

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA PONTIFICA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

**PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE
ANTIOQUÍA**

PRESENTADA POR:

Daniel Gualtero Aguirre

Daniel Robin

Juan David Rodríguez Sua

Camilo Sanchez

ASESOR:

BEATRICE AVOLIO

BOGOTÁ, AGOSTO 2015

Resumen Ejecutivo

El presente documento contiene el planteamiento estratégico para el departamento de Antioquia. Como base del planteamiento, se ha tomado el proceso estratégico definido en el libro *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia* escrito por Fernando D'Alessio en el 2013, en la Figura 0 el lector podrá visualizar el detalle del proceso que se llevo a cabo.

En este trabajo se presenta un análisis de la situación actual del departamento de antioquia y a partir de esta situación se propone una visión al año 2025. Para esto se presenta un análisis interno y externo del departamento con el fin de detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para así definir una serie de estrategias alineadas a los intereses de educación, crecimiento económico, aumento de exportaciones e impacto de la calidad de vida de la población de la región. Las estrategias propuestas se han filtrado y fortalecido buscando llegar a las estrategias claves que apalancaran los objetivos de largo plazo del departamento.

Los objetivos de largo plazo del departamento de Antioquia se han desagregado en objetivos de corto plazo para facilitar el seguimiento y control de los indicadores propuestos. Finalmente se describió una situación futura deseada para la región antioqueña y unas recomendaciones resultantes de la realización de este planteamiento estratégico.

Abstract

This document contains the strategic plan for the Antioquia department. This plan has been totally based and design from the strategic process defined by the Dr. Fernando D'Alessio on his book *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia 2013*. In the Figure 0 the reader can visualize the followed process.

This document also presents a detailed analysis of the current situation of the Antioquia region and from that point states a 2025 department vision and long term objectives. The performed analysis covers an internal and external evaluation in order to define possible opportunities, threads, strengths and weakness of its government and population, this is done with the purpose of define the right strategies that aligned with the organizational interests could help the region to achieve its long term goals. Within this document is also contained a detailed plan on how achieve and monitor the completion of the main milestones with short term objectives that will help to define small checkpoints during this 10 years plan.

A set of different tools and strategic filters has been applied to the strategies defined for this plan in order to prioritize them and identify the best choice for the national and regional situation, however, there is a set of other strategies that could be implemented in any time in case of an environmental change in order to take advantage of possible opportunities or mitigate any possible thread that appears during the execution of this plan.

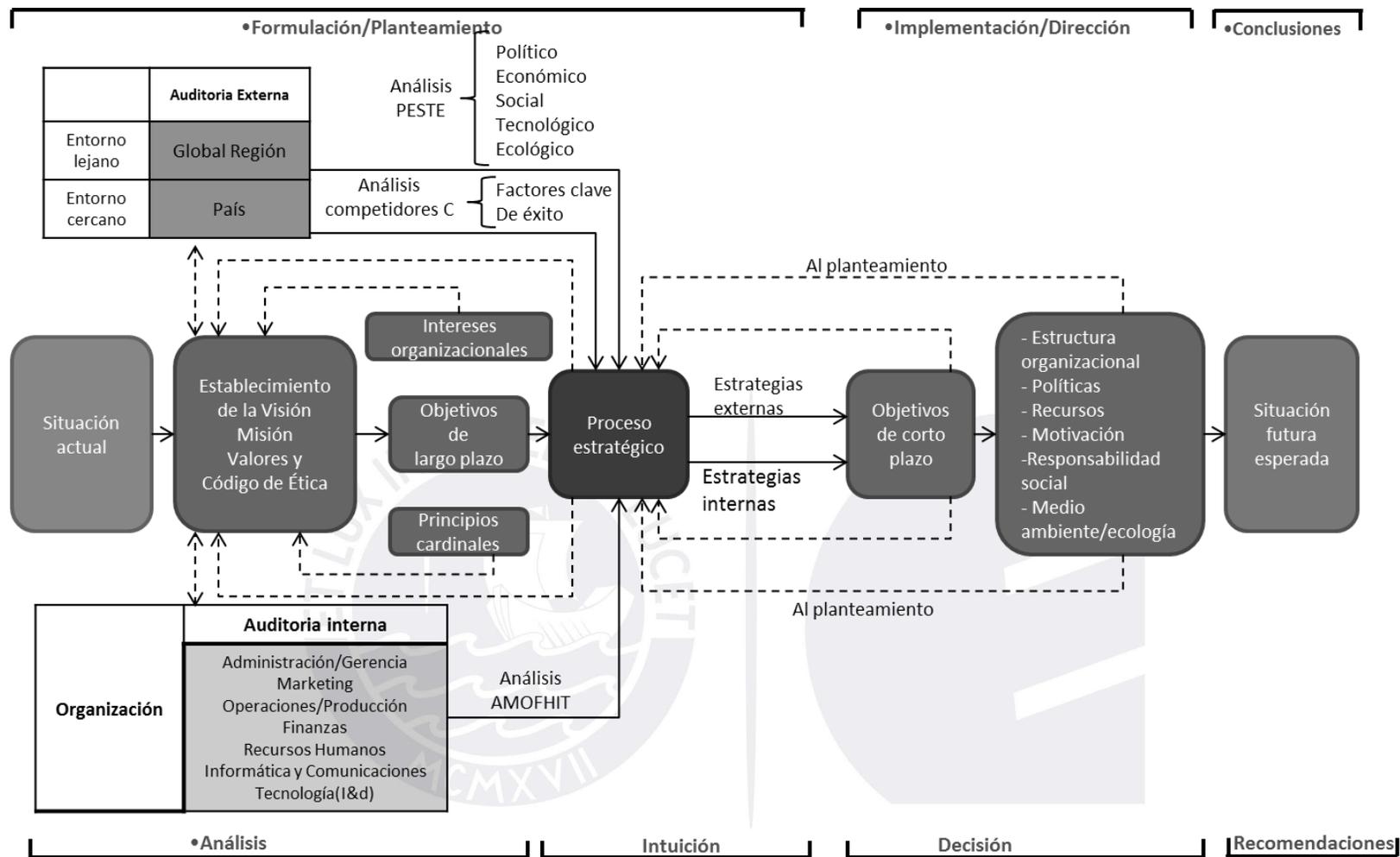


Figura 0. Proceso estratégico ejecutado. Tomado de El Proceso Estratégico Secuencial de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	ii
Abstract	iii
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiv
Capítulo I: Situación General de la Organización	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores	11
2.5 Código de Ética	11
2.6 Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa	14
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación.....	14
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial Nacional	16
3.1.3 Principios Cardinales	24
3.1.4 Influencia del análisis en la organización	26
3.2 Análisis competitivo del país	27

3.2.1	Condiciones de los factores	27
3.2.2	Condiciones de la demanda	29
3.2.3	Influencia del análisis de la organización.	31
3.3	Análisis del entorno PESTE	32
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	32
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	33
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	35
3.3.1	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	36
3.3.2	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	38
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
3.5	La organización y sus competidores	41
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	44
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	45
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	45
3.5.4	Amenaza de los entrantes	47
3.5.5	Rivalidad de los competidores	49
3.6	La organización y sus referentes.	49
3.6.1	Barcelona como referente	49
3.6.2	Detroit como referente	50
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	50
3.8	Matriz Perfil Referencial (MPR).....	50

3.9 Conclusiones	52
Capítulo IV: Evaluación Interna	53
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	53
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	53
4.1.2 Marketing y ventas (M)	55
4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O).....	59
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	62
4.1.5 Recursos humanos (H)	66
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	70
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	73
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	74
4.3 Conclusiones.....	74
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	77
5.1 Intereses de la Organización	77
5.1.1 Educación como fuerza fundamental de desarrollo	77
5.1.2 Sostenibilidad y prosperidad empresarial del departamento	80
5.1.3 Incrementar las exportaciones mejorando la balanza comercial de manera sostenible.....	82
5.1.4 Departamento incluyente con desarrollo y crecimiento equitativo	84
5.2 Potencial de la Organización	87
5.2.1 Administración y gerencia	87
5.2.2 Marketing y ventas.....	88

5.2.3 Operaciones Logísticas.....	89
5.2.4 Finanzas y contabilidad.	89
5.2.5 Recursos Humanos.....	91
5.2.6 Sistemas de Información	91
5.2.7 Tecnología, investigación y desarrollo	92
5.3 Principios Cardinales de la Organización	93
5.3.1 Influencia de terceras partes	93
5.3.2 Lazos pasados y presentes	93
5.3.3 Contrabalancee de los intereses	94
5.3.4 Conservación de los enemigos	96
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	96
5.5 Objetivos de Largo Plazo	96
5.6 Conclusiones	98
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	99
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	99
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	100
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	103
6.4 Matriz de Interna Externa (MIE).....	105
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	107
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	108
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	109

6.8 Matriz de Rumelt (MR)	112
6.9 Matriz de Ética (ME)	113
6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	113
6.11 Estrategias retenidas y de contingencia	116
6.12 Conclusiones	119
Capítulo VII: Implementación Estratégica	119
7.1 Objetivos de Corto Plazo	120
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	123
7.3 Políticas de cada Estrategia	125
7.4 Estructura de la organización	126
7.5 Medio ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	126
7.6 Gestión del Cambio	129
7.7 Conclusiones	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	132
8.1 Perspectivas de Control	132
8.1.1 Aprendizaje Interno	132
8.1.2 Procesos	133
8.1.3 Clientes	133
8.1.4 Financiera	133
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	134
8.3 Conclusiones	134

Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....	136
9.1 Análisis competitivo de la organización	136
9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la organización	142
9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la organización.....	143
9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres	145
9.5 Conclusiones	146
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	148
10.1 Plan Estratégico Integral.....	148
10.2 Conclusiones Finales.....	148
10.3 Recomendaciones Finales.....	151
10.4 Futuro de la Organización	152
Apéndice H: Informe de Conformidad para Sustentación.....	154
Apéndice I: Informe de Declaración de Revisión de Estilo, Redacción y Gramática.....	155
Apéndice J: Declaración de Autenticidad y No Plagio	157
Apéndice K: Informe de Aprobación y Verificación de Levantamiento de Observaciones Finales Corregidas para Empastar y Solicitar Graduación	159
Apéndice L: Autorización de Publicación del Trabajo de Investigación Final-Tesis en el Repositorio Digital de la PUCP (Internet e Intranet-Alumnos).....	160
Apéndice M: Autorización Tipo A de Conversión del Trabajo de Investigación Final Tesis en Documento Publicable	163
Apéndice N: Autorización Tipo B de Conversión del Trabajo de Investigación Final- Tesis en Documento Publicable	166

Apéndice O: Autorización de Publicación del Trabajo de Investigación Final-Tesis en el Repositorio Digital de la PUCP (Internet e Intranet-Presidente de Jurado) Información General del Trabajo de Investigación Final-Tesis.....	169
Apéndice P: Evaluación de Conversión del Trabajo de Investigación Final-Tesis en Documento Publicable Información General del Trabajo de Investigación Final-Tesis...	170
Referencias	171



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Habitantes de Antioquia</i>	4
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	16
Tabla 3. <i>Proyección de la población al año 2020</i>	17
Tabla 4. <i>Financiación de ACTI por tipo de recurso 2002-2012</i>	20
Tabla 5. <i>Financiación de I+D por tipo de recurso 2002-2012</i>	21
Tabla 6. <i>Balanza comercial de Colombia frente a los principales grupos comercial y países</i>	24
Tabla 7. <i>Crecimiento real del PIB por actividad económica 2012-2013</i>	30
Tabla 8. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	41
Tabla 9. <i>Balanza comercial colombiana</i>	44
Tabla 10. <i>Cifras demográficas, geográficas y económicas de departamentos con mayor PIB</i>	46
Tabla 11. <i>Análisis comparativo de departamentos con mayor PIB en principales rubros</i>	46
Tabla 12. <i>Población por Departamento</i>	48
Tabla 13. <i>Análisis comparativo de departamentos emergentes en principales rubros</i>	48
Tabla 14. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	50
Tabla 15. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	51
Tabla 16. <i>Reporte de Ingresos y Egresos. Departamento de Antioquia en millones</i>	54
Tabla 17. <i>Estructura empresarial por subregión, según grandes ramas de actividad</i>	56
Tabla 18. <i>Longitud Red Vial Secundaria del Departamento por subregiones 2012</i>	60
Tabla 19. <i>Resultados por Utilidad Neta año 2011 (millones de pesos)</i>	62
Tabla 20. <i>Indicadores Financieros para las 3.010 empresas del Departamento de Antioquia</i>	65
Tabla 21. <i>Esquema salarial 2014 – Gobernación de Antioquia</i>	69
Tabla 22. <i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	75
Tabla 23. <i>División del PIB de Antioquia para el 2012 en USD millones.</i>	88
Tabla 24 <i>Resultado presupuestal de Antioquia 2010-2012 en USD millones</i>	90

Tabla 25. <i>División de ingresos del departamento de Antioquía en USD millones</i>	90
Tabla 26. <i>Matriz de Intereses Organizacionales MIO</i>	97
Tabla 27. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	101
Tabla 28. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	102
Tabla 29. <i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	106
Tabla 30. <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i>	107
Tabla 31. <i>Matriz Gran Estrategía (MGE)</i>	108
Tabla 32. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	109
Tabla 33. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	111
Tabla 34. <i>Matriz Rumlet (MR)</i>	114
Tabla 35. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	115
Tabla 36. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	116
Tabla 37. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	117
Tabla 38. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	118
Tabla 39. <i>Matriz de asignación presupuestal por objetivo</i>	124
Tabla 40. <i>Matriz de políticas por estrategia</i>	126
Tabla 41. <i>Matriz de stakeholders</i>	127
Tabla 42: <i>Matriz de metas por objetivos de largo y corto plazo</i>	131
Tabla 43. <i>Matriz de tablero de control (Balanced Scorecard)</i>	135
Tabla 44. <i>Matriz de factores de producción</i>	136
Tabla 45. <i>Matriz de factores de cobertura</i>	137
Tabla 46. <i>Matriz de factores de cobertura</i>	138
Tabla 47. <i>Matriz de factores geográficos</i>	139
Tabla 48. <i>Matriz de factores de recursos naturales</i>	140
Tabla 49. <i>Matriz de plan estratégico integral (PEI)</i>	150

Lista de Figuras

Figura 0. <i>Proceso estratégico ejecutado.</i>	iv
Figura 1. <i>Mapa político de Colombia</i>	2
Figura 2. <i>Departamento de Antioquia subregiones y zonas.</i>	3
Figura 3. <i>Colombia - Antioquia. PIB y crecimiento del producto 2001 – 2011</i>	5
Figura 4. <i>Participación del PIB Antioquia por grandes ramas en el PIB nacional 2007</i>	5
Figura 5. <i>Tasa de cobertura neta por nivel educativo</i>	6
Figura 6. <i>Representación de los ejes del Plan Nacional de Desarrollo.</i>	15
Figura 7. <i>Distancias de Colombia hacia los principales puertos comerciales del mundo</i>	18
Figura 8. <i>Variación porcentual anual del PIB 2005 – 2014.</i>	19
Figura 9. <i>Variación porcentual anual del PIB por actividad económica</i>	19
Figura 10. <i>Inversión en ACTI e I+D como % del PIB 2002-2012.</i>	20
Figura 11. <i>Porcentaje de inversión en ACTI e I+ D por entidad territorial.</i>	22
Figura 12. <i>Número de graduados en universidades nacionales por entidad territorial 2011</i>	29
Figura 13. <i>Contribución al crecimiento del PIB por tipo de industria manufacturera</i>	30
Figura 14. <i>Posición política por región.</i>	32
Figura 15. <i>Países con uno o más conflictos (2013).</i>	33
Figura 16. <i>Producto Interno Bruto PIB en USD \$ billones (2013).</i>	34
Figura 17. <i>Tratados comerciales vigentes con Colombia</i>	35
Figura 20. <i>Porcentaje de población en edad productiva</i>	36
Figura 21. <i>Usuarios de Internet y Teléfonos celulares</i>	37
Figura 22. <i>Networked Readiness Index – NRI 2014</i>	38
Figura 23. <i>Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PIB).</i>	38
Figura 24. <i>Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.</i>	43
Figura 25. <i>Valor agregado grandes ramas de actividad económica - Antioquia 2012p</i>	43

Figura 26. <i>Antioquia balanza comercial</i>	44
Figura 27. <i>Evolución de la Deuda del Departamento 2008- 2015</i>	55
Figura 28. <i>Estructura empresarial, según grandes ramas de la actividad económica</i>	56
Figura 29. <i>Sociedades Jurídicas constituidas, según grandes ramas de la actividad económica</i>	58
Figura 30. <i>Tasa promedio de mortalidad de las empresas constituidas en el periodo 2000-2009, según años de existencia</i>	59
Figura 31. <i>Utilidad Neta por sector Económico año 2011</i>	63
Figura 32. <i>Variación Utilidad Neta</i>	64
Figura 33. <i>Sociedades con ganancias y pérdidas</i>	64
Figura 34. <i>Rentabilidad del Patrimonio (ROE) y Rentabilidad del Activo (ROA)</i>	64
Figura 35. <i>Numero de instituciones educativas y sedes de 2002 a 2009</i>	70
Figura 36. <i>Estructura Red Antioquia</i>	71
Figura 37. <i>Establecimientos educativos oficiales</i>	78
Figura 38. <i>Resultados generales por área y grado</i>	79
Figura 39. <i>Acceso por nivel de educación</i>	80
Figura 40. <i>Niveles de minas ilegales</i>	82
Figura 41. <i>Especialización de productos por región</i>	84
Figura 42. <i>Población pobre del departamento de Antioquia</i>	86
Figura 43. <i>División del gasto público</i>	91
Figura 44. <i>Población mundial en millones de habitante</i>	100
Figura 44. <i>Representación gráfica Matriz de Boston Consulting Group</i>	105
Figura 45. <i>Estructura Organizacional de la Gobernación de Antioquia</i>	127
Figura 46: <i>Participación regional del sector energético en Colombia</i>	144

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Situación General

El presente trabajo se enfocará en el planteamiento estratégico para el departamento de Antioquia, para esto se tendrá en cuenta la visión general del departamento, centrado principalmente en el eje económico de la región, la educación, la competitividad de sus organizaciones y sus índices de pobreza. Es importante contar con las tres etapas de a) formulación del plan, b) Implementación y c) seguimiento y control para así garantizar el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo de la gobernación impactando positivamente en la sociedad y proyectando sus resultados de valor al interior y en general para el país.

Antioquia es un departamento de Colombia, ubicado al noroeste del país. Cuenta con una extensión territorial de aproximadamente 63.612 km² y limita con los departamentos de Córdoba, Chocó, Bolívar, Santander, Caldas y Risaralda. En la Figura 1 se observa la ubicación del departamento de Antioquia que está dividido en 9 subregiones y cuya capital es la ciudad de Medellín.

De acuerdo con el DANE (Departamento Nacional de Estadística), para el 2013 en el departamento antioqueño habitan aproximadamente 6.299.999 personas en una extensión de 125 municipios. De acuerdo a esta distribución más del 50% de la población habita en las zonas metropolitanas y su economía aporta el 13% del PIB de Colombia, el segundo lugar después de Bogotá.

Así mismo y según la información publicada por la gobernación en su boletín Generalidades de Antioquia en el año 2012, hoy Antioquia es uno de los 32 departamentos de Colombia, está dividido en 125 municipios, agrupados en nueve subregiones, ellas son: Valle de Aburrá, Bajo Cauca, Norte, Nordeste, Suroeste, Occidente, Oriente, Urabá y Magdalena Medio; cuenta con 261 corregimientos y 4353 veredas, cuenta con una extensión 63.612

Km² de acuerdo a los reportes del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) en el año 2007, está ubicado en la zona noroccidental del territorio colombiano. En la Figura 2 se observa la distribución geográfica del departamento resaltando las 9 subregiones y las limitaciones geográficas entre ellas.



Figura 1. Mapa político de Colombia. Tomado de Mapa político de Colombia por departamentos (2014), *Imagui*, Recuperado el 02 de Octubre de 2014, de <http://www.imagui.com/a/mapa-politico-de-colombia-por-departamentos-cyEarjadK>

De acuerdo con el boletín Generalidades de Antioquia publicado en el 2012, la comunidad antioqueña está compuesta por: mestizos, blancos, afrocolombianos e indígenas, la población antioqueña tiene un porcentaje mayor de mujeres que de hombres y se compone de los siguientes grupos socioculturales: campesinos, pequeños productores agrícolas o cafeteros; pescadores, cazadores, pobladores ribereños, ubicados en zonas de ciénaga y

litorales del Bajo Cauca, Magdalena Medio y Urabá; y mineros quienes extraen minerales como: oro, plata, platino y carbón, están concentrados en su mayoría en el Bajo Cauca, el Nordeste y el Suroeste del territorio antioqueño.

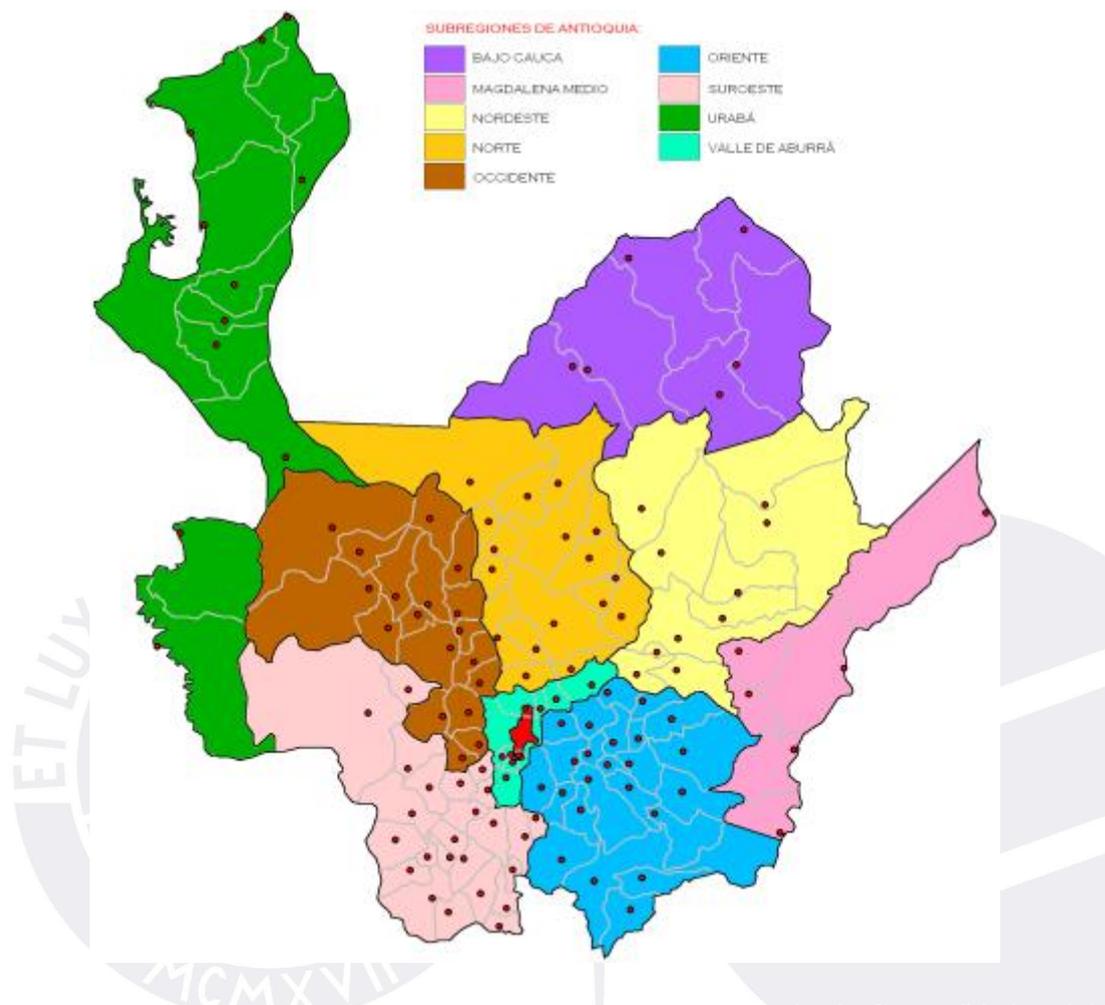


Figura 2. Departamento de Antioquia subregiones y zonas. Tomado de Generalidades del departamento de Antioquia (2014). *Gobernación de Antioquia*. Recuperado el 02 de Octubre del 2014, de <http://antioquia.gov.co/PDF2/Bolet%20C3%ADn%20capitulo%201prueba.pdf>

Según las proyecciones del DANE para el año 2011 el número de habitantes en Antioquia sería de 6.143.809 personas, donde la mayor parte de la población estaría concentrada en el Valle de Aburrá como se muestra en la Tabla 1.

En cuanto a la economía del departamento, en su informe de Coyuntura Económica Regional publicado en el 2012 en conjunto con el DANE, el Banco de la República indica que “Para 2011 el PIB nacional alcanzó un total de \$621.614 mm del valor agregado, donde

las principales participaciones se generaron en los departamentos de Bogotá D.C. (24,4%), Antioquia (13,1%), Valle del Cauca (9,4%), Santander (7,5%) y Cundinamarca (4,9%), sumando entre estos 59,3%.

Tabla 1.

Habitantes de Antioquia

Subregiones	Hombres	Mujeres
Valle De Aburrá	1,707,984	1,884,079
Bajo Cauca	137,861	137,592
Magdalena Medio	55,893	53,164
Nordeste	92,456	87,944
Norte	126,629	12,352
Occidente	10,349	96,736
Oriente	28,436	280,951
Suroeste	191,413	18,437
Urabá	301,463	293,904
Total Departamento	3,001,549	3,142,260

Nota. Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014), DANE y Departamento Administrativo de Planeación - Dirección Sistemas de Indicadores, 2011. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014. De <http://antioquia.gov.co/PDF2/Bolet%20C3%ADn%20capitulo%201prueba.pdf>

En 2011 la economía de Antioquia registró un desempeño superior al PIB nacional, y se ubicó en 7,8%; igualmente mostró un comportamiento superior que el año anterior en 4,1 pp. Los sectores de actividad económica con mayor dinámica en la participación del total departamental fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas 21,5%; industria manufacturera 13,3%; comercio, reparación, restaurantes y hoteles 13,2%; actividades de servicios sociales, comunales y personales 13,5%; y construcción 9,6%, entre otros”. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012)

Complementando lo anterior el DANE en el 2007 realizó un estudio sobre el comportamiento del PIB en Antioquia, a continuación en la figura 4 se presenta la participación de la gobernación por grandes ramas del PIB.

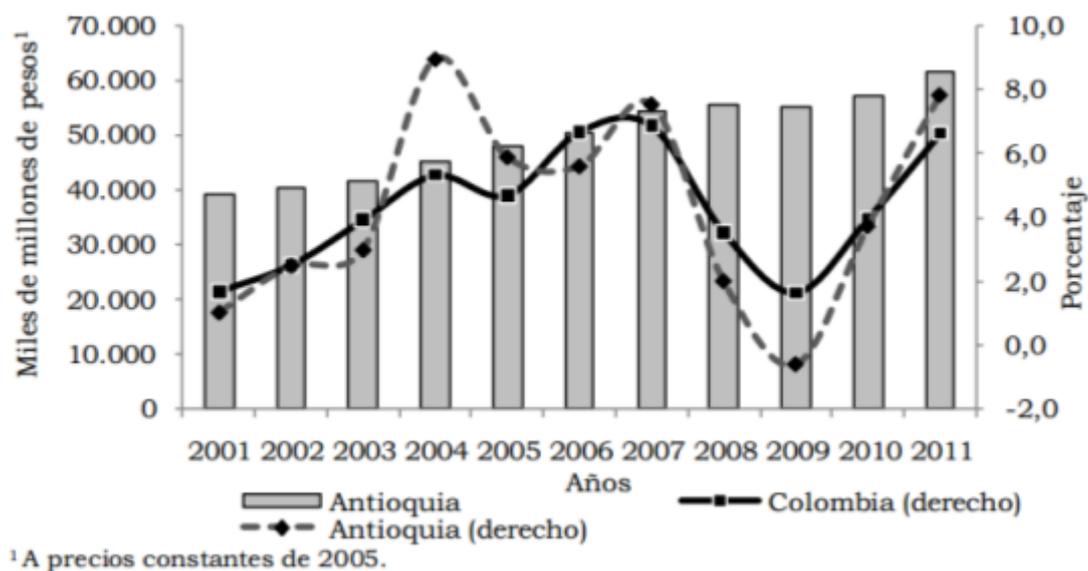


Figura 3. Colombia - Antioquia. PIB y crecimiento del producto 2001 – 2011. Tomado de ICER 2012, Banco de la Republica. Recuperado el 02 de Octubre del 2014, de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_antioquia_2012.pdf

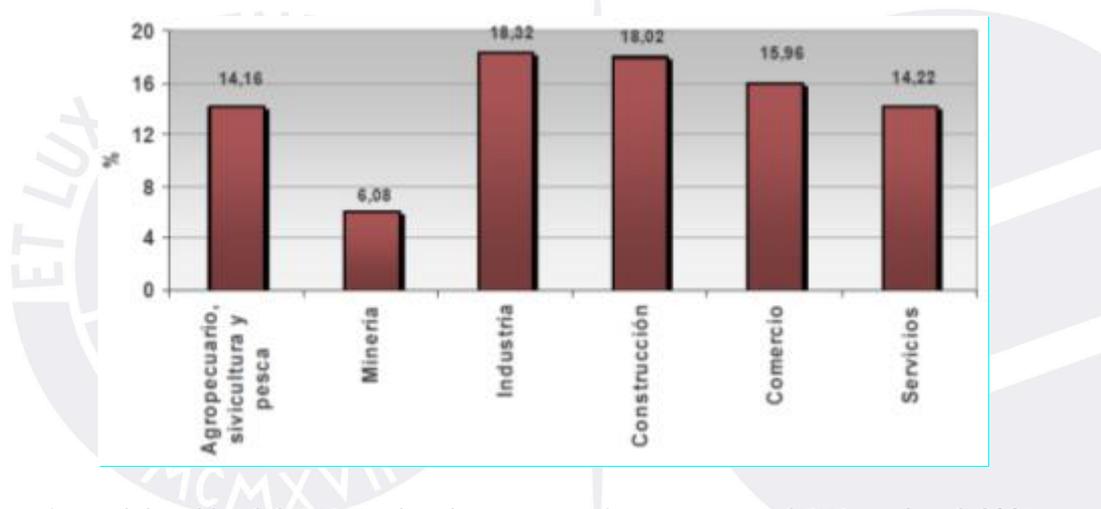


Figura 4. Participación del PIB Antioquia por grandes ramas en el PIB nacional 2007. Tomado de Producto Interno Bruto Antioquia (2006), DANE. Recuperado el 02 de Octubre del 2014, de https://www.dane.gov.co/files/comunicados/PIB_Antioquia.pdf

De acuerdo con el informe Balanza Comercio Internacional por Grupos Economicos emitido por el DANE en el 2014 la balanza comercial del departamento de Antioquia fue de USD 2.910 millones de dólares en el 2014. Esto lo sitúa en una posición de déficit en la balanza en donde sus importaciones superan las exportaciones y por tanto se están tomando medidas para aumentar las exportaciones, controlar las importaciones y darle la vuelta a posición de superávit a la balanza comercial.

También el departamento es consciente de la importancia de la educación como palanca del crecimiento de la región y el desarrollo de su economía, en su informe *¿Qué dicen los indicadores?*, preparado por el departamento en el 2011 se indican los cambios que se llevaron para movilizar la educación en el departamento, “El proceso de reorganización del sector, significó la introducción de una nueva figura: la institución educativa, la cual debía ofrecer todos los grados, desde transición hasta grado 11. Para lograr ello una institución educativa podía funcionar en una sede única o en múltiples sedes. En el segundo caso varias sedes que antes se encontraban aisladas y desarticuladas, se integraban para garantizar la continuidad de la oferta educativa. De esta forma, un estudiante que iniciaba transición en una sede determinada tenía garantizado el cupo en los grados superiores hasta la media, aunque fuera en sedes diferentes” (ESOCEC Ltda, 2011). En la Figura 5 se muestra la evolución de la cobertura de la educación en el departamento en sus diferentes niveles de educación a 2011, en el que se observa la tendencia creciente y el margen de cobertura en la educación del departamento.

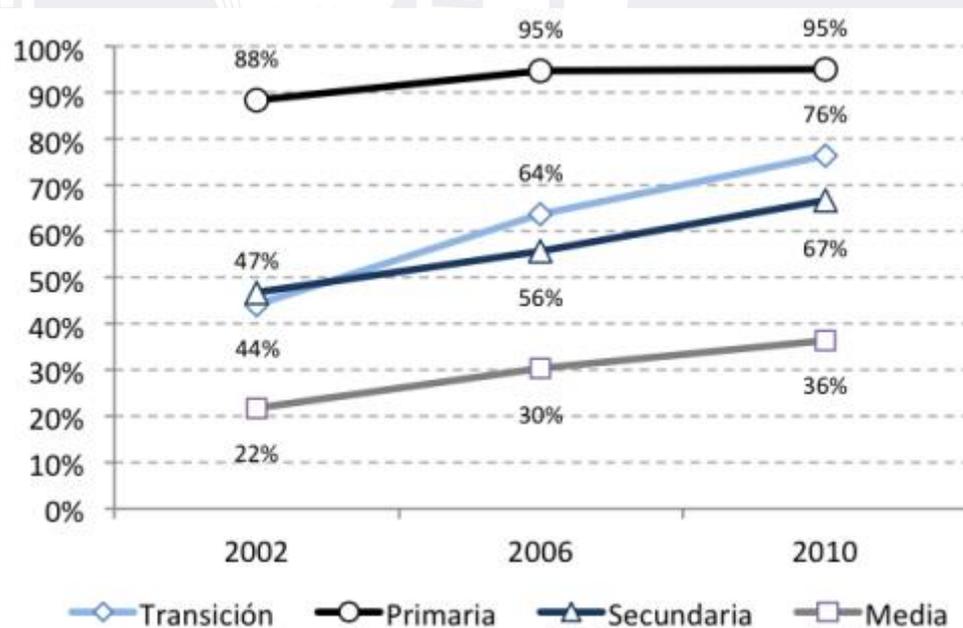


Figura 5. Tasa de cobertura neta por nivel educativo. Tomado de Educación, *¿Qué dicen los indicadores?* 2011, ESOCEC. Recuperado el 29 de Octubre del 2014, de <http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/10/Antioquia.pdf>

La pobreza es un indicador que se mide para conocer el estado de la población y su forma de vida, la pobreza indica el nivel socioeconómico de la población y su posibilidad de cubrir sus necesidades básicas para sobrevivir. En cuanto a los índices de pobreza el DANE indica en su informe Antioquia: Pobreza Monetaria 2012 que “para el año 2012, el ingreso per cápita promedio en el departamento de Antioquia fue de \$555.892, con un crecimiento de 5,5% con respecto al 2011. Esto indica que una familia promedio en Antioquia compuesta por cuatro personas, tiene un ingreso de \$2.223.568”. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

Con respecto a los índices de pobreza del departamento y su comportamiento de acuerdo a las estrategias establecidas para reducirla, el informe también indica que “para el año 2012, la pobreza en Antioquia alcanzó una incidencia de 26,8%, mientras que en 2011 fue 29,3%, con una disminución de 2,5 puntos porcentuales. A nivel nacional, la pobreza tuvo una disminución de 1,4 puntos porcentuales pasando de 34,1% en 2011 a 32,7% en 2012”. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012)

En los ámbitos de la calidad de vida de las personas, uno de los ejes principales por los que se preocupa la gobernación de Antioquia es por la salud, para esto ha desarrollado el programa Antioquia Sana que busca impactar positivamente los índices de cobertura y bienestar de las personas de la gobernación. En el informe Componente de Aseguramiento y Calidad de Servicios emitido por la Secretaría Seccional de Salud y Protección de Antioquia en el 2013, el número de personas afiliadas al Sistema General de Seguridad Social fue de 5.614.064 personas en los regímenes subsidiado y contributivo, lo que representa una cobertura del 89,1% de la población total para ese año. (Secretaría Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia, 2012)

En línea con lo anterior, con respecto al cubrimiento de las necesidades básicas, el informe Antioquia la más educada del 2011 indica “La gran debilidad de Antioquia es su alta

desigualdad interna que se evidencia en que tenemos algunos de los municipios más ricos del país en contraste con algunos de los más pobres. Para el Departamento, los ingresos y riqueza se hayan cada vez más concentrados en pequeños sectores de la población con las implicaciones que ello trae para el acceso a oportunidades, equipamiento social y desarrollo humano integral". (Gobernación de Antioquia, 2012). Para tener un control de la calidad del cubrimiento de las necesidades básicas de las personas, se tiene el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), que clasifica a una persona u hogar cuando no tiene acceso a vivienda, servicios públicos, educación, capacidad económica o hacinamiento. De acuerdo con el informe Indicadores de Calidad de Vida elaborado por la Gobernación de Antioquia en el 2009, el NBI para las poblaciones urbanas y rural era de 18,9%. (Gobernación de Antioquia, 2010)

Finalmente, la seguridad es un componente relevante para la calidad de vida de las personas de la gobernación, según el informe Indicadores de Calidad de Vida elaborado por la Gobernación de Antioquia en el 2009, el porcentaje de hogares que presentaron problemas con de seguridad con el accionar de de bandas delincuenciales y combos al margen de la ley fue del 4,41% (Gobernación de Antioquia, 2010) cifra que representa una oportunidad de mejora para garantizar una mayor percepción de seguridad en los hogares de la región antioqueña.

1.2 Conclusiones

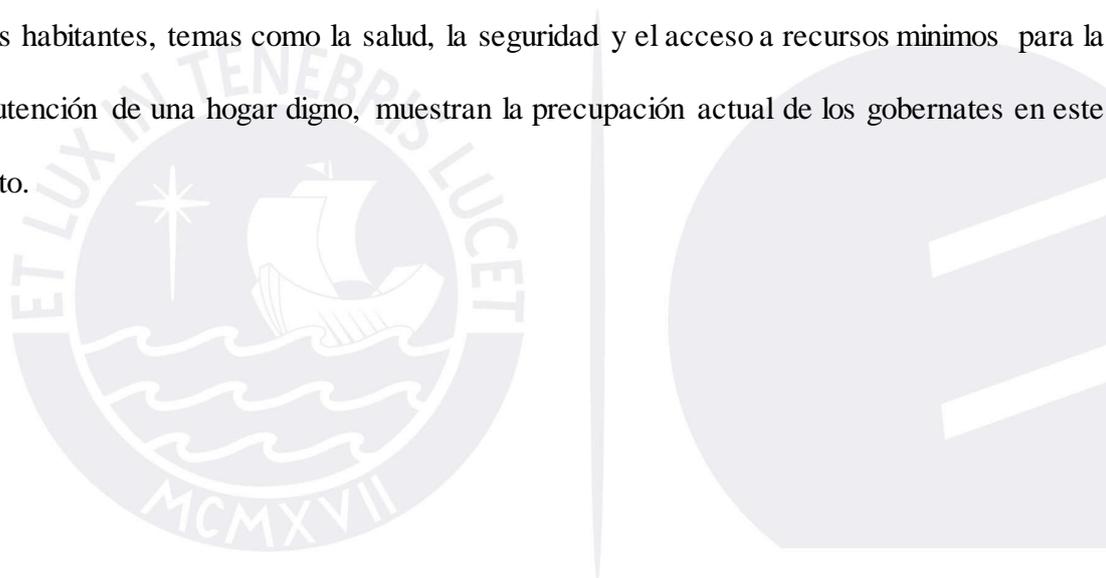
Se esperaba un mayor impacto en el PIB de Colombia por la crisis económica mundial de los últimos 3 años, sin embargo esto no ha afectado aun el crecimiento de la economía, exceptuando algunos sectores que tenían protagonismo principalmente en la parte de las exportaciones.

Puntualmente el departamento de Antioquia muestra una fortaleza económica que le ha permitido posicionarse como la segunda economía en el país. Esto caracterizado

principalmente por la cultura emprendedora que se tiene en la región y la apuesta gubernamental en educación y tecnología, buscando potenciar la economía en cada uno de los sectores productivos relevantes.

El departamento de Antioquia tiene una diversidad amplia de recursos y por tanto se proyecta en diferentes ámbitos, centrando su principal activo en el conocimiento, ya que en este reside su principal eje de desarrollo. Se ha planteado una estrategia de convertirse en el punto de encuentro para el desarrollo de un ecosistema de innovación en el país con el objetivo de hacer más competitiva su región y poder exportar ideas que atraigan inversión extranjera y permitan desarrollar aún más la economía.

Además de lo anterior, se cuenta con acciones enfocadas en mejorar la calidad de vida de los habitantes, temas como la salud, la seguridad y el acceso a recursos mínimos para la mantención de un hogar digno, muestran la preocupación actual de los gobernantes en este ámbito.



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

Luego de un análisis de la situación actual se debe definir el camino futuro y las aspiraciones que tiene la gobernación con respecto a su entorno y a su posición actual. A través de dichas metas se trazará la ruta de actividades y los objetivos que harán realidad el plan. A continuación se presentan los puntos clave del plan.

2.1 Antecedentes

Como ente público gubernamental, la Gobernación de Antioquia debe propender por la integralidad y cuidado de su población, debe buscar el crecimiento y estabilidad de la economía para poder realizar inversiones sociales que le permitan fortalecer su industria, responder a las necesidades de las personas y garantizar la sostenibilidad de la gobernación.

Partiendo de lo anterior se debe contar con un planteamiento estratégico que le permita alcanzar sus metas y objetivos. Es en este punto en el que se deben plantear las preguntas claves de ¿Qué quiero lograr?, ¿Cómo me veo en los próximos años?, ¿Qué actividades clave debo desarrollar para lograr?, ¿Qué se necesita para lograrlo?. Se deben tener claras las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el propósito de trazar la hoja de ruta que permita cumplir lo planteado, además de conocer el punto de partida y la meta de llegada. De esta manera se hace visible el propósito de misión, visión, valores, código de ética entre otros, que le permiten a la organización definirse a si misma con el fin posicionarse en el lugar esperado.

2.2 Visión

Para el año 2025 el departamento de Antioquia será una región líder de la economía colombiana aportando 112 billones de dólares al producto interno bruto nacional a través de la consecución de hitos relevantes como la obtención de una balanza comercial superavitaria y la explotación sostenible de las diferentes zonas de la región acorde a cada actividad

comercial encontrando en la educación el motor principal de transformación que permita a sus habitantes alcanzar una mejor calidad de vida.

2.3 Misión

Garantizar la sostenibilidad educativa, económica y política de la región por medio de la administración de los recursos nacionales y propios al servicio de nuestra comunidad. Asegurando la transparencia en los procesos legales, la participación de la población en las políticas de desarrollo y propendiendo por ser un ente socialmente responsable en el cuidado de los intereses de nuestra región.

2.4 Valores

Los valores de la gobernación de Antioquia marcarán el actuar de los funcionarios públicos y serán la guía bajo la cual se tomarán las decisiones, siempre bajo el beneficio de la población y representando la identidad de la gobernación. Por esto para el cumplimiento de su misión, la administración del Departamento de Antioquia se guiará por los siguientes valores corporativos: a) Liderazgo de sus funcionarios públicos, b) Trabajo en equipo, c) Mejora continua en los procesos públicos, d) Velar por una gestión transparente, moral y ética, e) Compromiso social con el fin de velar por el bien público, f) Vocación de servicio para garantizar el bienestar de la población en la ejecución de los proyectos y g) Propender por la continuidad del presente plan estratégico buscando el logro de los objetivos y la coherencia en la visión planteada.

2.5 Código de Ética

De acuerdo con D'Alessio, "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, pág. 64), por tanto para la gobernación de Antioquia se define el siguiente código de ética: a) Compromiso con el logro de objetivos y metas institucionales, b) honestidad en el actuar conforme a lo indicado por las leyes y la ética, c) Velar por la

satisfacción de las necesidades de la comunidad y de la gobernación, d) Cumplir con los compromisos adquiridos y responder por los resultados, y e) Claridad ante cualquier acto que se ejerza en nombre de la gobernación.

Con lo anterior se busca que los funcionarios de la gobernación representen los intereses de la población acogiéndose a lo dictaminado por la ley y a un actuar ético que garantice la ejecución de las actividades conforme a lo dispuesto en los objetivos.

Por ser un ente público, la gobernación de Antioquia se encuentra expuesta a diferentes amenazas a la ética, la principal amenaza a la que se encuentran expuestos sus funcionarios es la corrupción y la ilegalidad. Por manejar recursos públicos y tener la potestad de la toma de decisiones en cuanto a la ejecución de los recursos para el desarrollo de proyectos que beneficien a la comunidad, la gobernación de Antioquia debe tomar medidas que prevengan la corrupción y la ilegalidad en sus entes públicos y funcionarios tales como: Desarrollo de un código de conducta, eliminar la concentración del poder por medio de la creación de comités, promover la transparencia en las actividades de sus funcionarios, crear procesos de trazabilidad que permitan identificar las fuentes de recursos y su destino final alineado a las metas y objetivos estratégicos de la región.

2.6 Conclusiones

En conclusión, las funciones y roles que tiene la gobernación se centran principalmente en lo político, social y económico. En su visión la gobernación proyecta a la región como líder en Colombia en cuanto al ingreso Per Capita, todo esto bajo un direccionamiento estratégico basado en la competitividad de las industrias. Teniendo en cuenta la administración de los recursos públicos, el departamento plantea como ejes de su estrategia la reducción de la pobreza, el desarrollo de la economía y el impulso a la educación, estas serán las líneas centrales de su crecimiento en el largo plazo y con las que espera lograr el posicionamiento establecido en su visión, todo esto bajo un marco de

actuación regido por la legislación y el control político adecuado en la gestión de los recursos.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo pondera diferentes variables con el fin de darnos una perspectiva objetiva en cuanto al estado del País y el departamento con respecto a su entorno, esto obtenido a través del desarrollo de los siete dominios, los principios cardinales, el análisis PESTE, y las fuerzas competitivas de Porter (2006); soportado todo esto además por las matrices de intereses nacionales (MIN), la de evaluación de factores externos (MEFE), la de perfil competitivo (MPC) para terminar con la matriz de perfil referencial (MPR) obteniendo así un profundo entendimiento de las diferentes aristas que acotan la realidad de Colombia y Antioquia.

3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales de Colombia están consignados en el documento: Plan Nacional de Desarrollo PND, el cual provee los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el presidente de la república a través de su equipo de gobierno.

