado de <http://www.atlantico.gov.co/index.php/plan-de-desarrollo-64116/1279-plan-de-desarrollo-2012-2015>

Hrebiniak, L. (2013). *Making Strategy Work*. New Jersey: Pearson.

La República. (2014a). *Hacer empresa no es barato ni fácil*. Recuperado de http://www.la-republica.co/hacer-empresa-no-es-barato-ni-tan-f%C3%A1cil_114756.

La República. (2014b). *El riesgo país de 147 puntos es el más competitivo de los países de la región*. Recuperado de http://www.larepublica.co/el-riesgo-pa%C3%ADs-de-147-puntos-es-el-m%C3%A1s-competitivo-de-los-pa%C3%ADses-de-la-regi%C3%B3n_162056

La Republica. (2014c). *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/el-riesgo-pa%C3%ADs-de-147-puntos-es-el-m%C3%A1s-competitivo-de-los-pa%C3%ADses-de-la-regi%C3%B3n_162056

Ministerio de Educación Nacional. (2011). *Región Caribe (Costa Atlántica) en educación*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles283230_archivo_pdf_perfil.pdf.

Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Recuperado de http://www.unipiloto.edu.co/descargas/archivo_administracion_de_empresas/competividad_pymes_colombia.pdf.

Norton, R. y Kaplan, D. (2001). *The Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School.

Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. (2012). *Informe anual de Indicadores de Ciencia y Tecnología*. Recuperado de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012>

Organigrama del Departamento del Atlántico. (2014). *Organigrama*. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=98

Perez-Accino, R. (2014). *Talento para la selección de talento*. Recuperado de <http://www.anamib.com/colaboraciones/talento.htm>

Plan de Gobierno. (2014). *Plan de gobierno*. Recuperado de <http://www.santospresidente.com/propuestas-0/plan-de-gobierno/>

Plan de ordenamiento territorial. (2011). *Municipio de Santo Tomas*. Recuperado de http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/diagnostico_santo_tomas_%28422_pag_4658_kb%29.pdf

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Porter, M. (2013). *Ser Competitivo*. España: T.G. Soler.

Presidencia de la Republica. (2014). *El Gobierno del Presidente Santos ha triplicado la inversión en ciencia y tecnología en cuatro años*. Recuperado de http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2014/Julio/Paginas/20140713_01-El-Gobierno-del-Presidente-Santos-ha-triplicado-la-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-en-cuatro.aspx

Probarranquilla. (2012). *Probarranquilla: tu agencia de inversión en el Atlántico*. Recuperado de <http://www.probarranquilla.org/index.php?lang=es&opc=3&sel=2&subsel=1>

ProBarranquilla. (2013). *Guía del Inversionista*. Recuperado de <http://www.probarranquilla.org/downloadableFiles/barranquilla/GUIA-DEL-INVERSIONISTA-FINAL.pdf>

Restrepo, J. (2011). *Plan de acción para la reforestación comercial*. Recuperado de <https://vuf.minagricultura.gov.co/Documents/Informaci%C3%B3n%20Forestal/Plan%20de%20Acci%C3%B3n%20Reforestaci%C3%B3n%20Comercial.pdf>

Sánchez, G. (2002). *Desarrollo y Medio Ambiente: Una mirada a Colombia. Economía y Desarrollo*.

Santamaría, J. (2013). *Afrontando los retos del comercio internacional en Colombia*. Recuperado de <http://www.coloquio.co/afrontando-los-retos-del-comercio-internacional-en-colombia>.

Segebre, J. (2013). *Gobernación del Departamento del Atlántico. informe de gestión 2013*. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/informe_gestion/2013/informe_gestio_2013.pdf

SIAC. (2014). *Sistema de Información Ambiental de Colombia*. Recuperado de <https://www.siac.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=686&conID=1222>

Sistema General de Regalías. (2011). *Acto Legislativo*. Recuperado de <https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=E9g2P8ImArE%3d&tabid=95&mid=517>

Todacolombia. (2011). Recuperado de <http://www.todacolombia.com/departamentos/atlantico.html>

Transparencia Colombia. (2008). *Publicaciones Transparencia Colombia*. Recuperado de http://transparenciacolombia.org.co/images/publicaciones/ITEP/itd_2008-2009.pdf

Transparencia por Colombia. (2013). *Transparencia por Colombia: Capítulo Transparencia Internacional*. Recuperado de Transparencia por Colombia:

[http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=article
&id=441:indice-de-percepcion-de-corrupcion-2013&catid=94&Itemid=490](http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441:indice-de-percepcion-de-corrupcion-2013&catid=94&Itemid=490)

Unidad de Planeación Minero energética. (2008). *Sistema de Información Minero Colombiano*.

Recuperado de [http://www.simco.gov.co/simco/Informaci%C3%B3n](http://www.simco.gov.co/simco/Informaci%C3%B3nparaInversionistas/%20MercadoPotencial/tabid/61/Default.aspx)

[nparaInversionistas/%20MercadoPotencial/tabid/61/Default.aspx](http://www.simco.gov.co/simco/Informaci%C3%B3nparaInversionistas/%20MercadoPotencial/tabid/61/Default.aspx)