Gracias a la constitución política de 1991, en Colombia, se crea el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 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. (Departamento Nacional de Planeación, 2012)

El PND 2010-2014 identifica 8 grandes ejes para alcanzar el objetivo de prosperidad para todos. Los primeros 4 son transversales, es decir que deben estar presentes en todas las actuaciones del quehacer nacional y esto son: innovación, buen gobierno, relevancia internacional y sostenibilidad ambiental. Los 3 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. Y por último, consolidar la paz, consolidación de la seguridad, vigencia de los derechos humanos y funcionamiento eficaz de la justicia.

Finalmente, el octavo eje es la convergencia regional que significa una reducción de las desigualdades regionales y de las brechas de oportunidades en Colombia. Esta información se muestra en la Figura 6.

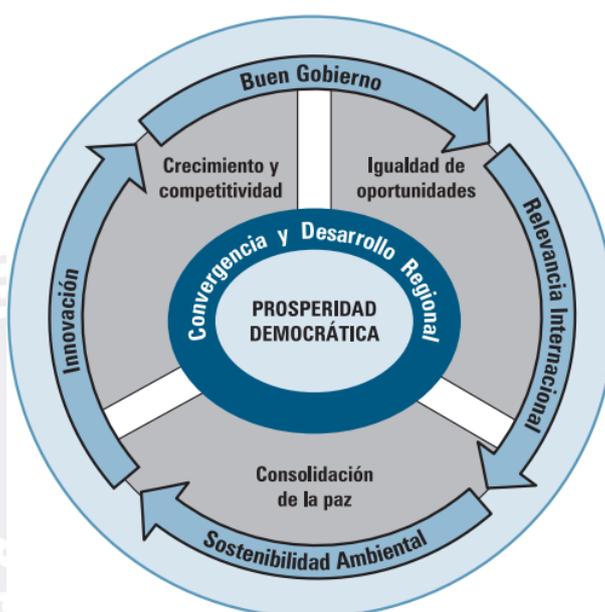


Figura 6. Representación de los ejes del Plan Nacional de Desarrollo. Tomado de Plan Nacional de Desarrollo 2010 -2014, *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 02 de Octubre del 2014, de <https://sinergia.dnp.gov.co/SISMEG/Archivos/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>

Un punto importante del PND es el enfoque regional el cual busca reducir los desequilibrios sociales, mejorando la calidad de vida de la población, y movilizar las capacidades de desarrollo endógeno, aprovechando los efectos de vecindad y sus externalidades positivas para alcanzar mayor crecimiento y competitividad regional. Para ello, se requiere definir incentivos en materia de localización de actividades productivas y de asignación de inversiones y recursos, y aprovechar de manera sostenible los recursos naturales, teniendo en cuenta que se debe reconocer las diferencias regionales como marco de

referencia para formular políticas públicas y programas acordes con las características y capacidades de cada región, asumiendo las particularidades de sus diversos grupos poblacionales.

Tabla 2.

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad de Intereses			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Preservación de la soberanía nacional	Perú**			
	Venezuela**			
	Panamá**			
	Nicaragua**			
2. Lucha contra el narcoterrorismo	Ecuador**			
	USA* Perú*			
3. Consolidación de la paz	Venezuela**			
	Ecuador*			
4. Estabilidad del orden público y político	USA*			
	Venezuela*			
	Ecuador*			
	Perú*			

*Intereses Comunes /**Intereses Opuestos

Nota. Tomado de D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación de México.

3.1.2 Potencial Nacional

Se analizarán los siete dominios: Demográfico: Colombia parte de una población base de 42.888.592 a 30 de junio de 2005 y se prevé para el año 2020 será 50.912.429 habitantes. Lo cual se representa en una tasa de crecimiento anual de 1,25% para el periodo de 2000-2005 y de 1,09% para el periodo de 2015-2020. A nivel departamental se encuentran 3 principales centros poblacionales: Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca con una participación de 16,5%, 13,5% y 9,5% respectivamente. La tabla 3 muestra la proyección poblacional a nivel nacional para el año 2020 donde se observa a los departamentos de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca como los de mayor densidad.

Tabla 3.

Proyección de la población al año 2020

Departamentos	Años			
	2005	2010	2015	2020
NACIONAL	42.888.592	45.508.205	48.202.617	50.912.429
Antioquia	5.682.276	6.065.846	6.456.207	6.845.057
Atlántico	2.166.156	2.314.447	2.461.001	2.601.116
Bogotá, D.C.	6.840.116	7.363.782	7.878.783	8.380.801
Bolívar	1.878.993	1.979.781	2.097.086	2.219.461
Boyacá	1.255.311	1.267.597	1.276.367	1.286.996
Caldas	968.740	978.362	988.003	997.890
Caquetá	420.337	447.723	477.619	508.534
Cauca	1.268.937	1.318.983	1.379.070	1.437.141
Cesar	903.279	966.420	1.028.880	1.089.783
Córdoba	1.467.929	1.582.718	1.709.603	1.838.574
Cundinamarca	2.280.037	2.477.036	2.680.041	2.887.005
Chocó	454.030	476.173	500.076	525.528
Huila	1.011.418	1.083.200	1.154.804	1.225.260
La Guajira	681.575	818.695	957.814	1.093.733
Magdalena	1.149.917	1.201.386	1.259.667	1.326.341
Meta	783.168	870.876	961.292	1.053.871
Nariño	1.541.956	1.639.569	1.744.275	1.851.658
Norte De Santander	1.243.975	1.297.842	1.355.723	1.414.032
Quindío	534.552	549.624	565.266	581.534
Risaralda	897.509	925.105	951.945	978.182
Santander	1.957.789	2.010.404	2.061.095	2.110.608
Sucre	772.010	810.650	851.526	894.734
Tolima	1.365.342	1.387.641	1.408.274	1.427.423
Valle Del Cauca	4.161.425	4.382.939	4.613.377	4.852.896
Arauca	232.118	247.541	262.315	275.814
Casanare	295.353	325.596	356.438	387.822
Putumayo	310.132	326.093	345.204	369.332
San Andrés y Providencia	70.554	73.320	76.442	79.693
Grupo Amazonía*	293.658	318.856	344.424	371.610

**Incluye los departamentos de Amazonas, Guainía, Guaviare, Vaupés y Vichada*

Nota 1. Tomado de "Proyección municipios 2005-2020", por DANE. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls

Geográfico: Colombia se encuentra en una ubicación favorecida, estratégicamente ubicada en la en la parte noroccidente de Sur América, sus vastas costas tanto en el océano atlántico (1.600 Km) como el pacífico (1.300 Km) sirven de conexión entre los mercados de norte y sur américa y le dan fácil acceso a los mercados de Europa y Asia. Cómo se observa

en la Figura 7 su cercanía con los principales puertos del mundo la hace una zona estratégica para inversionistas de todas las nacionalidades.

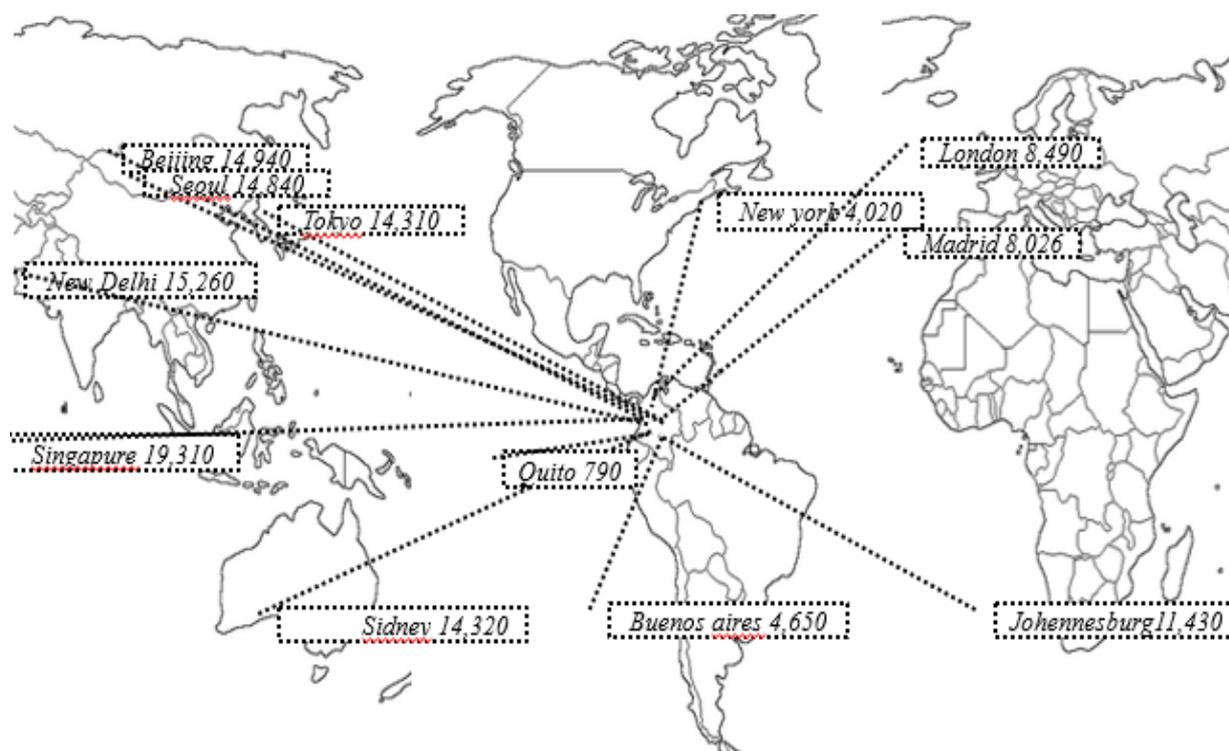


Figura 7. Distancias de Colombia hacia los principales puertos comerciales del mundo. Tomado de Información para inversionistas 2008, *Sistema de Información Minero Colombiano*. Recuperado el 01 de Octubre del 2014, de <http://www.simco.gov.co/simco/InformaciónparaInversionistas/MercadoPotencial/tabid/61/Default.aspx>

Económico: La economía colombiana creció 6,4% en el primer trimestre del 2014 comparado con el mismo periodo del año anterior. La construcción con 17,2% y los servicios sociales, comunales y personales con 6,3% fueron las actividades con mayor crecimiento. Colombia se encuentra agrupada en los países CIVETS con Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica teniendo en cuenta las similitudes en población, mercados y sobre todo por ser economías con expectativa de crecimiento. La Figura 8 muestra el crecimiento año a año de la economía colombiana explicado a su vez por la variación en cada una de las ramas de la economía expuesto en la Figura 9.

Producto Interno Bruto 2005 – 2011 Variación Porcentual Anual

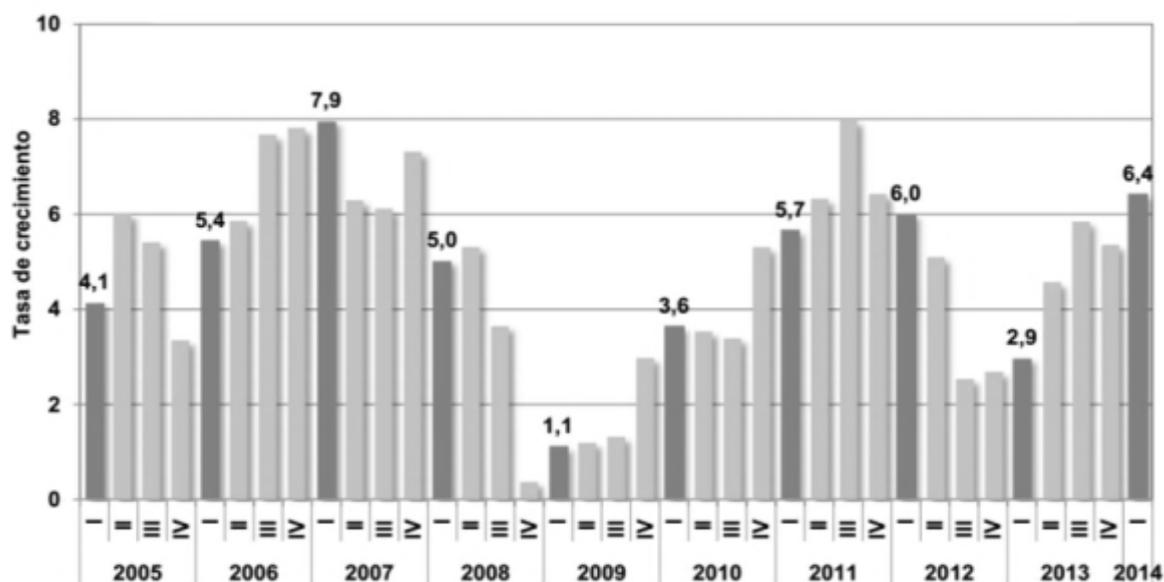


Figura 8. Variación porcentual anual del PIB 2005 – 2014. Tomado de Producto Interno Bruto Primer Trimestre de 2014, DANE. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Itrim14.pdf

Variación porcentual anual del PIB por grandes ramas de actividad económica 2014-1 / 2013-1



Figura 9. Variación porcentual anual del PIB por actividad económica. Tomado de Producto Interno Bruto Primer Trimestre de 2014, DANE. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Itrim14.pdf

Tecnológico y científico: Aunque Colombia presenta un crecimiento económico constante 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. En la Figura 10

se representa la inversión en ACTI e I+D como porcentaje del PIB, 2002 – 2012 en Colombia.

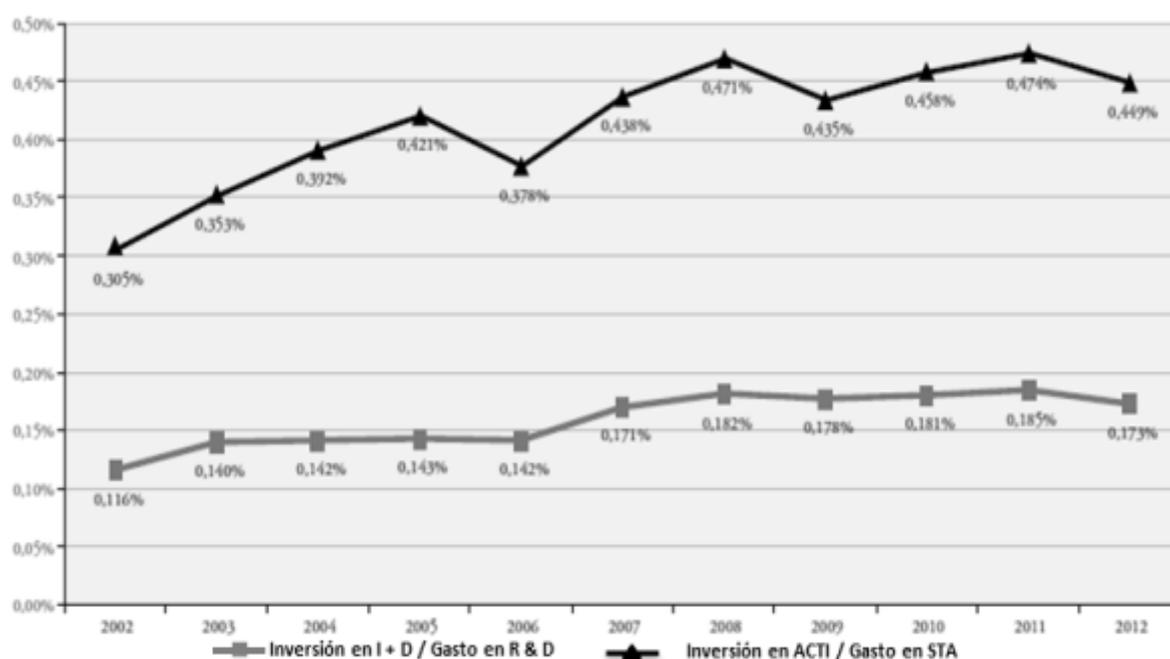


Figura 10. Inversión en ACTI e I+D como % del PIB 2002-2012. Tomado de Indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia, OCYT. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014 de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012>

Tabla 4. Financiación de ACTI por tipo de recurso 2002-2012

Financiación de ACTI por tipo de recurso 2002-2012

Tipo de recurso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2002-201
Públicos / Public	51%	47%	45%	58%	53%	59%	59%	52%
Privados / Private	45%	50%	51%	37%	43%	38%	38%	44%
Internacionales / International	4%	3%	3%	5%	4%	3%	3%	4%
Total (miles de US\$)	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 el 30 de Septiembre de 2014 de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012#sthash.K63qh18m.dpuf>

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, en la Tabla 4 se detalla esta información. En cuanto a la financiación de la I+D presenta la misma tendencia de financiación que las ACTI como se puede observar en la Tabla 5.

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

Tipo de recurso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2002-2012
Públicos / Public	59%	54%	48%	64%	53%	55%	52%	55%
Privados/ Private	36%	41%	47%	31%	43%	41%	44%	44%
Internacionales/ International	5%	4%	4%	5%	4%	4%	4%	5%
Total (miles de US\$1)	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 el 30 de Septiembre de 2014 de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012#sthash.K63qh18m.dpuf>

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)

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.

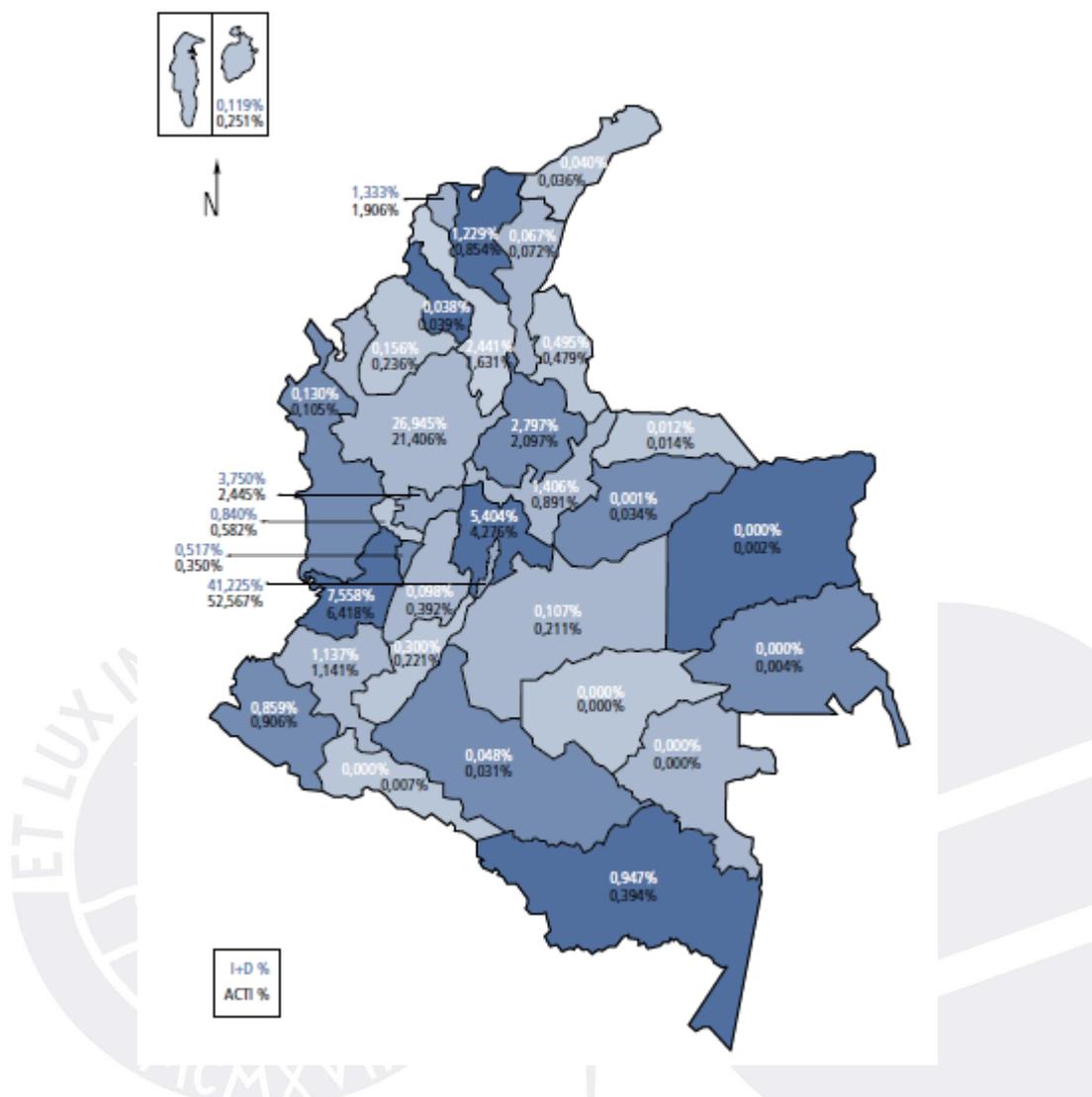


Figura 11. Porcentaje de inversión en ACTI e I+ D por entidad territorial. Tomado de Indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia, OCYT. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014 de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012>.

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 y sociológico: Existe un avance significativo en lo referente al patrimonio histórico y cultural de Colombia, la constitución política de 1991 y la ley General de la Cultura se genera un nuevo marco que reconoce el carácter multiétnico y pluricultural de la nación, igualmente se realiza mención al patrimonio como bien constitutivo de la identidad nacional y de lo cultural como factor determinante para la construcción de país. Dentro de los sitios colombianos declarados por UNESCO como patrimonio mundial están: Cartagena de Indias (1984), Parque Nacional de los Katíos (1994), los parques arqueológicos de San Agustín y Tierradentro, y el Centro Histórico de Santa Cruz de Mompox (1995). (Organización de Estados Iberoamericanos, 1997)

Organizacional y administrativo: Según la constitución Colombia es un estado de derecho, republica unitaria, descentralizada competencias entre nación, departamento y municipio, autónoma en sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista. La organización del estado colombiano se basa en la separación de poderes: ejecutivo, judicial y legislativo los cuales tienen interacción con organismos de control, electorales y autónomos.

Militar: Para el 2013 Colombia destina un 3,4% del PIB al gasto militar, siendo este el mayor % en sur américa incluso superando a Brasil y Venezuela. Gasto militar (% 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)

Originado en gran medida por el conflicto interno colombiano y que presentaría otros escenarios postconflicto si se concretara el proceso de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC-EP, como por ejemplo la opinión del economista Pulecio en una entrevista del espectador (Organización de Estados Iberoamericanos, 1997): “No se debe reducir la inversión militar, sino encaminarla para beneficios sociales” también

agrega: “Si hay paz, hay crecimiento económico. Colombia está en la mira de la inversión extranjera pero en este momento solo vienen por la minería y los combustibles, la inversión iría a otros sectores como la infraestructura. También, el acuerdo de paz implicaría la renovación de los Tratados de Libre Comercio (TLC), a favor de la economía interior y no solo para las exportaciones”

3.1.3 Principios Cardinales

Influencia de Terceras partes: Para entender la influencia entre los países hay que revisar la balanza comercial que se expone en la Tabla 6. Donde se muestra un balance positivo con los principales grupos comerciales con los que tenemos relación: Asociación Latinoamericana de Integración ALADI, Comunidad Andina y Unión Europea. Se destaca el gran socio comercial de Colombia Estados Unidos y el balance negativo con China y México que es la tendencia mundial.

Los intereses suscritos en la comunidad andina son interesantes, ya que varios países tratan de generar algún tipo de influencia hacia las relaciones de Colombia por ejemplo con Estados Unidos.

Lazos pasados y presentes: En el pasado reciente se tienen una serie de asperezas con diferentes gobiernos como: Venezuela, Ecuador y Nicaragua dados en mayor parte por la trasgresión de fronteras del conflicto interno a terceras partes, con o sin apoyo de las mismas, y las decisiones de los mandatarios colombianos basadas en un principio de defensa del estado. Y también conflictos por fronteras marítimas como es el caso de Nicaragua.

Este pasado ha tenido un impacto negativo en las relaciones comerciales entre los países y presentado inestabilidad en las economías de los departamentos fronterizos, sin embargo la política de realizaciones internacionales del estado colombiano desde el 2010 ha tenido un cambio buscando recuperar y fortalecer las mencionadas relaciones.

Tabla 6.

Balanza comercial de Colombia frente a los principales grupos comerciales y países.

Origen	2013
Total balanza comercial colombiana	\$2,202
Grupos comerciales	
Aladi	\$369
Comunidad Andina	\$1,186
Mercosur	-\$278
Unión Europea	\$1,678
Principales países	
Estados Unidos	\$2,778
Venezuela	\$1,846
Perú	\$436
Chile	\$726
Ecuador	\$1,119
Japón	-\$1,012
Alemania	-\$1,339
México	-\$4,436
Canadá	-\$542
Brasil	-\$867
China	-\$4,739
Resto de países	\$8,232
Millones de dólares FOB	

Nota. Tomado de Balanza Comercial, por DANE, 2011. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://www.businesscol.com/economia/balanza3.htm>

Contrabalancee de los intereses: La actual coyuntura histórica de Colombia, el proceso de paz, ha acercado a Venezuela diplomáticamente con Colombia debido al acompañamiento y conducción en los diálogos de paz, lo cual puede representar un afianzamiento en el ámbito comercial. El principal aliado comercial de Colombia, Estados Unidos, presenta un interés común con Colombia y es la lucha antidrogas lo cual resulta en un paquete de ayudas (militar, económico, de inteligencia y tecnológico) con el fin de derrotar este flagelo.

Conservación de los enemigos: Debido al conflicto con Nicaragua por la soberanía y la delimitación marítima, en la cual se le retiró un territorio considerable a Colombia y por las

pretensiones futuras, Nicaragua se convierte en Enemigo. Venezuela fue enemigo declarado en el periodo presidencial de Álvaro Uribe debido a la simpatía y ayuda que el presidente Chávez brindaba supuestamente al grupo armado FARC. Como se comentó unos párrafos atrás la política exterior actual busca conservar este enemigo.

3.1.4 Influencia del análisis en la organización

Este análisis nos permite identificar fortalezas y amenazas del entorno que rodea nuestro departamento Antioquia. Dentro de las Amenazas partimos de un aspecto fundamental como lo es el establecimiento de los intereses nacionales, el cual no es un acuerdo integrado con la comunidad sino más bien una agenda programática del presidente de turno. Sin embargo el Plan Nacional de Desarrollo describe en un mediano plazo los objetivos del país lo cual es una guía para las partes interesadas. Otro punto débil es la baja inversión en Ciencia y Tecnología en el país entendido como proporción del PIB y el nulo crecimiento.

Dentro del potencial nacional se destacan los siguientes dominios: Demográfico gracias al capital humano que posee y el nivel educativo logrado (pregrado-maestría-doctorado), Ciencia y tecnológico como el segundo departamento en inversión del país, Organizacional debido a la estructura descentralizada del estado colombiano en la cual los diferentes niveles de gobernabilidad gozan de autonomía regional. En la dimensión económica Colombia representa un potencial debido a su crecimiento económico continuo a su visibilidad en el ámbito internacional, a la participación de diferentes grupos económicos (Comunidad Andina, Alianza del Pacífico) catalogada como una de las economías emergentes del mundo junto a los países CIVETS. En lo relacionado con la dimensión militar podría entenderse como una oportunidad debido a la expectativa que se genera debido a la firma de la paz el progreso económico que esto genera y el re direccionamiento del gasto militar.

La política de relaciones internacionales se destaca por la diplomacia lo cual nos acerca a los países para mejorar y regular la relación comercial.

3.2 Análisis competitivo del país

3.2.1 Condiciones de los factores

Para la realización del estudio de los factores, se ha tomado como sub agrupación aquellos factores favorables y desfavorables como se explican a continuación iniciando por los factores favorables.

1. Ubicación geográfica: La ubicación de Antioquia da acceso a los dos mares. La distancia de la capital a Buenaventura son 473 Km (9 horas) y de la capital a Santa Marta 797 Km (14 horas)
2. Densidad poblacional: Antioquia es la segunda entidad territorial con el mayor número de personal.
3. Diversidad de los territorios: Colombia alberga más del 10% de las especies conocidas actualmente, como territorio mega diverso está catalogado dentro del grupo de 14 países que alberga el mayor índice de biodiversidad en la tierra.. Colombia posee 5 eco regiones terrestres: Choco biogeográfico, Llanuras del caribe, Amazonia, Orinoquia y la región andina Dos marino-costeras: océano Pacífico y mar Caribe, con un área marítima igual a la de su territorio emergido. Contiene cerca de 311 tipos de ecosistemas continentales y costeros.

La ubicación y características geográficas de Colombia y la heterogeneidad ambiental, hacen del país “un verdadero mosaico tropical que resulta en una amplia variedad de Servicios Eco sistémicos que suministran bienes y servicios a los sectores productivos y están relacionados con modos de vida de comunidades humanas locales. (Ministerio de Ambiente, 2014)

4. Conocimientos y capacidades que poseen los miembros de la población. En la Figura 12 se muestran los graduados en universidades nacionales por entidad territorial.

A pesar de Colombia no contar con una vocación de estudios de estudios superiores (pregrado, maestría y doctorado) y estar por debajo de la media de los países desarrollados, Antioquia se destaca como la segunda entidad territorial, después de Bogotá, en el número de graduados a nivel de pregrado, maestría y doctorado.

Por otra parte los factores nacionales desfavorables son:

1. Distancias entre países: Colombia se encuentra ubicada asimétricamente en el globo terrestre debido a que se encuentra muy alejada de los principales centros de consumo del mundo. Como resultado del efecto de barrera orográfica de la cordillera andina, hay climas locales, y regionales, altamente complejos y muy difíciles de predecir.
2. El conflicto armado aun presenta riesgos para las empresas.
3. Variación negativa en el crecimiento del sector industrial manufacturero, según el DANE se presenta una variación de -4,1% en el primer trimestre del 2013 comparada con el mismo periodo del 2012 y con respecto al trimestre inmediatamente anterior una variación de -1,5% Disminución en el crecimiento del sector industrial. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013)

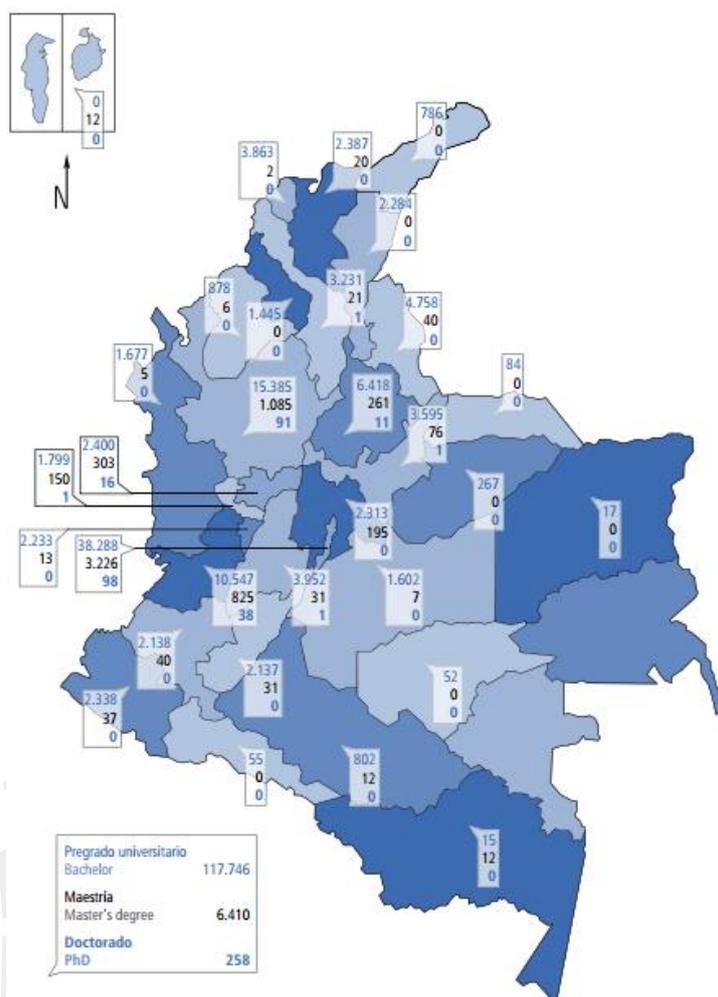


Figura 12. Número de graduados en universidades nacionales por entidad territorial 2011. Tomado de Indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia, OCYT. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014 de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/ArtMID/542/ArticleID/21/Indicadores-de-Ciencia-y-Tecnolog237a-Colombia-2012>

3.2.2 Condiciones de la demanda

En cuanto a los factores favorables de la demanda, La Cepal pronostica un incremento del Producto Interno Bruto (PIB) del 5 por ciento para este año, desde el 4,5 por ciento señalado en su informe pasado. Mientras tanto el Banco de la Republica menciona: "La confianza del consumidor ha mejorado, el crédito de consumo dejó de desacelerarse, las ventas al por menor mantienen su fuerte dinamismo y la tasa de desempleo ha mostrado una tendencia decreciente. Todo esto sugiere que el gasto real de los hogares seguirá dinámico durante el presente año" (Portafolio, 2014).

Tabla 7.

Crecimiento real del PIB por actividad económica 2012-2013

RAMAS DE ACTIVIDAD	2012					2013				
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III	IV	Anual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1.2	3.0	3.5	2.2	2.5	3.1	7.6	5.3	6.0	5.5
Extracción de carbón mineral	14.8	16.0	-8.6	-3.9	3.9	-20.6	-4.5	-5.3	15.9	-4.0
Producción, transformación y conservación de carne y pescado	8.7	5.7	2.5	1.2	4.5	-3.6	2.1	2.1	1.2	0.4
Generación, captación y distribución de energía eléctrica	0.2	2.5	3.9	1.2	2.0	4.0	6.4	2.2	3.5	4.0
Construcción/Acondicionamiento de edificaciones.	8.4	14.5	-11.5	13.0	5.9	10.2	9.5	30.4	-0.5	11.4
Comercio	5.7	4.4	3.1	3.0	4.0	2.8	3.9	4.3	5.4	4.1
Transporte por vía terrestre	6.3	4.6	4.1	4.2	4.8	0.5	2.3	2.3	2.0	1.8
Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	3.5	3.1	3.1	3.1	3.2	2.5	3.4	3.2	3.2	3.0
Educación de mercado	3.8	3.9	3.8	4.1	3.9	3.3	3.6	3.5	3.4	3.5
Subtotal Valor agregado	14.2	11.3	8.7	5.9	9.9	3.5	3.7	3.4	4.0	3.6
IVA no deducible	3.9	6.8	3.4	4.1	4.5	6.4	4.5	7.0	3.9	5.4
Derechos e impuestos sobre las importaciones	6.5	5.1	3.7	2.5	4.4	3.0	3.6	3.6	4.8	3.8
Impuestos excepto IVA	7.9	5.4	3.1	4.2	5.1	3.7	4.7	5.7	4.5	4.7
Subvenciones	6.0	5.1	2.5	2.7	4.0	3.0	4.5	5.8	5.4	4.7
Total impuestos	7.9	5.4	3.1	4.2	5.1	3.7	4.7	5.7	4.5	4.7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6.0	5.1	2.5	2.7	4.0	3.0	4.5	5.8	5.4	4.7

Nota. Tomado de "IB trimestral a precios constantes por ramas de actividad económica, por Banco de la Republica, 2014, Recuperado 11 de noviembre del 2014, de <http://www.banrep.gov.co>

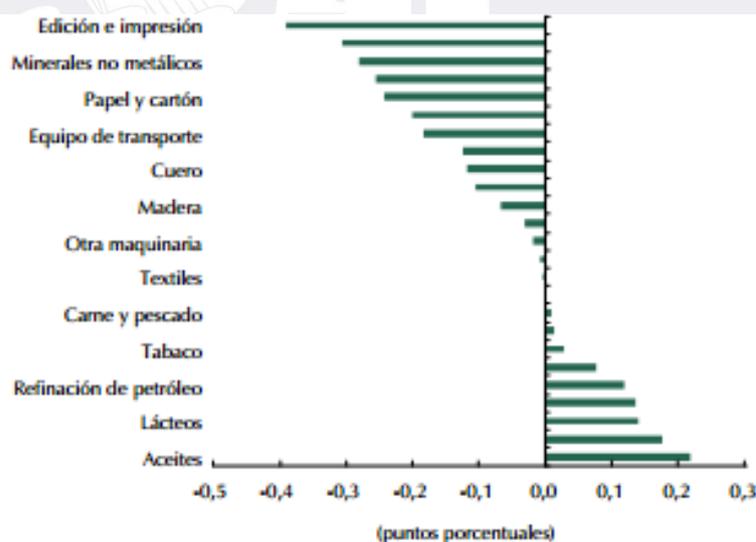


Figura 13. Contribución al crecimiento del PIB por tipo de industria manufacturera. Tomado de Cuentas Nacionales Trimestrales, DANE. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014 de <http://www.dane.gov.co/>

En la Tabla 7 se observa el crecimiento real del PIB por rama de actividad económica. En la Figura 13 se puede observar la contribución al crecimiento del PIB de las industrias manufactureras.

3.2.3 Influencia del análisis de la organización.

De acuerdo a lo visto anteriormente y al diamante de la competitividad de las naciones de Porter, la Gobernación de Antioquia se ve impactada por las decisiones nacionales debido a que hace parte de la nación y debe acogerse a las políticas de competitividad y desarrollo nacional. Por tanto accederá y recibirá beneficios del plan de competitividad nacional y será un actor clave para el desarrollo de Colombia al 2025, en donde se han asignado recursos que beneficiaran a su industria, potenciaran el desarrollo de su región y por tanto el crecimiento económico y social para su población.

Desde el punto de vista de Clusters, la Gobernación de Antioquia ha sido pionera en el país en el desarrollo competitivo de los mismos, según la Cámara de Comercio de Medellín: “Consecuentemente con las tendencias mundiales y las características de desarrollo de las regiones del mundo, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha impulsado la identificación y consolidación de Clusters con empresarios y entidades de la región, como estrategia de desarrollo empresarial para el departamento, convencidos de que a partir de las regiones y sus respectivas empresas, el país puede soportar su desarrollo”. (Camara de comercio de medellín, 2008). Lo anterior muestra el interés de la gobernación por fortalecer su industria y la relevancia de los Clusters en su crecimiento económico.

En conclusión las condiciones del país están alineadas con los objetivos de crecimiento de la región, por tanto es factible el impacto positivo en la Gobernación de Antioquia dadas las condiciones nacionales de competitividad y liderazgo en Latino América. (Camara de comercio de medellín, 2008)

3.3 Análisis del entorno PESTE

Este análisis corresponde a la evaluación externa del entorno que no está bajo el control del departamento el cual considera cinco categorías o factores externos que afectan directamente el direccionamiento estratégico del mismo, las categorías son: política, economía, social, tecnología y ecología. Derivado de esta evaluación se generaran las oportunidades y amenazas que influyen en los intereses de Antioquia y que posteriormente me servirán para la formulación de estrategias para aprovechar estas oportunidades y evitar el impacto de las amenazas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Lo que se observa en la Figura 14 es la posición del espectro político de los mandatarios de los diferentes países con los cuales tenemos una relación comercial activa, se presenta una afinidad de Colombia con su principal socio comercial, Estados Unidos de América, sin embargo con los países más cercanos y que presentan un comercio activo se presenta una posición política opuesta (centro-izquierda o izquierda) a excepción de Perú que es centro.



Figura 14. Posición política por región. Información tomada de: <http://datos.bancomundial.org/>.



Figura 15. Países con uno o más conflictos (2013). Tomado de Department of peace and conflict research 2013, *Uppsala Universitet*. Recuperado el 27 de Octubre de 2014 de <http://www.ucdp.uu.se/gpdatabase/search.php>.

En la Figura 15 se observa el conflicto armado siendo en Suramérica Colombia el único país representante, en México se está presentando un conflicto muy similar al vivido por Colombia debido al narcotráfico, también se observa una alta actividad en el norte y centro de África y el sur asiático.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Figura 16 encontramos el principal indicador macroeconómico de desarrollo, el PIB, en los principales socios comerciales de Colombia y las principales potencias mundiales. Los países individuales con mayor PIB: Estados Unidos y China corresponden a los principales socios comerciales de Colombia, respectivamente. Se presenta una Oportunidad en mercados con alto poder económico como la Unión Europea, Japón, Rusia e India.

Para el 2013 la balanza comercial total de Colombia es de 2.201 millones de dólares FOB (M usd FOB). Los principales superávits comerciales se presentan con los siguientes países o grupos comerciales: Comunidad Andina (1.185), Unión Europea (1.678), Estados

Unidos (2.777), Venezuela (1.846), Ecuador (1.119). Los principales déficit comerciales se presentan con los siguientes países: México (-4.436), China (-4.739), Alemania (-1.339) y Japón (-1.011). (Departamento Administrativo Nacional Estadístico, 2014)

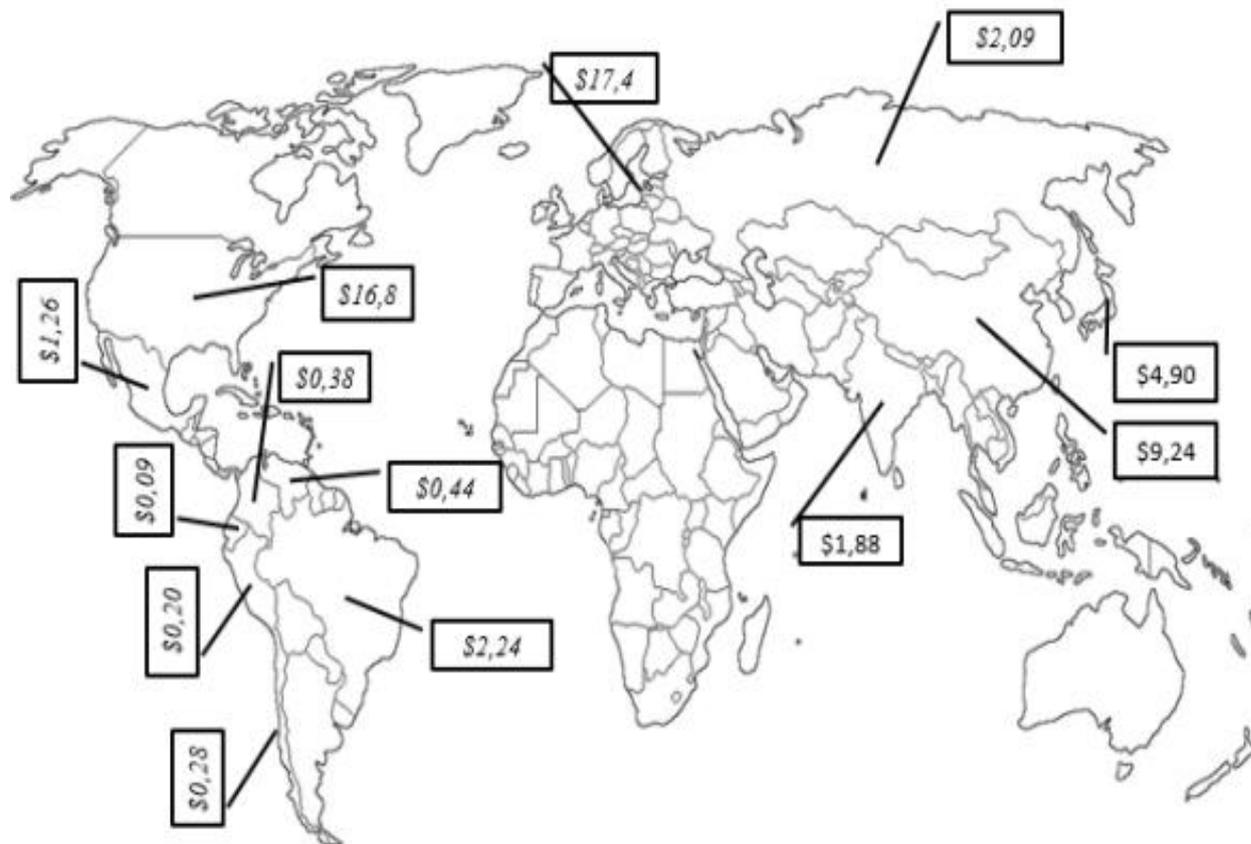


Figura 16. Producto Interno Bruto PIB en USD \$ billones (2013). Tomado de datos por país o economía 2013, *Banco Mundial*. Recuperado el 27 de Octubre de 2014 de: <http://datos.bancomundial.org/pais/>

En la Figura 17 se muestran los países con los cuales Colombia tiene tratados comerciales vigentes, dentro de ellos se destacan: Estados Unidos, Unión Europea, Comunidad Andina y México. También destacamos la integración regional con el bloque económico, Alianza del Pacífico, donde tiene participación Chile, Colombia, México y Perú.

En cuanto a las importaciones, los principales importadores en el 2012 fueron: Estados Unidos, China, Alemania, Japón, Francia y Países Bajos. (Organización Mundial Del Comercio, 2014). Los principales bloques económicos del mundo son Unión Europea, Asociación de naciones del sureste asiático ASEAN, Asociación Norteamericana del Libre

Cambio NAFTA, Mercosur, Pacto Andino. Ante los actuales bloques económicos se tiene una relación comercial mínima con el bloque ASEAN comparado con países suramericanos como Brasil y Chile que tienen un mayor volumen comercial con característica superavitaria.

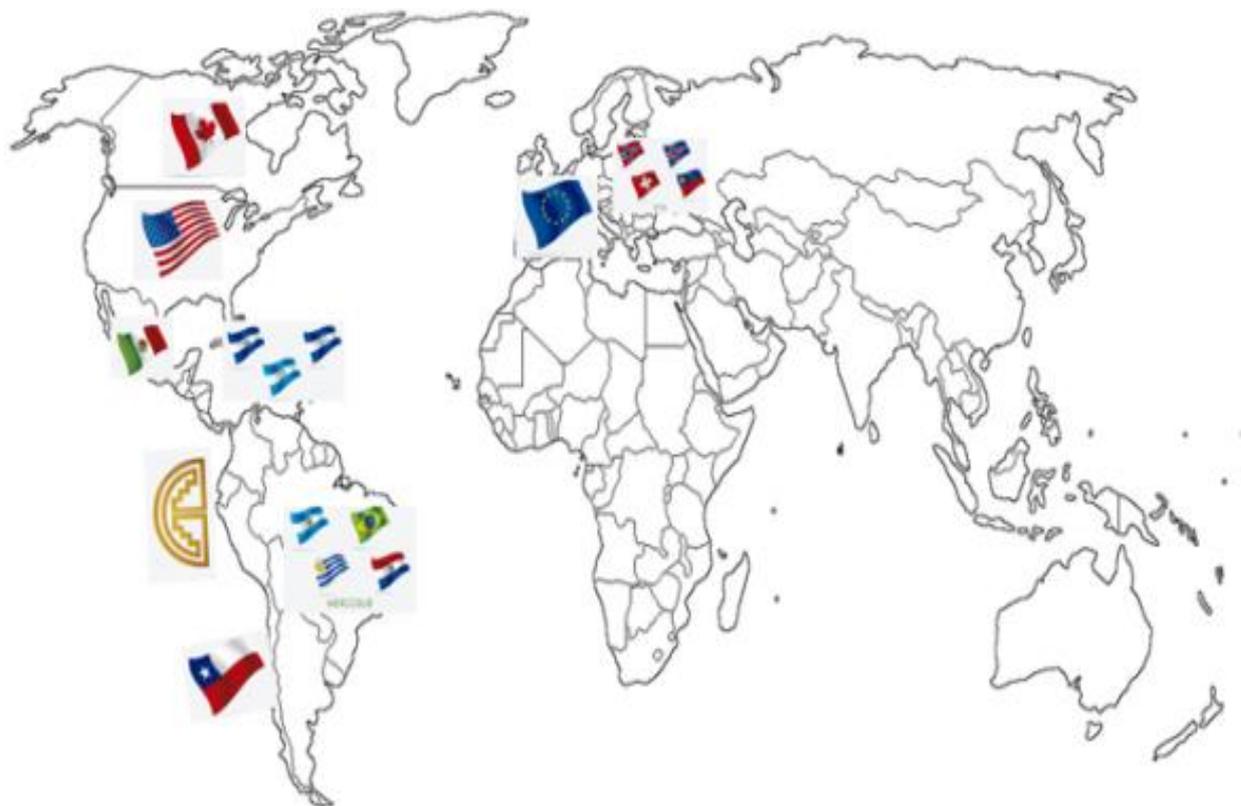


Figura 17. Tratados comerciales vigentes con Colombia. Información tomada de: <http://www.tlc.gov.co/>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En la Figura 18 se muestra la población total de los países con mayor crecimiento económico dentro de ellos se destacan China, India, Unión Europea (bloque económico), Estados Unidos y Brasil con la mayor población a nivel mundial, de estos países se presenta una baja relación comercial con India y Brasil y un déficit comercial con China. Por otra parte, en la Figura 19 se muestra la distribución (%) de edad de la población total en 2 grupos entre 15-64 y mayor a 64 años. Se destaca el alto porcentaje de población superior a 64 años en Estados Unidos (14%), Unión Europea (18%), Rusia (13% y Japón (25%).



Figura 18. Población mundial en millones de habitantes. Entre paréntesis porcentaje de la población femenina del total de la población. Información tomada de: <http://datos.bancomundial.org/>.

3.3.1 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En la Figura 20 se puede observar los usuarios a internet que son personas con acceso a la red mundial, dentro de los países destacados están los estados unidos y Japón. También se muestra las suscripciones a telefonía celular (postpago y prepago) dentro de este indicador se destacan los siguientes países: Rusia, Unión Europea, Chile y Brasil.



Figura 19. Porcentaje de población en edad productiva. * Porcentaje de la Población total entre 15 – 64 años. ** Porcentaje de la Población total de 65 años de edad y más. Información tomada de: <http://datos.bancomundial.org/>



Figura 20. Usuarios de Internet y Teléfonos celulares. *Usuarios de internet (por cada 100 personas) **Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas). Tomado de <http://datos.bancomundial.org/>

En la Figura 21 se presenta el índice de disponibilidad para la conectividad NRI que mide el grado de preparación de un país para participar y beneficiarse de los desarrollos de las tecnologías de la información y comunicación TIC. Cuatro de los cinco primeros se encuentran en el norte de Europa: Finlandia, Suecia, Holanda y Noruega; el número 2 se encuentra en Asia: Singapur. Colombia ocupa el puesto 63 por encima de países como: Brasil, México, India, Perú y Ecuador.

Por otra parte, la Figura 22 muestra los gastos corrientes y de capital (público y privado) en trabajo creativo para incrementar los conocimientos y el uso de estos para nuevas aplicaciones. Se presenta una baja proporción para el caso de Colombia frente a los demás países evaluados, teniendo grandes participaciones del PIB en Japón, Estados Unidos, Unión Europea y China.



Figura 21. Networked Readiness Index – NRI 2014. Información tomada de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf

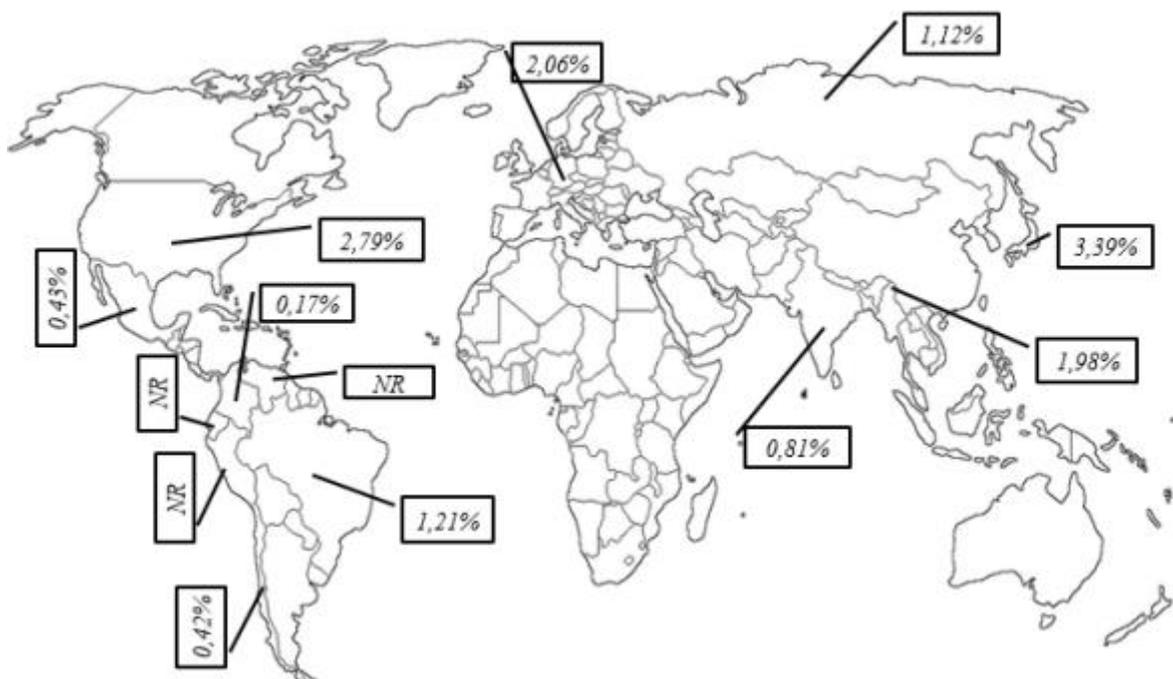


Figura 22. Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PIB). Recuperado de Indicadores de ciencia y tecnología, de Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2012.

3.3.2 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente el cambio climático es el principal problema de nuestro tiempo, los efectos principales son el cambio en

los patrones del clima, aumento de las precipitaciones que ponen en peligro la producción de alimentos, subida del nivel del mar, contaminación de las reservas costeras de agua dulce, aumento en el riesgo de inundaciones catastróficas y calentamiento de la atmósfera que promueve la propagación de plagas y enfermedades hacia los polos que antes se limitaba a las zonas tropicales (Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente, 2009).

Se están realizando cambios irreversibles en los ecosistemas más importantes y en el sistema climático del planeta como ejemplo a través del calentamiento y secado se está presentando un cambio dramático en la selva amazónica y la tundra ártica, los glaciares de montaña están en retirada alarmante y representan bajos abastecimientos de agua en los meses más secos. Según este programa de las (Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente, 2009): “Los cambios climáticos más peligrosos todavía puede ser evitados si transformamos los sistemas de hidrocarburos basados en energía y si iniciamos programas de adaptación racionales y adecuadamente financiados para prevenir los desastres y las migraciones a escala sin precedentes. Las herramientas están disponibles, pero deben aplicarse de inmediato y agresivamente”.

La Comisión Europea ha establecido un marco político para el 2030 el cual incluye algunos aspectos claves en el contexto ambiental: a) una de las piedras angulares de la política energética de la UE para el 2030 es la reducción en un 40% los gases de efecto invernadero lo cual será definido antes de finalizar el 2014 con el fin de encarar las negociaciones internacionales sobre un acuerdo mundial sobre el clima a celebrarse en el 2015, b) objetivo vinculante en materia de energías renovables de al menos el 27% del consumo total de energía, c) se debe presentar mejora en la eficiencia energética con el fin de lograr un sistema energético competitivo, seguro y sostenible, c) reforma en el régimen de comercio de derechos de emisión (RCDE) el cual regula la cantidad de derecho que tiene cada establecimiento para emitir gases de efecto invernadero, d) se generara un nuevo plan de

gobernanza basado en planes nacionales para una energía competitiva y asequible. (Comision Europe, 2014)

La OECD presenta unas perspectivas ambientales para el 2050: a) se estima que la economía mundial crezca 4 veces a la actual y emplee 80% más de energía de la cual la proporción de energía fósil en el consumo energético mundial permanecerá en un 85%, las economías emergentes que más consumirán energía son Brasil, Rusia, India, Indonesia, China y Sudáfrica (BRIICS), b) se prevé que las emisiones globales de gases de efecto invernadero se incrementen en un 50% debido al incremento de un 70% de emisiones de CO₂ relacionadas con la generación de energía, c) debido a la concentración de gases de efecto invernadero se estima un incremento en la temperatura media global de 3 a 6 C lo cual alterara los patrones de lluvia, incrementara el derretimiento de glaciares, aumento del nivel del mar y aumento en la frecuencia de fenómenos meteorológicos extremos, d) se presentara perdida de la biodiversidad terrestre en un 10% debido al cambio climático como mayor factor, e) la disponibilidad de agua dulce estará restringida por el incremento de la población provocara un incremento en la demanda en un 55%. (Organisation for Economic CoOperation and Development, 2012)

La OECD insta a adoptar políticas bien diseñadas, para revertir las tendencias arriba mencionadas, como: a) Impuestos ambientales y comercialización de las emisiones lo cual hará más costoso la contaminación que las alternativas verdes, b) asignar valor y precio a los bienes naturales y a los servicios del ecosistema, c) eliminar los subsidios que dañan el medio ambiente, d) concebir reglamentaciones y normas efectivas y, e) incentivando la innovación verde por ejemplo con la inversión en I+D. (Organisation for Economic CoOperation and Development, 2012)

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como resultado del análisis PESTE, la Tabla 8 contiene los factores determinantes de éxito que se desglosan en 10 oportunidades y 10 amenazas. El peso atribuido indica la importancia del factor en la obtención del éxito por parte de la organización y el valor de 1-4 se relaciona con la efectividad de las estrategias del departamento de Antioquia. El resultado de la matriz para Colombia es de 2,28 lo cual representa un valor promedio e indica que las estrategias del departamento permiten aprovechar con eficacia algunas oportunidades existentes y minimizar el efecto adverso de algunas amenazas externas. Se obtiene este valor por el número alto de amenazas identificadas (10) y a la pobre respuesta del departamento a estas amenazas. Igualmente influye en que las estrategias utilizadas para captar las oportunidades externas tiene una respuesta promedio, presentándose un potencial de mejora en aspectos como: difusión de TICs en el territorio nacional, aprovechar la ubicación estratégica de Colombia con infraestructura vial y la aprovechar la demanda de energía mundial.

3.5 La organización y sus competidores

Porter (2006) destaca 4 fuerzas fundamentales en la interacción competitiva de los individuos las cuales convergen en la rivalidad entre los competidores existentes, estas fuerzas y su interacción se ilustran en la Figura 23.

El departamento de Antioquia tiene 31 competidores naturales potenciales que son los demás departamentos de que se compone la división política de Colombia, además de estos el departamento de Antioquia y sus productos compiten con el resto del mundo que tiene capacidad exportadora. Así las cosas para definir cuáles son los competidores de Antioquia tanto nacionales como internacionales.

Para los nacionales primero se hace necesario determinar cuáles son los rubros en los cuales se soportan el desarrollo de la economía, para ello como se observa en la

Figura 24 en las previsiones para el 2012 en 3 rubros se concentra el 54.1% del valor agregado de la economía de Antioquia por lo que limitaremos el presente análisis en cuanto al aparato competitivo nacional a estas cuentas que son: Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con 23.5%, industria manufacturera con 15.3% y actividades de servicios sociales, comunales y personales con 15.3%.

Tabla 8.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito				
Oportunidades		Peso	Valor	Ponderación
1	Ubicación geográfica estratégica por acceso a los océanos Atlántico y Pacífico	0,03	2	0,06
2	Aprovechar tratados comerciales internacionales y generar nuevos con economías en crecimiento (India, China, Rusia, Brasil y Japón)	0,11	3	0,33
3	Incremento de la población mundial (requerimiento de alimentos)	0,07	3	0,21
4	Fomento del turismo en países con % de población adulta como: Japón, Rusia, Unión Europea y Estados Unidos	0,06	4	0,24
5	Reservas de recursos naturales (petróleo y minerales)	0,04	3	0,12
6	Consolidación de las bolsas de valores de Perú, Colombia y Chile	0,02	2	0,04
7	Difusión de Tics en el territorio nacional	0,05	1	0,05
8	Margen para emisión de deuda con destino a inversión	0,08	2	0,16
9	Demanda de energía a nivel mundial (fuentes renovables)	0,09	2	0,18
Subtotal		0,55		1,39
Amenazas				
1	Bajo Índice de Disponibilidad para la Conectividad NRI	0,05	2	0,10
2	Competitividad de la industria colombiana para afrontar los tratados	0,05	2	0,10
3	Impacto de los fenómenos ambientales	0,05	2	0,10
4	Aumento de riesgo país por la guerra que cause desinversión	0,05	3	0,15
5	Bajo desarrollo de la Infraestructura	0,04	2	0,08
6	Baja calidad y acceso a la educación	0,06	2	0,12
7	Barreras comerciales de entrada a otras economías e industrias	0,03	3	0,09
8	Control de la corrupción en el manejo de recursos	0,03	2	0,06
9	Mercados altamente exigentes (preocupaciones ecológicas, bienestar animal y productos orgánicos)	0,03	1	0,03
10	Baja inversión en Actividades Investigación y Desarrollo	0,06	1	0,06
Subtotal		0,45		0,89
Total		1		2,28

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.

Nota. Tomado de El proceso estratégico un enfoque de gerencia D'Alessio, F. (2008). México: Pearson Educación de México.

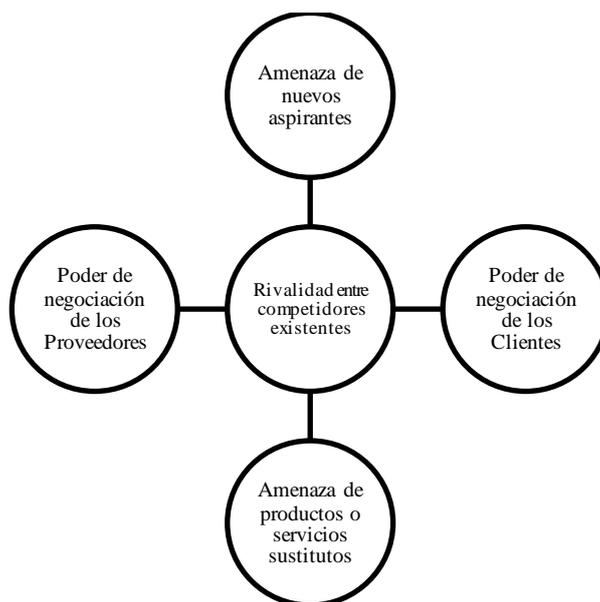


Figura 23. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector. Tomado de Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia (Porter, 2013, pág. 32).

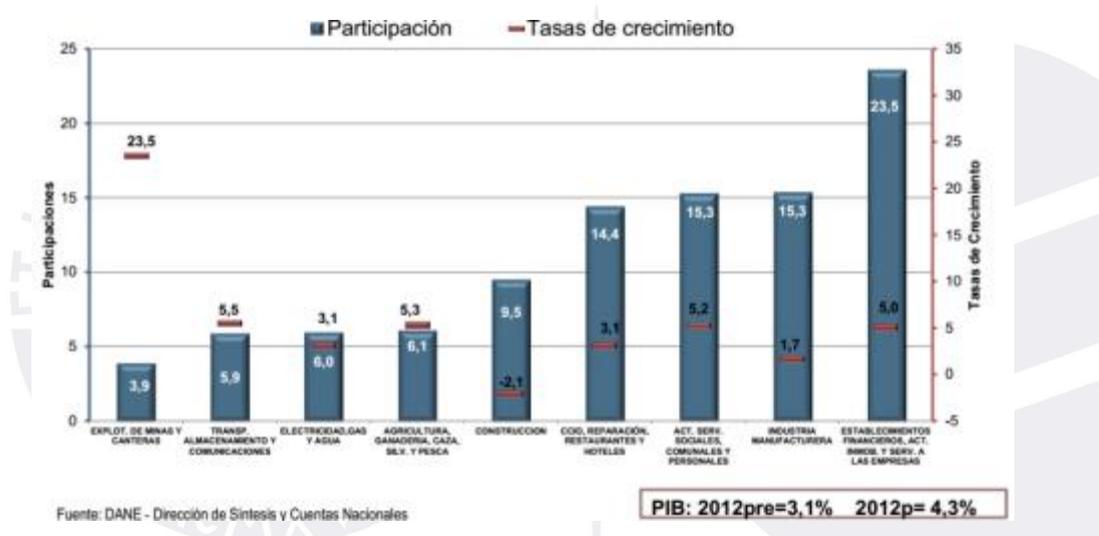


Figura 24. Valor agregado grandes ramas de actividad económica - Antioquia 2012p. Tomado de Cuentas Nacionales Departamentales Años 2011 - 2012, DANE.

En cuanto a la competencia internacional y de acuerdo a la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el departamento de Antioquia presenta una balanza comercial deficitaria año tras año como se puede observar en la Figura 25, lo que permite observar que este departamento tiene un buen trecho por recorrer en términos de competitividad y comercio exterior. De este desbalance en las cuentas del comercio de Antioquia se pueden ver que consolidadamente en aquellos países con los cuales Colombia actualmente tiene

suscritos acuerdos comerciales de libre comercio la balanza comercial es positiva con Estados Unidos como el mayor destinatario de las exportaciones, esto se ve en la Tabla 9.

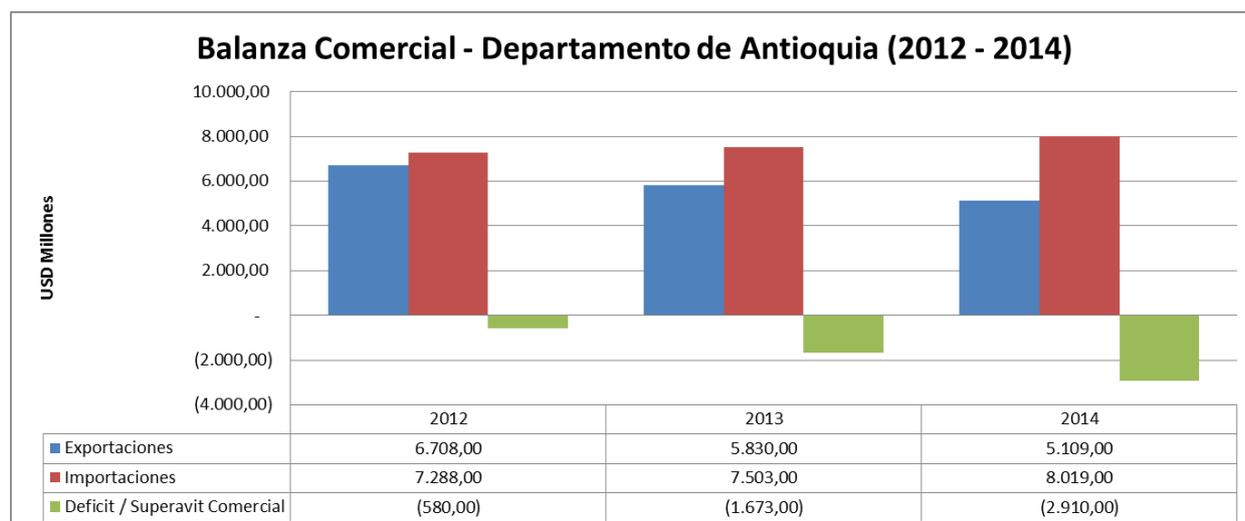


Figura 25. Antioquia balanza comercial. Tomado de Economía de Antioquia Gano Terreno en 2011, Cámara de Comercio de Medellín. Recuperado el 2 de Octubre de 2014 de <http://www.camaramedellin.com.co>

Tabla 9.

Balanza comercial colombiana

Acuerdos	Miles US\$ FOB 2011	Miles US\$ FOB 2012	Miles US\$ FOB enero-junio 2012	Miles US\$ FOB enero-junio 2013
CAN	467.525,5	322.857,9	173.719,8	200.398,7
Canadá	-39.692,4	-34.689,7	-10.224,4	-7.976,1
Chile	-29.677,1	-41.253,5	-22.184,4	-20.974,6
EFTA	892.326,4	666.678,2	371.662,3	241.769,2
Estados Unidos	1.377.844,7	2.211.328,3	1.001.063,8	851.105,8
México	-723.700,6	-432.032,6	-312.070,6	-69.697,0
MERCOSUR	-722.918,1	-741.055,9	-359.045,9	-150.848,6
Triángulo Norte	46.404,4	49.857,4	23.417,8	23.375,5
Venezuela	236.509,7	339.647,4	146.891,3	141.136,7
Balanza comercial con países con acuerdo comercial vigente	1.504.622,6	2.341.337,5	1.013.229,7	1.208.289,6
Balanza comercial con países sin acuerdo comercial vigente	-1.779.354,1	-2.487.431,7	-1.101.732,1	-1.308.360,6

Nota. Tomado de Balanza Comercial 2013, por DIAN - DANE. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://ocyt.org.co/es-es/InformeAnualIndicadores/>

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La estructura del mercado y la industria a la cual pertenezca el proveedor determinara la concentración de eso que le ofrecen al departamento por ello se puede establecer su grado

de poder en función de dicha concentración, por lo cual determinamos a proveedores con alta concentración y poder de negociación a los proveedores de financiación, educación e infraestructura y en proveedores con baja concentración y poder de negociación a los proveedores de tecnología y de materias primas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los tres principales rubros económicos de Antioquia (Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, Industria manufacturera, Actividades de servicios sociales, comunales y personales) no concentran su mercado en pocos clientes sino que por el contrario parte del éxito está en la masividad de los productos y servicios, aspecto por el cual el cliente individual no tiene demasiado poder, sin embargo si cuenta con acceso a mecanismos de protección estatales como las superintendencias que entre otras funciones vela por los intereses de los clientes, también están las agremiaciones y federaciones de consumidores las cuales eventualmente pueden generar un amplio poder para disuadir a la industria en aspectos tan importantes como el precio y la calidad.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los departamentos que compiten con Antioquia en cuanto al liderazgo en términos de PIB son Bogotá, Valle del cauca y Santander, de estos se destaca la capital del país que es Bogotá ver el análisis comparativo de estos en la Tabla 10. De estos departamentos se destaca la capital del país la cual concentra el mayor producto interno bruto, lo cual se explica en parte por la alta centralización que durante décadas marco el aparato gubernamental del país, así como al hecho de que en términos de seguridad fue también durante mucho tiempo impermeable al conflicto armado que azoto las provincia; aun así como se ilustra en la Tabla 11 Antioquia es el segundo departamento en términos de producto interno bruto, así mismo también se ha calificado por colores los tres principales rubros económicos de Antioquia que introdujimos en la sección 3.5, donde el círculo rojo representa el índice con menor peso, el

amarillo el punto medio y el verde el de mayor resultado, con lo cual podemos identificar entre otras cosas que Antioquia entre los líderes posee tasas de crecimiento de sus actividades positivas y en los rubros de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas y servicios sociales, comunales y personales, está entre las mayores.

Tabla 10.

Cifras demográficas, geográficas y económicas de departamentos con mayor PIB

Nombre	Capital	No. Municipios	Superficie (Km ²)	Población (Hab)	Densidad (hab/Km ²)	PIB per cápita (US\$)
Antioquia	Medellín	125	63,612	6,378,069	100	13,932
Bogotá	Bogotá D.C	1	1,605	7,776,845	4,845	15,891
Santander	Bucaramanga	87	30,537	2,051,065	67	24,964
Valle del Cauca	Cali	42	22,140	4,566,593	206	13,864

Nota. Tomado de Listado de Departamentos de Colombia, Enciclopedia Colombiana 2014. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://www.encyclopediacolombiana.com/encyclopediacolombiana/departamentos/departamentos.php>

Tabla 11. *Análisis comparativo de departamentos con mayor PIB en principales rubros*

Análisis comparativo de departamentos con mayor PIB en principales rubros

Departamento	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas		Servicios sociales, comunales y personales		Industria manufacturera		PIB 2011*
	Participación	Tasa de crecimiento	Participación	Tasa de crecimiento	Participación	Tasa de crecimiento	
Antioquia	23.5%	5.0%	15.3%	5.2%	15.3%	1.7%	80,478
Bogotá	36.1%	5.8%	19.6%	4.9%	10.6%	-2.3%	152,703
Santander	13.1%	2.0%	10.2%	0.6%	29.8%	-8.0%	46,471
Valle del Cauca	29.2%	4.5%	16.7%	5.1%	17.9%	4.5%	57,739

*USD Millones

- Mayor
- Punto medio
- Menor

*Miles de millones de pesos

Nota. Tomado de Cuentas Nacionales Departamentales Años 2011 - 2012, DANE 2014. Recuperado el 2 de Octubre de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/pres_2011def_2012pre1.pdf.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

De acuerdo al DANE los departamentos cuyas economías se proyectan con mayor crecimiento en el año 2011 – 2012 provisional son Córdoba, Cauca, Caquetá, Quindío, Cesar y Atlántico, en la Tabla 12 se ilustra las principales cifras demográficas, geográficas y económicas de estos departamentos, los cuales se caracterizan por estar tradicionalmente fuera del protagonismo económico del país aun cuando algunos de ellos cuenten con ventajas competitivas significativas como es el caso del departamento del Atlántico y Córdoba que poseen acceso al mar o el de Caquetá que ostenta una de las mayores extensiones territoriales.

Es de resaltar que aun cuando estas economías concentran el mayor crecimiento, si sumásemos los productos internos brutos de estos seis departamentos al 2011 alcanzaríamos la cifra de 52.325 mil millones de pesos, monto que está lejos de los 80,478 mil millones de pesos que consiguió Antioquia en el 2011 de acuerdo al DANE 2014. Otro factor relevante es que las empresas de Antioquia al menos en cuanto a los rubros de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas y servicios sociales, comunales y personales han trascendido sus fronteras geográficas y tienen fuerte presencia en la mayoría de estos departamentos, tal es el caso del grupo Sura y de las Empresas Públicas de Medellín EPM. Por ende estos departamentos antes que ser considerados una amenaza emergente pueden y deben ser vistos como atractivas oportunidades para apalancar el estamento productivo de Antioquia pues si vemos la Tabla 13 en donde se repite el ejercicio de clasificar por colores los principales rubros económicos de Antioquia contra sus pares emergentes, se hace evidente que con excepción de Cesar aún hay espacio de crecimiento en los departamentos emergentes en los sectores en los cuales Antioquia concentra su economía.

Tabla 12.

Población por Departamento

<i>Nombre</i>	<i>Capital</i>	<i>No. Municipios</i>	<i>Superficie (Km2)</i>	<i>Población (Hab)</i>	<i>Densidad (hab/Km2)</i>	<i>PIB per capita (US\$)</i>
Antioquia	Medellín	125	63,612	6,378,069	100	13,932
Atlántico	Barranquilla	23	3,388	2,432,145	718	10,375
Cauca	Popayán	42	29,308	1,366,937	47	6,855
Caquetá	Florencia	16	88,965	471,527	5	3,562
Cesar	Valledupar	25	22,905	1,016,503	44	14,295
Córdoba	Montería	30	25,020	1,683,792	67	7,206
Quindío	Armenia	12	1,845	562,087	305	9,270

Nota. Tomado de Listado de Departamentos de Colombia, Enciclopedia Colombiana 2014. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://www.encyclopediacolombiana.com/encyclopediacolombiana/departamentos/departamentos.php>

Tabla 13.

Análisis comparativo de departamentos emergentes en principales rubros

Departamento	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas		Servicios sociales, comunales y personales		Industria manufacturera		PIB 2011*
	Participación	Tasa de crecimiento	Participación	Tasa de crecimiento	Participación	Tasa de crecimiento	
Antioquia	23.5%		5.0%		5.2%		80,478
Atlántico	22.7%		5.6%		4.1%		22,551
Cauca	15.8%		4.8%		5.8%		8,879
Caqueta	8.2%		5.1%		6.9%		2,496
Cesar	45.7%		6.8%		7.3%		3,299
Córdoba	14.3%		4.7%		6.9%		10,500
Quindío	12.9%		4.7%		6.4%		4,600

* USD Millones

- Mayor
- Punto medio
- Menor

Nota. Tomado de Cuentas Nacionales Departamentales Años 2011 - 2012, DANE 2014. Recuperado el 2 de Octubre de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/pres_2011def_2012prel.pdf.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En un mundo sin fronteras y por ser Antioquia una región geográfica en vía de desarrollo, esta encontrara rivalidad en cuanto a la disponibilidad de recursos productivos y acceso a mercados donde quiera que se presenten las condiciones en las que estas fuerzas de la economía puedan converger. Por ende es de crucial importancia tener claro los inputs de valor en los cuales Antioquia tiene concentrado el grueso de PIB que como mencionamos antes son establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, industria manufacturera actividades de servicios sociales, comunales y personales para crear las condiciones idóneas para que tanto inversionistas como clientes elijan a Antioquia como su mejor opción.

3.6 La organización y sus referentes.

Entre los referentes para Antioquia podemos encontrar dos concentraciones de población con características dignas de analizar por las circunstancias especiales que las determinan, es decir en primer lugar esta Barcelona como un modelo ideal a seguir y por el otro está Detroit en cuanto al escenario menos atractivo.

3.6.1 Barcelona como referente

Barcelona, capital de Cataluña, cuenta con más de 1.600.000 habitantes. Es el núcleo central de una región metropolitana que se acerca a los 5.000.000 de habitantes y representa el 63,4% y el 10,1% de las poblaciones catalana y española, respectivamente de acuerdo al ayuntamiento; Entre las cifras representativas a contrastar al 2008 el PIB de Barcelona se ubicó en 64.521,3 millones de euros, y hacia el 2012 contaba con 171.796 empresas, adicionalmente esta región es reconocida por ser un motor económico pujante dentro de la actualmente deprimida economía española. (Ayuntamiento de Barcelona, 2012)

3.6.2 Detroit como referente

Esta ciudad estadounidense fue otrora una pujante urbe reconocida por albergar a la boyante industria del motor, sin embargo la historia hoy es otra, la crisis mundial le paso factura a esta ciudad cuando el pasado 17 de julio de 2013 se declaró en quiebra con una deuda que según el observatorio mundial del BBVA estima en 18 mil millones de dólares y una población que se ubica en 700 mil habitantes con una tendencia marcada a la baja desde su máximo en 1950 cuando llego a contar con 1.85 millones de habitantes. (BBVA, 2013)

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

Establecimos la matriz de perfil competitivo en términos de los factores clave de éxito la cual ubica al departamento de Antioquia con el segundo mayor valor ponderado, después de la capital Bobogota, en parte gracias a los factores de innovación y acceso a la educación, pero con áreas de oportunidad en el factor de riesgo socio político el cual obedece al remanente de vilencia que dejo décadas de narcotráfico y el devenir de grupos al margen de la ley, evolucionados a hoy en bandas criminales emergentes o combos como son conocidos estos en la capital Medellin, respecto al nivel de industrialización en este aspecto todos los competidores obtuvieron una ponderación igual de 0.10 debido al insipiente desarrollo industrial del que adolece todo el país; otro rubro en el que todos los comeptidores obtuvieron una igualmente baja calificación es el infraestructura, esto debido en parte a que la infraestructura es un rubro que es interdependiente entre regionesm, es decir pude que Antioquia desarrolle su infraestructura hasta un nivel aceptable, pero si sus homologos no lo hacen al mismo ritmo, la de Antioquia no tendrá mayores oportunidades.

3.8 Matriz Perfil Referencial (MPR)

Para el ejercicio de la matriz de perfil referencial incluimos a Detroit por ser un referente de un escenario pesimista, por otro lado si referenciamos al departamento de Antioquia con la ciudad de Barcelona con lo cual tras el análisis encontramos una diferencia

en los valores ponderados de 1.3 puntos, debido en parte a la infraestructura y a la ubicación geográfica de la que goza Barcelona.

Tabla 14.

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

MCP <i>Factores clave de éxito</i>	Antioquia		Bogotá		Valle del cauca		Santander		
	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
Acceso a la educación	0.2	3	0.6	2	0.4	1	0.2	2	0.4
Innovación	0.2	4	0.8	4	0.8	1	0.2	1	0.2
Infraestructura	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Ubicación geográfica	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Nivel de industrialización	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Acceso a mercados	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Riesgo socio político	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
	1		2.4		2.55		1.4		1.45

Valores: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor.

Nota. Tomado de El proceso estratégico un enfoque de gerencia D'Alessio, F. (2008). México: Pearson Educación de México.

Tabla 15.

Matriz Perfil Referencial (MPR)

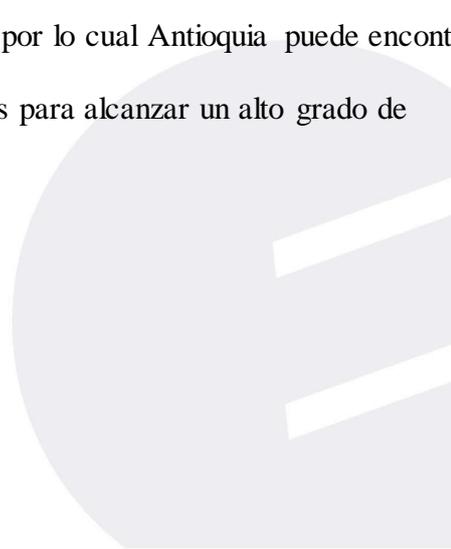
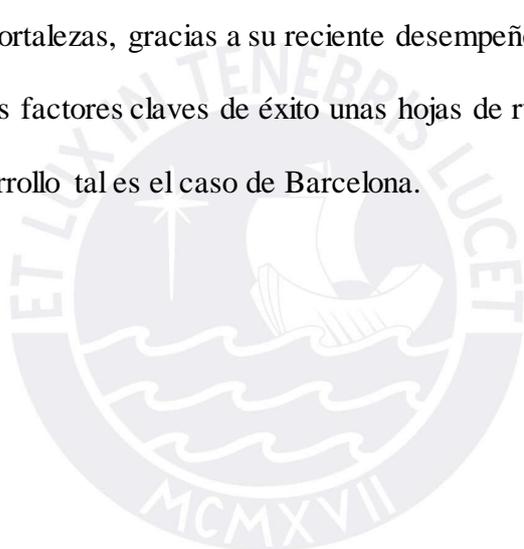
MPR <i>Factores clave de éxito</i>	Antioquia			Barcelona		
	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Ponderación</i>
Acceso a la educación	0.2	3	0.6	4	0.8	
Innovación	0.2	4	0.8	3	0.6	
Infraestructura	0.15	1	0.15	4	0.6	
Ubicación geográfica	0.15	3	0.45	4	0.6	
Nivel de industrialización	0.1	1	0.1	3	0.3	
Acceso a mercados	0.1	2	0.2	4	0.4	
Riesgo socio político	0.1	1	0.1	4	0.4	
			2.4		3.7	

Valores: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor.

Nota. Tomado de El proceso estratégico un enfoque de gerencia D'Alessio, F. (2008). México: Pearson Educación de México.

3.9 Conclusiones

Antioquia es un departamento reconocido en Colombia por estar habitado por personas emprendedoras, trabajadoras amables y con un gran sentido de pertenencia por su región, estos aspectos pueden explicar en parte su posición dentro de la economía nacional solo superada por la de la capital del país Bogotá, cuentan además con una infraestructura energética envidiable y un empresariado admirable encabezado por las empresas dedicadas a la banca, a la manufactura y los servicios sociales, sin embargo el departamento tiene grandes retos para asegurar su nivel de competitividad como lo es el invertir la balanza comercial la cual se encuentra en déficit, por otro lado economías de otros departamentos pudiesen eventualmente eclipsar y/o sustituir a Antioquia en aquellos rubros en donde este concentra sus fortalezas, gracias a su reciente desempeño óptimo, por lo cual Antioquia puede encontrar en los factores claves de éxito unas hojas de ruta idóneas para alcanzar un alto grado de desarrollo tal es el caso de Barcelona.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación externa aquí contenida se compone de tres elementos: a) Análisis tridimensional de la nación en el cual se evalúan las relaciones internacionales según lo planteado por Hartman (D'Alessio, 2013) b) Análisis competitivo en cual se dimensiona la influencia y el impacto de las políticas de competitividad y desarrollo nacional en la gobernación de Antioquia tomando como base el diamante de la competitividad de las naciones de Porter y, c) el análisis PESTE que corresponde a la evaluación externa, propiamente dicha, del entorno la cual no está bajo el control del departamento y contempla cinco factores que afectan directamente el direccionamiento estratégico. Por último derivado de esta última evaluación se generaran las oportunidades y amenazas que influyen en los intereses de Antioquia en la denominada Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la cual se formularan estrategias.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Plan Financiero del departamento de Antioquia, ingresos y egresos, (véase Tabla 16), y el el Marco Fiscal de Mediano permite determinar el comportamiento de las finanzas (Fajardo Valderrama, Proyecto de Ordenanza - Plan de desarrollo de antioquia, 2012).

Como muestra la Figura 26, un aspecto positivo a resaltar en gestión, es la evolución de la deuda del departamento desde 2008 y su proyección a 2015, la cual se viene apalancando más en deuda interna que en la deuda externa. Así mismo, en el informe se enuncia claramente los plazos y destinación en pesos de cada una de las deudas, generando confianza respecto a en que se está invirtiendo el dinero. Para el caso de la deuda interna, está planeada en plazos que van desde los cinco, siete y diez años y su finalidad es para transporte e infraestructura vial (\$500.500 millones), calidad educativa (45.833 millones) y salud (27.250 millones). Para el caso de la deuda externa, se han obtenido tres empréstitos

con la Banca Multilateral. El primero, tiene un saldo que asciende a \$10.061 millones con el Banco Mundial, el cual ya se canceló en 2012. El segundo empréstito, se obtuvo con el BID por la suma de 60 millones de dólares para atender infraestructura vial del Departamento y un tercer empréstito se negoció con el BIRF en marzo de 2008 por 20 millones de dólares, de los cuales se han desembolsado el equivalente a \$23.682 millones para mejorar la calidad educativa del Departamento.

Tabla 16.

Reporte de Ingresos y Egresos. Departamento de Antioquia en millones USD

Concepto	2012	2013	2014	2015	Total Cuatrienio
Total Ingresos	\$ 1,453	\$ 1,583	\$ 1,668	\$ 1,744	\$ 6,448
Ingresos Corrientes	\$ 1,333	\$ 1,418	\$ 1,490	\$ 1,560	\$ 5,801
Ingresos Tributarios	\$ 508	\$ 576	\$ 621	\$ 667	\$ 2,371
Ingresos No Tributarios	\$ 825	\$ 842	\$ 869	\$ 893	\$ 3,429
Transferencias	\$ 503	\$ 523	\$ 539	\$ 555	\$ 2,120
Resto de Ingresos No Tributarios	\$ 322	\$ 319	\$ 33	\$ 338	\$ 1,309
Recursos de Capital	\$ 120	\$ 165	\$ 178	\$ 185	\$ 647
Recursos del Crédito	\$ 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5
Interno	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Externo	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0
Otros Recursos de Capital	\$ 46	\$ 37	\$ 37	\$ 37	\$ 157
Total Egresos	\$ 1,453	\$ 1,583	\$ 1,668	\$ 1,744	\$ 6,448
Gastos de Funcionamiento	\$ 409	\$ 443	\$ 470	\$ 498	\$ 1,821
Nivel Central	\$ 321	\$ 340	\$ 358	\$ 377	\$ 1,396
Organismos de Control	\$ 18	\$ 19	\$ 20	\$ 22	\$ 79
Fun. Financiado Con D.E	\$ 70	\$ 84	\$ 92	\$ 100	\$ 346
Servicio de la Deuda	\$ 88	\$ 156	\$ 183	\$ 204	\$ 631
Interna	\$ 29	\$ 94	\$ 117	\$ 134	\$ 373
Amortización	\$ -	\$ 70	\$ 81	\$ 85	\$ 235
Intereses	\$ 29	\$ 24	\$ 36	\$ 49	\$ 138
Externa	\$ 10	\$ 10	\$ 12	\$ 13	\$ 44
Amortización	\$ 7	\$ 6	\$ 7	\$ 7	\$ 26
Intereses	\$ 3	\$ 3	\$ 5	\$ 6	\$ 17
Otros Gastos Financieros	\$ 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1
Bonos Pensionales	\$ 5	\$ 49	\$ 52	\$ 54	\$ 202
Fondo De Contingencias	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 12
Plan Operativo Anual	\$ 956	\$ 984	\$ 1,014	\$ 1,042	\$ 3,996

Nota. Tomado de Reporte de Ingresos y Egresos, Secretaría de Hacienda de Antioquia 2013. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://antioquia.gov.co/index.php/presupuesto-gobernacion-de-antioquia>

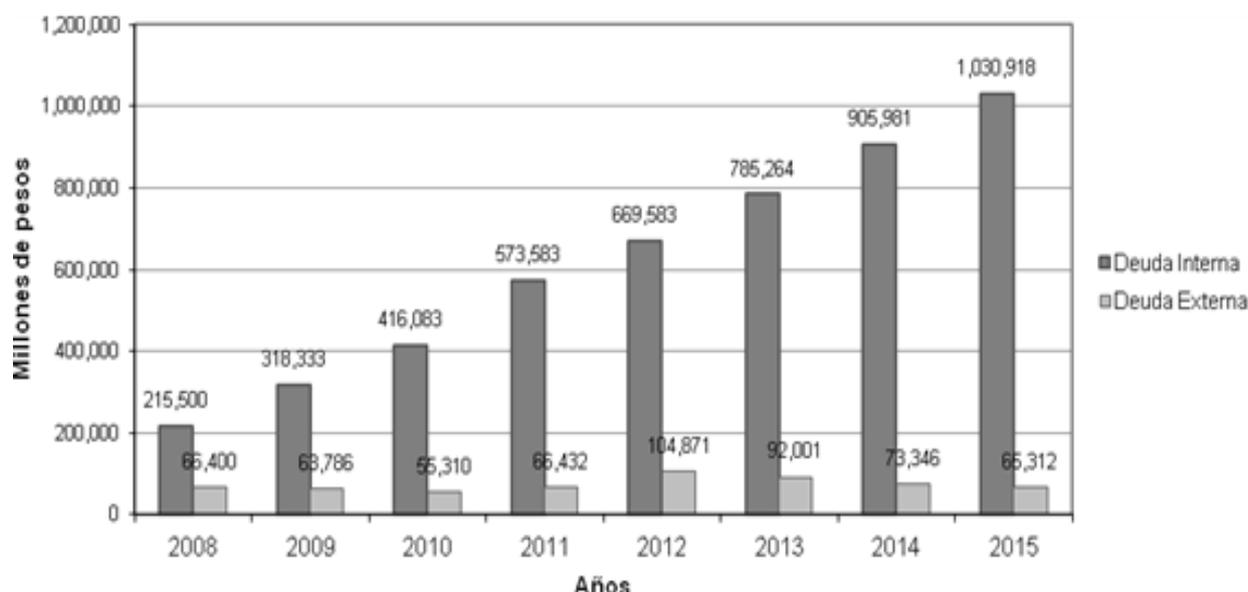


Figura 26. Evolución de la Deuda del Departamento 2008- 2015. Tomado de Reporte de Ingresos y Egresos, *Secretaría de Hacienda*. Recuperado el 2 de Octubre de 2014 de <http://antioquia.gov.co/index.php/presupuesto-gobernacion-de-antioquia>.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Antioquia, es el departamento más segmentado que tiene Colombia, es decir que es el que más municipios tiene seguido por Boyacá. Está conformado por 125 municipios agrupados en 9 subregiones, que son: Nordeste, Norte, Urabá, Oriente, Occidente, Suroeste, Bajo Cauca, Magdalena Medio y el Valle de Aburrá. Así mismo, y para poder diferenciar esta gran cantidad de municipios, se asocian los nombres de cada uno de ellos con hombres ilustres, estampas paisajísticas, accidentes geográficos, tradición cultural o social, o de productos y servicios que definen su vocación económica.

En la industria nacional, Antioquia es el segundo departamento que genera valor agregado con una participación del 16% , después de Bogotá que registra un 23% y mayor al Valle del Cauca con el 13% y Santander respectivamente con el 12% .

Como lo indica Olga Maria Ospina (2012) en su artículo Estructura empresarial de Antioquia, las actividades en las que se concentra más del 80 % de las unidades productivas de Antioquia son: el comercio al por mayor y al por menor (45,6 %); industrias

manufactureras (12,9 %); hoteles y restaurantes (11,1 %), y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (10,7 %). Lo anterior se observa en la Figura 27.

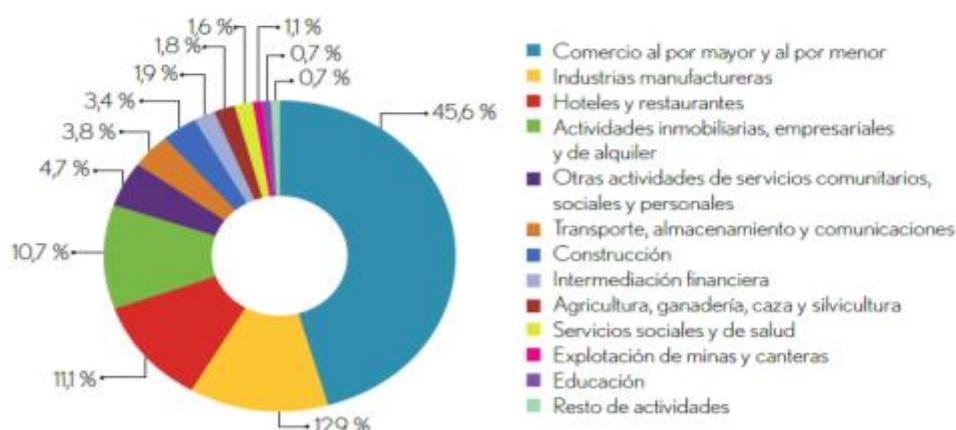


Figura 27. Estructura empresarial, según grandes ramas de la actividad económica. Tomado de Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. *Cámara de Comercio Medellín*. Recuperado el 3 de Octubre de 2014 de <http://www.camaramedellin.com.co/>

Así mismo, es importante indicar que la participación por grandes ramas de actividad económica varía entre regiones, pero sigue siendo el comercio, restaurantes y hoteles, y la industria manufacturera, las actividades con una significativa participación en las distintas subregiones.

Profundizando aún más en participación de mercado y como se observa en la Figura 28, Antioquia es consistente en que los patrones de creación de empresa, presentan una mayor concentración de la estructura productiva en el sector servicios. La industria y el comercio pierden participación, mientras la ganan los servicios financieros, empresariales, inmobiliarios y de alquiler. En términos generales, los mayores crecimientos se expresan de la siguiente manera: minas y canteras (24 %); construcción (14%); servicios financieros, inmobiliarios y de alquiler (13 %); y electricidad, gas y agua (12 %).

Según la actividad económica, la composición de las exportaciones de Antioquia para 2011, estuvo determinada por los bienes industriales (83 %) y agropecuarios (14 %). En este sentido, debe resaltarse que el oro en los últimos años ha presentado una tasa promedio de crecimiento anual de 49,3%, es decir para 2011 un 44,2 % del total exportado por Antioquia.

Igualmente, los productos por los cuales siempre se ha diferenciado la región, siguen siendo un 20% de las exportaciones como es el banano, café y flores respectivamente.

Tabla 17.

Estructura empresarial por subregión, según grandes ramas de actividad.

Actividad económica	Subregión (%)							
	Bajo Cauca	Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño	Norte	Occidente	Oriente	Suroeste	Urabá	Valle de Aburrá
Agricultura, ganadería, caza y avicultura	2,20	1,35	1,92	2,26	3,65	2,16	4,02	1,47
Pesca	0	0,05	0,03	0	0,14	0,16	0,10	0,03
Explotación de minas y canteras	12,4	6,11	0,29	0,64	0,2	1,33	0,09	0,59
Industrias manufactureras	4,46	5,52	11,84	6,6	9,07	6,69	5,63	15,11
Suministro de electricidad, gas y agua	0,46	0,17	0,17	0,58	0,17	0,30	0,09	0,12
Construcción	2,05	1,76	0,82	0,87	3,08	0,69	2,82	3,96
Comercio al por mayor y al por menor	55,00	52,10	53,99	60,89	49,12	58,44	57,93	42,36
Hoteles y restaurantes	9,23	19,49	18,40	17,84	16,51	15,91	9,40	9,40
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3,54	3,81	3,24	2,61	3,84	2,51	5,50	3,65
Intermediación Financiera	0,15	0,53	0,26	0,29	0,65	0,20	0,86	2,41
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	4,46	3,44	2,66	2,49	1,48	6,21	6,06	13,50
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	0,05	0,06	0,06	0	5,33	0,1	0,11	0,11
Educación	0,41	0,17	0,26	0	0,49	0,14	0,57	0,87
Servicios Sociales y de Salud	2,31	0,85	0,67	0,41	1,12	0,59	2,06	1,74
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	3,28	4,56	5,36	4,52	5,16	4,57	4,76	4,68
Hogares privados con servicio doméstico	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Nota. Tomado de Estructura Empresarial, Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo 2013. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://www.camaramedellin.com.co/>

Como aspecto débil, se encontró que la concentración de la base productiva en microempresas aunque no generan valor, presenta altos índices de mortalidad por las limitantes en capacidad de expansión, dejando como consecuencia la imposibilidad de entrar a otros mercados (departamentos en Colombia). Respecto a la industria manufacturera, es importante resaltar, que además de perder participación, viene creciendo a un ritmo inferior y

es claro que esta industria debe apoyarse, por la generación de valor y su efecto impulsador en la economía. (Camara de Comercio, 2012).

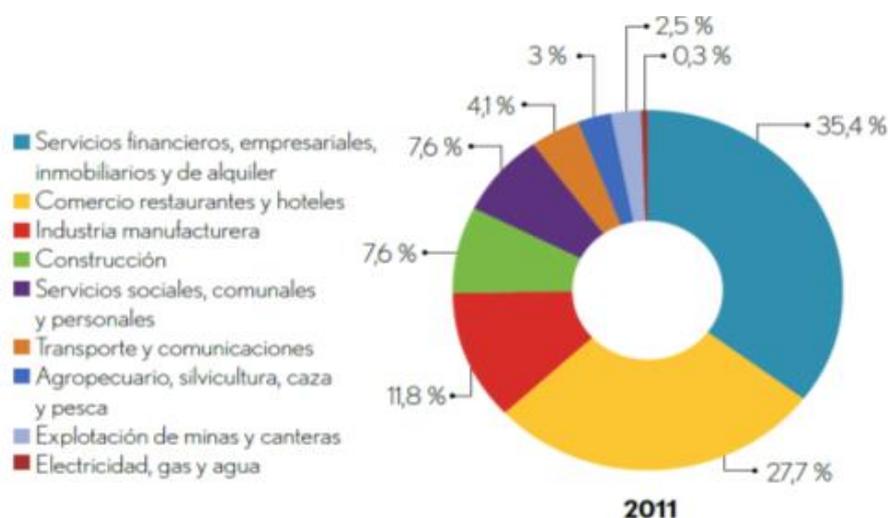


Figura 28. Sociedades Jurídicas constituidas, según grandes ramas de la actividad económica. Tomado de Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. *Cámara de Comercio Medellín*. Recuperado el 3 de Octubre de 2014 de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/raed-5-final.pdf?utm_source=RAED5_home&utm_medium=web&utm_campaign=RAED5

De acuerdo al informe *Empresas sólidas base de crecimiento sostenible* de la cámara de comercio de Medellín (2011), en Antioquia de 100 empresas constituidas, 29 desaparecen la tercer año, al séptimo año el acumulado es de 42 y a los 10 años han cerrado 47 empresas como se observa en la Figura 29. Las razones se deben principalmente a que las empresas encuentran mayores dificultades para desarrollar su actividad en los primeros años después de su creación, y a que el porcentaje de empresas que desaparecen respecto a las que permanecen activas va disminuyendo con los años.

Otra de las fortalezas, identificadas para este factor en términos de segmentación es el éxito en sus clusters en la industria textil, vivienda y hogar y energía. En ese orden de ideas, para el primer cluster la ventaja competitiva se amplió con la fabricación de ropa interior, para el segundo con la creación de empresas como Argos, Corona y el Grupo Mundial y para el tercer cluster con la creación de empresas como ISA, EPM y grupo Colinversiones.

Así mismo, es importante resaltar que la evolución constante de estos clusters se ha dado por que la región ha encontrado su vocación natural, y como afirma la revista Antioqueña de Economía y Desarrollo RAED (2012), Antioquia va a tener compañías *multibillion dollars* en ingresos, enfocadas en los clusters donde la región tiene ventaja competitiva y es exitosa.

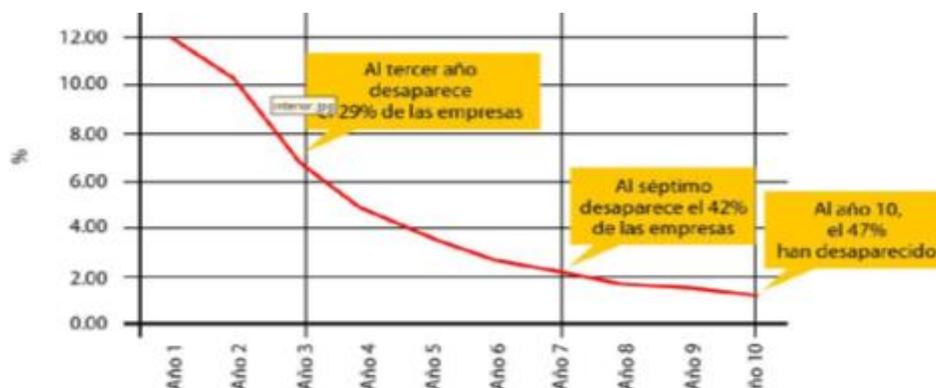


Figura 29. Tasa promedio de mortalidad de las empresas constituidas en el periodo 2000-2009, según años de existencia. Tomado de Informe Empresas sólidas, base de crecimiento sostenible. Cámara de comercio de Medellín. Recuperado el 28 de Octubre de <http://www.camaramedellin.com.co>

4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

En esta área, se identificó que el departamento de Antioquia presenta considerables falencias en la infraestructura actual, que impiden un mayor progreso económico. De hecho, si el departamento no se alerta y ejecuta un plan de acción a corto plazo, empeoraran los problemas sociales, de pobreza y ambientales.

En tal sentido, la mayoría de las vías se encuentran en regular o mal estado, la red férrea esta arruinada y el puerto de Urabá aun continua en estudios después de 30 años, y lo peor, es que la mayoría de los municipios, no tienen presupuesto o capacidad financiera para invertir en proyectos de mantenimiento a la red vial terciaria o desarrollar obras de infraestructura.

En ese orden de ideas, 1.494 km corresponden a vías primarias; de los cuales tan solo 84 Km son doble calzada, 4.822,7 km a vías secundarias; de los cuales 1,316KM están pavimentados y 13.779,2 km a vías terciarias; de los cuales el 83% se encuentra en regular o

mal estado. La Tabla 18, muestra la distribución de la red vial secundaria en las diferentes subregiones del Departamento, con excepción del Valle de Aburrá (debido a los pocos tramos de red vial secundaria en el Valle de Aburrá, estos se incluyen en las subregiones vecinas). Así mismo, se puede concluir, que las subregiones con mayor participación en la red vial secundaria son Suroeste, Oriente y Nordeste, mientras que las de menor participación son Bajo Cauca, Urabá y Magdalena Medio (las tres con menos del 10% cada una).

Revisando más opciones, se tienen otros modos de transporte u opciones como el férreo, fluvial y aéreo que por no ser responsabilidad directa del departamento, no se tiene ningún plan específico para su desarrollo. En ese sentido, las entidades responsables de cada uno de los modos son: INVIAS: Red férrea nacional, Cormagdalena: Navegabilidad de los ríos más importantes y Aerocivil: Aeropuertos

Tabla 18.

Longitud Red Vial Secundaria del Departamento por subregiones 2012

Subregión	Total KM	Prpn %	Pavimentadas			No Pavimentadas		
			Vías KMs	Proporción del total pavimentado	Proporción pavimentada en la subregión	Vías KMs	Proporción del total afirmado	Proporción afirmado en la subregión
Bajo Cauca	302	6%	147	10%	49%	155	5%	51%
Magdalena	387	8%	31	2%	8%	356	11%	92%
Nordeste	669	14%	247	17%	37%	423	12%	63%
Norte	644	13%	249	18%	39%	395	12%	61%
Occidente	595	12%	118	8%	20%	477	14%	80%
Oriente	835	17%	238	17%	29%	596	18%	72%
Suroeste	1,024	21%	374	26%	37%	650	19%	64%
Urabá	367	8%	12	1%	3%	355	10%	97%
Total Depto	4,823	100%	1,416	100%	29%	3,407	100%	71%

Nota. Tomado de Plan de desarrollo, *Gobernación de Antioquia 2012*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://antioquia.gov.co/index.php/component/content/article/228-plan-de-desarrollo-2012-2015/7546-este-es-nuestro-plan-de-desarrollo>

Es importante resaltar, que los modos que operan toda la red férrea del Departamento son trocha angosta y se encuentra en pésimas condiciones, está destruida o invadida por

viviendas en las zonas urbanas o cercanas a los cascos urbanos de los municipios por donde pasa. Frecuentemente, tal como ocurrió en el inicio del año 2012, las bocas del río Atrato se obstruyen por la sedimentación en época de verano, dificultado o interrumpiendo la navegación entre los municipios de Murindó y Vigía del Fuerte y Turbo. De los 15 aeropuertos reportados por la Aerocivil, 3 de ellos (Carepa, Rionegro y Medellín) están concesionados y funcionando en excelentes condiciones. Del resto de ellos 5 son controlados por la Fuerza Aérea de Colombia y los otros son municipales o privados. Varios de los aeropuertos municipales, especialmente los que no tienen operación comercial permanente se encuentran en muy mal estado, primordialmente los de la subregión de Urabá. Otras de las consecuencias que deja la falta de capacidad técnica y financiera entre los municipios, es que la operación y mantenimiento de los 7 cables aéreos estén a cargo de la secretaria de infraestructura de Antioquia; aunque todos están en funcionamiento excepto el de Argelia. .

Se puede decir que Uraba tiene un enorme potencial de desarrollo económico, social y exportador, y tiene una posición estratégica, que no se ha aprovechado. Esta región es la más extensa de Antioquia con 11.664 KM cuadrados y en el contexto nacional se destaca por ser un elemento articulador de tres grandes regiones nacionales (Caribe, Pacífico y Andina), de nodo conector del corredor ambiental de las Américas (Norte y Centro América con Sur América), ser geocentro del continente americano, poseer la única cordillera intertropical del mundo, contar con aguas marítimas considerables en el litoral Caribe, estar localizada en una zona tropical, de gran diversidad y potencial productivo, formar parte de dos sistemas ambientales de importancia mundial: la gran cuenca solar del Caribe (altos niveles de fotosíntesis) y el Chocó Biogeográfico. (Gobernación de Antioquia, 2012)

En ese orden de ideas, una excelente iniciativa a resaltar, es el programa de planeación e innovación para la infraestructura de Antioquia, el cual está centrado como un ejercicio de transparencia y participación de la gestión de la infraestructura como patrimonio

público de los Antioqueños, al mismo tiempo, que consolida la articulación entre la Gobernación y las alcaldías para lograr mayor impacto sobre el desarrollo social.

El plan se basa en ocho planes subregionales que articulan a 115 municipios del departamento, el equipo de trabajo está conformado por la corporación Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, Directora de Proyectos, Coordinador de infraestructura, profesional economista, profesional sistemas de información y georreferenciación, ingeniero civil, profesional social (trabajadora social), profesional ambiental, ocho gestores subregionales y 35 delegados municipales.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo al informe de Comportamiento del departamento de Antioquia de 2012, del Grupo de Estudios Económicos y Financieros, de la Superintendencias de Sociedades, en el cual reportaron 3.010 empresas inscritas, es importante resaltar los siguientes datos respecto a Utilidad Neta, ingresos operacionales, rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo.

En cuanto a la utilidad neta del sector empresarial, de las 3,010 empresas reportadas, 2,437 sociedades reportaron utilidades por \$ 1,989 millones de dólares y 568 con pérdidas por \$ 228 millones de dólares. Esto quiere decir, que el resultado obtenido por el negocio del 11%, después de haber considerado todos los gastos e ingresos de un periodo, no tuvo un buen desempeño financiero como se observa en la Tabla 19.

Tabla 19.

Resultados por Utilidad Neta año 2011 (millones de pesos)

Resultados Empresariales Por Utilidad Neta (Millones USD)		
Cuenta	Empresas	Valor
Ganancias	2,437	\$ 1,989.32
Perdidas	568	\$ (227.72)

Nota. Tomado de Informe de Comportamiento del departamento de Antioquia, por Superintendencias de Sociedades. 2012. Pág. 3.

Igualmente, se observa en la Figura 30 que el sector que presentó mayores utilidades fue el de manufacturas con \$1.248.042 millones de pesos, seguido del sector servicios con \$993.071 millones de pesos, comercio con \$786.933 millones de pesos y construcción con \$233.009 millones de pesos. Revisando la variación de la Utilidad Neta, en billones de pesos, de 2009 a 2011, respecto al número de empresas que registraron ganancias y pérdidas para el mismo periodo, a pesar que la utilidad neta presentó un incremento entre el año 2009 y 2010 del 11,4% al pasar de \$7,2 billones de pesos a \$8 billones de pesos, en número de empresas en generar pérdidas, aumento en 42 (De 586 a 544). Para el siguiente periodo (2010 a 2011), la utilidad neta registró una disminución importante del 8,8% al pasar a los \$7 billones de pesos y aquí si se ve una correlación al aumentar, el número de empresas que generaron pérdida (30 empresas). Esto se ve en la Figura 31 y Figura 32.

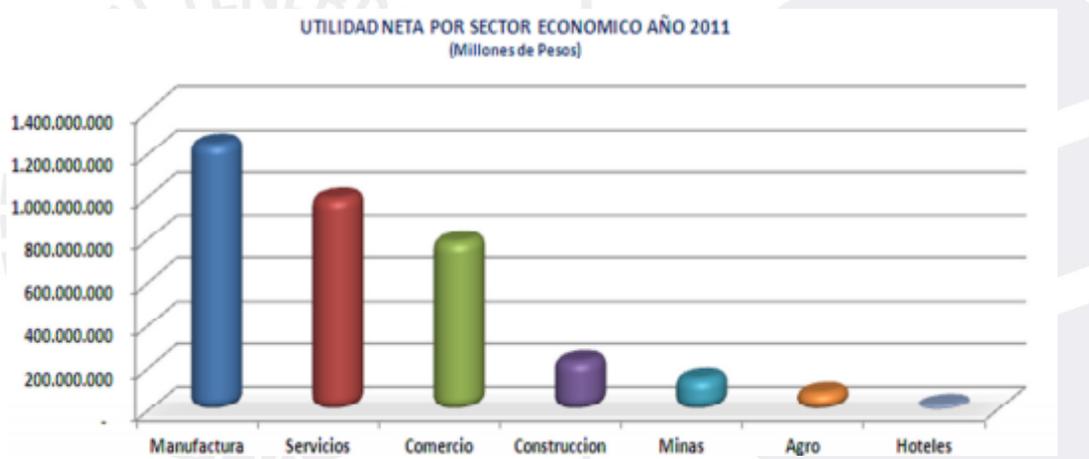


Figura 30. Utilidad Neta por sector Económico año 2011. Tomado de Informe de Comportamiento del departamento de Antioquia, *Superintendencias de Sociedades*. 2012. Pág. 4.

Por el lado de los ingresos operacionales del 2009 a 2011, se refleja un comportamiento positivo con un incremento del 10,9% entre el 2009 a 2010 y de 8,8% de 2010 a 2011. Registrando en los 2011 ingresos por valor de \$133,9 billones de pesos. Es significativo resaltar que del total de los Ingresos Operacionales registrados por las 27.198 sociedades a la Superintendencia de Sociedades con corte al año 2011 (\$505,5 billones de

pesos), el 12,19% (\$61,6 billones de pesos) son destinados por las empresas domiciliadas en el Departamento de Antioquia.



Figura 31. Variación Utilidad Neta. Tomado de Informe de Comportamiento del departamento de Antioquia, *Superintendencias de Sociedades. 2012. Pág. 5.*

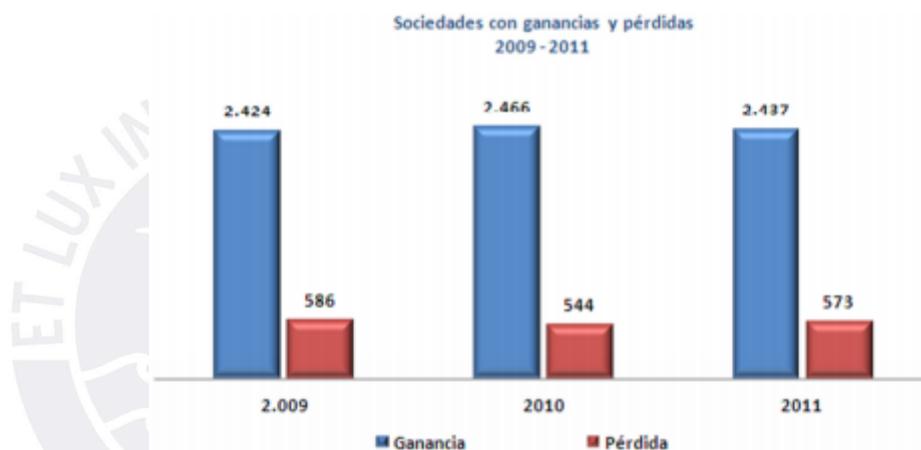


Figura 32. Sociedades con ganancias y pérdidas. Tomado de Informe de Comportamiento del departamento de Antioquia, *Superintendencias de Sociedades. 2012. Pág. 6.*

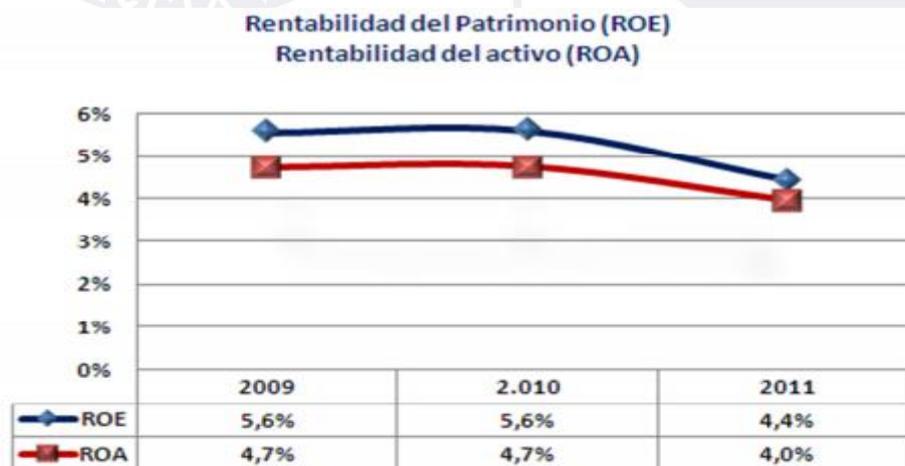


Figura 33. Rentabilidad del Patrimonio (ROE) y Rentabilidad del Activo (ROA). Tomado de Informe de Comportamiento del departamento de Antioquia, *Superintendencias de Sociedades. 2012. Pág. 7.*

Analizando los indicadores financieros, la Figura 33 refleja un deterioro en los indicadores de rentabilidad del patrimonio (ROE) y rentabilidad del activo (ROA) entre los años 2010 y 2011 como resultado de la disminución del 11,8%, en las utilidades netas presentada durante este periodo. Iniciando por los indicadores de margen operacional y margen neto, a pesar que durante la serie de tiempo son similares, en el año 2011 se reducen y pasan a ser de 6,7% y 5,3% respectivamente.

Tabla 20.

Indicadores Financieros calculados para las 3.010 empresas del Departamento de Antioquia.

Indicadores Principales	2009	2010	2011
<u>Rentabilidad</u>			
ROE	5,6%	5,6%	4,4%
ROA	4,7%	4,7%	4,0%
Margen Neto	6,2%	6,5%	5,3%
Margen Operacional	7,3%	7,6%	6,7%
<u>Endeudamiento</u>			
Razón de Endeudamiento	28,0%	28,2%	30,1%
Concept pasivo cp	68,6%	69,8%	72,1%
Concent endeu sector financiero	37,4%	35,4%	40,8%
Concent proveedores	22,2%	19,9%	19,8%
<u>Liquidez</u>			
Razon corriente	1,46	1,37	1,33
Rotación de Activos	0,64	0,62	0,59
<u>Solvencia</u>			
Tangibilidad de activos	11,9%	11,6%	10,3%
Solvencia	3,58	3,54	3,32
Participación del Cap en el patrimonio	7,1%	6,5%	6,1%

Nota. Tomado de Informe de Comportamiento del departamento de Antioquia, por Superintendencias de Sociedades. 2012. Pág. 8.

Es de destacar, la excelente gestión con el nivel de endeudamiento, el cual es inferior al 50% durante toda la serie de tiempo. Sin embargo, la concentración del pasivo se aproxima al 70% en el corto plazo. El indicador de razón corriente durante la serie de tiempo

estuvo entre 1.46 y 1.33 veces, señalando que las sociedades para cancelar sus pasivos a corto plazo tienen suficientes activos corrientes que son los fácilmente convertibles en efectivo. Respecto al indicador de solvencia, se observa que fue muy similar durante la serie de tiempo, siendo para el 2011 de 3,32 veces, lo que significa que por 1 peso que debe la empresa tiene 3,32 pesos de sus activos como respaldo. (Superintendencia de Sociedades, Mayo de 2012)

4.1.5 Recursos humanos (H)

En esta área funcional, la Gobernación de Antioquia no cuenta con un modelo de desarrollo organizacional integral que articule los elementos del sistema organizacional (Estrategia –plan de desarrollo-, procesos, estructura y empleo público, personas, competencias, gestión de conocimiento y cultura organizacional). (Fajardo Valderrama, Linea Estrategica - Antioquia Legal - Plan de Desarrollo Antioquia, 2012)

En lo que respecta a las comunidades indígenas, estas si mantienen como forma de gobierno el Cabildo, su representante legal es el cacique y tienen su derecho a conformar su propia forma de gobierno. De igual forma, es importante resaltar que sus miembros se eligen por democracia, es decir que son elegidos y reconocidos por ésta, son una organización sociopolítica tradicional, cuya función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que les atribuyen las leyes, los usos, costumbres y el reglamento de cada comunidad.

Dentro de sus funciones se encuentran: establecer relaciones de compromisos con otras entidades para beneficio y desarrollo comunitario, tienen funciones ambientales, judiciales y administrativas, para una convivencia social y económica armónica y protectora del territorio y el Medio Ambiente por parte de toda la comunidad; que deben estar de acuerdo con la Constitución, los Derechos Humanos (DDHH), el Derecho Internacional

Humanitario (DIH) y las leyes nacionales. (Fajardo Valderrama, Línea Estratégica - Antioquia Legal - Plan de Desarrollo Antioquia, 2012)

Validando el proceso de reclutamiento de personal, en la página de la Gobernación, hay una sección llamada banco de hojas de vida, en la que se describe que es un instrumento que permitirá aprovechar al máximo el talento y las potencialidades de la comunidad, cuando se requiera algún cargo público, sin embargo, se requiere intervenir en el manejo documental con la digitalización de 5000 hojas y expedientes laborales del personal activo. En este sentido, se hace necesario el mejoramiento de los procedimientos, desde la selección hasta el retiro del personal. Un aspecto positivo, es que para los docentes hay una base de datos independiente, entendiendo que hay dos universidades que hacen parte de la Gobernación.

La planta de personal vinculado a la Gobernación de Antioquia y descentralizados pertenecen a las siguientes entidades: Idea, E.S.E Hospital Carisma, Benedan, Indeportes Antioquia, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Reforestadora Industrial de Antioquia, Hospital La Maria, Fabrica de Licores de Antioquia, Teleantioquia, Instituto de Cultura y patrimonio de Antioquia, Viva Empresa de Vivienda de Antioquia, Universidad de Antioquia, Tecnológica de Antioquia y Pensiones de Antioquia.

Así mismo, como símbolo de transparencia, en la página de la gobernación está la Tabla de salarios 2014, representada en la Tabla 21. De otra parte, no se tiene claridad en la cantidad y competencia del recurso humano que se requiere para la eficiente ejecución del plan de desarrollo “Antioquia la más educada” además de que es definitivamente necesario redefinir la forma como la Administración Departamental hace presencia en los municipios.

Respecto a los programas de desarrollo humano, es necesario ampliar la cobertura de los programas dirigidos a los servidores y servidoras en temas relacionados a la recreación, bienestar, salud ocupacional, capacitación física y mental, fondo de la vivienda y clima organizacional en pro de un mejoramiento de la calidad de vida laboral y familiar del servidor

y del pensionado, así como de su grupo familiar. Otro aspecto en el que la gobernación debe trabajar, relacionado con bienestar laboral, es el de la posibilidad de acceder a préstamos de vivienda, puesto que un alto porcentaje de los servidores públicos no cuentan con ella o requieren realizar mejoras y adecuaciones a sus viviendas.

Un aspecto positivo es el Modelo de Gestión por competencias, que ha venido impulsando la Gobernación de Antioquia para responder a las exigencias establecidas en la ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios 770, 785 y 2539 del 2005, que definen la obligatoriedad de las entidades públicas del orden nacional y territorial, de definir e implementar las competencias comportamentales y funcionales, aplicando las guías e instructivos establecidos por el DAFP y la ESAP. (Fajardo Valderrama, Linea Estrategica - Antioquia Legal - Plan de Desarrollo Antioquia, 2012)

Por otra parte, es evidente el alto nivel de adulez en los servidores y servidoras, y por consecuencia el gran porcentaje en etapa pre jubilatoria, lo que exigió la constitución en 2005 de un patrimonio autónomo administrado por el Consorcio Pensiones Antioquia 2005, que actualmente no satisface las necesidades por tratarse solo de una intermediación, sin generar valor agregado y con un alto costo. Igualmente, el pago por intermedio del Consorcio es deficiente, en el sentido que está sujeto a que la Secretaría de Hacienda traslade los dineros, lo que genera que los pagos no se realicen de manera oportuna, ocasionando un alto costo por intereses al DTF, además del reproceso de re liquidar los dineros que deben pagarse. En conclusión , se afirma que un cambio en las condiciones de manejo del pasivo pensional generaría mayores rendimientos financieros, menores costos por efecto de intereses y grandes ahorros al Departamento.

Respecto, al sistema educativo del departamento, a partir del año 2,000 se ha venido dando transformaciones para reorganización del sector con dos grandes propósitos; elevar la articulación de la oferta educativa, buscando garantizar el tránsito de los estudiantes desde los

niveles educativos inferiores hasta la media, especialmente en el campo y disminuir el tamaño del sistema educativo oficial, que entonces estaba conformado por cerca de 45.000 establecimientos educativos. (ESOCEC Ltda, 2011)

Tabla 21.

Esquema salarial 2014 – Gobernación de Antioquia

	Grado	Salario
Gobernador		6003
	1	2668
Directivo	2	2901
	3	4106
	4	4540
	1	2668
Asesor	2	4106
	1	1302
Profesional	2	1760
	3	1968
	4	2198
	5	2525
	5P	2651
	1	1021
Técnico	2	1076
	1	639
Asistencial	2	720
	3	788
	4	858
	5	951
	6	1020
	7	1065

Nota. Tomado de Tabla Salarios 2014, Gobernación de Antioquia. Recuperado de <http://antioquia.gov.co/index.php/gobernacion/C3%B3n/planta-de-personal-vinculado-a-la-gobernacion-de-antioquia-y-descentralizadps>

Sin embargo, indicadores como número de instituciones y sedes de 2002 a 2009, refleja una disminución considerable tanto para la zona urbana como para la rural. En las zonas urbanas el número de instituciones educativas pasa de 416 en 2002 a 224 en 2006 y a 210 en 2009. En las zonas rurales, por su parte, el número de instituciones pasa de 3907 en 2001 a 3122 en 2006 y a 3148 en 2009. Así mismo, el número de sedes también muestra cambios, aunque menos pronunciados. Entre 2002 y 2006 el número de sedes baja para la zona urbana en 426 y para la zona rural baja en 12, esto se observa en la Figura 34.

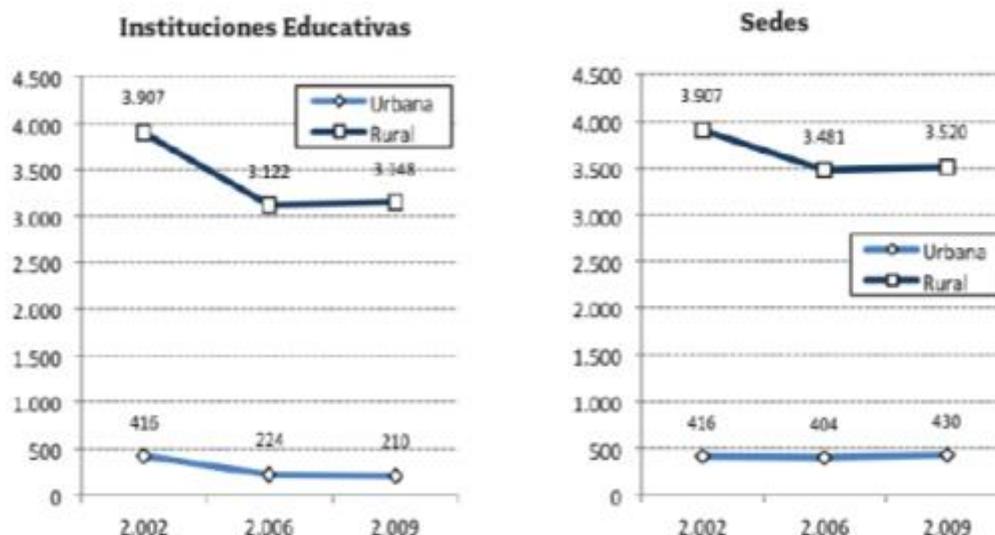


Figura 34. Número de instituciones educativas y sedes de 2002 a 2009. Tomado de ¿Qué dicen los indicadores?, ESOCEC. Recuperado el 27 de Octubre de 2014 de <http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/10/Antioquia.pdf>

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La página de la Gobernación de Antioquia, tiene un enlace titulado Red Antioquia que cuenta con cinco secciones como Inicio, Boletines, Diagnósticos de Medios, Productos y Red Social. Al igual es que es el diagrama expuesto en la Figura 35, Antioquia, tiene claro el objetivo, que es visibilizar e interiorizar el valor de la información y comunicación del departamento. Este proceso funciona con la participación de personas en los medios y actores, que deben de contribuir con la realidad que existen en cada uno de los municipios de Antioquia. Algo positivo a resaltar es que estos actores informan, hacen visible y valoran, de la misma manera, el mundo campesino, el indígena, el de las negritudes, los ricos, los pobres, etc.

El proceso de formación, se concentra en el escenario local y regional. El local: desde el fortalecimiento a los medios y procesos comunicativos de cada municipio y, el regional: desde la movilización de una agenda informativa que permita hacer visible la manera como desde los procesos de comunicación comunitaria se construye región.



Figura 35. Estructura Red Antioquia. Tomado de Red Antioquia 2014, *Gobernación de Antioquia*. Recuperado el 27 de Octubre de 2014 de: http://antioquia.gov.co/index.php/red__antioquia

Respecto a la Ley 594 de 2000, más conocida como Ley de Archivos, se puede identificar una insuficiencia que ha llevado a que se presenten situaciones de incumplimiento legal, puesto que no se cumple con los requisitos para la custodia, administración y almacenaje de los documentos, así mismo, no se cuenta con el área física adecuada y suficiente. Indudablemente y como afirma Fajardo (2012), en el plan de desarrollo de Antioquia, debe de haber un mejoramiento de los procesos para la adecuación de los espacios físicos para permitir que el control y flujo de la información sea más eficiente, y la disposición de herramientas tecnológicas que permitan un trabajo ágil, oportuno y confiable.

No existe un modelo de gestión de conocimiento que soporte la memoria institucional y que permita consignar y sistematizar el conocimiento organizacional, los nuevos

desarrollos, la construcción de conocimiento, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, con el fin de convertir a la Gobernación de Antioquia a una organización que aprende.

Respecto a las tecnologías de la información y comunicación, el rápido crecimiento en los últimos años ha superado la capacidad de adaptación de la Gobernación de Antioquia, identificándose inflexibilidad en sus procesos y el aumento de la demanda de apoyo en tecnología para mejorar la prestación de los servicios. Así mismo, se añade el hecho de que los sistemas de información han crecido de manera desarticulada, es decir sin conexiones definidas entre unos y otros, generando dedicación importante de tiempo y recursos a la hora de tomar decisiones sobre la información generada por ellos.

La infraestructura de hardware, software y conectividad con la que cuenta la Gobernación tiene una necesidad de actualización, para garantizar la continuidad de los servicios y asegurar la disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información. A lo anterior, y de acuerdo a los lineamientos del gobierno nacional, que se enfocan a mejorar la eficiencia y la eficacia del Estado por intermedio de la estrategia de gobierno en línea, se hace necesario la realización de ajustes tanto en la plataforma tecnológica como en los procesos de la Organización.

En lo que respecta a los servidores públicos, hoy en día se almacenan todos en el edificio del Centro Administrativo Departamental - CAD, el cual desde hace 28 años que se construyó, solo se pensó en la mitad de la capacidad. Se registran otras dificultades con el espacio físico y las redes eléctricas, porque hace 28 años no se pensó por ejemplo en la posibilidad de dotar de computador a cada servidor. Cabe resaltar, que a pesar de las dificultades locativas en el CAD y la necesidad de liberar espacio físico, se propone la implementación del modelo laboral del Teletrabajo (trabajo de servidores (as) desde la casa), lo que permitirá la optimización de los espacios físicos y la ordenación de la jornada Laboral.

Adicional, este proyecto beneficiará particularmente a los empleados con alguna vulnerabilidad o en situación de discapacidad.

Desde el ángulo del control interno, es claro que los métodos del Proceso de Evaluación Independiente y la tecnología, así como la cultura del control en la Administración son insuficientes frente a los retos que establece el Nuevo Estatuto Anticorrupción.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Gobernación de Antioquia le está apostando fuertemente a la Ciencia, a la Tecnología y a la Innovación, con miras a posicionar al Departamento en un competidor de clase mundial. Mientras Bogotá, la capital de Colombia, invertirá 32,1 millones de dólares para el cuatrienio 2008 - 2011, la Gobernación de Antioquia asignó 75 millones de dólares y el alcalde de Medellín Alonso Salazar se comprometió con aportar el 1% del presupuesto total de Medellín, con 18 millones de dólares iniciales, que incluyen la "Manzana de la Innovación" (y que se ha transformado en RutaN) y una adición de 57,5 millones de dólares por parte de las Empresas Públicas de Medellín, EPM. (Roldan)

Es una fortaleza, que las universidades pensando en una gestión estratégica hayan inaugurado 5 centros de investigación e innovación de Excelencia. Los programas son: Centro de Investigación e Innovación en Energía, ARTICA Alianza Regional en TIC Aplicadas, CIDepro Centro para el Desarrollo de Productos contra enfermedades tropicales, EDIMEI Centro de Epidemiología y Diagnóstico Molecular de Enfermedades infecciosas y BIOINTROPIC Centro de Investigación e Innovación de Excelencia en Biotecnología y Biodiversidad de Antioquia. La mayor oportunidad que se logró, fue comprometer diferentes servicios públicos, privados y universitarios.

En el aspecto académico, es importante resaltar que entidades como la Alcaldía de Medellín, EMP y el Parque Explora, el 30 de Noviembre de 2012, graduaron a 550 docentes

de Medellín y 260 maestros del área metropolitana en el módulo I de la "Ruta de Formación Docente en Investigación Escolar: Explorando-Preguntando". Esta formación se realiza en el marco del programa Ciencia en la Escuela, cuyo propósito es fortalecer las competencias científicas y ciudadanas desde el aula de clases. (Campero, 2012)

Fue una excelente oportunidad para que los docentes de diferentes áreas, compartieran y se enriquecieran con sus compañeros y guías, todo centralizado en pensar cómo hacer investigación en el aula.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Tabla 22 expone la matriz de evaluación de factores internos que comprende la valoración del departamento con respecto a sus fortalezas y debilidades en la actualidad. El puntaje ponderado total es 2,68 lo cual indica que el departamento presenta una posición interna ligeramente fuerte.

Al revisar el puntaje y la tabla en detalle se identifica la necesidad de poner mucha atención a las debilidades con el fin de desarrollar estrategias para superarlas. Dentro de esta tabla podemos encontrar destacables fortalezas como la participación en clusters competitivos, la salida al mar por el puerto de Uraba y el alto nivel de educación con respecto a la media nacional. No obstante encontramos también otros símbolos de alarma destacables dentro de las debilidades como lo son la amplia brecha entre los estratos sociales causando desigualdad social y el alto nivel de corrupción que existe en la adjudicación de contratos con miras al desarrollo del puerto de Uraba y en general para todo este corregimiento.

4.3 Conclusiones.

El análisis AMOFIT, (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Investigación y Tecnología) del departamento de Antioquia, permitió identificar las fortalezas y debilidades sobre las que tiene que trabajar para ser un departamento más competitivo.

Tabla 22.

Matriz de evaluación de factores internos

Factores determinantes de éxito				
Fortalezas		Peso	Valor	Ponderación
1	Incremento anual del total de ingresos	0,03	3	0,09
2	Conformación de clústeres con perfil competitivo	0,08	4	0,32
3	Uraba epicentro del desarrollo económico, social y exportador.	0,07	4	0,28
4	Salida al mar por el puerto de Uraba	0,10	4	0,4
5	Departamento en generar valor agregado al país con una participación del 16%	0,04	4	0,14
6	Con la reforma a regalías van a aumentar su capacidad de inversión	0,02	3	0,06
7	Entidades de prestación de servicios públicos eficientes y eficaces y con proyección internacional.	0,05	4	0,2
8	Alto nivel de educación respecto al nivel nacional	0,07	4	0,28
9	Antioquia es una departamento emprendedor e innovador	0,04	4	0,16
10	Reconocimiento como una de las ciudades más innovadoras del mundo	0,04	3	0,12
Subtotal		0,54		2,05
Debilidades				
1	Su gasto de funcionamiento crece un punto más que sus ingresos	0,02	2	0,04
2	Falencias en la infraestructura vial	0,07	1	0,07
3	Brecha en los estratos sociales	0,06	1	0,06
4	Concentración de más del 50% de la población en el valle de aburra	0,05	2	0,10
5	Concentración del 70% de las ramas de la actividad económica en comercio al por mayor, industrias manufactureras y hoteles y restaurantes	0,03	2	0,06
6	Participación de 1.8% en actividades de agricultura en la economía de la región	0,04	2	0,08
7	Proyecto del puerto de Uraba afectado por la corrupción	0,06	1	0,06
8	Conflictos sociales heredados de la violencia vivida en las décadas 80 y 90	0,03	2	0,06
9	Alta mortalidad de microempresas y nuevos emprendimientos	0,06	1	0,06
10	Carencia de una segunda en lengua en la población de los municipios	0,04	1	0,04
Subtotal		0,46		0,63
Total		1,00		2,68

Nota. Tomado de El proceso estratégico un enfoque de gerencia D'Alessio, F. (2008). México: Pearson Educación de México.

Como primer punto analizado, en el área de administración, se pudo identificar que el Departamento tiene un Plan de Desarrollo Departamental (PDD), con 7 componentes claves a trabajar, lo cuales fueron definidos de acuerdo a un diagnóstico de los temas que más le

dolían y afectaban el departamento. En la definición de estado actual y norte del departamento, se puede inferir que la visión está alineada dentro del marco de tiempo del PDD. (2012 – 2015). Igualmente, está bien definida en el sentido que habla de un todo (organización territorial) y no municipios puntales. La planeación financiera es clara en reflejar la evolución de los ingresos y egresos, composición del nivel de endeudamiento, tiempo y rubros en los que se está invirtiendo.

Antioquia es el segundo departamento que genera valor agregado a nivel nacional con una participación del 16% y las actividades en las que se concentra son comercio al por mayor y al por menor (45,6 %); industrias manufactureras (12,9 %); hoteles y restaurantes (11,1 %), y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (10,7 %). En tema de exportaciones, el oro en los últimos años ha presentado una tasa promedio de crecimiento anual de 49,3%, y las exportaciones tradicionales como el banano, café y flores respectivamente siguen siendo el 20% del total. En lo que respecta a la logística e infraestructura, se identificó que el departamento de Antioquia presenta considerables falencias en la infraestructura actual, que impiden un mayor progreso económico; es más si el departamento no se alerta y ejecuta un plan de acción a corto plazo, empeoraran los problemas sociales, de pobreza y ambientales.

En el área de recursos humanos, la Gobernación de Antioquia no cuenta con un modelo de desarrollo organizacional integral que articule los elementos del sistema organizacional y en el tema comunicaciones, no existe un Modelo de Gestión de Conocimiento que soporte la memoria y los sistemas de digitalización de la información.

Por último, la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) generó una ponderación total de 2,68 lo que indica que la Región de Antioquia está sobre el promedio (2,5) del uso de sus fortalezas internas totales.

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Organización

De acuerdo al análisis realizado y la visión futura del departamento se han definido cuatro intereses organizacionales que buscan entre sí crear sinergias que ubiquen al departamento y su población en la perspectiva deseada.

5.1.1 Educación como fuerza fundamental de desarrollo

Bajo este lema la gobernación de Antioquia busca generar oportunidades para mejorar la calidad de vida de los antioqueños garantizando una educación pública de calidad fomentando actividades deportivas, científicas, culturales, de innovación y emprendimiento con foco en el desarrollo del talento humano a todo nivel. Para ello se analizaron y definieron estrategias para todos los niveles de educación (bajo, medio, superior) donde se encontraron grandes deficiencias en diferentes áreas del saber, un comportamiento que obedece a la realidad nacional del país.

Para el nivel de educación superior comprendido por la educación técnica y universitaria la problemática más importante es la falta de acceso pues solo por ubicación geográfica el 80 % de los estudiantes actuales se encuentran en Medellín evidenciando que para las demás regiones el acceso y permanencia es un privilegio de algunos pocos. A pesar que se han implementado programas educativos en los diferentes municipios por parte de los centros educativos públicos y privados de la región la gobernación ha identificado que los principales problemas a atacar para este segmento son:

1. Falta de flexibilidad en los horarios de los programas restringiéndolos en su gran mayoría a sábados y domingos lo cual desincentiva la permanencia en programas de largo plazo.
2. Carencia de alineación entre los planes educativos y las fortalezas productivas de cada subregión del departamento.

3. Bajo número de programas acreditados por el ministerio de educación que brinden reales garantías a los estudiantes.

En el ámbito de la educación media, el panorama es diferente aunque no alentador pues según las pruebas saber del 2011 el 80% de las instituciones de la región antioqueña se encuentran dentro de una categoría educativa inferior, baja o media cómo se muestra en la Figura 37 con lo cual se evidencia la falta de preparación que tienen los estudiantes para afrontar retos de educación superior por lo cual se hace necesaria la implementación de acciones coherentes orientadas a mejorar la calidad y pertinencia de la educación media buscando como principal objetivo la reducción en los porcentajes inferior y bajo aumentando aquellas instituciones categorizadas en niveles alto, superior y muy superior.

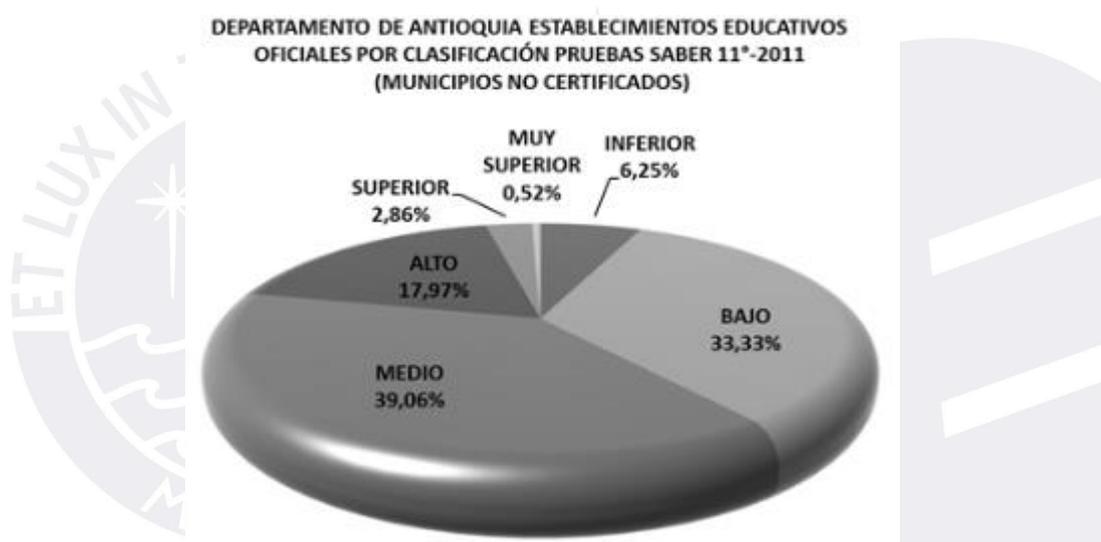


Figura 36. Establecimientos educativos oficiales. Tomado de Antioquia la más educada - Sergio Fajardo Valderrama. Línea Estratégica La Educación como motor de transformación de Antioquia. Plan de desarrollo de Antioquia.

Para el nivel básico, el enfoque es mucho más particular por área de conocimiento pues entre los grados quinto y noveno los niveles de insuficiencia en materias como matemáticas es alarmante ubicándose entre un 41% y 25% respectivamente cómo lo muestra la Figura 38. La gobernación de Antioquia ha establecido que para mejorar dichos indicadores es necesario mejorar los ambientes de aprendizaje incluyendo actividades con materiales didácticos e innovadores que permitan la visualización de lo aprendido en el

mundo real sin dejar de lado una adecuada preparación del cuerpo docente no solo en el área del saber sino en nuevas metodologías de enseñanza, seguimiento y evaluación estudiantil.

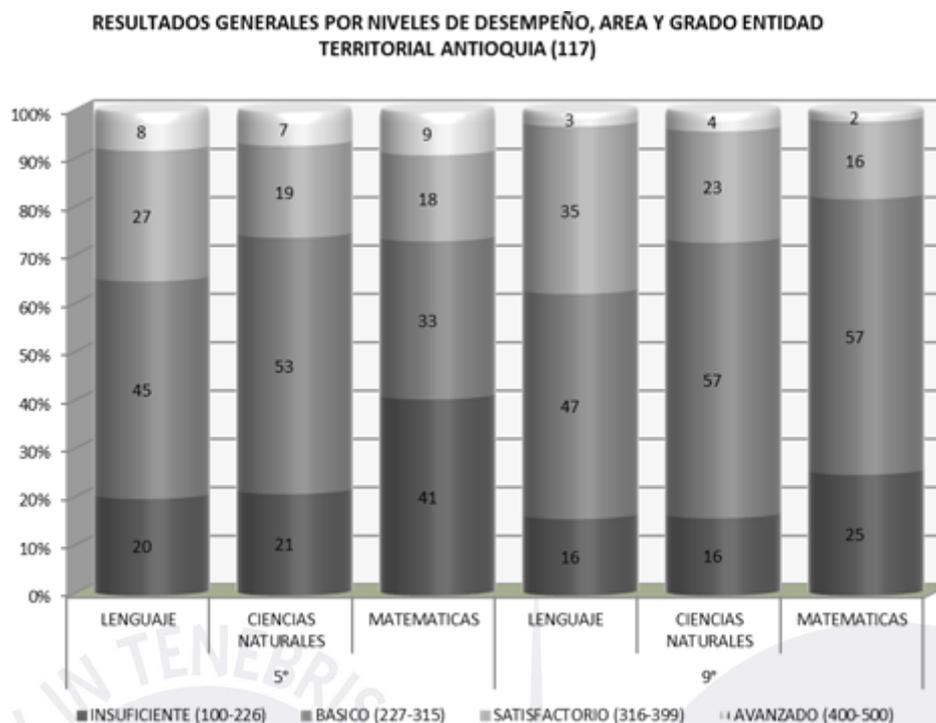


Figura 37. Resultados generales por área y grado. Tomado de Antioquia la más educada. Sergio Fajardo Valderrama. Línea Estratégica La Educación como motor de transformación de Antioquia. Plan de desarrollo de Antioquia.

En cuanto al acceso a la educación la gobernación de Antioquia ya ha entregado los primeros resultados positivos mostrando significativas mejoras en la educación primaria y secundaria logrando cifras de cobertura del 88% y 86% respectivamente como se muestra en el Figura 40. Sin embargo, la educación media sigue aún muy rezagada y responde a la falta de alineación entre las necesidades de cada municipio y el diseño de los programas de estudio pues la población siente poca pertinencia curricular al contexto cultural, social y económico que les atañe. (Fajardo Valderrama, Proyecto de Ordenanza - Plan de desarrollo de antioquia, 2012)

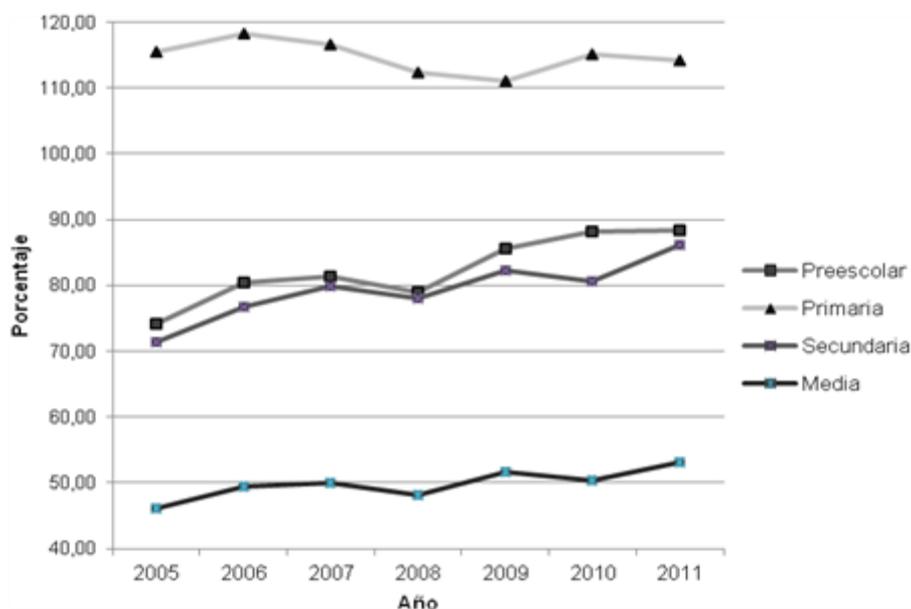


Figura 38. Acceso por nivel de educación. Tomado de Antioquia la más educada. Sergio Fajardo Valderrama. Línea Estratégica La Educación como motor de transformación de Antioquia. Plan de desarrollo de Antioquia

5.1.2 Sostenibilidad y prosperidad empresarial del departamento

De acuerdo con la ONU y los objetivos de desarrollo del milenio para ambientes urbanizados Antioquia debe trabajar en tres principales frentes, que son, infraestructura, productividad y crecimiento sostenible. En cuanto al frente de infraestructura, es evidente el esfuerzo que desde hoy debe iniciar el departamento de Antioquia para poder brindar a inversionistas, ciudadanos y turistas instalaciones y servicios de transporte adecuados para la movilidad y desarrollo, sin embargo es de vital importancia garantizar que todo proyecto encaminado a este objetivo debe contar no solo con las correspondientes evaluaciones financieras que garantizan la puesta en marcha de los proyectos sino también evaluaciones socio económicas y ambientales que garanticen la inclusión de las comunidades y el respeto por los recursos naturales de cada zona. En el frente de infraestructura vial, el departamento se centrará en el mantenimiento, desarrollo y crecimiento de su malla vial terrestre, férrea y fluvial siendo esta última la de mayor atención pues por años ha sido evidente el

desaprovechamiento de sus fuentes ríos y más importante aún su salida al mar por el municipio de Urabá.

Así mismo, para lograr las proyecciones de desarrollo y crecimiento productivo, es responsabilidad del departamento garantizar que toda actividad productiva sea ambientalmente responsable asegurando el futuro de la industria y el bienestar de las poblaciones. Con esto presente, el frente educacional será un gran apalancamiento para este interés pues será la educación temprana una gran oportunidad para concientizar a la comunidad acerca de la importancia del cuidado y mantenimiento del medio ambiente para labrar un mejor mañana. Así mismo en el corto y mediano plazo la educación media y superior será una gran ayuda que permitirá educar a nuevos profesionales en el manejo eficiente y responsable de recursos naturales que permita una explotación natural rentable para el inversionista, atractiva para el consumidor local y extranjero y sostenible en el tiempo.

Por último, para garantizar la sostenibilidad del departamento no solo en términos empresariales sino de bienestar general de la sociedad, es necesario realizar una gestión adecuada del plan de ordenamiento territorial donde se cuida que el crecimiento poblacional sea el adecuado concentrado a sus comunidades en aquellos lugares donde la infraestructura vial, eléctrica y de alcantarillado así lo permita evitando desabastecimiento de servicios, alto tráfico vehicular y en general un deterioro de la calidad de vida de los ciudadanos.

Este último frente ha sido ampliamente descuidado durante años pues el crecimiento desbordado de vías terciarias no pavimentadas ha generado un crecimiento poblacional en zonas donde el costo per cápita de la prestación de servicios básicos es muy alto comparado con los centros urbanos debido a que la instalación de redes eléctricas, de gas y agua es demasiado compleja y costosa por la accidentalidad geográfica de la mayoría de territorios del departamento.

5.1.3 Incrementar las exportaciones mejorando la balanza comercial de manera sostenible

Basta con ver la imagen corporativa de la gobernación de Antioquia para entender la preocupación que siente el departamento por el cuidado y preservación del medio ambiente pues dentro de sus intereses siempre sobresale la búsqueda de un desarrollo económico y social a través de un uso cuidadoso y sostenible de sus recursos naturales apalancados en tres ejes fundamentales como gestión ambiental del territorio, producción sostenible e infraestructura sostenible. En línea con este interés, la gobernación de Antioquia ha incentivado el desarrollo de Ingenieros Civiles mediante sus becas de estudio y acreditación de programas en instituciones públicas de educación superior con el fin de garantizar la más alta calidad en los desarrollos futuros de infraestructura del departamento, esta estrategia es la base para dar respuesta a las grandes deficiencias de la malla vial, férrea y fluvial de la región.

Antioquía es reconocida por su riqueza hídrica lo cual hace de esta una región atractiva para procesos productivos, agrícolas, industriales y eléctricos que no obstante la han contaminado y cada vez se hace más limitada su disponibilidad para el consumo humano. No obstante la principal razón de esta contaminación no es la inversión legal sino los procesos de minería que se encuentran en la ilegalidad pues sus propietarios no tienen el más mínimo interés en el cuidado de su entorno. La Figura 39 muestra los altos niveles de ilegalidad de las minas de la región con alarmantes cifras en el bajo Cauca, y la zona norte.

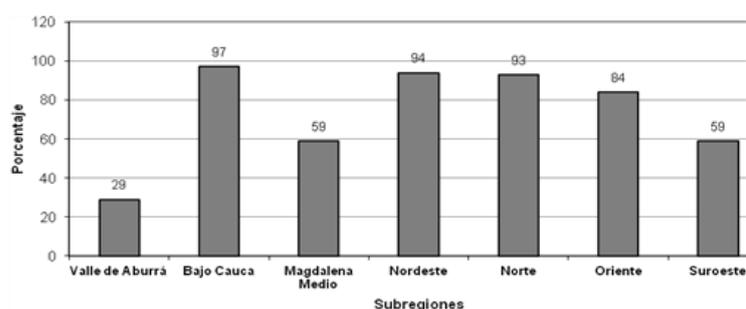


Figura 39. Niveles de minas ilegales. Tomado de, Antioquía la más educada, Línea Estratégica Antioquia es verde y sostenible. Plan de desarrollo de Antioquia, Sergio Fajardo.

De cara a esta problemática el departamento de Antioquia ha establecido como prioridad la legalización o cierre como únicas vías de operación para toda actividad minera en la zona, también se establece una política estricta sobre el uso de los suelos para la actividad agropecuaria y agrícola garantizando el cuidado del agua y la prohibición del uso indebido del suelo y como tercer medida se busca incentivar el cambio hacia cultivos de plantación permanente con el fin de maximizar la productividad del suelo de manera ambientalmente responsables, estos cultivos pueden ser café, frutas entre otros.

En el panorama Nacional, Colombia ha venido en una carrera constante por lograr tratados de libre comercio con países de todos los continentes lo cual abre una gran oportunidad para los exportadores de la región antioqueña, no obstante es necesario orientar a los agricultores para maximizar el provecho de sus suelos garantizando que el producto producido sea el más eficiente en su cadena de producción en términos climáticos, de suelo, nivel de altura y consumo de agua por kilo producido. Es entonces como la gobernación establece en la Figura 40 los productos priorizados por región con el fin de proteger el bolsillo de los productores y garantizar el buen aprovechamiento de los suelos.

Por último para lograr aportar la cuota antioqueña en el crecimiento del PIB nacional es vital la reparación y ampliación de la red vial actual con el fin de reducir los costes de transporte de insumos y productos finales pues basta con ver que tan solo 84 de los 1.494 kilómetros de vías primarias cuenta con doble calzada y de los 4.822 kilómetros de vías secundarias tan solo el 30 % se encuentra pavimentado lo cual incrementa dramáticamente los costes de transporte por temas de tiempo, mantenimiento y combustible. Con lo anterior se hace imperativo un plan estratégico de infraestructura que soporte las zonas donde el departamento tenga sus mayores apuestas productivas para garantizar eficiencia en precios al consumidor local y extranjero. (Fajardo Valderrama, Proyecto de Ordenanza - Plan de desarrollo de antioquia, 2012)

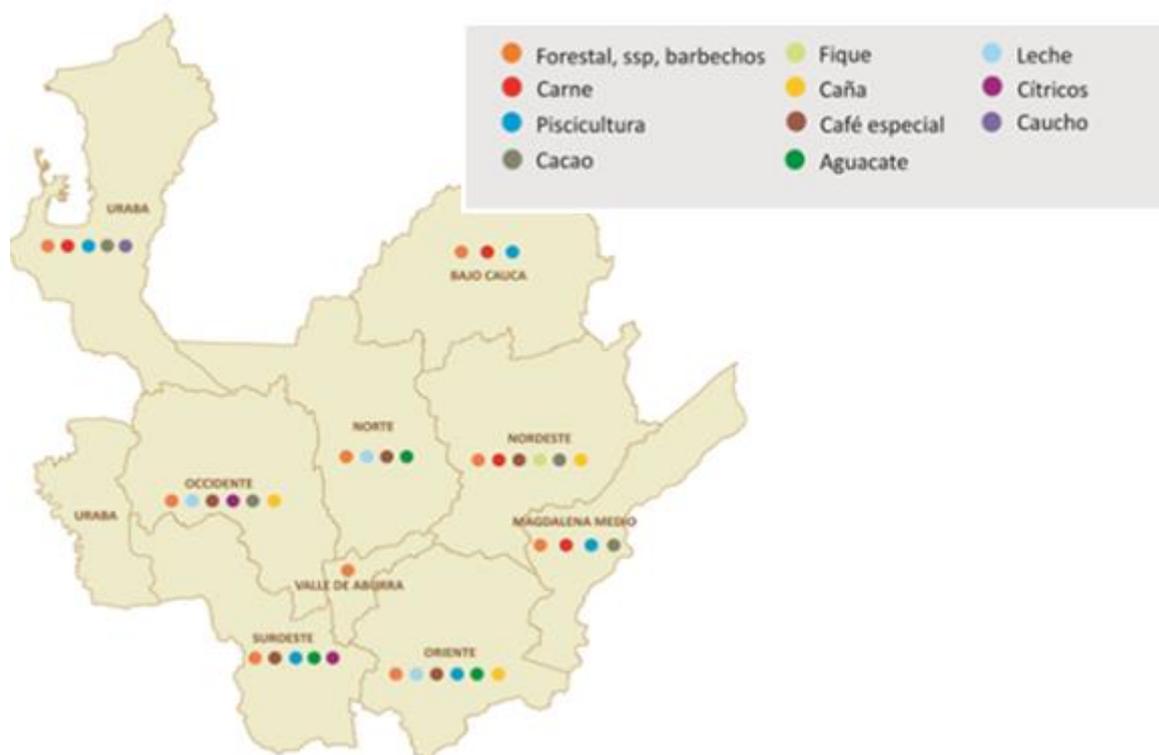


Figura 40. Especialización de productos por región. Tomado de Antioquia la más educada, Línea Estratégica Antioquia es verde y sostenible. Plan de desarrollo de Antioquia, Sergio Fajardo Valderrama

5.1.4 Departamento incluyente con desarrollo y crecimiento equitativo

Con este interés, la gobernación de Antioquia busca alcanzar un desarrollo humano integral garantizando la inclusión de toda la comunidad sin ningún tipo de discriminación territorial, racial, sexual o de religión. De esta forma y partiendo de un profundo diagnóstico inicial, la gobernación plantea 5 principales componentes de acción que son la participación para el desarrollo, las condiciones básicas de bienestar, generación con garantía de derechos, las mujeres como protagonistas del desarrollo y la población incluida.

En el diagnóstico realizado, se encuentra como punto de partida su gran desigualdad interna pues Antioquia cuenta con algunos de los municipios más ricos del país así como también con los más pobres, comportamiento concuerda con otros países en desarrollo donde las riquezas y niveles de ingresos se concentran en pequeños sectores de la población. Para obtener esta información, la gobernación de Antioquia realizó un estudio de necesidades

básicas insatisfechas (NBI) donde se categoriza a una persona en el rango de pobreza cuando carece de acceso a vivienda, servicios sanitarios, educación o se encuentra en hacinamiento crítico.

Así mismo, este índice establece rangos de pobreza por comunidad cuando un porcentaje supera ciertos rangos de la siguiente manera: Bajo nivel de pobreza entre 0% y 35% de su población, medio entre 35.01% y 50% y Alto entre el 50.01% y 100% de la totalidad de su población. En la Figura 41 vemos como la zona norte del departamento tiene los índices más altos de pobreza del departamento donde el 50% o más de su zona geográfica total se encuentra en situación de pobreza.

Por lo tanto para lograr una participación de todos los municipios en la búsqueda del desarrollo de la región es necesario focalizar esfuerzos en la zona norte de la región para encontrar en ella un impulso para la productividad de la región. Para dar inicio a esta transformación es fundamental garantizar las condiciones básicas de bienestar donde prima la salud como factor decisivo y donde hoy día Antioquía enfrenta dos grandes desafíos a tratar como las enfermedades contagiosas e infecciosas y la mortalidad materna e infantil. Otro aspecto clave es el acceso al agua ya que con este simple hecho se disminuyen enfermedades por consumo de alimentos mal preparados, costos para el sistema de salud y se aumenta la productividad general de la población. En este punto, aunque la suma del departamento goza de un 76% de acceso a agua potable al dividirlo por zona urbana y rural esta última lleva la peor parte con el 18% de acceso frente a un 96% en la zona urbana dando un claro lineamiento que en las zonas rurales es donde se deben generar las estrategias adecuadas para incrementar el acceso en este aspecto.

Así mismo el departamento de Antioquía en su búsqueda de un crecimiento más que acelerado sostenible a largo plazo busca garantizar a las nuevas generaciones desde su derecho a la vida hasta el acceso a una vida digna para que puedan aportar a la productividad

de la región pues basta con mirar las cifras poblacionales para entender la importancia de las generaciones venideras pues al 2011, de los 6'143.000 habitantes del departamento el 48 % equivale a niños, niñas y jóvenes menores de 26 años quienes serán los principales autores de la historia de los 50 años venideros para el departamento.

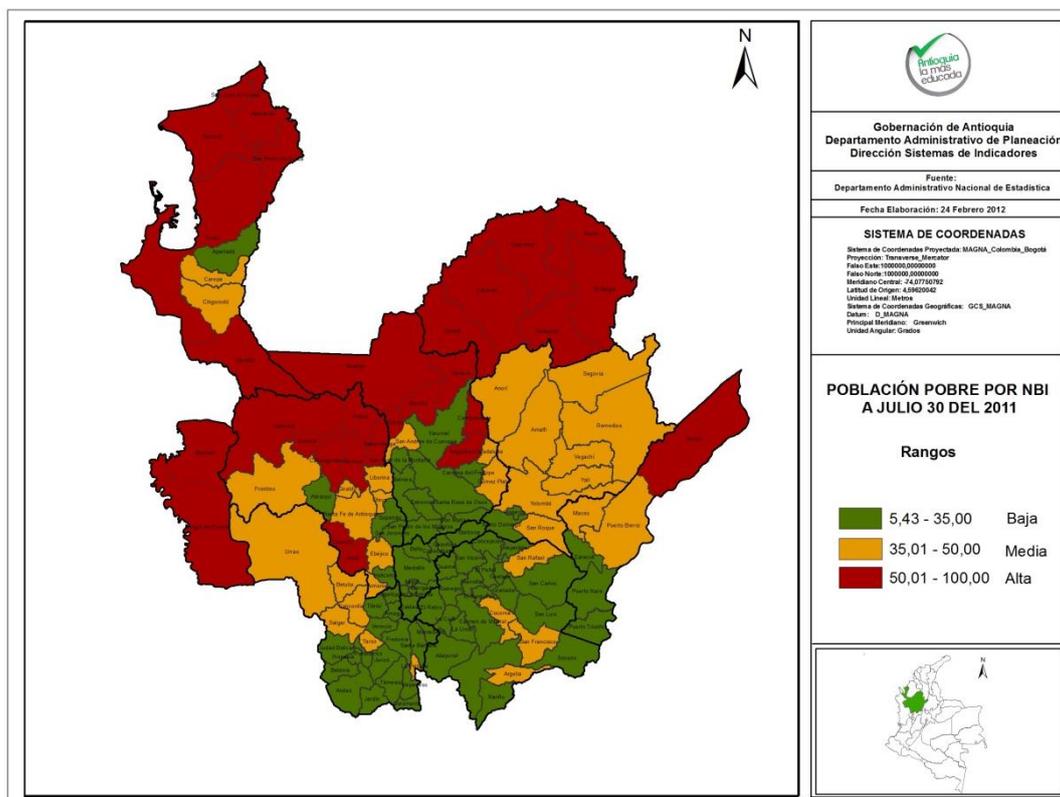


Figura 41. Población pobre del departamento de Antioquia. Tomado de Antioquia la más educada, Línea Estratégica Inclusión Social. Plan de desarrollo de Antioquia, Sergio Fajardo Valderrama

Finalmente en la búsqueda de inclusión social, el departamento de Antioquia ha involucrado también la equidad de género como factor fundamental para el desarrollo de este interés pues las diferencias en niveles de ingreso, educación y posición laboral muestran una brecha significativa que desincentiva la productividad y participación que pueden tener las mujeres en el departamento. Por ejemplo, en el sector agrícola que es el principal motor productivo de la región los hombres tienen la mayor cuota de poder y las mujeres son vistas como ayudantes sin reconocimiento laboral donde tan solo el 41% tiene algún tipo de participación en las decisiones productivas. En general, la diferencia salarial de género está

en el 66 % aunque aún no hay estudios por nivel educativo o profesión. (Fajardo Valderrama, Proyecto de Ordenanza - Plan de desarrollo de antioquia, 2012)

5.2 Potencial de la Organización

Para realizar un análisis profundo del potencial organizacional del departamento de Antioquía es necesario inspeccionar las fortalezas y debilidades de la región en las siete áreas funcionales clásicas que son: administración y gerencia, marketing y ventas, operación logística, recursos humanos y cultura, sistemas de información y tecnología que darán como resultado las competencias distintivas de la organización (D'Alessio, 2013)

5.2.1 Administración y gerencia

La gobernación de Antioquia es consciente que para lograr sus objetivos de crecimiento y educación debe apalancarse en sus servidores públicos y asegurar que estos cumplan los fundamentos del denominado buen gobierno que consiste en la aplicación de 8 valores inquebrantables que son: a) Respeto por la vida, b) Bien Común (Bienestar común sobre el particular), c) Transparencia, d) Pluralismo, e) Deliberación, f) Participación ciudadana, g) Responsabilidad sobre accionar política y social, h) Institucionalidad (Instituciones públicas sólidas y estructuradas). Dichos valores deben ser aplicados desde el despacho del gobernador hasta los funcionarios de cada secretaria y área funcional, por supuesto, dicha estructura organizacional cumple con las normativas estatales como especifica el decreto 2575 del 14 de Octubre de 2008.

Dentro de su política de gestión integral la gobernación destaca nuevamente a su talento humano como factor crítico para alcanzar el desarrollo integral del territorio antioqueño. Para ello, la gobernación ha establecido un sistema organizacional por procesos modernos y adaptable donde toda área funcional tiene estipuladas la entrega de productos y servicios tangibles dentro de unos tiempos y estándares definidos previamente con el fin de

poder adoptar el modelo de control interno Meci 1000-2005 estipulado en el decreto 1599 del 2005. (Fajardo Valderrama, Código de buen gobierno, 2012)

5.2.2 Marketing y ventas

El departamento de Antioquia se distingue en el panorama nacional colombiano por su gran importancia debido a su constante crecimiento y aporte al producto interno bruto pues al ocupar el 13% total del PIB anual colombiano se ubica como el segundo departamento en Colombia con mayor producción total anual solo después de la capital Bogotá que participa con un 24.7%. No obstante su crecimiento anual promedio se encuentra por debajo del promedio nacional por 11 puntos porcentuales con un 3.1% frente al 4.2% nacional. La Tabla 23 muestra la producción por industria en miles de millones de pesos y su participación frente al total regional destacando la importancia de las 4 primeras industrias que realizan el 62% del total de producción del departamento.

Tabla 23. División del PIB de Antioquia para el 2012 en USD millones.

División del PIB de Antioquia para el 2012 en USD millones.

ACTIVIDADES ECONOMICAS DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA APORTE AL PIB EN USD BILLONES	2013	Porcentaje Participación
<i>Establecimientos Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias y servicios a las empresas</i>	\$ 10.13	21%
<i>Industria Manufacturera</i>	\$ 6.60	14%
<i>Actividades De Servicios Sociales, Comunales Y Personales</i>	\$ 6.57	14%
<i>Comercio, Reparación, Restaurantes Y Hoteles</i>	\$ 6.19	13%
<i>Construcción</i>	\$ 4.09	9%
<i>Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura Y Pesca</i>	\$ 2.63	6%
<i>Electricidad, Gas Y Agua</i>	\$ 2.58	5%
<i>Transporte, Almacenamiento Y Comunicaciones</i>	\$ 2.55	5%
<i>Explotación De Minas Y Canteras</i>	\$ 1.69	4%
Subtotal Valor Agregado	\$ 43.0	91%
<i>Impuestos (10%)</i>	\$ 4.3	9%
PIB Total Departamental	\$ 47.3	100%

Nota. Tomado de PIB a precios corrientes años 2000 - 2012. Departamento administrativo nacional de estadística (DANE). 2014

5.2.3 Operaciones Logísticas.

Para la gobernación de Antioquia es una realidad el mal estado de su maya vial y las costosas implicaciones que esto acarrea a la productividad del departamento, dicha accidentalidad es causada principalmente por el paso de dos cordilleras a lo largo de la región. Actualmente, solo 15 % de la maya vial se encuentra pavimentada y la densidad de carreteras por cada 10.000 habitantes muestra la alarmante situación en este punto pues este indicador llega tan solo a 34 kilómetros. Comparando el indicador Antioqueño de vías pavimentadas frente al 8.5% nacional es evidente que la inversión del gobierno central en este rubro estará dedicada a la nivelación otras zonas con mayor abandono y deterioro por lo cual fortalecer la maya vial secundaria es hoy en día una de las prioridades en el plan de ordenamiento territorial.

Hoy en día, el crecimiento nacional establecido esta entre el 4 % y 4.5 % es superado ampliamente por el 8.5 % del departamento antioqueño, sin embargo, para mantener este crecimiento es fundamental aumentar de forma drástica los 84 km de doble calzada con los que cuenta el departamento, reparar el 83% de la maya vial que se encuentra en regular y pésimo estado y por último reestablecer la operación férrea del departamento que implica la reparación vial y reapertura de las estaciones de acoplo y mantenimiento de trenes.

5.2.4 Finanzas y contabilidad.

De acuerdo a sus estados de resultados, el departamento de Antioquia generó para el 2012 un superávit presupuestal de \$ 447,100 millones de pesos explicados principalmente por los ingresos relacionados con producción, comercialización, ejercicio de la fábrica de licores de Antioquia y el buen recaudo de los impuestos municipales. Estos resultados positivos se han mantenido durante los últimos tres años como lo muestra la Tabla 24. (Ministerio de Hacienda de Colombia, 2013)

Tabla 24

Resultado presupuestal del departamento de Antioquia 2010-2012 en USD millones.

Resultado Presupuestal	2010	2011	2012
Ingresos Totales (Con Financiación)	\$1,706	\$1,750	\$1,709
Gastos Totales (Con Financiación)	\$1,581	\$1,496	\$1,485
<i>Superavit Presupuestal</i>	<i>\$3,286</i>	<i>\$3,246</i>	<i>\$3,193</i>

Nota. Tomado de Cierre 2012 Departamento de Antioquia, por Ministerio de Hacienda, Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://www.minhacienda.gov.co/>

La Tabla 25 explica cómo se divide los ingresos del departamento donde los ingresos tributarios son explicados principalmente por el impuesto al consumo y los no tributarios corresponden al incremento en ventas de la fábrica de licores de Antioquía con un 79% y el recaudo por multas y sanciones civiles. Las transferencias corresponden principalmente a la financiación nacional otorgada para el funcionamiento e inversión de la gobernación.

Tabla 25. *División de ingresos del departamento de Antioquía en USD millones*

División de ingresos del departamento de Antioquía en USD millones

Ingresos Departamento de Antioquía	2010	2011	2012	%
Tributarios y no tributarios	\$694	\$772	\$786	46%
Transferencias	\$517	\$560	\$602	35%
Ingresos de Capital	\$495	\$418	\$321	19%
<i>Total</i>	<i>\$1,706</i>	<i>\$1,750</i>	<i>\$1,709</i>	<i>100%</i>

Nota. Tomado de Cierre 2012 Departamento de Antioquia, Ministerio de Hacienda, Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://www.minhacienda.gov.co/>

Por su parte el gasto presupuestal se ha mantenido proporcionalmente constante durante los últimos tres años al igual que el nivel de inversión, no obstante el gasto destinado a pago de deudas incrementó para el 2012 principalmente por el vencimiento de obligaciones adquiridas en el pasado. La Figura 42 muestra la división de los gastos de la gobernación de Antioquia y su estabilidad año a año demostrando la coherencia de las administraciones actuales en cuanto a ejecución del gasto público.

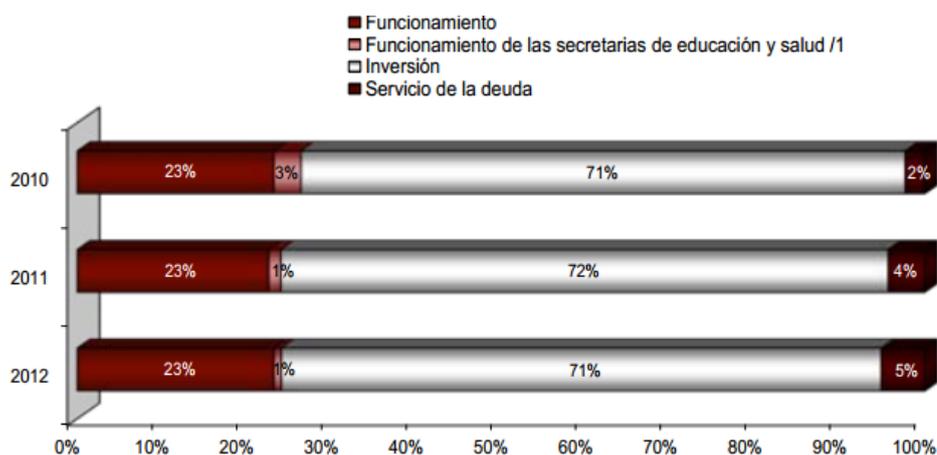


Figura 42. División del gasto público. Tomado de Cierre 2012 Departamento de Antioquia, *Ministerio de Hacienda*, Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://www.minhacienda.gov.co/>

5.2.5 Recursos Humanos

Cada directivo administrativo debe regirse por el código del buen gobierno y dar cumplimiento a las políticas de gestión de capital humano donde se expresan normativas para la selección de nuevo personal y capacitación del existente con el fin de crear un ambiente justo, imparcial y equitativo ejecutando procesos de formación, capacitación y evaluación anual del desempeño. (Fajardo Valderrama, Código de buen gobierno, 2012)

5.2.6 Sistemas de Información

El departamento de Antioquia ha enfocado sus esfuerzos en expandir la conectividad en las zonas rurales mediante el avance técnico de EDATEL, empresa mixta que brinda servicios de telefonía, televisión digital e internet al departamento de Antioquia invirtiendo en el último año 112 billones de USD orientado a la expansión regional de la fibra óptica que es la base para el acceso a todos los servicios tecnológicos que ofrece los sistemas de computación.

Así mismo, el esfuerzo en acceso a equipos de cómputo ha sido bastante importante reduciendo la relación de estudiantes por PC de 17 a 1 observada a nivel nacional a 14 a 1 para el 2012 en los centros educativos del departamento. Sin embargo, este es un frente que no se puede desquitar pues el 20% de las instituciones educativas no cuentan con acceso a

internet debido al mal estado o ausencia total de una red eléctrica en la zona causando que inclusive los equipos de cómputo queden sin funcionamiento (Gobernación de Antioquia, 2012). Por último, otra fuerte inversión del departamento ha sido la compra de 12.000 tabletas con acceso a Internet que ha regalado la gobernación a colegios públicos para permitir la familiarización estudiantil con esta nueva tendencia tecnológica mundial que les permitirá ser mucho más competitivos y eficientes de cara a la educación superior y su vida laboral.

5.2.7 Tecnología, investigación y desarrollo

Antioquia en búsqueda de un mejor bienestar para su sociedad ha incluido en sus intereses organizacionales el rubro de investigación y desarrollo como motor fundamental para el desarrollo económico de la región. Esta política es demostrada en sus estados de resultados pues frente al panorama nacional, donde se invierte un total de 0.19 % del PIB en este rubro, Antioquia destina un 0.28 % que aunque por encima del promedio nacional aún se encuentra alejado del 2.5% de las grandes ciudades.

Buscando este crecimiento de inversión la gobernación de Antioquia y su proyecto de Antioquia Digital busca revolucionar la educación departamental dedicando un gran esfuerzo e inversión no solo en el acceso, sino en la formación, uso de contenidos, y apropiación de tecnologías de la información que posicione a la comunidad como una fuerza laboral capaz de laborar con las últimas herramientas tecnológicas. Actualmente, este esfuerzo no solo se centra en las aulas de clase sino también fuera de ellas donde se han campamentos que permite a ciudadanos de cualquier edad aprender sobre últimas tecnologías y competir desarrollando programas de software y robóticos. En esta misma línea y buscando generar ciudadanos capacitados en áreas de tecnologías de la información y comunicación, el departamento de Antioquia goza con 4 de las 18 universidades con acreditaciones de alto nivel de calidad superior lo cual ha demostrado que Antioquia cuenta con un claro enfoque de

innovación no solo por sus inversiones en infraestructura sino por su apuesta en el capital humano y su capacidad para el manejo y aprovechamiento de nuevas tecnologías.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Para lograr encontrar las oportunidades y amenazas que enfrenta el departamento de Antioquía es necesario revisar los cuatro principios cardinales definidos por el entorno.

5.3.1 Influencia de terceras partes

El principal interés del gobierno de Colombia es lograr el máximo aprovechamiento de la capacidad productiva del departamento antioqueño apalancado en su accidental geográfica ideal para la producción de diferentes tipos de recursos así como su salida al mar y la cercanía a puertos importantes como el de Barranquilla y Panamá, por lo tanto, la región antioqueña se ubica como uno de los tres departamentos claves para lograr las proyecciones nacionales de crecimiento establecidas para el 2025 participando con un 13.5% del total del PIB nacional de USD 920 Millones. Con esto, el departamento goza del apoyo del estado para la contratación y ejecución de proyectos de infraestructura, salud y educación fundamentales para el fortalecimiento de la industria y elevar la calidad de vida general de toda su población. (Fedesarrollo, 2013)

5.3.2 Lazos pasados y presentes

Los antioqueños han sido por tradición un departamento poderoso en el ámbito nacional por su participación cultural, política y económica siendo referente estatal en temas educativos turísticos y comerciales. Recientemente su capital Medellín fue galardonada con el premio a la ciudad más innovadora del 2014 entregado por el Wall Street Journal y el Citigroup, dicho premio es otorgado a las ciudades que tengan un crecimiento sostenible y ambientalmente amigable reconociendo así los esfuerzos de la ciudad en la reducción de emisiones de CO₂, la creación de espacios culturales y la disminución de la criminalidad.

Con lo anterior, Antioquía y su ciudad principal Medellín están tomando un gran protagonismo en el ámbito nacional pues tanto inversionistas locales como extranjeros están viendo en ella una excelente plaza para realizar negocios pues encuentran un futuro prometedor para su dinero. (Camargo, 2013)

No obstante, hay que reconocer el estigma social con el que cuenta el departamento por su participación y protagonismo en el auge del narco terrorismo colombiano en la década de los 90 pues en su territorio se albergó el cabecilla más reconocido por los medios Pablo Emilio Escobar Gaviria, sin embargo el trabajo policial, militar y político de los últimos 20 años ha permitido borrar en gran parte aquellos nefastos eventos de la mente de los colombianos y los inversionistas, una muestra de ello, es el premio a la ciudad más innovador que no solo valora su capacidad en términos de tecnología y desarrollo comercial sino que también exige bajos índices de criminalidad, sistemas de transporte eficientes y amigables con el medio ambiente, colegios públicos de primera categoría, centros de salud, parques del tercer milenio, museos y bibliotecas de vanguardia. (La Nación, 2013)

5.3.3 Contrabalancee de los intereses

Para los departamentos circundantes de la región Antioqueña existen tres prioridades compartidas con los intereses antioqueños que son, reducción en la desigualdad social, crecimiento empresarial sostenible y prevención y atención a desastres, por lo cual departamentos como Bogotá, Valle del Cauca, Santander, Cundinamarca y Atlántico serán objetos de inversión nacional en cada uno de dichos frentes.

En cuanto al interés de reducción de desigualdad social, departamentos como Bogotá y Antioquia gozan de los índices nacionales más bajos en pobreza por lo que el foco estatal estará encaminado a las zonas más marginales del país iniciando con planes de inversión orientados a la rápida reducción de la extrema pobreza como el Choco, Vichada y la Guajira donde la mitad de su población se encuentra bajo dicha línea de escasez y necesidad.

En el frente de crecimiento empresarial sostenible la situación no es muy diferente a la brecha de pobreza anteriormente mencionada pues los departamentos de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca fueron calificados como las regiones con mejor capacidad institucional de todo el territorio nacional, no obstante esto ha hecho del departamento antioqueño una zona atractiva de asignación de presupuesto nacional pues se perfila como el segundo departamento más importante de la nación con un papel clave en el crecimiento nacional proyectado.

En cuanto a la inversión en prevención y atención a desastres al ser Colombia un país ubicado en el trópico sufre precipitaciones lluviosas que afectan gravemente la infraestructura vial y habitacional a lo largo y ancho del país, particularmente, las regiones con mayor afectación son Antioquia, Santander, Caldas, Risaralda, Norte de Santander, Atlántico, Magdalena y Sucre donde se impacta principalmente la malla vial, acueducto y alcantarillado, centros comunitarios e instituciones de educación pública. Para solucionar esta situación, el gobierno nacional ha dado inicio a un plan de inversión priorizando aquellos puntos que causan un mayor impacto en el beneficio nacional iniciando por el transporte realizando obras de reparación y prevención en las vías primarias de dichos departamentos otorgando un mayor presupuesto a aquellas gobernaciones que cuentan con mayor distancia en este tipo de vías de categoría 1. La siguiente prioridad de inversión será el mejoramiento en infraestructura de aquellas instituciones de educación y salud donde existen o ha existido algún evento que atente contra la salud de los pacientes o cuerpo estudiantil dependiendo del caso. Dicho presupuesto será asignado en primera medida a aquellas instituciones que tengan un mayor cubrimiento poblacional, es decir, entre mayor número de usuarios atendidos la prioridad de asignación presupuestal será igualmente de mayor importancia. (Departamento Nacional de Planeación, 2010)

5.3.4 Conservación de los enemigos

El departamento de Antioquia se ha distinguido en el ámbito nacional por tener en los últimos años la tasa de crecimiento más alta del país, sin embargo, departamentos como Bogotá y Valle del Cauca crecen a tasas similares teniendo sectores principales en común como servicios financieros, sociales y construcción. No obstante, las sinergias encontradas hasta el momento entre departamentos han permitido posicionar a Antioquia como una plaza atractiva para la operación de organizaciones nacionales y tras nacionales. Tal es el caso de grupos financieros como Bancolombia y Grupo Aval que han establecido su planta de atención telefónica y centros de cobranza en la zona antioqueña gracias a su bajo costo de suelos, mano de obra calificada y calidad en redes de comunicación que comparado con los costes capitalinos son mucho más atractivos para cualquier industria. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014)

Por otra parte, buscando el crecimiento proyectado para el 2025, es fundamental presentar desde hoy al departamento de Antioquia como un aliado estratégico para los departamentos circundantes como Cundinamarca, Boyacá y Santander quienes actualmente utilizan como puerto de salida comercial el puerto de Buenaventura (Valle del Cauca) y Barranquilla (Atlántico) que a pesar de estar más distantes que el puerto de Urabá, ofrecen garantías, capacidades y acuerdos de servicio que hoy día no brinda el puerto de Urabá.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La Tabla 26 presenta el análisis realizado sobre los intereses organizacionales del departamento y como a su vez deberá aprovechar o protegerse de otras gobernaciones que buscarán lo mismo durante los años venideros.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Teniendo en cuenta en análisis interno y externo de la gobernación de Antioquia y su visión al 2025, los objetivos a largo plazo (OLP) del departamento son:

1. Para el 2025 el departamento de Antioquia atenderá en sus sistema educativo a 1'395.000 estudiantes en educación primaria pasando de una cobertura del 85% al 95,4%, 567.000 en educación secundaria y media mejorando la cobertura del 56% al 80% y finalmente brindará programas de educación superior, continuada y especializada a 453.000 estudiantes logrando una cobertura del 11,4% comparado con el 5,4% Actual.
2. Para el 2025, el departamento de Antioquia incrementará de 46,6 USD Billones a 112 USD Billones su producto interno bruto soportado en un crecimiento anual promedio de 8,4 %.
3. Para el 2025 el departamento de Antioquia logrará incrementar su nivel de exportaciones de 5.109 USD millones a 14.060 USD millones alcanzando así una balanza comercial con un superávit de USD \$ 4.584 millones.
4. Para el 2025, el departamento de Antioquia logrará un índice de calidad de vida (ICV) de 85 puntos mejorando sus 66 puntos presentados al 2014.

Tabla 26. *Matriz de Intereses Organizacionales MIO*

Matriz de Intereses Organizacionales MIO

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Promover la educación como fuerza fundamental de la transformación económica y social de la región.	* Bogotá	* Valle del Cauca * Santander	
Garantizar la sostenibilidad y prosperidad del departamento de Antioquia mediante la creación, mantenimiento y expansión del sector empresarial.	* Bogotá	* Santander	* Valle del Cauca
Crear un entorno apropiado para incentivar e incrementar las exportaciones regionales e internacionales de manera sostenible en el tiempo.	**Bogotá **Santander	**Valle del Cauca	
Ser un departamento incluyente que genere las condiciones para el desarrollo equitativo de toda su población incluyendo las comunidades rurales y urbanas.	*Valle del Cauca	*Bogotá	* Santander

Nota. Tomado de El proceso estratégico un enfoque de gerencia D'Alessio, F. (2008). México: Pearson Educación de México.

5.6 Conclusiones

Después de realizar un análisis interno de la región junto con los intereses de la gobernación de Antioquia es coherente la alineación entre la situación actual del departamento, sus objetivos de corto plazo y como estos apalancan al departamento en la búsqueda de su visión para el 2025. Es entonces como el departamento de Antioquia ubica dentro de sus prioridades el incremento de la productividad en cada uno de sus municipios mediante la especialización de cada sub región en una serie de productos que por su naturaleza y forma de elaboración son ideales para cada una de ellas, así mismo es consiente que para incrementar la adopción y permanencia de la población en sus sistemas y programas educativos deben realizar estrategias diseñadas para cada sub región con el fin de satisfacer las necesidades de dichas comunidades y que vean en el estudio una herramienta tangible para la vida.

No obstante, para lograr el incremento en la productividad es necesario garantizar una infraestructura vial que permita el transporte eficiente tanto de materias primas como de producto terminado aprovechando las grandes oportunidades que el municipio de Urabá ofrece a la región por su salida al mar y cercanía con Panamá. Todo lo anterior se realiza con el único fin de incrementar el bienestar social general de la comunidad basándose en una economía del conocimiento donde se buscan especialistas por cada municipio que tengan las capacidades para incrementar la productividad de dicha sub región de manera sostenible tanto ambiental como socialmente así se garantiza la inclusión de la población rural para obtener las esperadas reducciones de los índices de pobreza y distribución del ingreso.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA fue construida con la información generada en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), con lo anterior se creen estrategias en los 4 cuadrantes que resultan del cruce de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Específicamente en el proyecto de Antioquia se generaron diez estrategias por cuadrante, siendo las más interesantes las del cuadrante de Fortalezas-Oportunidades (FO) en el cual se explotan las fortalezas internas para sacar ventaja de las oportunidades externas.

El relacionamiento de los factores no se realizó uno a uno, en algunos casos se emparejan más factores internos con más factores externos. En este emparejamiento se produjeron 40 estrategias de las cuales 6 son estrategias internas específicas, que apoyan la implementación de las 34 estrategias externas específicas, cada una de estas presenta su respectiva estrategia externa alternativa como se puede observar en la Tabla 27 de clasificación de estrategias del FODA.

Podemos concluir que las estrategias intensivas, especialmente las de desarrollo y penetración de mercado, y las estrategias de diversificación son las que se presentan en mayor número. Esto es debido al enfoque y la experiencia del departamento en áreas como conformación de Clusters competitivos y a la vocación innovadora así como la fortaleza financiera del departamento. La ventaja de estas estrategias será el aumento de la productividad y la ampliación de las líneas de productos relacionados o no relacionados a los existentes.

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

La matriz PEYEA, ilustrada en la Tabla 28, resulta de la evaluación de los factores determinantes relativos a la industria: Estabilidad del entorno y fortaleza de la industria; y los factores determinantes relativos a la organización: fortaleza financiera y ventaja competitiva.

En la matriz PEYEA del departamento de Antioquia nos indica que la postura estratégica más apropiada es la Agresiva derivada de su buena fortaleza financiera y buena fortaleza de la industria, este cuadrante es equivalente al de fortalezas-oportunidades del FODA. El polígono direccional resultante indica una buena fortaleza financiera y de la industria y una aceptable estabilidad del entorno y ventaja competitiva. El vector que se genera a partir del polígono se ubica en el cuadrante agresivo lo cual recomienda realizar las siguientes estrategias externas alternativas diversificación concéntrica, integración vertical, liderazgo en costos, intensivas penetración de mercados e intensivas desarrollo de mercados (D'Alessio, 2013)

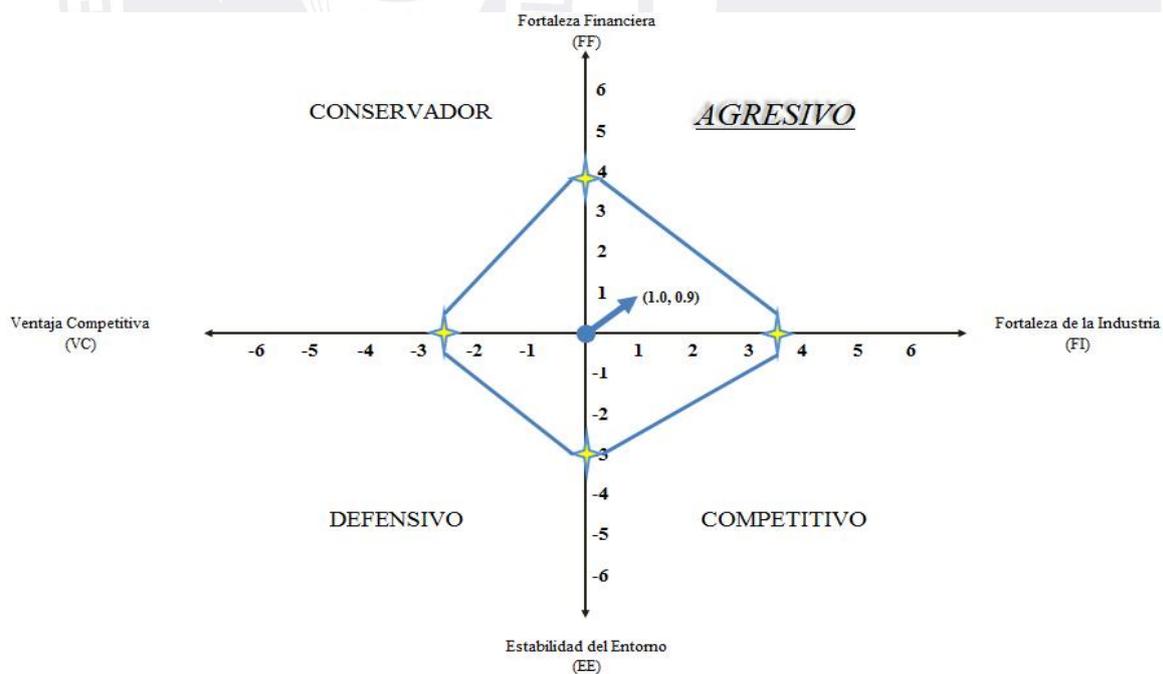


Figura 43. Gráfica de la matriz MPEYEA. Tomado de Matriz MPEYEA de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Tabla 27.

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Incremento anual del total de ingresos	D1 Su gasto de funcionamiento crece un punto más que sus ingresos
		F2 Conformación de clústeres con perfil competitivo	D2 Falencias en la infraestructura vial
		F3 Uraba epicentro del desarrollo económico, social y exportador.	D3 Brecha en los estratos sociales
		F4 Salida al mar por el puerto de Uraba	D4 Concentración de más del 50% de la población en el valle de aburra
		F5 Departamento en generar valor agregado al país con una participación del 16%	D5 Concentración del 70% de las ramas de la actividad económica en comercio al por mayor, industrias manufactureras y hoteles y restaurantes
		F6 Con la reforma a regalías van a aumentar su capacidad de inversión	D6 Participación de 1.8% en actividades de agricultura en la economía de la región
		F7 Entidades de prestación de servicios públicos eficientes y eficaces y con proyección internacional.	D7 Proyecto del puerto de Uraba afectado por la corrupción
		F8 Alto nivel de educación respecto al nivel nacional	D8 Conflictos sociales heredados de la violencia vivida en las décadas 80 y 90
		F9 Antioquia es una departamento emprendedor e innovador	D9 Alta mortalidad de microempresas y nuevos emprendimientos
		F10 Reconocimiento como una de las ciudades más innovadoras del mundo	D10 Carencia de una segunda en lengua en la población de los municipios
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque	
O1 Ubicación geografica estrategica por acceso a los oceanos Atlantico y Pacifico	FO1 Generar acceso a internet, telefonía y televisión en zonas rurales y urbanas por medio de la ampliacion y mejora de la infraestructura tecnologica (A1, F9, F10, F4)	DO1 Promover la eficiencia del gasto público, evitando gastos improductivos, mediante la realización de auditorías que evalúen las posiciones laborales actuales (D1, O8)	
O2 Tratados comerciales internacionales con economias en crecimiento (India, china, Rusia, Brasil, Japon y Alianza del Pacifico)	FO2 Fomentar la formación de clúster para explotar los actuales tratados internacionales incentivando la exportación de productos mediante los nuevos puertos marítimos (F2, O2)	DO2 Incentivar el número de empresas con modelos de negocio exportador enfocados a productos con acuerdos internacionales vigentes (D9, O2)	
O3 Incremento de la poblacion mundial (requerimiento de alimentos)	FO3 Consolidar el crecimiento operacional de las empresas públicas de energía de Antioquia mediante la obtención de contratos internacionales para la generación y transmisión de energía hidráulica (F7, F10, O9, O3)	DO3 Establecer el idioma ingles como área fundamental de conocimiento desde la educación primaria de todo el departamento (D10, O4, O2)	
O4 Fomento del turismo en paises con % de poblacion adulta como: Japon, Rusia, Union Europea y Estados Unidos	FO4 Motivar el emprendimiento de proyectos basados en TICs buscando clientes potenciales en el exterior (F8, F9, O7)	DO4 Diversificar el componente productivo del departamento mediante la inversión y desarrollo de rubros nos tradicionales (D5, D6, O8)	
O5 Reservas de recursos naturales (petroleo y minerales)	FO5 Desarrollar la industria agrícola incentivando las exportaciones y aprovechando la posición estratégica del departamento (O1, O3, F2)	DO5 Desarrollar la economía de la población rural por medio del fomento del turismo ecológico hacia dichos municipios y corregimientos (O4, D4)	
O6 Consolidación de las bolsas de valores de Perú, Colombia y Chile	FO6 Crear acuerdos académicos que permitan el intercambio de conocimiento y transferencias de tecnología entre los países de la alianza del pacifico (F8, F9, O2)	DO6 Buscar mediante las nuevas bolsas de valores inversión extranjera que apalanquen la creación de pequeñas y medianas empresas (O6, D9, D5)	
O7 Difusión de Tics en el territorio nacional	FO7 Mejorar la malla vial secundaria para incrementar el nivel de competitividad actual del departamento (O8, F5)	DO7 Capacitar a la población rural en la explotación responsable de productos naturales para incrementar el desarrollo económico de la región en otras ramas (D5, O5, O2)	
O8 Margen para emisión de deuda con destino a inversión	FO8 Crear un banco de segundo nivel mediante la emisión de deuda con el fin de financiar la creación de pequeñas y medianas empresas (O8, F2, F6)	DO8 Garantizar la ejecución de la inversión asignada a las poblaciones más marginadas y vulneradas por la corrupción (O5, O8, D7)	
O9 Demanda de energía a nivel mundial (fuentes renovables)	FO9 Atraer la conformación de nuevas empresas de creación de tecnología mediante la creación de clúster y alivio económico y fiscal (F10, F9, O7, O2)	DO9 Realizar un convenio publico privado que vigile el desarrollo del puerto de Urabá con el fin de eliminar cualquier fuga de capital por actos de corrupción o negligencia (O1, D7)	
	FO10 Fomentar la exportación de petróleos y minerales transformados en productos de alto valor agregado (O5, F9, F3, F4)	DO10 Utilizar el incremento del turismo para incentivar el consumo extranjero de los productos agrícolas de la región (O4, O5, O2, D6, D5)	
Amenazas	FA: Confronte	DA: Exite	
A1 Bajo Indice de Disponibilidad para la Conectividad NRI	FA1 Generar acceso a internet, telefonía y televisión en zonas rurales y urbanas por medio de la ampliacion y mejora de la infraestructura tecnologica (A1, F9, F10, F4)	DA1 Promover el número de negocios agrícolas en zonas de bajo impacto ambiental (D6, A3)	
A2 Competitividad de la industria colombiana para afrontar los tratados	FA2 Promover la inversión de la nación en infraestructura aprovechando el alto valor que Antioquia aporta al PIB nacional. (A2, A5, F5, F4)	DA2 Promover la inversión en infraestructura en proyectos que promuevan la inversión social (D3, A5)	
A3 Impacto de los fenómenos ambientales	FA3 Definir los controles y auditorías internas para eliminar la fuga de capital por actos corruptos de servidores públicos (A8, F10, F5, F1)	DA3 Crear una marca departamental que exponga los altos índices de seguridad en sus municipios (A4, D8)	
A4 Aumento de riesgo país por la guerra que cause desinversión	FA4 Asignar recursos que le permitan a los clúster superar barreras comerciales de entrada a mercados atractivos para productos antioqueños (A7, F1, F2)	DA4 Desarticular la violencia urbana mediante el acceso a la educación de la población más vulnerable al conflicto.(A4, A6, D8)	
A5 Bajo desarrollo de la Infraestructura	FA5 Promover proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas a los negocios que permitan la transformación competitiva del país y la región (A2, A10, F1, F9)	DA5 Mantener un plan de educación con estándares internacionales de calidad que garantice la competitividad de los egresados (A6, A9, D3)	
A6 Baja calidad y acceso a la educación	FA6 Descentralizar la educación enfocándola a los municipios y corregimientos con menor cobertura (A6, F8, F1, F6)	DA6 Desarrollar planes de competitividad empresarial apoyados en las cámaras de comercio para garantizar la sostenibilidad de las compañías en el tiempo (D9, A9)	
A7 Barreras comerciales de entrada a otras economias e industrias	FA7 Consolidar el pie de fuerza en los municipios más afectados por la violencia en el departamento (A4, F1, F6, F5)	DA7 Crear nuevas fuentes de financiamiento para proyectos de Investigación y Desarrollo mediante la concentración industrial del departamento (A10, D5)	
A8 Control de la corrupción en el manejo de recursos	FA8 Crear un fondo de prevención y atención de desastres que se enfoque en garantizar el abastecimiento de recursos para la productividad del departamento (A3, F1, F6, F5)	DA8 Diversificar los mercados de las industrias con barreras de entrada a productos no convencionales (A7, D5, D9)	
A9 Mercados altamente exigentes (preocupaciones ecologicas, bienestar animal)	FA9 Crear una marca regional antioqueña que garantice el cumplimiento de estándares de calidad internacionales para las industrias operantes del departamento (A9, F10, F9, F1, F5)	DA9 Promover la creacion de empresas con modelo de negocio basado en la satisfacción de nuevas tendencias de consumo como bienestar animal, productos orgánicos y energías renovables (A7, A9, D6, D9)	
A10 Baja inversión en Actividades Investigacion y Desarrollo	FA10 Fomentar la inversión extranjera para la realización de investigación y desarrollo a través de alivios fiscales y financiamiento público (A10, F1, F6, F10)	DA10 Promover el bienestar de las poblaciones rurales mediante planes de industrialización de pequeñas empresas de productos agrícolas (D6, D9, A2, A7)	

Nota. Tomado de Matriz FODA de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Tabla 28.

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Plantilla para la calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
1. Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Pocos	
2. Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Baja	
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Pequeña	
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Estrecho	
5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Muchas	
6. Rivalidad y presión competitiva	Alta	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Baja	
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elastica	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Inelastica	
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Baja	
Promedio										-3.0

Plantilla para la calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Alto	
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Alto	
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Alta	
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Complejo	
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Eficiente	
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Alta	
7. Facilidad de entrada al mercado	Facil	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Difícil	
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Alta	
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Alto	
Promedio										3.6

Plantilla para la calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Grande	
2. Calidad de productos	Inferior	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Superior	
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Temprano	
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Fijo	
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Alta	
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Alta	
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Alto	
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Alta	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Rápida	
Promedio										-2.6

Plantilla para la calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Alto	
2. Apalancamiento	Desbalanc	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Balanceado	
3. Liquidez	Desbalanc	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Sólida	
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Bajo	
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Alto	
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Facil	
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Bajo	
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Rápido	
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Altas	
Promedio										3.9

Nota. Tomado de Matriz MPEYEA de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo a D'Alessio (2014) esta matriz “desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo.” De acuerdo a esto hemos adaptado esta matriz a la información económica disponible del departamento de Antioquia, con lo cual hemos asumido el mercado como el producto interno bruto total nacional de cada rubro, la generación de efectivo como el producto interno bruto en cada rubro y el crecimiento de las ventas como la variación de dicho producto interno bruto departamental para los años de 2011 y 2012, adicionalmente hemos agregado la relación del los departamentos líderes en cada rubro con su respectiva participación de mercado para poder tener una visión más clara de las perspectivas de Antioquia, aspectos que se muestran en la Tabla 29 y de los cuales inferimos que se destacan la alta concentración de Antioquia en el rubro de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, el alto crecimiento del rubro de explotación de minas y canteras y el pobre crecimiento del rubro agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en Antioquia, así como el liderazgo de Antioquia en el rubro de electricidad, gas y agua contrastado su insipiente participación en el rubro de explotación de minas y canteras.

Así con base a lo expuesto en la Tabla 29 podemos establecer fácilmente cuales rubros de la economía de Antioquia pueden ser clasificados de acuerdo a los 4 cuadrantes de la MBCG (Boston Consulting Group, 1974) los cuales se ilustran en la Figura 44.

Así las cosas exponemos a continuación los criterios con los cuales asignamos cada rubro a cada cuadrante y acudimos a D'Alessio (2014) para determinar las estrategias adecuadas a seguir. Respecto al cuadrante signo de interrogación ubicamos en este a la actividad económica

de explotación de minas y canteras debido a que tiene una baja participación de mercado contrastado con una alta tasa de crecimiento por lo que la literatura referenciada antes, nos sugiere decidir si se opta por fortalecer este sector con estrategias intensivas o por el contrario optar por desinvertir, por lo que la estrategia para este rubro es: Desarrollar un cluster productivo con alianzas publico privadas en el sector de explotación de minas y canteras que estructuren y potencialicen el sector. Como rubros estrella identificamos las actividades económicas de construcción, electricidad, gas y agua, comercio, reparación, restaurantes y hoteles por presentar una alta participación de mercado con una también alta tasa de crecimiento ante lo cual es adecuado seguir para estas actividades estrategias de integración, intensivas y de aventuras conjuntas, por lo que la estrategia para este cuadrante es: Capitalizar el valor de la tierra en el sector constructivo con regulaciones orientadas a la construcción amigable con el medio ambiente; esto debido a la escases de la tierra que se da en el valle de aburra. En el cuadrante vaca lechera caben las actividades de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas e industria manufacturera, debido a que tienen una alta participación de mercado con una tasa de crecimiento que se encuentra cercana al promedio aritmético, por lo que se recomienda aplicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica, por lo que la estrategia para este cuadrante es: Diversificar la oferta de producción manufacturera por medio de incentivos a la innovación y atracción de industrias foraneas.

En cuanto al cuadrante perro encontramos idóneo asignar a este los rubros de actividades de servicios sociales, comunales y personales, debido a que presentan las tasas de crecimiento y participación más bajas de todo el estamento productivo del departamento, por lo que lo aplicable son estrategias de reducción, desinversión o liquidación, por lo que la estrategia para

este cuadrante es: Implementar políticas que promuevan la transferencia de tecnología e inversión en los rubros de actividades de servicios sociales, comunales y personales, Actividades de servicios sociales, comunales y personales, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca y transporte, almacenamiento y comunicaciones.

6.4 Matriz de Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa fue desarrollada por McKinsey & Company y es considerada una derivación de la matriz BCG, su metodología de desarrollo consistente en posicionar los resultados ponderados de la matriz de factores internos (MFI) y de la matriz de factores externos (MFE) una vez realizado esto es posible identificar directrices estratégicas D'Alessio (2014), en la Tabla 29 podemos observar esta metodología aplicada a los resultados del departamento de Antioquia.

Como se puede apreciar hay una intersección del valor ponderado de la MEFE y la MEFI en los puntos 2.32 y 2.68 respectivamente, lo que ubica a al departamento de Antioquia en el cuadrante V de la Matriz Interna - Externa (MIE) por lo que la literatura D'Alessio (2014) siguiere optar por seguir estrategias que le permitan al departamento de Antioquia desarrollarse selectivamente para crecer.

<i>Rubros "Estrella"</i>	<i>Rubros "Signo de interrogación"</i>
*Construcción *Electricidad, gas y agua *Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	*Explotación de minas y canteras
<i>Rubros "Vaca lechera"</i>	<i>Rubros "Perro flaco"</i>
*Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas *Industria manufacturera	*Actividades de servicios sociales, comunales y personales *Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca *Transporte, almacenamiento y comunicaciones

Figura 44. Representación gráfica Matriz de Boston Consulting Group. Tomado de Matriz Boston Consulting Grup. D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

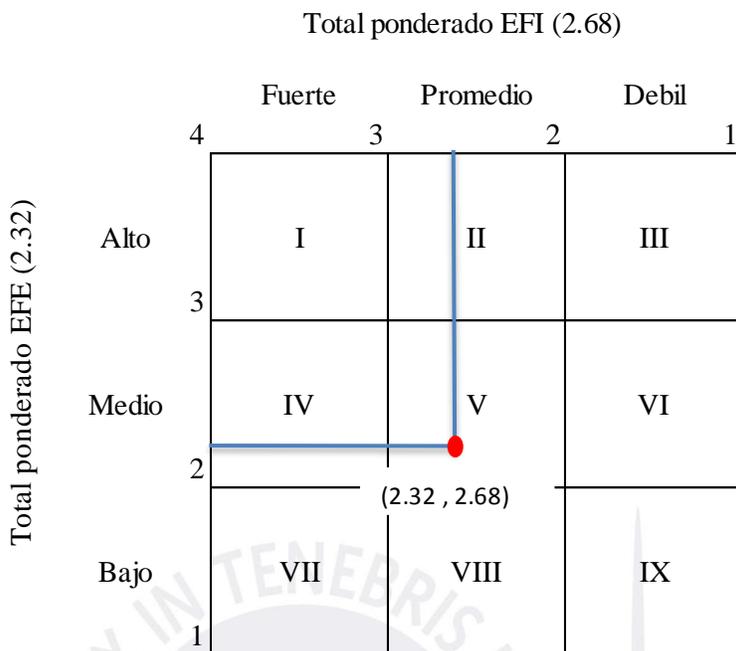
Tabla 29.

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Actividades económicas	PIB Nacional 2012	PIB Antioquia 2011	PIB Antioquia 2012	Tasa de crecimiento Antioquia 2011-2012	Lider por rubro 2012	PIB lider 2012	Participación de mercado lider 2012	Participación de mercado Antioquia 2012
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	123.883	17.167	18.664	8,7%	Bogotá D. C.	53.813	43,4%	15,1%
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	103.020	11.014	12.105	9,9%	Bogotá D. C.	28.842	28,0%	11,8%
Industria manufacturera	81.186	10.950	11.827	8,0%	Bogotá D. C.	15.744	19,4%	14,6%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	75.194	10.813	11.366	5,1%	Bogotá D. C.	23.274	31,0%	15,1%
Construcción	52.988	7.081	7.577	7,0%	Bogotá D. C.	11.146	21,0%	14,3%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	38.451	4.859	4.874	0,3%	Antioquia	4.874	12,7%	12,7%
Electricidad, gas y agua	22.416	4.427	4.748	7,3%	Antioquia	4.748	21,2%	21,2%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	37.567	4.508	4.659	3,3%	Bogotá D. C.	10.673	28,4%	12,4%
Explotación de minas y canteras	73.052	2.434	2.985	22,6%	Meta	26.494	36,3%	4,1%
Total	607.757	73.253	78.805	7,6%				13,0%

Nota. Tomado de Matriz Boston Consulting Group de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Tabla 30.

Matriz Interna Externa (MIE)

Nota. Tomado de Matriz Interna Externa (MIE) de D'Alessio F. (2013). *El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial*. México: Pearson Education.

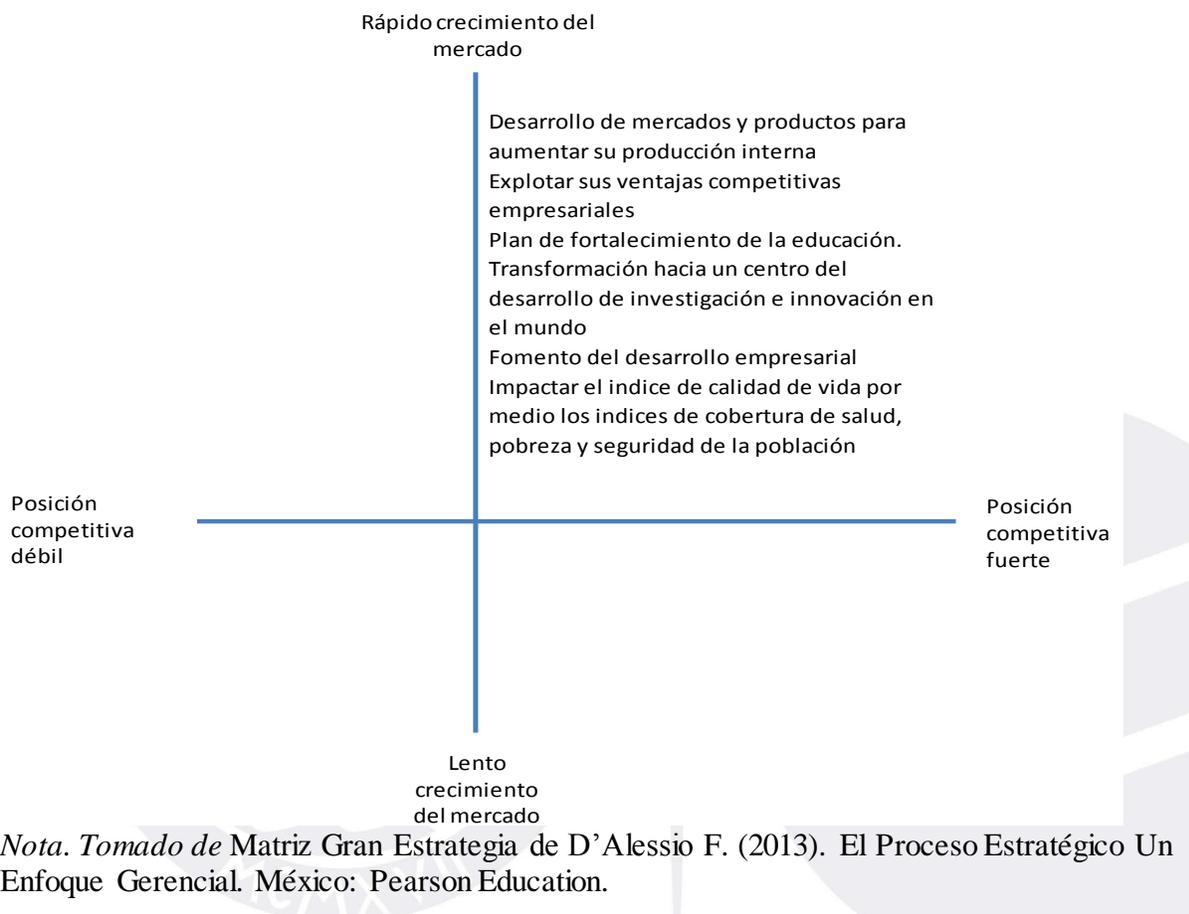
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para continuar con el planteamiento estratégico, a continuación se presente la Matriz de la Gran Estrategia. “El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.” (D'Alessio, 2013). De acuerdo al análisis de la región de Antioquia, esta se encuentra en el cuadrante 1 de la matriz, debido a que se están dando las condiciones de mercado creciente y por las acciones que está tomando la gobernación se encuentra en un posición competitiva fuerte, brindándole una excelente posición estratégica, enfocarse en mantener y potenciar sus ventajas competitivas y abriendo espectros en

nuevos mercados debido a que ya tiene una experiencia y puede tomar riesgos. En la Tabla 31 se presenta la posición de la gobernación y el detalle de sus estrategias.

Tabla 31.

Matriz Gran Estrategia (MGE)



Nota. Tomado de Matriz Gran Estrategia de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 32 se presenta la Matriz de Decisión estratégica, la cual permite agrupar las estrategias que se han trabajado hasta ahora en las anteriores matrices y evaluar las veces que se repiten con el objetivo de priorizar y guiar el proceso estratégico de la región por medio de la cantidad de veces que están y así enfocarse en las que más veces se repiten. Para el caso de la gobernación de Antioquia en la MDE, se tomará como criterio de selección las estrategias que se repitan al menos tres veces para tomarlas como las estrategias a evaluar para la gobernación.

De la evaluación de las estrategias a través de la MDE se empieza a resaltar la coherencia del plan, se puede observar que las estrategias que se repiten en más de dos matrices se relacionan o están alineadas con las necesidades del departamento de Antioquia y por lo tanto ayudarán al cumplimiento de la visión establecida. Es de resaltar que una de las estrategias adicionales resultante de la Matriz Boston Consulting Group, pasó la MDE apareciendo o integrándose con más de 3 matrices anteriores.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tomando como entrada las 18 estrategias retenidas que cumplen con el criterio de repetirse al menos 3 veces en la MDE, en el proceso estratégico que se está llevando para la gobernación de Antioquia, en la Tabla 33 se plasma la Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico. “Es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) de éxito externos e internos.” (D’Alessio, 2013). Tomando como criterio las estrategias que se encuentren con valores finales por encima de 5, también se tendrán en cuenta las estrategias que se consideren estén alineadas con la visión de la gobernación así se encuentren por fuera de este rango.

En este proceso de evaluación cuantitativa, las 18 estrategias retenidas de la MDE se han cruzado de manera ponderada con los criterios definidos en el análisis interno del departamento de Antioquia. De este proceso se puede resaltar que muchas de las estrategias planteadas se alinean con las fortalezas empresariales que ha venido desarrollando el departamento y otras estrategias empiezan a atacar algunas debilidades percibidas en el análisis interno como por ejemplo las falencias en la infraestructura vial y la mortalidad de micro empresas y emprendimientos.

Tabla 32.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

#	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
22	Incentivar el número de empresas con modelos de negocio exportador enfocados a productos con acuerdos internacionales vigentes (D9, O2)	X	X	X		X	4
36	Desarrollar planes de competitividad empresarial apoyados en las cámaras de comercio para garantizar la sostenibilidad de las compañías en el tiempo (D9, A9)	X	X	X		X	4
1	Implementar puerto de exportación marítima con salida al Océano Pacífico (F1, O1)	X	X	X			3
2	Fomentar la formación de clúster para explotar los actuales tratados internacionales incentivando la exportación de productos mediante los nuevos puertos marítimos (F2, O2)	X	X			X	3
4	Motivar el emprendimiento de proyectos basados en TICs buscando clientes potenciales en el exterior (F8, F9, O7)	X	X			X	3
5	Desarrollar la industria agrícola incentivando las exportaciones y aprovechando la posición estratégica del departamento (O1, O3, F2)	X		X		X	3
6	Crear acuerdos académicos que permitan el intercambio de conocimiento y transferencias de tecnología entre los países de la alianza del pacífico (F8, F9, O2)	X	X			X	3
9	Atraer la conformación de nuevas empresas de creación de tecnología mediante la creación de clúster y alivio económico y fiscal (F10, F9, O7, O2)	X	X			X	3
12	Promover la inversión de la nación en infraestructura aprovechando el alto valor que Antioquia aporta al PIB nacional. (A2, A5, F5, F4)	X	X			X	3
14	Asignar recursos que le permitan a los clúster superar barreras comerciales de entrada a mercados atractivos para productos antioqueños (A7, F1, F2)	X	X			X	3
15	Promover proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas a los negocios que permitan la transformación competitiva del país y la región (A2, A10, F1, F9)	X	X			X	3
24	Diversificar el componente productivo del departamento mediante la inversión y desarrollo de rubros nos tradicionales (D5, D6, O8)	X	X			X	3
31	Promover el número de negocios agrícolas en zonas de bajo impacto ambiental (D6, A3)	X		X		X	3
32	Promover la inversión en infraestructura en proyectos que promuevan la inversión social (D3, A5)	X		X		X	3
35	Mantener un plan de educación con estándares internacionales de calidad que garantice la competitividad de los egresados (A6, A9, D3)	X			X	X	3
37	Crear nuevas fuentes de financiamiento para proyectos de Investigación y Desarrollo mediante la concentración industrial del departamento (A10, D5)	X	X			X	3
39	Promover la creación de empresas con modelo de negocio basado en la satisfacción de nuevas tendencias de consumo como bienestar animal, productos orgánicos y energías renovables (A7, A9, D6, D9)	X	X			X	3
43	Diversificar la oferta de producción manufacturera por medio de incentivos a la innovación y atracción de industrias foráneas		X	X		X	3

Nota. Tomado de Matriz Decisión Estratégica de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Tabla 33.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la Gobernación de Antioquia																																						
Factores críticos para el éxito	Peso	Incentivar el número de empresas con modelos de negocio exportador enfocados a productos con acuerdos internacionales vigentes (D9, O2)		Desarrollar planes de competitividad empresarial apoyados en las cámaras de comercio para garantizar la sostenibilidad de las compañías en el tiempo (D9, A9)		Implementar puerto de exportación marítima con salida al Océano Pacífico (F1, O1)		Fomentar la formación de clúster para explotar los actuales tratados internacionales incentivando la exportación de productos mediante los nuevos puertos marítimos (F2, O2)		Motivar el emprendimiento de proyectos basados en TICs buscando clientes potenciales en el exterior (F8, F9, O7)		Desarrollar la industria agrícola incentivando las exportaciones y aprovechando la posición estratégica del departamento (O1, O3, F2)		Crear acuerdos académicos que permitan el intercambio de conocimiento y transferencias de tecnología entre los países de la alianza del pacífico (F8, F9, O2)		Atraer la conformación de nuevas empresas de creación de tecnología mediante la creación de clúster y alivio económico y fiscal (F10, F9, O7, O2)		Promover la inversión de la nación en infraestructura aprovechando el alto valor que Antioquia aporta al PIB nacional. (A2, A5, F5, F4)		Asignar recursos que le permitan a los clúster superar barreras comerciales de entrada a mercados atractivos para productos antioqueños (A7, F1, F2)		Promover proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas a los negocios que permitan la transformación competitiva del país y la región (A2, A10, F1, F9)		Diversificar el componente productivo del departamento mediante la inversión y desarrollo de rubros no tradicionales (D5, D6, O8)		Promover el número de negocios agrícolas en zonas de bajo impacto ambiental (D6, A3)		Promover la inversión en proyectos de infraestructura en proyectos que promuevan la inversión social (D3, A5)		Mantener un plan de educación con estándares internacionales de calidad que garantice la competitividad de los egresados (A6, A9, D3)		Crear nuevas fuentes de financiamiento para proyectos de Investigación y Desarrollo mediante la concentración industrial del departamento (A10, D5)		Promover la creación de empresas con modelo de negocio basado en la satisfacción de nuevas tendencias de consumo como bienestar animal, productos orgánicos y energías renovables (A7, A9, D6, D9)		Diversificar la oferta de producción manufacturera por medio de incentivos a la innovación y atracción de industrias foráneas		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades																																						
1	Ubicación geográfica estratégica por acceso a los océanos Atlántico y Pacífico	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2
2	Tratados comerciales internacionales con economías en crecimiento (India, China, Rusia, Brasil, Japón y Alianza del Pacífico)	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
3	Incremento de la población mundial (requerimiento de alimentos)	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21
4	Fomento del turismo en países con % de población adulta como: Japón, Rusia, Unión Europea y Estados Unidos	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
5	Reservas de recursos naturales (petróleo y minerales)	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
6	Consolidación de las bolsas de valores de Perú, Colombia y Chile	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
7	Difusión de TICs en el territorio nacional	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	2	0.1	4	0.2
8	Margen para emisión de deuda con destino a inversión	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9	Demanda de energía a nivel mundial (fuentes renovables)	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Amenazas																																						
1	Bajo Índice de Disponibilidad para la Conectividad NRI	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05
2	Competitividad de la industria colombiana para afrontar los tratados	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15
3	Impacto de los fenómenos ambientales	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15
4	Aumento de riesgo país por la guerra que cause desinversión	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2
5	Bajo desarrollo de la Infraestructura	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16
6	Baja calidad y acceso a la educación	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
7	Barreras comerciales de entrada a otras economías e industrias	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2
8	Control de la corrupción en el manejo de recursos	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09
9	Mercados altamente exigentes (preocupaciones ecológicas, bienestar animal y productos orgánicos)	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12
10	Baja inversión en Actividades Investigación y Desarrollo	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24
Fortalezas																																						
1	Incremento anual del total de ingresos	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09
2	Conformación de clústeres con perfil competitivo	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
3	Uraba epicentro del desarrollo económico, social y exportador.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4	Salida al mar por el puerto de Uraba	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	1	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.3
5	Departamento en generar valor agregado al país con una participación del 16%	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12
6	Con la reforma a regalías van a aumentar su capacidad de inversión	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06	1	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02	1	0.02	3	0.06	4	0.08	3	0.06	1	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06	4	0.08
7	Entidades de prestación de servicios públicos eficientes y eficaces y con proyección internacional.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2
8	Alto nivel de educación respecto al nivel nacional	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21
9	Antioquia es un departamento emprendedor e innovador	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16
10	Reconocimiento como una de las ciudades más innovadoras del mundo	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16
Debilidades																																						
1	Su gasto de funcionamiento crece un punto más que sus ingresos	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
2	Falencias en la infraestructura vial	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
3	Brecha en los estratos sociales	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
4	Concentración de más del 50% de la población en el valle de aburra	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
5	Concentración del 70% de las ramas de la actividad económica en comercio al por mayor, industrias manufactureras y hoteles y restaurantes	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09
6	Participación de 1.8% en actividades de agricultura en la economía de la región	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12
7	Proyecto del puerto de Uraba afectado por la corrupción	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
8	Conflictos sociales heredados de la violencia vivida en las décadas 80 y 90	0.03	1																																			

Por el lado del análisis externo, se validan las estrategias de crecimiento económico y de las exportaciones, cumpliendo de esta manera con la visión establecida para la región, además de mitigar amenazas de la región como por ejemplo bajo desarrollo de la infraestructura y baja calidad y acceso a la educación, generando nuevamente encuentro con la visión y los objetivos de largo plazo.

Resultado de la MCPE se llega a 12 estrategias retenidas en el planteamiento estratégico para el departamento de Antioquia. Estrategias validadas y alineadas con lo que requiere la región para su desarrollo al 2025.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Un filtro adecuado para decantar y/o seleccionar las estrategias a seguir de la gran cantidad surgidas hasta este punto, es la metodología de Rumelt (1980), la cual consiste en evaluar dichas estrategias desde 4 perspectivas, que son consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, con la condición de que si alguna estrategia no supera alguno de estos criterios esta estrategia debería o bien descartarse o replantearse D'Alessio (2014). Así las cosas aplicando esta metodología a las estrategias que hemos planteado para el departamento de Antioquia, obtenemos la Tabla 34.

Como se puede apreciar, hasta el momento todas las estrategias relacionadas son aceptadas al someterlas a los criterios establecidos por Rumelt (1980), por lo que se hace adecuado evaluar estas estrategias por las demás metodologías disponibles, bajo la salvedad de que si alguna no llegase a cumplir con los criterios de las demás metodologías no necesariamente deban desecharse, sino por el contrario es recomendable conservarlas para los eventos en los que las circunstancias no se adecuen al escenario que se contempló para aquellas que si resultasen

seleccionadas, evento en el cual estas estrategias inicialmente descartadas pudiesen servir de cantera de directrices conforme a lo expuesto por D'Alessio (2014).

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz ética la utilizamos como filtro de las estrategias generadas en los cuatro cuadrantes de la matriz FODA (FO – DO – FA – DA) en lo referente a aspectos más relevantes de la sociedad como son los derechos y la justicia y por último se filtra de acuerdo al beneficio que ofrece para el logro de los resultados estratégicos y que tan perdurable es. La utilidad de esta matriz será la de retener o descartar estrategias con base en los criterios descritos en la Tabla 35.

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Tabla 37 muestra la relación entre los intereses organizacionales y los cuatro objetivos a largo plazo definidos para el departamento. En esta primera sección de intereses versus objetivos vemos la importancia del primer OLP referente al rubro de educación y como se apuesta a un crecimiento productivo sostenible a partir de la formación académica de excelencia. En la segunda sección de la Tabla 37 se observa la relación entre las estrategias retenidas y los objetivos de largo plazo incluyendo también la posición de donde se obtuvo la estrategia en la matriz FODA del departamento. De manera similar, vemos la importancia del tercer OLP pues 15 de las 16 estrategias establecidas están apalancando este OLP relacionado con el crecimiento producto y comercial de la región.

Tabla 34.

Matriz Rumlet (MR)

#	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta?
1	Incentivar el número de empresas con modelos de negocio exportador enfocados a productos con acuerdos internacionales vigentes (D9, O2)	Si	Si	Si	Si	Si
2	Desarrollar planes de competitividad empresarial apoyados en las cámaras de comercio para garantizar la sostenibilidad de las compañías en el tiempo (D9, A9)	Si	Si	Si	Si	Si
3	Implementar puerto de exportación marítima con salida al Océano Pacífico (F1, O1)	Si	Si	Si	Si	Si
4	Fomentar la formación de clúster para explotar los actuales tratados internacionales incentivando la exportación de productos mediante los nuevos puertos marítimos (F2, O2)	Si	Si	Si	Si	Si
6	Crear acuerdos académicos que permitan el intercambio de conocimiento y transferencias de tecnología entre los países de la alianza del pacífico (F8, F9, O6)	Si	Si	Si	Si	Si
7	Crear acuerdos académicos que permitan el intercambio de conocimiento y transferencias de tecnología entre los países de la alianza del pacífico (F8, F9, O2)	Si	Si	Si	Si	Si
10	Asignar recursos que le permitan a los clúster superar barreras comerciales de entrada a mercados atractivos para productos antioqueños (A7, F1, F2)	Si	Si	Si	Si	Si
11	Promover proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas a los negocios que permitan la transformación competitiva del país y la región (A2, A10, F1, F9)	Si	Si	Si	Si	Si
12	Diversificar el componente productivo del departamento mediante la inversión y desarrollo de rubros no tradicionales (D5, D6, O8)	Si	Si	Si	Si	Si
14	Promover la inversión en infraestructura en proyectos que promuevan la inversión social (D3, A5)	Si	Si	Si	Si	Si
15	Mantener un plan de educación con estándares internacionales de calidad que garantice la competitividad de los egresados (A6, A9, D3)	Si	Si	Si	Si	Si
18	Diversificar la oferta de producción manufacturera por medio de incentivos a la innovación y atracción de industrias foráneas	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Tomado de Matriz Rumlet de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Tabla 35.

Matriz de Ética (ME)

Derechos	1	2	3	4	6	7	10	11	12	14	15	18
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	P	P	P	P	P	P	N	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	P	N	P	N	N	P	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N
Justicia												
Impacto a la distribución	P	P	N	N	J	J	N	N	J	N	J	N
Impacto a la administración	N	N	N	N	N	J	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo												
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Derechos: P Promueve, N Neutra, V Vida

Justicia: J Justo, N Neutro, I Injusto

Utilitarismo: E Excelente, N Neutro, P Perjudicial

Nota. Tomado de Matriz de Ética de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Educatio

6.11 Estrategias retenidas y de contingencia

Tabla 36.

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Grupo de Estrategia	ID	Estrategia
Estrategias Retenidas / Primarias	E1	Incrementar el número de empresas con modelos de negocio exportador enfocados a productos con acuerdos internacionales vigentes (D9, O2)
	E2	Desarrollar planes de competitividad empresarial apoyados en las cámaras de comercio para garantizar la sostenibilidad de las compañías en el tiempo (D9, A9)
	E4	Implementar puerto de exportación marítima con salida al Océano Pacífico (F1, O1)
	E5	Fomentar la formación de clúster para explotar los actuales tratados internacionales incentivando la exportación de productos mediante los nuevos puertos marítimos (F2, O2)
	E9	Desarrollar la industria agrícola incentivando las exportaciones y aprovechando la posición estratégica del departamento (O1, O3, F2)
	E14	Crear acuerdos académicos que permitan el intercambio de conocimiento y transferencias de tecnología entre los países de la alianza del Pacífico (F8, F9, O2)
	E22	Asignar recursos que le permitan a los clúster superar barreras comerciales de entrada a mercados atractivos para productos antioqueños (A7, F1, F2)
	E24	Promover proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas a los negocios que permitan la transformación competitiva del país y la región (A2, A10, F1, F9)
	E28	Diversificar el componente productivo del departamento mediante la inversión y desarrollo de rubros no tradicionales (D5, D6, O8)
	E31	Promover la inversión en infraestructura en proyectos que promuevan la inversión social (D3, A5)
	E32	Mantener un plan de educación con estándares internacionales de calidad que garantice la competitividad de los egresados (A6, A9, D3)
E35	Diversificar la oferta de producción manufacturera por medio de incentivos a la innovación y atracción de industrias foráneas	
Estrategias de Contingencia - Grupo 1 No aparecen en tres o más tablas	E6	Crear acuerdos académicos que permitan el intercambio de conocimiento y transferencias de tecnología entre los países de la alianza del Pacífico
	E15	Incrementar el número de proyectos investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas a los negocios que permitan la transformación competitiva del país y la región
	E19	Crear una marca regional antioqueña que garantice el cumplimiento de estándares de calidad internacionales para las industrias operantes del departamento
	E36	Desarrollar planes de competitividad empresarial apoyados en las cámaras de comercio para garantizar la sostenibilidad de las compañías en el tiempo
	E37	Crear nuevas fuentes de financiamiento para proyectos de Investigación y Desarrollo mediante la concentración industrial del departamento
E39	Aumentar el número de empresas con modelo de negocio basado en la satisfacción de nuevas tendencias de consumo como bienestar animal, productos orgánicos y energías renovables	
Estrategias de Contingencia - Grupo 2 y 3	E3	Obtener un crecimiento operacional de las empresas públicas de energía de Antioquia mediante la obtención de contratos internacionales para la generación y transmisión de energía hidráulica
	E7	Mejorar la mano de obra secundaria para incrementar el nivel de competitividad actual del departamento
	E8	Crear un banco de segundo nivel mediante la emisión de deuda con el fin de financiar la creación de pequeñas y medianas empresas
	E10	Incrementar la exportación de petróleo y minerales transformados en productos de alto valor agregado
	E11	Incrementar el acceso a internet, telefonía y televisión en zonas rurales y urbanas por medio de la ampliación y mejora de la infraestructura tecnológica
	E12	Incrementar la inversión de la nación en infraestructura aprovechando el alto valor que Antioquia aporta al PIB nacional.
	E13	Incrementar los controles y auditorías internas para eliminar la fuga de capital por actos corruptos de servidores públicos
	E16	Descentralizar la educación enfocándola a los municipios y corregimientos con menor cobertura
	E17	Incrementar el pie de fuerza en los municipios más afectados por la violencia en el departamento
	E18	Crear un fondo de prevención y atención de desastres que se enfoque en garantizar el abastecimiento de recursos para la productividad del departamento
	E20	Aumentar la inversión extranjera para la realización de investigación y desarrollo a través de alivios fiscales y financiamiento público
	E21	Reducir el gasto público improductivo mediante la realización de auditorías que evalúen las posiciones laborales actuales
	E23	Establecer el idioma inglés como área fundamental de conocimiento desde la educación primaria de todo el departamento
	E25	Desarrollar la economía de la población rural por medio del fomento del turismo ecológico hacia dichos municipios y corregimientos
	E26	Buscar mediante las nuevas bolsas de valores inversión extranjera que apalanquen la creación de pequeñas y medianas empresas
	E27	Capacitar a la población rural en la explotación responsable de productos naturales para incrementar el desarrollo económico de la región en otras ramas
	E29	Realizar un convenio público privado que vigile el desarrollo del puerto de Urabá con el fin de eliminar cualquier fuga de capital por actos de corrupción o negligencia
E30	Utilizar el incremento del turismo para incentivar el consumo extranjero de los productos agrícolas de la región	
E33	Crear una marca departamental que exponga los altos índices de seguridad en sus municipios	
E34	Desarticular la violencia urbana mediante el acceso a la educación de la población más vulnerable al conflicto.	
E38	Diversificar los mercados de las industrias con barreras de entrada a productos no convencionales	
E40	Incrementar el bienestar de las poblaciones rurales mediante planes de industrialización de pequeñas empresas de productos agrícolas	

Nota. Tomado de Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Tabla 37.

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

	<i>OLP1</i>	<i>OLP2</i>	<i>OLP3</i>	<i>OLP4</i>
	Para el 2025 el departamento de Antioquia atenderá en su sistema de educación a 1'395.000 estudiantes en educación primaria, 567.000 en educación secundaria y 453.000 en programas superiores y especializados.	Para el 2015 lograr un PIB departamental de 112 USD Billones soportado en un crecimiento anual promedio de 8.4 %	Para el 2025 el departamento de Antioquia logrará una balanza comercial con un superávit de USD \$5.921 millones alcanzando un nivel de exportación de USD 15.397 millones.	Para el 2025, el departamento de Antioquia logrará un índice de calidad de vida (ICV) de 85 puntos mejorando sus 66 puntos presentados al 2014.
<i>Intereses Organizacionales</i>				
Promover la educación como fuerza fundamental de la transformación económica y social de la región.	X	X		X
Garantizar la sostenibilidad y prosperidad del departamento de Antioquia mediante la creación, mantenimiento y expansión del sector empresarial.	X		X	
Crear un entorno apropiado para incentivar e incrementar las exportaciones regionales e internacionales de manera sostenible en el tiempo.	X	X		X
Ser un departamento incluyente que genere las condiciones para el desarrollo equitativo de toda su población incluyendo las comunidades rurales y urbanas.	X		X	X
<i>Estrategias Específicas</i>				
E1 Incentivar el número de empresas con modelos de negocio exportador enfocados a productos con acuerdos internacionales vigentes (D9, O2)		X	X	X
E2 Desarrollar planes de competitividad empresarial apoyados en las cámaras de comercio para garantizar la sostenibilidad de las compañías en el tiempo (D9, A9)		X	X	X
E3 Implementar puerto de exportación marítima con salida al Océano Pacífico (F1, O1)	X	X	X	
E4 Fomentar la formación de clúster para explotar los actuales tratados internacionales incentivando la exportación de productos mediante los nuevos puertos marítimos (F2, O2)	X	X	X	X
E6 Desarrollar la industria agrícola incentivando las exportaciones y aprovechando la posición estratégica del departamento (O1, O3, F2)	X	X	X	
E7 Crear acuerdos académicos que permitan el intercambio de conocimiento y transferencias de tecnología entre los países de la alianza del Pacífico (F8, F9, O2)		X	X	
E10 Asignar recursos que le permitan a los clúster superar barreras comerciales de entrada a mercados atractivos para productos antioqueños (A7, F1, F2)		X	X	
E11 Promover proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas a los negocios que permitan la transformación competitiva del país y la región (A2, A10, F1, F9)	X		X	X
E12 Diversificar el componente productivo del departamento mediante la inversión y desarrollo de rubros tradicionales (D5, D6, O8)	X	X	X	X
E14 Promover la inversión en infraestructura en proyectos que promuevan la inversión social (D3, A5)		X	X	X
E15 Mantener un plan de educación con estándares internacionales de calidad que garantice la competitividad de los egresados (A6, A9, D3)	X	X	X	
E18 Diversificar la oferta de producción manufacturera por medio de incentivos a la innovación y atracción de industrias foráneas	X	X	X	

Nota. Tomado de Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Tabla 38.

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Bogotá	Atlántico	Santander	Gobierno Nacional	Camara de Comercio	Pro Export
1. Fortalecer la cultura de la innovación y el emprendimiento	Intentará unirse al músculo de desarrollo tecnológico mediante alianzas Universidad-Empresa e inversión público privada	No hay reacción	Intentará unirse al músculo de desarrollo tecnológico mediante alianzas Universidad-Empresa e inversión público privada	Atraves del consejo nacional de ciencia y tecnología se financiará, vigilará y apoyará los proyectos relacionados con desarrollo de tecnología e innovación.	Realizará talleres de capacitación para aquellos empresarios que inviertan en investigación y desarrollo así como también buscare atraer inversionistas a proyectos de innovación y desarrollo en el departamento	Apoyará la búsqueda de nuevos mercados para bienes y servicios desarrollados en esta área.
2. Fortalecimiento de los clusters y sistemas productivos territoriales estratégicos	Hará parte de los clusters conformados por el Departamento de Antioquia pues es fundamental participar allí por la cercanía de ambos departamentos.	Intentará formar un cluster separado de la región antioqueña pues como actual puerto principal de Colombia buscará no perder dicha posición.	Por su amplia frontera de vecindad con el departamento jugará un papel muy importante en el cluster pues servirá no solo como eje vial sino como canal de comunicación con Venezuela.	El gobierno nacional apoyará el desarrollo productivo del cluster de la región siempre y cuando demuestre ser eficiente y competitivo ante el mundo. El ministerio de agricultura y el ministerio de transporte serán actores claves del proceso.	Brindará apoyo y asesoría a empresarios y trabajadores de los sectores productivos priorizados por los clusters donde participe la región Antioqueña	Apoyará la búsqueda de nuevos mercados para bienes y servicios desarrollados en los clusters participantes
6. Identificar y priorizar los ejes del desarrollo tecnológico y productivo de Medellín en el mediano plazo (hasta 2016) y largo plazo (hasta 2021).	A excepción del sector agrícola, Bogotá estará incentivando en los años venideros el crecimiento de los sectores de construcción, tecnológico y financiero.	La región del Atlántico enfocará sus inversiones al mejoramiento de su puerto comercial y el crecimiento del sector de la construcción.	Santander enfocará sus recursos al crecimiento del sector minero, agrícola e industrial.	Entregará el presupuesto establecido para cada una de las regiones, sin embargo, si se buscan alianzas privadas el gobierno nacional tiene la facultad de ampliar la base presupuestal en busca del crecimiento productivo nacional.	Ofrecerá a la gobernación de Antioquia el acompañamiento durante la definición de los ejes de desarrollo mediante expertos académicos en el tema.	No hay reacción
10. Vincular la comunidad académica al sector productivo para generar tecnología de vanguardia y bienes y servicios de alto valor agregado.	Bogotá y Santander tienen bajo su plan de gobierno estrategias similares para buscar apoyo en las investigaciones académicas incentivando así el descubrimiento de nuevas tecnologías y herramientas	No hay reacción	Bogotá y Santander tienen bajo su plan de gobierno estrategias similares para buscar apoyo en las investigaciones académicas incentivando así el descubrimiento de nuevas tecnologías y herramientas	Mediante proyectos de ley, el gobierno nacional puede incentivar una mayor inversión del sector privado mediante la entrega de beneficios tributarios	No hay reacción	No hay reacción
13. Mejorar sustancialmente la conectividad intra e interregional, procurando la articulación entre los centros urbanos subregionales y la integración física de todo el territorio de los aeropuertos locales.	Los tres departamentos están en la búsqueda de apoyo nacional presupuestal para el desarrollo de vías principales, potencializar los puertos comerciales, zonas francas y la implementación de nuevos terminales aéreos pues ven en este punto un factor clave para el desarrollo de las respectivas regiones.			Entregará la asignación presupuestal de acuerdo a la presentación oportuna de planes consecionales para las diferentes inversiones en infraestructura. Las propuestas que generen mayores beneficios y trabajen sobre vías/puestos primarios (de uso nacional) serán ejecutadas con mayor facilidad.	No hay reacción	No hay reacción
15. Mejorar la capacidad de Internet de banda ancha, buscando un acercamiento a las velocidades ofrecidas en países desarrollados.	Bogotá estará ejecutando planes de instalación de redes inalámbricas públicas alrededor de la ciudad con el fin de incentivar la conectividad empresarial y turística.	No hay reacción	Santander estará enfocado en la conectividad de sus centros educativos y de formación con una inversión de 5.5 Billones USD.	El gobierno nacional incentivará a los operadores de telefonía para atraer su presencia a sectores rurales con baja densidad poblacional.	No hay reacción	No hay reacción
16. Actualización de mano de obra en los eslabones débiles de la cadena de valor de los sectores estratégicos de la región	No hay reacción, mantenimiento de políticas públicas de educación con foco en ampliar la cobertura primaria y secundaria.	Con los tratados de libre comercio y el establecimiento de zonas francas, la gobernación de Atlántico buscará capacitar a comerciantes y operadores logísticos para garantizar sus sostenibilidad en el futuro	Santander, al igual que el departamento de Antioquia enfocará esfuerzos en la capacitación de profesionales en las áreas de Ingeniería Civil, Sistemas, Ambiental y Minera con el fin de garantizar la sostenibilidad de su crecimiento productivo	A partir del 2015 el gobierno nacional de Colombia entregará 10.000 becas semestrales a los mejores puntajes del ICFES a nivel nacional sin importar la preferencia profesional del becado.	No hay reacción	No hay reacción
17. Definición de las brechas competitivas en formación de talento humano de los sectores estratégicos de la región	Los tres departamentos tienen en su plan de desarrollo la formación de profesionales enfocados a sus áreas principales de productividad: - Bogotá: Salud, Ingeniería, Administración, Construcción - Atlántico: Comercio, Salud, Minería, Agricultura - Santander: Agricultura, Minería, Construcción			El ministerio de educación ofrece estándares deseables de calificación en los exámenes de educación superior (ECAES) base fundamental para la identificación y cierre de brechas de formación	La cámara de comercio realizará jornadas de capacitación a empresarios y profesionales en los campos de logística, tecnología y servicios financieros	No hay reacción
22. Aprovechar las tecnologías de la información y comunicaciones y plataformas para trabajo colaborativo	Bogotá usará la Red Nacional Universitaria para el intercambio de información, procesamiento de datos altamente complejos y transmisión de intervenciones médicas para todas sus instituciones académicas de educación profesional superior.	No hay reacción	No hay reacción	El gobierno nacional pondrá a disposición de los diferentes departamentos las diferentes plataformas tecnológicas para el bienestar de las regiones como lo son, plataforma licitatoria, capacitación sena.	A través de sus plataformas web se brindarán servicios informativos y capacitación a empresarios, profesionales y estudiantes	No hay reacción
23. Articulación y coordinación entre instituciones	No hay reacción	No hay reacción	No hay reacción	No hay reacción	Participará como una de las instituciones principales en los procesos de alineación de la gobernación de Antioquia	No hay reacción
28. Mejorar la atractividad de la región – Marketing territorial	La alcaldía de Bogotá creó la marca Bogotá Humana que patrocina eventos deportivos, culturales y académicos con gran exposición internacional.	No hay reacción	No hay reacción	El gobierno nacional colombiano creó la marca "Co" que certifica los productos y servicios nacionales de alta calidad para confianza del consumidor extranjero.	Junto con la gobernación de Antioquia, la cámara de comercio creará y ejecutará los planes de mercadotecnia del departamento buscando mayor exposición ante inversionistas y potenciales turistas.	Buscará participación en ferias regionales (latinoamericana) e internacionales con el fin de publicitar los bienes y servicios ofrecidos por el departamento.

Nota. Tomado de Matriz de Posibilidades de los Competidores de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

6.12 Conclusiones

Con el desarrollo de este capítulo y las diferentes evaluaciones realizadas a las estrategias establecidas hemos obtenido un primer mapa de ruta que permitirá al departamento conocer de manera objetiva el impacto que tiene cada una de sus estrategias sobre los objetivos de largo plazo y por lo tanto su visión a futuro. El presente capítulo también muestra una coherencia entre el futuro deseado, las estrategias establecidas y los cuatro objetivos de largo plazo propuestos para el departamento denotando una gran importancia en el OLP 1 y OLP3 que tratan temas de educación y crecimiento productivo respectivamente precisando así, el enlace entre un desarrollo empresarial, productivo y social apalancado en la formación académica del departamento exigiendo una mayor cobertura y acceso para los diferentes niveles educativos así como también garantizar la presencia de instituciones acreditadas tanto en zonas urbanas como rurales.

El desarrollo de este capítulo también ayudará a gobernantes y funcionarios a tener una clara base de estrategias principales a implementar y aquellas estrategias contingentes o secundarias que podrán ser implementadas ante cambios en el entorno nacional o global pues pueden volverse una ganancia rápida o volverse críticas para la consecución de los objetivos. Por lo tanto es importante revisar de manera constante los proyectos nacionales de energía hidráulica y de estímulos al turista que si bien no es un fuerte de la región antioqueña puede llegar a serlo si se dan los incentivos nacionales correctos que permitan aprovechar y ejecutar las estrategias de contingencia relacionadas con estos dos rubros.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este aparte se definirán de manera más específica las acciones a desarrollar en las iniciativas estratégicas definidas en el planteamiento estratégico de la Gobernación. “Los objetivos estratégicos, o de largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (en otra forma más sencilla de ver, son la suma de los OCP los que dan como resultado el OLP)” (D’Alessio, 2013). De acuerdo con lo anterior, y tomando como referencia el resultado de las matrices y las prioridades de la Gobernación de Antioquia para el 2025, se plantean los siguientes objetivos de corto plazo para la entidad de acuerdo a cada uno de sus objetivos de largo plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación se presentan los objetivos de corto plazo definidos para alcanzar la visión de la Gobernación de Antioquia.

OLP 1: Para el 2025 el departamento de Antioquia atenderá en sus sistema educativo a 1'395.000 estudiantes en educación primaria pasando de una cobertura del 85% al 95,4%, 567.000 en educación secundaria y media mejorando la cobertura del 56% al 80% y finalmente brindará programas de educación superior, continuada y especializada a 453.000 estudiantes logrando una cobertura del 11,4% comparado con el 5,4% Actual.

- OCP 1: Educar niños de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 2 y 10 años en el grado de básica primaria. Empezando en el 2015 con 1.097.033 niños proyectando un crecimiento promedio anual del 2.4% al 2025.

- OCP 2: Educar jóvenes de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 11 y 16 años en el grado de básica secundaria. Empezando en el 2015 con 350.340 jóvenes proyectando un crecimiento promedio anual del 4.9% al 2025.
- OCP 3: Educar adultos de la región de edades entre los 17 y 50 años en programas de educación superior y especializada. Empezando en el 2015 con 190.780 adultos proyectando un crecimiento promedio anual del 9.1% al 2025.

OLP 2: Para el 2025, el departamento de Antioquia incrementará de 46,6 USD Billones a 112 USD Billones su producto interno bruto soportado en un crecimiento anual promedio de 8.4%.

- OCP 1: Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas por un valor de USD \$30.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.9 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 10% al 2025.
- OCP 2: Generar un PIB en la Industria Manufacturera en las zonas rurales y urbanas por un valor de USD \$13.9 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.
- OCP 3: Promover el crecimiento de empresas de las ramas de la economía en las Actividades De Servicios Sociales, Comunales Y Personales para obtener un PIB de USD \$18.3 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9% al 2025.
- OCP 4: Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas por un valor de USD

\$18 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.3 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9.5% al 2025.

- OCP 5: Desarrollar la industria de la construcción en zonas urbanas y rurales para que contribuya con el PIB de la región con USD \$12 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$4.8 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9.5% al 2025.
- OCP 6: Promover en el 20% de las ramas restantes de la economía un PIB de USD \$19.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.1 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.

OLP 3: Para el 2025 el departamento de Antioquía logrará incrementar su nivel de exportaciones de 5.109 USD millones a 14.060 USD millones alcanzando así una balanza comercial con un superávit de USD \$ 4.584 millones.

- OCP 1: Generar exportaciones de productos y servicios por un valor de USD \$14.060 Millones. Para el 2015 se iniciará con exportaciones por \$5.601 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 9.6% al 2025.
- OCP 2: Mantener un crecimiento controlado de las importaciones por un valor de USD \$8.131 Millones. Para el 2015 se iniciará con importaciones por \$5.765 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 1.4% al 2025.
- OCP 3: Promover políticas, facilidades y acuerdos comerciales para aumentar el número de empresas exportadoras de la región a 6.214. Se iniciará en el 2015 con 2.823 empresas exportadoras y se espera un crecimiento promedio anual de 8.2% al 2025.

OLP 4: Para el 2025, el departamento de Antioquia logrará un índice de calidad de vida (ICV) de 85 puntos mejorando sus 66 puntos presentados al 2014.

- OCP 1: Reducir la población de pobreza a 644.517 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 1.323.522 personas y se proyecta un decrecimiento promedio anual de 6.9% al 2025.
- OCP 2: Lograr un ingreso per cápita de USD \$17.14 Miles. El ingreso per cápita a 2015 será de USD \$8.61 Miles con un crecimiento promedio anual de 7.2% al 2015.
- OCP 3: Incrementar la cobertura en salud en los regimenes subsidiado y contributivo a 6.954.256 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 5.817.989 personas y se proyecta un crecimiento anual del 1,8% al 2025.
- OCP 4: Para el 2025 el departamento de Antioquia logrará reducir el porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) del 18,9% al 7,8%. Para el 2015 se iniciará logrando un porcentaje de hogares con NBI del 17,8%.
- OCP 5: Para el 2025, el departamento de Antioquia reducirá del 4,41% al 0,47% el porcentaje de hogares que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictuales y combos la margen de la ley. Para el 2015, el departamento de Antioquia tendrá un 4,1% de que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictuales y combos al margen de la ley.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para la adecuada implementación del plan establecido se requieren recursos que permitan hacer realidad los proyectos definidos a cada objetivo de corto plazo. “Por tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos,

humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización a la visión esperada” (D’Alessio, 2013).

Tabla 39.

Matriz de asignación presupuestal por objetivo

	Objetivo Corto Plazo	Recursos
Olp1	Ocp1 Educar niños de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 2 y 10 años en el grado de básica primaria. Empezando en el 2015 con 1.097.033 niños proyectando un crecimiento promedio anual del 2.4% al 2025.	5%
	Ocp2 Educar jóvenes de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 11 y 16 años en el grado de básica secundaria. Empezando en el 2015 con 350.340 jóvenes proyectando un crecimiento promedio anual del 4.9% al 2025.	7%
	Ocp3 Educar adultos de la región de edades entre los 17 y 50 años en programas de educación superior y especializada. Empezando en el 2015 con 190.780 adultos proyectando un crecimiento promedio anual del 9.1% al 2025.	3%
Olp2	Ocp1 Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas por un valor de USD \$30.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.9 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 10% al 2025.	6%
	Ocp2 Generar un PIB en la Industria Manufacturera en las zonas rurales y urbanas por un valor de USD \$13.9 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.	4%
	Ocp3 Promover el crecimiento de empresas de las ramas de la economía en las Actividades De Servicios Sociales, Comunales Y Personales para obtener un PIB de USD \$18.3 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9% al 2025.	4%
	Ocp4 Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos de comercio, reparación, restaurantes y hoteles por un valor de USD \$18 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.3 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9.5% al 2025.	4%
	Ocp5 Desarrollar la industria de la construcción en zonas urbanas y rurales para que contribuya con el PIB de la región con USD \$12 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$4.8 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9.5% al 2025.	4%
	Ocp6 Promover en el 20% de las ramas restantes de la economía un PIB de USD \$19.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.1 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.	3%
Olp3	Ocp1 Generar exportaciones de productos y servicios por un valor de USD \$14.060 Millones. Para el 2015 se iniciará con exportaciones por \$5.601 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 9.6% al 2025.	8%
	Ocp2 Mantener un crecimiento controlado de las importaciones por un valor de USD \$8.131 Millones. Para el 2015 se iniciará con importaciones por \$5.765 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 1.4% al 2025.	6%
	Ocp3 Promover políticas, facilidades y acuerdos comerciales para aumentar el número de empresas exportadoras de la región a 6.214. Se iniciará en el 2015 con 2.823 empresas exportadoras y se espera un crecimiento promedio anual de 8.2% al 2025.	5%
Olp4	Ocp1 Reducir la población de pobreza a 644.517 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 1.323.522 personas y se proyecta un decrecimiento promedio anual de 6.9% al 2025.	6%
	Ocp2 Lograr un ingreso per cápita de USD \$17.14 Miles. El ingreso per cápita a 2015 será de USD \$8.61 Miles con un crecimiento promedio anual de 7.2% al 2015.	3%
	Ocp3 Incrementar la cobertura en salud en los regimenes subsidiado y contributivo a 6.954.256 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 5.817.989 personas y se proyecta un crecimiento anual del 1,8% al 2025.	4%
	Ocp4 Para el 2025 el departamento de Antioquia logrará reducir el porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) del 18,9% al 7,8%. Para el 2015 se iniciará logrando un porcentaje de hogares con NBI del 17,8%.	2%
	Ocp5 Para el 2025, el departamento de Antioquia reducirá del 4,41% al 0,47% el porcentaje de hogares que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictuales y combos la margen de la ley. Para el 2015, el departamento de Antioquia tendrá un 4,1% de hogares que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictuales y combos al margen de la ley.	1%

Nota. Asignación de presupuesto a los objetivos de corto plazo.

En la tabla 39 se presentan los recursos estimados necesarios para cada uno de los objetivos de corto plazo. Debido a que los objetivos se deben volver proyectos y hasta el momento nos encontramos en la fase de planteamiento estratégico, los recursos asignados a cada objetivo serán financieros, ya que al contar con un presupuesto de ejecución, los demás recursos se asignarán dependiendo del proyecto.

El presupuesto para la Gobernación de Antioquia en el 2014 es de USD 1.75 Billones, el cual es asignado para el cumplimiento de las políticas y el plan estratégico definido. El banco de la república ha definido un estimado de crecimiento del IPC del 3% anual y de acuerdo a las ambiciosas metas planteadas en cada uno de los objetivos de largo plazo de este plan, en la Tabla 38 se muestra la asignación presupuestal para cada uno de los objetivos de corto plazo. Se ha destinado un 75% del presupuesto de la gobernación para el cumplimiento de la visión, dejando el 25% restante para las actividades culturales, de mantenimiento y operaciones de la gobernación.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son las que definen el marco de actuación de la estrategia establecida para la Gobernación de Antioquia. “Son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización” (D’Alessio, 2013).

Debido a que es un ente público, la Gobernación de Antioquia tiene definido un código de buen gobierno hecho en el 2008 del que se extraen las siguientes políticas que permiten alinear la estrategia acorde con la visión, en la Tabla 40 se muestran las políticas que se han establecido para la Gobernación.

Tabla 40.

Matriz de políticas por estrategia

<i>No</i>	<i>Descripción de la política</i>
1	Los servidores públicos de la gobernación están sometidos externamente al control social, político, fiscal y disciplinario, e internamente al control disciplinario interno y al control interno que evalúa el desempeño garantizando la eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión administrativa.
2	el Gobernador y su equipo directivo se comprometen a administrar la entidad bajo los preceptos de la integridad y la transparencia, gestionar eficientemente los recursos públicos, rendir cuentas, ser eficaces en la realización de sus cometidos, coordinar y colaborar con los demás entes públicos y responder efectivamente a las necesidades de la población antioqueña.
3	La Gobernación tendrá relación con organismos de control externos para fines de medir la gestión de la gobernación.
4	La Gobernación garantiza realizar procesos colectivos de identificación y aceptación de las políticas éticas, que garanticen el cumplimiento de la ley, la participación, la sana convivencia y la solución de conflictos en las relaciones interpersonales, interinstitucionales y con otros grupos de interés.
5	La Gobernación de Antioquia se compromete a luchar contra la corrupción, para lo cual vinculará activamente al logro de este objetivo a sus servidores públicos y contratistas.
6	La Administración Departamental se compromete con el desarrollo de las habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos, determinando políticas y prácticas de gestión humana que deben incorporar los principios constitucionales de justicia, equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, promoción y evaluación del desempeño.
7	Con el propósito de garantizar el logro de los fines misionales y la transparencia de la Administración, la comunicación en la Gobernación de Antioquia tendrá un carácter estratégico y estará orientada a fortalecer la concertación y el posicionamiento de propósitos comunes en los ciudadanos.
8	Realizar una revisión periódica del presupuesto y la asignación a los diferentes proyectos establecidos en el plan estratégico.

Nota. Matriz de políticas por estrategia.

7.4 Estructura de la organización

Por ser un ente público gubernamental, las gobernaciones del territorio nacional deben cumplir una legislación y una aprobación política a nivel nacional. Por tanto se define la estructura orgánica de la Gobernación de Antioquia, establecida en el Decreto 2575 del 14 y expuesto en la Figura 45.

7.5 Medio ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

“En términos estratégicos, se puede decir que la RS es la labor que debe cumplir una organización o una persona, tanto en el corto como en el largo plazo, en favor del equilibrio económico, social, y ambiental.” (D’Alessio, 2013). Aplicando lo anterior a la Gobernación de

Antioquia se establece que dentro de su misión y planteamiento estratégico tiene inmersa la responsabilidad social. En la tabla 41 se muestra la matriz de stakeholders de la Gobernación relacionados con su rol e impacto en el plan estratégico desarrollado.



Figura 45. Estructura Organizacional de la Gobernación de Antioquia. Tomado de Código del buen Gobierno. *Gobernación de Antioquia – 2012*. Recuperado de http://www.antioquia.gov.co/PDF2/Codigo_de_BuenGobierno.pdf

De acuerdo con la matriz de stakeholders, los ciudadanos de la gobernación son el actor más importante, en la matriz se clasificaron por impacto Alto, Medio y Bajo, de acuerdo a las políticas y acciones que ejerza la gobernación, esto principalmente en función del bienestar de la población y el crecimiento económico de la región. D’Alessio plantea en el libro de “el proceso estratégico” los siguientes 3 lineamientos clave para la implementación de un plan de RSE: i) Aspecto económico – financiero, este aspecto trata principalmente por el cuidado de los recursos

y la responsabilidad económica que adquiere la entidad ante proveedores, población y sus trabajadores. ii) Impacto social, este lineamiento se relaciona directamente por el cuidado de la población, un trato justo con las personas y un bienestar para los empleados y la comunidad en general de acuerdo a las directrices y políticas planteadas por la gobernación. iii) Medio ambiente y ecología, en este lineamiento se tiene en cuenta el cuidado por los recursos naturales, la responsabilidad por preservarlos y la sostenibilidad en el largo plazo de cada uno de los recursos por los que es responsable la gobernación. (D'Alessio, 2013).

Tabla 41.

Matriz de stakeholders

<i>Descripción</i>	<i>Rol</i>	<i>Impacto</i>
Ciudadanos	Población directamente impactada por las decisiones y políticas que se definan	Alto
Empresas	Organizaciones encargadas de contribuir con el la generación de ingresos para la gobernación	Alto
Trabajadores publicos	Personal encargado de liderar los proyectos para el cumplimiento de las metas y encarar la operación de la gobernación	Alto
Proveedores	Empresas encargadas de prestar servicios y soportar la gestión de la gobernación	Medio
Gobernador	Se encarga de administrar las relaciones de la gobernación y administrar los recursos asignados	Alto
Presidencia de la republica	Establece las políticas económicas y sociales del país	Medio
Aliados	Entidades como cámaras de comercio, proexport, ONGs entre otros que contribuyen al desarrollo de la gobernación	Bajo

Nota. Matriz de impacto a stakeholders.

Alineado con la estrategia planteada para la gobernación y de acuerdo con los cuatro pilares definidos en los objetivos de largo plazo de aumentar la cobertura de la educación, el crecimiento de la economía, la reducción de la pobreza y la mejora en el bienestar de la comunidad, en el plan estratégico tiene contempladas las líneas de responsabilidad social que propenden por responder a políticas sociales sostenibles.

7.6 Gestión del Cambio

Principalmente la gobernación debe prepararse para el cumplimiento de los objetivos sociales y económicos que se plantean. Por ser un ente público debe ajustarse a los parámetros definidos en su marco de acción legal, los cuales se relacionan directamente con el bienestar de la población y el crecimiento económico. Sin embargo como cualquier organización debe estar preparada para el cambio, por tanto se debe plantear un plan de manera transversal para abordar la gestión del cambio en la Gobernación de Antioquia que se encuentre alineado con la visión. Esto quiere decir que las personas y la cultura organizacional se encuentren preparadas para afrontar el cambio. D'Alessio plantea en el libro de "el proceso estratégico" las siguientes acciones para preparar a la organización para el cambio, las cuales se recomiendan a tener en cuenta para preparar a la gobernación para el plan planteado: a) Planear la estrategia del cambio, b) establecer un sentido de urgencia, c) Conformar un grupo director facultado, d) Crear una visión para el cambio, e) Comunicar la visión de cambio, f) facultar a otros para lograr la visión del cambio, g) Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores. Por tanto es importante tener presentes las siguientes acciones a implementar con el fin de que el cambio sea más fácil de asimilar.

7.7 Conclusiones

Con respecto a la implementación estratégica se han planteado los objetivos de corto plazo que le permitirán a la Gobernación de Antioquia alcanzar su visión. Para cada objetivo se ha planteado una meta con su respectivo horizonte de tiempo con el fin de asignar los recursos a cada uno de las áreas responsables del plan y así un seguimiento específico anual a cada objetivo. En conclusión en este capítulo se aborda la forma en como la Gobernación de Antioquia realizará su implementación estratégica y como se debe preparar para acometer el

plan. Es importante resaltar que se tenga la asignación presupuestal para la ejecución del plan, también que la gobernación y su estructura se encuentre abierta para recibir el cambio, y tenga en cuenta como sus actividades afectan su entorno y a sus stakeholders.



Tabla 42:

Matriz de metas por objetivos de largo y corto plazo

Objetivo Largo Plazo	Objetivo Corto Plazo	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Olp1 Para el 2025 el departamento de Antioquia atenderá en sus sistema educativo a 1'395.000 estudiantes en educación primaria pasando de una cobertura del 85% al 95,4%, 567.000 en educación secundaria y media mejorando la cobertura del 56% al 80% y finalmente brindará programas de educación superior, continuada y especializada a 453.000 estudiantes logrando una cobertura del 11,4% comparado con el 5,4% Actual	Ocp1 Educar niños de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 2 y 10 años en el grado de básica primaria. Empezando en el 2015 con 1.097.033 niños proyectando un crecimiento promedio anual del 2,4% al 2025.	1.097.033	1.126.875,69	1.156.718,39	1.186.561,08	1.216.403,77	1.246.246,47	1.276.089,16	1.305.931,85	1.335.774,54	1.365.617,24	1.395.459,93
	Ocp2 Educar jóvenes de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 11 y 16 años en el grado de básica secundaria. Empezando en el 2015 con 350.340 jóvenes proyectando un crecimiento promedio anual del 4,9% al 2025.	350.340	372.006,00	393.672,00	415.338,00	437.004,00	458.670,00	480.336,00	502.002,00	523.668,00	545.334,00	567.000,00
	Ocp3 Educar adultos de la región de edades entre los 17 y 50 años en programas de educación superior y especializada. Empezando en el 2015 con 190.780 adultos proyectando un crecimiento promedio anual del 9,1% al 2025.	190.780	217.002,00	243.224,00	269.446,00	295.668,00	321.890,00	348.112,00	374.334,00	400.556,00	426.778,00	453.000,00
Olp2 Para el 2025, el departamento de Antioquia incrementará de 46,6 USD Billones a 112 USD Billones su producto interno bruto soportado en un crecimiento anual promedio de 8,4 %.	Ocp1 Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas por un valor de USD \$30.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.9 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 10% al 2025.	11,89	13,08	14,39	15,83	17,41	19,15	21,07	23,17	25,49	28,04	30,84
	Ocp2 Generar un PIB en la Industria Manufacturera en las zonas rurales y urbanas por un valor de USD \$13.9 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.	7,75	8,21	8,70	9,23	9,78	10,36	10,98	11,64	12,34	13,08	13,86
	Ocp3 Promover el crecimiento de empresas de las ramas de la economía en las Actividades De Servicios Sociales, Comunales Y Personales para obtener un PIB de USD \$18.3 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9% al 2025.	7,72	8,42	9,17	10,00	10,90	11,88	12,95	14,11	15,38	16,77	18,28
Olp3 Para el 2025 el departamento de Antioquia logrará incrementar su nivel de exportaciones de 5.109 USD millones a 14.060 USD millones alcanzando así una balanza comercial con un superávit de USD \$ 4.584 millones.	Ocp4 Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos de comercio, reparación, restaurantes y hoteles por un valor de USD \$18 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.3 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9,5% al 2025.	7,27	7,97	8,72	9,55	10,46	11,45	12,54	13,73	15,03	16,46	18,03
	Ocp5 Desarrollar la industria de la construcción en zonas urbanas y rurales para que contribuya con el PIB de la región con USD \$12 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$4.8 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9,5% al 2025.	4,80	5,26	5,76	6,31	6,92	7,58	8,30	9,09	9,96	10,91	11,95
	Ocp6 Promover en el 20% de las ramas restantes de la economía un PIB de USD \$19.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.1 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.	11,08	11,74	12,45	13,20	13,99	14,83	15,72	16,66	17,66	18,72	19,84
Olp4 Para el 2025, el departamento de Antioquia logrará un índice de calidad de vida (ICV) de 85 puntos mejorando sus 66 puntos presentados al 2014	Ocp1 Generar exportaciones de productos y servicios por un valor de USD \$14.060 Millones. Para el 2015 se iniciará con exportaciones por \$5.601 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 9,6% al 2025.	5.601,5	6.141,5	6.733,5	7.382,6	8.094,3	8.874,6	9.730,1	10.668,1	11.696,5	12.824,1	14.060,3
	Ocp2 Mantener un crecimiento controlado de las importaciones por un valor de USD \$8.131 Millones. Para el 2015 se iniciará con importaciones por \$5.765 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 1,4% al 2025.	8.131,3	8.245,1	8.360,5	8.477,6	8.596,3	8.716,6	8.838,6	8.962,4	9.087,9	9.215,1	9.476,0
	Ocp3 Promover políticas, facilidades y acuerdos comerciales para aumentar el número de empresas exportadoras de la región a 6.214. Se iniciará en el 2015 con 2.823 empresas exportadoras y se espera un crecimiento promedio anual de 8,2% al 2025.	2.823,1	3.054,9	3.305,7	3.577,1	3.870,8	4.188,5	4.532,4	4.904,5	5.307,2	5.742,9	6.214,4
Olp5 Para el 2025, el departamento de Antioquia reducirá el porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) del 18,9% al 7,8%. Para el 2015 se iniciará logrando un porcentaje de hogares con NBI del 17,8%.	Ocp1 Reducir la población de pobreza a 644.517 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 1.323.522 personas y se proyecta un decrecimiento promedio anual de 6,9% al 2025.	1.323.522	1.263.823	1.202.255	1.138.804	1.073.462	1.006.223	937.323	866.732	794.420	720.359	644.517
	Ocp2 Lograr un ingreso per cápita de USD \$17.14 Miles. El ingreso per cápita a 2015 será de USD \$8.61 Miles con un crecimiento promedio anual de 7,2% al 2015.	8,6	9,2	9,9	10,6	11,3	12,1	13,0	13,9	14,9	16,0	17,1
	Ocp3 Incrementar la cobertura en salud en los regímenes subsidiado y contributivo a 6.954.256 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 5.817.989 personas y se proyecta un crecimiento anual del 1,8% al 2025.	5.817.989,3	5.922.713,1	6.029.321,9	6.137.849,7	6.248.331,0	6.360.800,9	6.475.295,4	6.591.850,7	6.710.504,0	6.831.293,1	6.954.256,3
	Ocp4 Para el 2025 el departamento de Antioquia logrará reducir el porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) del 18,9% al 7,8%. Para el 2015 se iniciará logrando un porcentaje de hogares con NBI del 17,8%.	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Ocp5 Para el 2025, el departamento de Antioquia reducirá el 4,41% al 0,47% el porcentaje de hogares que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictuales y combos a margen de la ley. Para el 2015, el departamento de Antioquia tendrá un 4,1% de hogares que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictuales y combos a margen de la ley.	4,10%	3,90%	3,30%	2,90%	1,50%	1,30%	1,10%	0,90%	0,85%	0,61%	0,47%

Nota. Tomado de Matriz de metas por objetivos de largo y corto plazo de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Las características de los mercados globales y el constante cambio sustentado por un ambiente de competitividad y avances tecnológicos a una velocidad nunca antes vista por la sociedad suponen grandes retos para las organizaciones y en nuestro caso así también para el departamento de Antioquia; lo que otrora era percibido como una ventaja competitiva de avanzada puede que se haya convertido sin ser percibido oportunamente como un grillete que detiene el progreso, aun mas, el mismo desempeño de una batería de estrategias contemporáneas consideradas adecuadas en un momento pudiese requerir su reformulación u reestructuración por el acontecer de las circunstancias. Es por esto que de acuerdo a D'Alessio, debemos abordar el proceso estratégico como un ente que es iterativo, dinámico, en constante revisión y actualización para lo cual el autor recomienda revisar eventualmente y dado el caso re elaborar buena parte de las matrices usadas hasta este punto, usar auditorias que permitan identificar acciones correctivas oportunas y/o implementar planes de contingencia con el fin de mantener la estrategia acorde las siguientes 4 perspectivas las cuales por tratarse de una región de Colombia como lo es el departamento de Antioquia y no una corporación convencional han de ser matizadas al contexto adecuado.

8.1.1 Aprendizaje Interno

Conforme a D'Alessio en esta perspectiva han de considerarse a todas aquellas acciones que logren satisfacer, retener e incrementar la productividad de la fuerza operacional, así como fortalecer la capacidad de los sistemas de información, comunicaciones y facilitadores. Así las cosas, aspectos como el nivel de educación de los empleados públicos, retención del talento en las empresas públicas, sistema de gestión de calidad y de mejora continua, han de ser

considerados bajo esta perspectiva, como también el desarrollo de la infraestructura informática y de telecomunicaciones.

8.1.2 Procesos

La innovación, el servicio post venta, la eficiencia operacional en procesos productivos eficientes, así como medidas de calidad de producción y mermas y mejoras en los tiempos de ciclo son aspectos de los que se compone la perspectiva de los procesos de acuerdo a D'Alessio, por lo que, en cuanto del departamento de Antioquia consideraremos además elementos como el desarrollo de la infraestructura, la disminución de la corrupción.

8.1.3 Clientes

Desde la perspectiva del cliente D'Alessio nos sugiere considerar la participación de mercado, retención de clientes y consumidores, captación de clientes y consumidores así como la rentabilidad por cliente y consumidor. Sin embargo esta perspectiva aplicada a Antioquia puede aplicarse en 2 direcciones, donde por un lado están los habitantes de Antioquia quienes son los clientes directos de los beneficios o no de las políticas emanadas de la administración o puede medirse también en función de los clientes de los productos y servicios que el departamento genera, tanto ubicados en Antioquia como fuera de ella.

8.1.4 Financiera

Controlar los indicadores financieros del departamento se hace necesario para monitorear el adecuado desempeño de esta crítica perspectiva, aspectos como el retorno sobre el uso del patrimonio, retorno sobre las ventas, rentabilidad de los proyectos, análisis del punto de equilibrio, flujo de caja y el retorno financiero son los que aborda D'Alessio, sin embargo por ser un ente público social hace necesario adaptar estos indicadores a las características del

departamento, donde antes que un retorno sobre la inversión expresada en dinero, se espera más bien el retorno en términos de beneficio social por poner solo un ejemplo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado (Balanced Scorecard) planteado por Kaplan y Norton (2001) nos permite incorporar las 4 perspectivas descritas antes, en una matriz la cual cobra vida una vez se cuenta con la información del desempeño de las diferentes variables que los indicadores pretenden contener; para esto recomendamos que un ente centralice la información de los diferentes procesos con el fin de generar una herramienta consolidada que permita cada determinados periodos de tiempo, preferiblemente mensuales, hacer cortes con el fin de determinar los ajustes necesarios a la estrategia mediante la interpretación de alertas tempranas; en la Tabla 43 podemos observar la estructura general del que sería el tablero de control balanceado para el departamento de Antioquia.

8.3 Conclusiones

Una máxima de la gestión administrativa reza que lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede administrar, partiendo de esta verdad, aplicar una metodología estructurada para medir y analizar las eventuales desviaciones de las variables críticas de desempeño con respecto a las estimación se hace necesario para otorgar a quienes ostentan la dirección de la estrategia del departamento de Antioquia herramientas con las cuales tomarle el pulso a la estrategia para basados en hechos poder realizar los ajustes necesarios oportunamente.

Tabla 43.

Matriz de tablero de control (Balanced Scorecard)

<i>Perspectiva</i>	<i>ID</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidades</i>
Aprendizaje interno	Ocp1	Educación de niños de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 2 y 10 años en el grado de básica primaria. Empezando en el 2015 con 1.097.033 niños proyectando un crecimiento promedio anual del 2.4% al 2025.	Numero de niños educados	Personas
Aprendizaje interno	Ocp2	Educación de jóvenes de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 11 y 16 años en el grado de básica secundaria. Empezando en el 2015 con 350.340 jóvenes proyectando un crecimiento promedio anual del 4.9% al 2025.	Numero de jóvenes educados	Personas
Aprendizaje interno	Ocp3	Educación de adultos de la región de edades entre los 17 y 50 años en programas de educación superior y especializada. Empezando en el 2015 con 190.780 adultos proyectando un crecimiento promedio anual del 9.1% al 2025.	Numero de adultos educados	Personas
Aprendizaje interno	Ocp4	Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos de comercio, reparación, restaurantes y hoteles por un valor de USD \$18 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.3 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9.5% al 2025.	Millones de dólares	Us\$
Aprendizaje interno	Ocp5	Desarrollar la industria de la construcción en zonas urbanas y rurales para que contribuya con el PIB de la región con USD \$12 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$4.8 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9.5% al 2025.	Millones de dólares	Us\$
Cliente	Ocp1	Generar exportaciones de productos y servicios por un valor de USD \$14.060 Millones. Para el 2015 se iniciará con exportaciones por \$5.601 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 9.6% al 2025.	Millones de dólares	Us\$
Cliente	Ocp2	Mantener un crecimiento controlado de las importaciones por un valor de USD \$8.131 Millones. Para el 2015 se iniciará con importaciones por \$5.765 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 1.4% al 2025.	Millones de dólares	Us\$
Cliente	Ocp3	Promover políticas, facilidades y acuerdos comerciales para aumentar el número de empresas exportadoras de la región a 6.214. Se iniciará en el 2015 con 2.823 empresas exportadoras y se espera un crecimiento promedio anual de 8.2% al 2025.	Numero de empresas	Unidades
Cliente	Ocp1	Reducir la población de pobreza a 644.517 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 1.323.522 personas y se proyecta un decrecimiento promedio anual de 6.9% al 2025.	Numero de personas	Personas
Financiera	Ocp1	Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas por un valor de USD \$30.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.9 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 10% al 2025.	Millones de dólares	Us\$
Financiera	Ocp2	Generar un PIB en la Industria Manufacturera en las zonas rurales y urbanas por un valor de USD \$13.9 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.	Millones de dólares	Us\$
Financiera	Ocp6	Promover en el 20% de las ramas restantes de la economía un PIB de USD \$19.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.1 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.	Millones de dólares	Us\$
Financiera	Ocp2	Lograr un ingreso per cápita de USD \$17.14 Miles. El ingreso per cápita a 2015 será de USD \$8.61 Miles con un crecimiento promedio anual de 7.2% al 2015.	Miles de dólares	Us\$
Financiera	Ocp3	Promover el crecimiento de empresas de las ramas de la economía en las Actividades De Servicios Sociales, Comunales Y Personales para obtener un PIB de USD \$18.3 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9% al 2025.	Millones de dólares	Us\$
Procesos	Ocp3	Incrementar la cobertura en salud en los regimenes subsidiado y contributivo a 6.954.256 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 5.817.989 personas y se proyecta un crecimiento anual del 1,8% al 2025.	Numero de personas	Personas
Procesos	Ocp4	Para el 2025 el departamento de Antioquia logrará reducir el porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) del 18,9% al 7,8%. Para el 2015 se iniciará logrando un porcentaje de hogares con NBI del 17,8%.	Numero de hogares	Hogares
Procesos	Ocp5	Para el 2025, el departamento de Antioquia reducirá del 4,41% al 0,47% el porcentaje de hogares que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictivas y combos la margen de la ley. Para el 2015, el departamento de Antioquia tendrá un 4,1% de hogares que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictivas y combos al margen de la ley.	Numero de hogares	Hogares

Nota. Tomado de Balanced Scorecard de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis competitivo de la organización

El análisis competitivo de Antioquia se realiza mediante el modelo de rombo de la ventaja competitiva de Porter, el cual establece la evaluación de cuatro determinantes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategias, estructura y rivalidad de las empresas.

El primer atributo o determinante, condición de los factores, según Porter (2013) hace referencia a la situación del departamento en cuanto a los factores de producción como mano de obra e infraestructura necesarios para competir en un sector determinado. El capital humano es un factor de competitividad imprescindible, asociado a la educación la formación el entrenamiento los valores, las habilidades y destrezas adquiridas a través de la experiencia. Dentro de este factor la cámara de comercio de Medellín selecciono las variables que miden la calidad y cobertura de la educación en los niveles medios superiores y técnicos, como lo es la tasa de escolaridad neta TEN, cobertura de educación superior por 10.000 habitantes, TEN en secundaria, promedio de puntaje ICFES, tasa de aprobación de secundaria y el número de matriculados en el SENA por 10.000 habitantes, en la Tabla 44 se encuentran los factores con sus respectivos pesos.

Tabla 44.

Matriz de factores de producción

<i>Variables</i>	<i>Peso en el factor</i>
TEN nivel media (%)	.957
Cobertura educación superior por 10.000 hab.	.928
TEN secundaria (%)	.864
Promedio puntaje acumulado ICFES	.862
Aprobacion secundaria (%)	.670
Matriculados SENA x 10.000 habitantes	.198

Nota. Tomado de Factores competitivos de Porter. (2013). Ser Competitivo. España: Planeta de Libros

Las variables con mayor peso son las referentes a la cobertura y son también las más diferenciadoras dentro del departamento de Antioquia, dentro de las diferentes regiones se destaca el valle de aburra en la cobertura de la educación secundaria y se presentan una disparidad en los resultados para el bajo cauca, magdalena medio, oriente y Urabá los cuales representan el 10 y 12% de lo observado en el valle de aburra y las demás regiones menos del 3%. Las variables que miden la calidad de la educación presentan resultados homogéneos entre las regiones. Los primeros 3 puestos del ranking en factor humano lo ocupan primero el valle de aburra, luego a una distancia considerable la región suroeste, seguido del oriente.

Como segundo factor se tiene en cuenta la infraestructura, definida como el conjunto de estructuras e instalaciones de larga vida diseñadas para la prestación de servicios productivos, sociales y personales según la cámara de comercio. En el caso de las regiones de Antioquia, se eligieron variables relacionadas con la cobertura en servicios públicos, en carreteras y en salud para representar el factor infraestructura. La cobertura en acueducto y alcantarillado y en líneas telefónicas por 100 habitantes tiene una importante influencia positiva en el factor. Con un peso menor, las variables cobertura de energía, vías primarias y número de camas por 1.000 habitantes también tienen un efecto positivo en el factor.

Tabla 45.

Matriz de factores de cobertura

<i>Variables</i>	<i>Peso en el factor</i>
Cobertura alcantarillado (%)	.975
Líneas telefónicas por 100 hab.	.964
Cobertura acueducto (%)	.938
Cobertura energía (%)	.861
Vías primarias m/km ²	.804
Número de camas por 1000 hab.	.198

Nota. Tomado de Factores competitivos de Porter. (2013). Ser Competitivo. España: Planeta de Libros

En este factor nuevamente se destaca el valle de aburra seguido de la región del oriente, las regiones más rezagadas son la nordeste y el bajo cauca. La variable en la que se presenta mayor homogeneidad entre las regiones es la cobertura energética y la de mayor heterogeneidad es la variable de vías primarias.

La calidad y la eficiencia de la gestión pública se destaca como uno de los factores centrales dentro de la competitividad derivado de la actividad regulatoria que la caracteriza y las acciones que podrían obstaculizar o promover el crecimiento de una región. Según la cámara de Antioquia la forma en que un gobierno local contribuye a la creación de ventajas competitivas al momento de asignar eficientemente los recursos públicos, la inversión en bienes de uso colectivo que mejoran el bienestar y la calidad de vida de la población generan externalidades para la localización de las empresas y la creación de empleos de calidad. Para lograr un impacto positivo en la competitividad desde la gestión pública se requiere un manejo juicioso de las regalías y generar una capacidad de autofinanciamiento. Las variables que se incluyen dentro de este factor son: capacidad de ahorro y de generación de recursos propios, el autofinanciamiento del funcionamiento y, finalmente, la dependencia de las transferencias, que mide la capacidad del gobierno municipal para financiar con recursos propios los gastos de funcionamiento. En la Tabla 46 se muestran las variables medidas con su respectivo peso.

Tabla 46.

Matriz de factores de cobertura

<i>Variables</i>	<i>Peso en el factor</i>
Capacidad de ahorro (%)	.945
Capacidad de generación de recursos propios (%)	.897
Autofinanciación del funcionamiento (%)	-.868
Dependencia de las transferencias (%)	-.629

Nota. Tomado de Factores competitivos de Porter. (2013). Ser Competitivo. España: Planeta de Libros

Dentro de las tres regiones destacadas por esta variable se encuentran el Valle de Aburra, región oriente y norte. Se deben adelantar esfuerzos por mejorar la eficiencia de la gestión pública en las regiones del bajo cauca y nordeste ya que ocupan los últimos puestos aun cuando presentan unas regalías importantes por extracción de oro, lo cual significa que para este factor no parece tener ningún efecto.

Para la cámara de comercio de Medellín la geografía y localización son factores importantes en la atracción o expulsión del capital y la población, por ejemplo geografía adversa (climas, topografía, pluviosidad, mala calidad de suelos) en términos generales la geografía representa un punto débil para Antioquia debido a lo adversa lo cual eleva los costos y limita el acceso a mercados domésticos, aun así el valle de aburra, región oriente y suroeste son la de mayor desarrollo de este tipo. En la Tabla 47 se encuentran las variables evaluadas:

Tabla 47. *Matriz de factores geográficos*

Matriz de factores geográficos

<i>Variables</i>	<i>Peso en el factor</i>
Densidad poblacional (hab/km ²)	.721
Grado de urbanización (%)	.485
Incidencia de malaria (%)	-.709
Temperatura promedio	-.713
Indicador de enfermedades tropicales	-.810
Distancia por carretera a Medellín	-.875

Nota. Tomado de Factores competitivos de Porter. (2013). Ser Competitivo. España: Planeta de Libros

Los recursos naturales parecen tener un impacto negativo en la competitividad de las regiones debido a que existe evidencia, según comenta la cámara de comercio de Medellín, que cuando una región basa su crecimiento en la explotación de recursos naturales estas se caracterizan por bajos niveles económicos y sociales. Aunque podría ser una generación de

ventaja competitiva si se le da la connotación de capital natural el cual es usado de manera sostenible y que sea una fuente para el desarrollo de valor agregado y no solo de las explotaciones tradicionales agropecuarias y mineras. La Tabla 48 muestra los variables medidas.

Tabla 48.

Matriz de factores de recursos naturales

<i>Variables</i>	<i>Peso en el factor</i>
Cuerpo de agua (HAS)	.957
Índice de Calidad de Suelos	.946
Bosque (HAS)	.434
Cultivo (HAS)	-.049

Nota. Tomado de Factores competitivos de Porter. (2013). Ser Competitivo. España: Planeta de Libros

Las regiones con mayor puntuación en este indicador son las bañadas por los ríos y con mayor presencia de bosques como es el caso de Magdalena medio, bajo cauca y región nordeste, el caso contrario las regiones más urbanizadas se encuentran en las últimas posiciones es el caso de Occidente, suroeste y valle de aburra. Aun cuando ejerce un efecto negativo de los factores mencionados con anterioridad es que menor impacto presenta. (Camara de comercio de Medellín, 2011)

Condiciones de la demanda, de acuerdo con Porter (2013) la demanda interior, a pesar de tener una mundialización de la competencia, puede representar una ventaja competitiva cuando existe presión hacia las empresas para que innoven o logren mayores ventajas que sus rivales extranjeros. En el mercado colombiano intervienen compradores con un alto nivel de información debido a los avances tecnológicos que se vienen desarrollando e incentivando en el país y sumado a esto también presentan un nivel de exigencia muy alto en cuanto a estándares de calidad se refiere. Considerando esto la demanda en Colombia se comporta como un apalancamiento para la ventaja competitiva del territorio nacional debido a que cuenta con un

mercado bastante informado, exigente que impulsa a las empresas a salir de su zona de confort e idear formas nuevas de hacer las cosas para entregar productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades del consumidor nacional pero al mismo tiempo al consumidor internacional.

Continuando con el diamante de la competitividad de las naciones de Porter los *Sectores afines y auxiliares* “La presencia de industrias competitivas en una nación y que estén relacionadas es común. La localización dentro de una nación de las industrias proveedoras y competitivas internacionalmente irradia ventajas para muchos”. (D’Alessio, 2013)., para Colombia se ha fijado un plan de competitividad que busca garantizar el posicionamiento de Colombia en la Latino América para el año 2025, de este rol se encarga una institución llamada Consejo Privado de Competitividad que tiene la tarea de lograr su objetivo manteniendo autonomía en su actuar independientemente de la gestión del gobierno de turno. De acuerdo con el informe nacional de competitividad 2013- 2014, “Colombia tiene actualmente una oportunidad única para avanzar hacia una mayor prosperidad gracias a que cuenta con los recursos provenientes de las regalías. Es fundamental que las regiones valoren la importancia de contar con estos recursos, que pueden ser temporales, para avanzar en su competitividad y desarrollo

Adicionalmente en Colombia se hace referencia a los Clúster y al desarrollo competitivo de los mismos, esta estrategia busca fortalecer los sectores productivos de la industria colombiana haciendo a las empresas más competitivas por medio de la gestión completa de su cadena de suministros. A partir de 2001 se empezó a evaluarla situación de los clúster y se realizó un estudio de cuarenta y cuatro clúster en 10 regiones diferentes con el objetivo de empezar a definir la una política de clúster para Colombia, de acuerdo con un informe de Fedesarrollo “Los principales tres elementos de éxito de cualquier política de clúster son la asociatividad y presencia de redes, la tecnología de innovación y el capital humano. No obstante,

la evidencia parece mostrar que los programas llevados a cabo en Colombia se centran tan solo en el primero” (Fedesarrollo, 2013), a pesar de lo anterior en estos antecedentes ha servido para que actualmente exista un política de competitividad que esta soportada en el desarrollo de clúster con el objetivo final de impactar positivamente el liderazgo y competencia del país. (Fedesarrollo, 2013)

En este ámbito de sectores afines al sector privado deben asumir una enorme responsabilidad. El sector privado, con su visión de largo plazo, se convierte en un actor fundamental al momento de establecer las apuestas productivas de las regiones y también en la identificación de los cuellos de botella que podrían afectar el desarrollo de las mismas”. (Consejo Privado de Competitividad, 2014) Por tanto se están creando las condiciones que garanticen la competencia del país y la asignación de recursos para alcanzar el objetivo trazado.

Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas, en Colombia existe un ámbito de una rivalidad enorme entre las distintas regiones influenciado por la características sociales de cada región, lo cual sirve como estímulo para la creación y persistencia de la ventaja competitiva, dentro de estas regiones tenemos Antioquia, Atlántico, Bogota, Santander y el Valle del cauca ubicadas estas dentro de las regiones con mayor desarrollo económico del país. Esta rivalidad entre regiones por supuesto se traslada a una rivalidad estrecha entre las diferentes empresas, lo cual resulta en un fenómeno similar al de la demanda: la competencia interior fortalece la ventaja competitiva nacional y prepara a las empresas para los grandes retos internacionales.

9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la organización

Según la cámara de comercio de Medellín la región con mayor capacidad competitiva es el Valle de Aburra derivado de obtener la mejor calificación en todas las variable evaluadas, menos en el factor de recursos naturales pero como vimos esta presenta un efecto negativo en el

indicador global de competitividad. El resultado se basa en la concentración de la población, concentración de los mercados. La región oriente presenta ventajas en cuanto a la localización y dotación de recursos básicos, que le permitirán tener hacia el futuro un mayor nivel de atractividad de capital y mano de obra calificada. La región suroeste presenta una ventaja diferenciadora en cuanto a la producción cafetera. La región norte presenta una buena localización y presenta un factor clave como lo es la especialización en la producción lechera con diversificación de productos y valor agregado.

Dentro de las deficiencias detectadas al realizar esta evaluación resaltan los altos niveles de pobreza, deficiencias en la calidad de la educación, ubicación geográfica especialmente del valle del aburra frente a otras regiones del país, actividades primarias con bajos niveles de productividad en las zonas occidente, magdalena medio, Urabá, bajo cauca y nordeste. Debido a la explotación irracional del oro este recurso natural presenta una desventaja en competitividad claramente demostrado por estar presentes en las 2 regiones con menor calificación. (Camara de comercio de Medellín, 2011)

9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la organización

Desde el punto de vista de Clusters, la Gobernación de Antioquia ha sido pionera en el país en el desarrollo competitivo de los mismos, según la Cámara de Comercio de Medellín, “Consecuentemente con las tendencias mundiales y las características de desarrollo de las regiones del mundo, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha impulsado la identificación y consolidación de Clusters con empresarios y entidades de la región, como estrategia de desarrollo empresarial para el departamento, convencidos de que a partir de las regiones y sus respectivas empresas, el país puede soportar su desarrollo.” (CCM, 2006). Lo

anterior muestra el interés de la gobernación por fortalecer su industria y la relevancia de los Clúster en su crecimiento económico. (Camara de comercio de Medellín, 2010)

Dentro de los clúster más destacados según la cámara de comercio de Medellín se encuentran: Energía Eléctrica, Construcción, Textil/confección, Servicios de medicina-odontología y trismo de negocios, ferias y convenciones. Estos clúster en conjunto con las actividades transversales (financiero, transporte y comunicaciones) representan el 85% de los activos de las empresas de Antioquia, 36% de las exportaciones totales, 35% del PIB regional y 40% del empleo metropolitano.

El sector de energía ha sido el más representativo a nivel nacional, del PIB colombiano de gas y energía eléctrica Antioquia participa mayoritariamente con un 24% ver Figura 46. La dinámica es influenciada por los niveles de exportaciones de energía eléctrica y en menor medida por los dispositivos eléctricos.

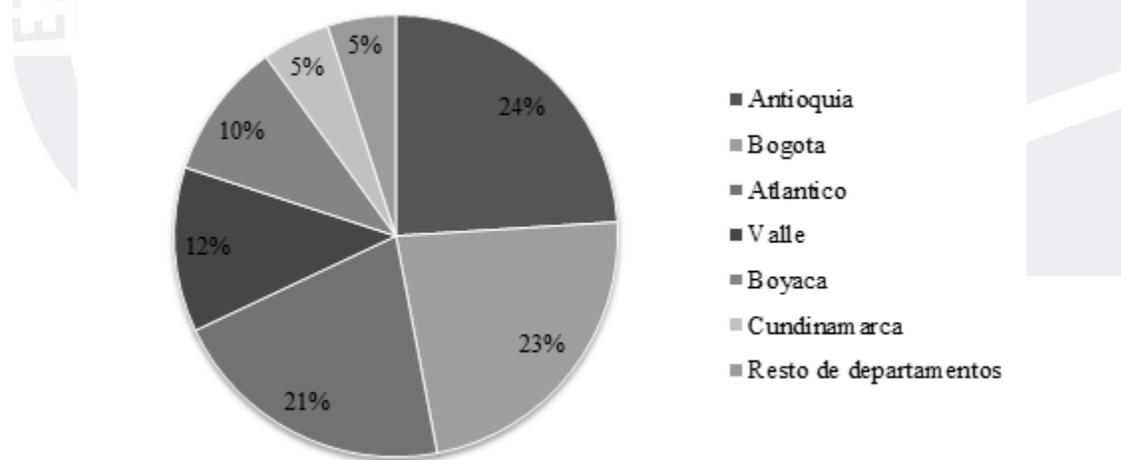


Figura 46: Participación regional del sector energético en Colombia. Tomado de Avance de la Estrategia Cluster en Medellín y Antioquia. *Cámara de comercio de Medellín.*

Antioquia y en especial Medellín son reconocidos por su liderazgo en actividades con textil, confección basada por el diseño, la moda y la calidad de sus productos. Esta actividad

presenta un sobresaliente aporte al PIB del sector textil/confección en un 53% y un 25% del PIB industrial.

En el clúster de la construcción se encuentran firmas productoras de insumos para la construcción, firmas de consultoría en ingeniería con gran reconocimiento a nivel internacional por el nivel de calidad e innovación de los productos. La participación en el PIB nacional del sector construcción es del 20%.

En el mundo se está presentando un mayor crecimiento del turismo en los países emergentes, específicamente Medellín es el tercer destino turístico de Colombia para los visitantes extranjeros, se presenta un incremento en la realización de ferias y congresos de carácter internacional, al igual la tasa de ocupación hotelera ha presentado un fuerte incremento. En la composición empresarial del clúster de turismo de negocios, ferias y convenciones se encuentra dominada por microempresas con un 96,4%.

Medellín según la cámara de comercio de esta ciudad es reconocida por contar con las más destacadas sedes de prestación de servicios de salud en Colombia y América latina, Medellín cuenta con 919 instituciones que presentan servicios de salud con predominio del sector privado en un 90%.

9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Dentro de los aspectos potenciales de los clúster actuales se pueden identificar los siguientes aspectos:

- Incremento de la participación exportadora del clúster de energía en dispositivos eléctricos con alto valor agregado.

- Las microempresas representan la mayor proporción en la composición empresarial del sector textil/confección con un 90,4%. Se destaca la necesidad de creación de marcas nacionales con capacidad de competencia internacional.
- Al igual que el clúster de textil/ confección el sector construcción tiene una proporción alta 80,2% de microempresas.
- En el sector turismo se deben buscar estrategias internacionales que garanticen un flujo homogéneo de demanda para suavizar las temporadas valle. Al igual que capacitar al capital humano en la satisfacción del cliente.
- La formación de clúster en especial sector textil, energía y construcción, debe ser capitalizada explotando los actuales tratados comerciales internacionales e incentivando la exportación de productos mediante los nuevos puertos.
- Dentro del clúster de energía se deberá incentivar el crecimiento de la empresa pública de energía de Antioquia mediante la obtención de contratos internacionales para generación y transmisión de energía hidráulica.
- Se deberá incentivar la creación de nuevas empresas con alivios económicos y fiscales dedicadas a la creación de tecnología que conformen un clúster tecnológico.

9.5 Conclusiones

- Antioquia se ubica en un renglón muy destacado dentro del país en lo que respecta al desarrollo de Clúster, contando con una fuerte participación de la Cámara de Comercio de Medellín como identificadora, impulsora y consolidadora de estos Clusters regionales con el propósito de generar desarrollo empresarial para el departamento.
- Los clúster más destacados de Antioquia son: Energía Eléctrica, Construcción, Textil/confección, Servicios de medicina-odontología y turismo de negocios, ferias y

convenciones. Lo cual representa el 85% de los activos de las empresas de Antioquia y el 35% del PIB regional.

- De los anteriores clúster el de Energía es el más representativo con una participación del 24% del PIB nacional de gas y energía, esto derivado en su mayoría por el flujo exportador de energía eléctrica.
- Las microempresas juegan un papel importante dentro de la mayoría de los clúster mencionados, toda vez que representan la mayor proporción en la composición empresarial de cada sector.
- Existen puntos estratégicos en los cuales se puede enfocar el departamento con el fin de mejorar el desempeño de cada clúster y por ende la competitividad de la región.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 49 se presenta el cuadro de resumen de la estrategia definida para la Gobernación de Antioquia resumido en el plan estratégico integral, este “ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los ajustes necesarios, y brinda un panorama holístico de todo el proceso”. (D’Alessio, 2013).

10.2 Conclusiones Finales

1. La economía mundial si bien está atravesando por una profunda crisis económica, esta no es homogénea en para todos los países, de hecho hay países que no se han visto tan afectados, entre los cuales esta Colombia el cual presenta índices de crecimiento atractivos en los últimos años y en él, el departamento de Antioquia particularmente se destaca por ser la segunda economía del país y su industria pujante.
2. La gobernación del departamento de Antioquia como ente precursor y centralizador de las iniciativas gubernamentales tiene dentro de sus estandartes estratégicos la reducción de la pobreza, el desarrollo de la economía y el impulso a la educación.
3. El entorno en el que se encuentra el departamento de Antioquia antes que presentar amenazas supone oportunidades por medio de las cuales expandir su industria la cual se caracteriza por poseer una estructura que puede sobrepasar las fronteras con la respectiva transferencia de riqueza.
4. Los antioqueños ya cuentan con un plan de desarrollo departamental coherente que pretende apuntalar el desarrollo de la región y su economía soportado en 7 aspectos fundamentales y la potencializarían de su industria altamente 3 rubros donde la mayor

concentración se da en el comercio al por mayor y al menor, aunque esto con grandes retos como el déficit infraestructural.

5. En la productividad de las sub regiones, la penetración de la educación y el desarrollo de la infraestructura son los pilares con los cuales el departamento pretende incrementar el bienestar social de la población.
6. Por medio del seguimiento del proceso estratégico elaborado en este documento es posible encontrar una adecuada y estructurada coherencia aplicable por los gobernantes y personas del común entre el presente y el futuro deseado para la prometedora población de Antioquia.
7. Esta adecuada y estructurada coherencia entre el presente y el futuro deseado se aterriza por medio del establecimiento de un compendio táctico de corto plazo lo que le provee a esta iniciativa la realidad ejecutable, necesaria, de la cual se compusieron en su momento grandes obras concluidas con éxito.
8. Sin embargo todas las buenas intenciones por más idóneas y estructuradas que se encuentren no encontrarán el destino soñado si no es posible medir el desempeño y ajustar el curso en el transcurrir de la estrategia, por lo cual se ha provisto esta herramienta de los mecanismos para hacerlo.
9. Por último se analizan los nichos competitivos en donde tanto la estrategia como el departamento de Antioquia pueden encontrar las condiciones higiénicas necesarias donde desarrollar todo su enorme potencial.

Tabla 49.

Matriz de plan estratégico integral (PEI)

Visión: Para el año 2025 el departamento de Antioquia será una región líder de la economía colombiana aportando 112 billones de dólares al producto interno bruto nacional a través de la consecución de hitos relevantes como la obtención de una balanza comercial superavitaria y la explotación sostenible de las diferentes zonas de la región acorde a cada actividad comercial encontrando en la educación el motor					
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas
<p>Para el 2025 el departamento de Antioquia atenderá en sus sistema educativo a 1'395.000 estudiantes en educación primaria pasando de una cobertura del 85% al 95,4%, 567.000 en educación secundaria y media mejorando la cobertura del 56% al 80% y finalmente brindará programas de educación superior, continuada y especializada a 453.000 estudiantes logrando una cobertura del 11,4% comparado con el 5,4% Actual</p>	<p>Para el 2025, el departamento de Antioquia incrementará de 46,6 USD Billones a 112 USD Billones su producto interno bruto soportado en un crecimiento anual promedio de 8.4 %.</p>	<p>Para el 2025 el departamento de Antioquia logrará incrementar su nivel de exportaciones de 5.109 USD millones a 14.060 USD millones alcanzando así una balanza comercial con un superávit de USD \$ 4.584 millones.</p>	<p>Para el 2025, el departamento de Antioquia logrará un índice de calidad de vida (ICV) de 85 puntos mejorando sus 66 puntos presentados al 2014</p>	<p>1. Los servidores públicos de la gobernación están sometidos externamente al control social, político, fiscal y disciplinario, e internamente al control disciplinario interno y al control interno que evalúa el desempeño garantizando la eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión administrativa.</p> <p>2. El Gobernador y su equipo directivo se comprometen a administrar la entidad bajo los preceptos de la integridad y la transparencia, gestionar eficientemente los recursos públicos, rendir cuentas, ser eficaces en la realización de sus cometidos, coordinar y colaborar con los demás entes públicos y responder efectivamente a las necesidades de la población antioqueña.</p> <p>3. La Gobernación tendrá relación con organismos de control externos para fines de medir la gestión de la gobernación.</p> <p>4. La Gobernación garantiza realizar procesos colectivos de identificación y aceptación de las políticas éticas, que garanticen el cumplimiento de la ley, la participación, la sana convivencia y la solución de conflictos en las relaciones interpersonales, interinstitucionales y con otros grupos de interés.</p> <p>5. La Gobernación de Antioquia se compromete a luchar contra la corrupción, para lo cual vinculará activamente al logro de este objetivo a sus servidores públicos y contratistas.</p> <p>6. La Administración Departamental se compromete con el desarrollo de las habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos, determinando políticas y prácticas de gestión humana que deben incorporar los principios constitucionales de justicia, equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, promoción y evaluación del desempeño.</p> <p>7. Con el propósito de garantizar el logro de los fines misionales y la transparencia de la Administración, la comunicación en la Gobernación de Antioquia tendrá un carácter estratégico y estará orientada a fortalecer la concertación y el posicionamiento de propósitos comunes en los ciudadanos.</p> <p>8. Realizar una revisión periódica del presupuesto y la asignación a los diferentes proyectos establecidos en el plan estratégico.</p>	
<p>E1 Incentivar el número de empresas con modelos de negocio exportador enfocados a productos con acuerdos internacionales vigentes (D9, O2)</p> <p>E2 Desarrollar planes de competitividad empresarial apoyados en las cámaras de comercio para garantizar la sostenibilidad de las compañías en el tiempo (D9, A9)</p> <p>E3 Implementar puerto de exportación marítima con salida al Océano Pacífico (F1, O1)</p> <p>E4 Fomentar la formación de clúster para explotar los actuales tratados internacionales incentivando la exportación de productos mediante los nuevos puertos marítimos (F2, O2)</p> <p>E6 Desarrollar la industria agrícola incentivando las exportaciones y aprovechando la posición estratégica del departamento (O1, O3, F2)</p> <p>E7 Crear acuerdos académicos que permitan el intercambio de conocimiento y transferencias de tecnología entre los países de la alianza del pacífico (F8, F9, O2)</p> <p>E10 Asignar recursos que le permitan a los clúster superar barreras comerciales de entrada a mercados atractivos para productos antioqueños (A7, F1, F2)</p> <p>E11 Promover proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas a los negocios que permitan la transformación competitiva del país y la región (A2, A10, F1, F9)</p> <p>E12 Diversificar el componente productivo del departamento mediante la inversión y desarrollo de rubros nos tradicionales (D5, D6, O8)</p> <p>E14 Promover la inversión en infraestructura en proyectos que promuevan la inversión social (D3, A5)</p> <p>E15 Mantener un plan de educación con estándares internacionales de calidad que garantice la competitividad de los egresados (A6, A9, D3)</p> <p>E18 Diversificar la oferta de producción manufacturera por medio de incentivos a la innovación y atracción de industrias foráneas</p>	<p>OCP 1.1: Educar niños de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 2 y 10 años en el grado de básica primaria. Empezando en el 2015 con 1.097.033 niños proyectando un crecimiento promedio anual del 2.4% al 2025.</p> <p>OCP 1.2: Educar jóvenes de poblaciones urbanas y rurales de edades entre los 11 y 16 años en el grado de básica secundaria. Empezando en el 2015 con 350.340 jóvenes proyectando un crecimiento promedio anual del 4.9% al 2025.</p> <p>OCP 1.3: Educar adultos de la región de edades entre los 17 y 50 años en programas de educación superior y especializada. Empezando en el 2015 con 190.780 adultos proyectando un crecimiento promedio anual del 9.1% al 2025.</p> <p>OCP 2.1: Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas por un valor de USD \$30.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.9 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 10% al 2025.</p> <p>OCP 2.2: Generar un PIB en la Industria Manufacturera en las zonas rurales y urbanas por un valor de USD \$13.9 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.</p> <p>OCP 2.3: Promover el crecimiento de empresas de las ramas de la economía en las Actividades De Servicios Sociales, Comunales Y Personales para obtener un PIB de USD \$18.3 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.7 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9% al 2025.</p> <p>OCP 2.4: Lograr una generación de PIB en la rama de la economía de establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias y servicios a las empresas por un valor de USD \$18 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$7.3 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9.5% al 2025.</p> <p>OCP 2.5: Desarrollar la industria de la construcción en zonas urbanas y rurales para que contribuya con el PIB de la región con USD \$12 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$4.8 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 9.5% al 2025.</p> <p>OCP 2.6: Promover en el 20% de las ramas restantes de la economía un PIB de USD \$19.8 Billones. Se empezará en el 2015 con un PIB de \$11.1 Billones proyectando un crecimiento promedio anual del 6% al 2025.</p>	<p>OCP 3.1: Generar exportaciones de productos y servicios por un valor de USD \$14.060 Millones. Para el 2015 se iniciará con exportaciones por \$5.601 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 9.6% al 2025.</p> <p>OCP 3.2: Mantener un crecimiento controlado de las importaciones por un valor de USD \$8.131 Millones. Para el 2015 se iniciará con importaciones por \$5.765 Millones proyectando un crecimiento promedio anual de 1.4% al 2025.</p> <p>OCP 3.3: Promover políticas, facilidades y acuerdos comerciales para aumentar el número de empresas exportadoras de la región a 6.214. Se iniciará en el 2015 con 2.823 empresas exportadoras y se espera un crecimiento promedio anual de 8.2% al 2025.</p>	<p>OCP 4.1: Reducir la población de pobreza a 644.517 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 1.323.522 personas y se proyecta un decrecimiento promedio anual de 6.9% al 2025.</p> <p>OCP 4.2: Lograr un ingreso per cápita de USD \$17.14 Miles. El ingreso per cápita a 2015 será de USD \$8.61 Miles con un crecimiento promedio anual de 7.2% al 2015.</p> <p>OCP 4.3: Incrementar la cobertura en salud en los regimenes subsidiado y contributivo a 6.954.256 personas. En el 2015 se iniciará con una población de 5.817.989 personas y se proyecta un crecimiento anual del 1,8% al 2025.</p> <p>OCP 4.4: Para el 2025 el departamento de Antioquia logrará reducir el porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) del 18,9% al 7,8%. Para el 2015 se iniciará logrando un porcentaje de hogares con NBI del 17,8%.</p> <p>OCP 4.5: Para el 2025, el departamento de Antioquia reducirá del 4,41% al 0,47% el porcentaje de hogares que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictuales y combos al margen de la ley. Para el 2015, el departamento de Antioquia tendrá un 4,1% de hogares que identifican como problemas de seguridad el accionar de bandas delictuales y combos al margen de la ley.</p>	<p>10. Valor en \$ USD generados por las exportaciones de la región. OCP 3.1.</p> <p>11. Valor en \$ USD generados por las importaciones hacia la región. OCP 3.2.</p> <p>12. # de empresas exportadoras en la región. OCP 3.3.</p> <p>13. # de personas consideras en el límite de pobreza en la región. OCP 4.1.</p> <p>14. Ingreso en USD de las personas de la región. OCP 4.2.</p> <p>15. # de personas inscritas en el sistema de seguridad social. OCP 4.3.</p> <p>16. % de reducción del NBI. OCP 4.4.</p> <p>17. % de reducción de hogares impactados por bandas o combos al margen. OCP 4.5.</p>	
<p>Tablero de Control</p> <p>1. # de niños graduados. OCP 1.1.</p> <p>2. # de jóvenes graduados. OCP 1.2.</p> <p>3. # de adultos graduados. OCP 1.3.</p> <p>4. Valor en \$ USD generados por el sector financiero, seguros, inmobiliarios y servicios. OCP 2.1.</p> <p>5. Valor en \$ USD generados por la industria manufacturera. OCP 2.2.</p> <p>6. Valor en \$ USD generados por el sector de actividades sociales, comunales y personales. OCP 2.3.</p> <p>7. Valor en \$ USD generados por el sector de comercio, reparación, hoteles y restaurantes. OCP 2.4.</p> <p>8. Valor en \$ USD generados por el sector de la construcción urbana y rural. OCP 2.5.</p> <p>9. Valor en \$ USD generados por las demás ramas de la economía. OCP 2.6.</p>	<p>Recursos</p> <p>1. Se ha asignado el 15% del presupuesto de La Gobernación de Antioquia para el objetivo de largo plazo 1 relacionado con la educación.</p> <p>2. 25% del presupuesto anual de la gobernación se asignará para el objetivo de largo plazo 2 relacionado con el crecimiento del PIB de la región.</p> <p>3. 20% del presupuesto anual se asignará al objetivo de largo plazo 3 relacionado con aumentar la balanza comercial de la gobernación.</p> <p>Planes Operacionales</p>				

Misión: Garantizar la sostenibilidad educativa, económica y política de la región por medio de la administración de los recursos nacionales y propios al servicio de nuestra comunidad. Asegurando la transparencia en los procesos legales, la participación de la población en las políticas de desarrollo y propiedad por ser un ente socialmente responsable en el cuidado de los intereses de nuestra región.

Valores: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Mejora Continua, Transparencia, Compromiso Social, Vocación de Servicio

Nota. Tomado de Matriz de plan estratégico integral (PEI) de D'Alessio F. (2013). El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Ejecutar el presente plan estratégico para la gobernación de Antioquia, derivado de su adecuada y coherente estructura y el compendio táctico de corto plazo que permitirá recorrer del presente actual al deseado y prometedor futuro.
2. Analizar el impacto y la magnitud de este en el entorno económico futuro debido a la caída de los precios de petróleo que se está presentando desde septiembre del año 2014, dada la importancia que tiene este producto siendo el 54% de lo facturado por Colombia externamente, los puntos a analizar deben ser: proyección del PIB, recaudo fiscal, regalías, política de gasto público, medidas gubernamentales para hacerle frente a esta situación.
3. Analizar los escenarios postconflicto y sus implicaciones en el replanteamiento de los interés nacionales de supervivencia, el potencial nacional en lo que respecta al dominio militar, y el análisis DOFA.
4. Realizar una evaluación de la efectividad del presente plan estratégico, debido a la utilidad que presenta en la ejecución y continuidad del proyecto estratégico en los aspectos de percepción de valor, medidas efectivas, apoyo y diseño del sistema.
5. Ejecutar las estrategias retenidas las diferentes subregiones con el fin de lograr el mayor impacto y efectividad de las mismas, teniendo en cuenta la mayor concentración de población y las subregiones más rezagadas en los indicadores evaluados.
6. Incorporar a este plan estratégico una dinámica y flexibilidad que permita percibir o censar cambios en el entorno, competencia y demanda con el fin de incorporar esta data al plan para generar escenarios y contingencias y así mantener el plan estratégico vigente en el tiempo.

7. Evaluar la necesidad de implementar las estrategias de contingencia cuando se presenten dificultades en la ejecución de las estrategias retenidas o cuando se presenten cambios en el entorno.
8. Comunicar y divulgar el avance del PE a la población del departamento
9. Evaluar de manera constante el impacto de la fluctuación de la tasa de cambio del dólar en la rentabilidad de los proyectos incluidos en el PE.

10.4 Futuro de la Organización

Tras la ejecución de este plan estratégico, el departamento de Antioquia se ubicará en el año 2025 como región líder en desarrollo de tecnología y cobertura en educación de Colombia, este posicionamiento estará apalancado en su crecimiento productivo especializado, es decir, generando la mayor eficiencia productiva de acuerdo a los diferentes suelos, pisos térmicos y nacimientos fluviales.

Ahora bien, para 2025 el departamento deberá mantener sus esfuerzos en elevar su nivel de educación y facilitar la movilidad entre sus poblaciones. En el frente educacional, la secretaria de educación deberá incentivar la formación de programas doctorales con acreditación de alta calidad para sus ciudadanos buscando alianzas público privadas que apoyen los procesos de investigación y desarrollo para este tipo de programas con el fin de seguir ubicando al departamento como referente en tecnología y educación. Por el frente de movilidad, si bien se espera un fuerte desarrollo en la vía vial primaria que es costeadada principalmente por el gobierno nacional, es importante iniciar una estrategia para reducir los tiempos y costos de comunicación entre sus poblaciones con lo cual el desarrollo de una vía férrea se hace fundamental pues lograría reducir el desplazamiento en términos de costos, tiempos y residuos contaminantes.

Por último es importante mantener la legalidad en todos los niveles de la organización por lo cual, en aras de hacer este plan sostenible después de entregada la actual

administración se recomienda incluir un contrato con un consultor internacional que vele por la ejecución correcta del presupuesto en las diferentes secretarías y divisiones de la región pues a pesar de la existencia de una contraloría nacional, Colombia se ha ubicado en un lugar muy poco deseable en el índice de percepción de corrupción con un puesto 94 para el 2013 (Transparency International, 2014), situación que si bien no es posible garantizar a un nivel país se podrá mejorar en la región con la intervención de firmas veedoras de calidad internacional.



Apéndice H: Informe de Conformidad para Sustentación

Por el presente documento el suscrito, en su calidad de asesor del Trabajo de Investigación Final-Tesis

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Daniel Enrique Gualtero Aguirre. Código: 20134025 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 2. Daniel Eduardo Robin Romero Código: 201337476 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 3. Juan David Rodríguez Sua. Código: 20133996 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 4. Camilo Andres Sanchez Rojas. Código: 201337480 | MBA Gerencial III Bogotá |

Quienes han elaborado el trabajo de tesis denominado Plan Estrategico del Departamento de Antioquia para obtener el grado de Magister otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, manifiesta que ha asesorado, revisado y calificado el Trabajo de Investigación Final-Tesis, encontrándolo:

- () APTO y reúne los aspectos de:
- () Gramática y redacción
- () Forma según el *Manual de Estilo de Publicaciones de la APA* (APA, 2010) en su 6ª edición.
- () APTO en los aspectos de fondo (incluidas las conclusiones y recomendaciones) del tema desarrollado.
- () APTO. Los alumnos comprenden los conceptos utilizados en el diseño y la metodología de investigación empleada.

Todo conforme con lo especificado en la Guía de Trabajos de Investigación Final-Tesis de los Programas de Maestría de CENTRUM Católica, para ser sustentado ante el jurado designado por la institución.

Santiago de Surco, 17/06/2015

 Nombre y Firma del

Asesor

Apéndice I: Informe de Declaración de Revisión de Estilo, Redacción y Gramática

Por el presente documento, los alumnos (as) de la maestría:

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1. Daniel Enrique Gualtero Aguirre. | Código: 20134025 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 2. Daniel Eduardo Robin Romero | Código: 201337476 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 3. Juan David Rodríguez Sua. | Código: 20133996 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 4. Camilo Andres Sanchez Rojas. | Código: 201337480 | MBA Gerencial III Bogotá |

Quienes hemos elaborado el Trabajo de Investigación Final-Tesis, denominado Plan Estratégico del Departamento de Antioquia para optar el grado de Magíster en Magister en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, declaramos que todos los miembros del grupo de Trabajo de Investigación Final-Tesis hemos leído el documento en su totalidad, hemos hecho la revisión y corrección de estilo del presente Trabajo de Investigación Final-Tesis considerando lo señalado en la Guía de Trabajos de Investigación Final-Tesis: Programas de Maestría de CENTRUM Católica y del Manual de Estilo de Publicaciones de la APA (APA, 2010) en su 6ª edición.

Todos asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos conscientes que este compromiso de fidelidad del Trabajo de Investigación Final-Tesis tiene connotaciones académicas y éticas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Santiago de Surco, 17/06/2015

Alumno 1: Daniel Enrique Gualtero Aguirre



Alumno 2: Daniel Robin

Daniel Robin

Alumno 3: Juan David Rodríguez Sua

Juan David Rodríguez Sua

Alumno 4: Camilo Sanchez

Camilo Sanchez



Apéndice J: Declaración de Autenticidad y No Plagio

Por el presente documento, los alumnos de maestría:

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1. Daniel Enrique Gualtero Aguirre. | Código: 20134025 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 2. Daniel Eduardo Robin Romero | Código: 201337476 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 3. Juan David Rodríguez Sua. | Código: 20133996 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 4. Camilo Andres Sanchez Rojas. | Código: 201337480 | MBA Gerencial III Bogotá |

Quienes hemos elaborado el Trabajo de Investigación Final-Tesis denominado Plan Estratégico del Departamento de Antioquia para optar el grado de Magíster en Magister en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, declaramos que el presente Trabajo de Investigación Final-Tesis ha sido íntegramente elaborado por nosotros y que no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otro Trabajo de Investigación Final-Tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier instituto educativo.

Dejamos expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como nuestras las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de internet. Asimismo, afirmamos que todos los miembros hemos leído el Trabajo de Investigación Final-Tesis en su totalidad y somos plenamente conscientes de todo su contenido. Todos asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos conscientes que este compromiso de fidelidad tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal. En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Santiago de Surco, 17/06/2015

Alumno 1: Daniel Erique Gualtero Aguirre



Alumno 2: Daniel Robin



Alumno 3: Juan David Rodríguez Sua



Alumno 4: Camilo Sanchez



Apéndice K: Informe de Aprobación y Verificación de Levantamiento de Observaciones

Finales Corregidas para Empastar y Solicitar Graduación

El suscrito, en calidad de Asesor, da conformidad al empastado del Trabajo de Investigación Final-Tesis titulado: Plan Estratégico del Departamento de Antioquia.

Quienes han elaborado su trabajo de tesis para obtener el grado de Magister otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, la encuentro:

Satisfactorio y reúne los aspectos de:

Gramática y redacción

Forma según el Manual de Estilo de Publicaciones de la APA (APA, 2010)

en su 6ª edición.

Satisfactorio en los aspectos de fondo (conclusiones y recomendaciones) del tema desarrollado.

Satisfactorio. Manejan conceptualmente el diseño y la metodología de investigación empleada.

Como asesor:

Recomendar el Trabajo de Investigación Final-Tesis para publicarlo.

Recomendar para que realicen su empastado.

No recomendar para empastar:

Por que no han corregido las observaciones realizadas.

Por no haber aplicado adecuadamente el Manual de Estilo de Publicaciones de la APA (APA, 2010) en su 6ª edición.

Por cometer errores de redacción y gramática.

Santiago de Surco, 09/ 08/ 2015

Firma de Asesor: _____

Apéndice L: Autorización de Publicación del Trabajo de Investigación Final-Tesis en el Repositorio Digital de la PUCP (Internet e Intranet-Alumnos)

Nosotros, los abajo firmantes:

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1. Daniel Enrique Gualtero Aguirre. | Código: 20134025 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 2. Daniel Eduardo Robin Romero | Código: 201337476 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 3. Juan David Rodríguez Sua. | Código: 20133996 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 4. Camilo Andres Sanchez Rojas. | Código: 201337480 | MBA Gerencial III Bogotá |

Autores del Trabajo de Investigación Final-Tesis titulado: Plan Estrategico del Departamento de Antioquia sustentado el año 2015 bajo la tutoría de la profesora Beatrice Avolio. Bajo los siguientes términos, autorizamos la publicación de nuestro Trabajo de Investigación Final-Tesis, indicado líneas arriba, en el repositorio digital de la PUCP (internet e intranet):

Con la autorización de publicación de nuestro Trabajo de Investigación Final-Tesis , otorgamos a CENTRUM Católica Pontificia Universidad Católica del Perú licencia exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público nuestro Trabajo de

Investigación Final-Tesis (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios provistos por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de Tesis PUCP, Colección de Tesis, entre otros, en el Perú y en el extranjero, por el tiempo y veces que considere necesarias, y libre de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, CENTRUM Católica Pontificia Universidad Católica del Perú podrá reproducir nuestro Trabajo de Investigación Final-Tesis en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaramos que el Trabajo de Investigación Final-Tesis es una creación de nuestra autoría y exclusiva titularidad, y nos encontramos facultados a conceder la presente autorización y, asimismo, garantizamos que dicho Trabajo de Investigación Final-Tesis no infringe derechos de autor de terceras personas.

CENTRUM Católica Pontificia Universidad Católica del Perú consignará el nombre de los autores del Trabajo de Investigación Final-Tesis, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la presente licencia.

Ponga una X en el espacio en blanco de su elección:

Autorizo

¿Quiere Autorizar Obras Derivadas a Partir de su Trabajo de Investigación Final-Tesis?

Sí: autoriza la reproducción, distribución y comunicación pública del Trabajo de Investigación Final-Tesis así como la generación de obras derivadas.

Sí, mientras se comparta de la misma manera: autoriza la reproducción, distribución y comunicación pública del Trabajo de Investigación Final-Tesis, así como la generación de obras derivadas, siempre y cuando éstas sean compartidas bajo una licencia idéntica o compatible a la que regula su Trabajo de Investigación Final-Tesis.

Ponga una X en el espacio en blanco de su elección:

Sí autorizo

Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias Creative Commons son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “Internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano. La opción “Internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Ponga una X en el espacio en blanco de su elección:

Internacional

Perú

Daniel Enrique Gualtero Aguirre. Cédula de ciudadanía colombiana: 80'926.927

Daniel Eduardo Robin Romero Cédula de ciudadanía colombiana: 80'036.027

Juan David Rodríguez Sua. Cédula de ciudadanía colombiana: 1020'730.286

Camilo Andres Sanchez Rojas. Cédula de ciudadanía colombiana: 80'759.878

Santiago de Surco, 09/ 08/ 2015



Apéndice M: Autorización Tipo A de Conversión del Trabajo de Investigación Final Tesis en Documento Publicable

Conste, por el presente documento, la Autorización para Conversión de Trabajo de Investigación Final-Tesis en Documento Publicable, que suscribe/n:

Antecedentes

El Trabajo de Investigación Final-Tesis titulado Plan Estrategico del Departamento de Antioquia ha sido preparado por el/los autor/es dentro del programa académico MBA Gerencial Bogotá III. Ha sido sustentada y aprobada el día 03 de Agosto de 2015.

Las siguientes personas que, en adelante, se les denominara ‘los evaluadores’ consideran que el Trabajo de Investigación Final-Tesis en mención reúne las condiciones necesarias para ser convertida en un documento publicable.

Presidente del Jurado

Asesor

Director de CENTRUM Católica

Los evaluadores han comunicado a él/los autor/es que su obra reúne los requisitos para ser convertida en una obra publicable, ya sea en un libro, revista, o material académico.

La publicación de la obra será realizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú en un libro u otro tipo de publicación académica, tales como revistas, *journals*, que haya sido editado, de conformidad con el Contrato de Edición a suscribirse entre el/los autor/es y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

De la Conversión del Trabajo de Investigación Final-Tesis en Documento Publicable

El/los autor/es se comprometen a realizar el proceso de conversión del Trabajo de Investigación Final-Tesis de su autoría en un documento publicable.

El/los autor/es autorizan la realización de los ajustes al Trabajo de Investigación Final-Tesis que sean necesarios y que conlleven la posterior publicación del documento que se prepare.

La elaboración, estructura, y organización del documento publicable será fruto del trabajo de el/los autor/es.

De la Publicación de la Obra

El compromiso adoptado implica que la propuesta de documento para publicación sea presentada al Comité de Publicaciones de CC en un plazo no mayor a dos meses calendario, contados a partir de la firma del presente documento.

Para efectos de la publicación, los coautores deberán hacer referencia a CENTRUM Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú, como única Institución a la que pertenecen y/o representan.

Dado y firmado, en Santiago de Surco 09/ 08 / 2015

El Profesor (Coautor)

Beatrice Avolio

Documento de identidad

Firma

Pontificia Universidad Católica del Perú

Director Académico

Documento de identidad

Firma

El/los Autores/es

Alumno 1: Daniel Erique Gualtero Aguirre



Alumno 2: Daniel Robin

Daniel Robin

Alumno 3: Juan David Rodríguez Sua

Juan David Rodríguez Sua

Alumno 4: Camilo Sanchez

Camilo Sanchez



Apéndice N: Autorización Tipo B de Conversión del Trabajo de Investigación Final-Tesis en Documento Publicable

Conste, por el presente documento, la Autorización para Conversión del Trabajo de Investigación Final-Tesis en Documento Publicable, que suscribe/n:

Antecedentes

El Trabajo de Investigación Final-Tesis titulado Plan Estratégico del Departamento de Antioquia ha sido preparado por el/los autor/es dentro del programa académico MBA Gerencial Bogotá III. Ha sido sustentado y aprobado el 03 de Agosto de 2015

Las siguientes personas que, en adelante, se les denominara ‘los evaluadores’ consideran que el Trabajo de Investigación Final-Tesis en mención reúne las condiciones necesarias para ser convertido en un documento publicable.

Presidente del Jurado

Asesor

Director de CENTRUM Católica

Los evaluadores han comunicado a él/los autor/es que su obra reúne los requisitos para ser convertido en una obra publicable, ya sea en un libro, revista, o material académico.

La publicación de la obra será realizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú en un libro u otro tipo de publicación académica, tales como revistas, *journals*, que haya sido editado, de conformidad con el Contrato de Edición a suscribirse entre el/los autor/es y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

De la Conversión del Trabajo de Investigación Final-Tesis en Documento Publicable

El/los autor/es aceptan contar con la colaboración y dirección del profesor Beatrice Avolio, quien actuará como coautor del documento publicable (obra derivada), más no del

trabajo del Trabajo de Investigación Final-Tesis (obra originaria), cuya titularidad corresponde a los autores en exclusiva.

El/los autor/es se comprometen a participar en el proceso de conversión del Trabajo de Investigación Final-Tesis de su autoría en un documento publicable.

El/los autor/es autorizan la realización de los ajustes del Trabajo de Investigación Final-Tesis que sean necesarios y que conlleven la posterior publicación del documento que se prepare.

La elaboración, estructura, y organización del documento publicable será el fruto del trabajo compartido de el/los autor/es y el profesor asesor, los que resultan ser coautores de la obra publicable.

De la Publicación de la Obra

El nombre del profesor que dirige la conversión de la obra (coautor) presidirá la relación de coautores del documento publicable. El compromiso adoptado implica que la propuesta de documento para la publicación sea presentada al Comité de Publicaciones de CC Católica en un plazo no mayor a dos meses calendarios, contados a partir de la firma del presente documento. Para efectos de la publicación, los coautores deberán hacer referencia a CENTRUM Católica, el centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, como única institución a la que pertenecen y/o representan.

Dado y firmado en Santiago de Surco, a los 09 días de Agosto de 2015.

El Profesor (Coautor)

Beatrice Avolio	Documento de identidad	Firma
-----------------	------------------------	-------

Pontificia Universidad Católica del Perú

Director Académico	Documento de identidad	Firma
--------------------	------------------------	-------

El/los Autores/es

Alumno 1: Daniel Eriquer Gualtero Aguirre



Alumno 2: Daniel Robin



Alumno 3: Juan David Rodríguez Sua



Alumno 4: Camilo Sanchez



Apéndice O: Autorización de Publicación del Trabajo de Investigación Final-Tesis en el Repositorio Digital de la PUCP (Internet e Intranet-Presidente de Jurado) Información

General del Trabajo de Investigación Final-Tesis

Programa: MBA Gerencial III Bogotá

Fecha: 09 / 08 / 2015

Título: Plan Estrategico del Departamento de Antioquia

Asesor(a): Beatrice Avolio

Autor(es):

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1. Daniel Enrique Gualtero Aguirre. | Código: 20134025 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 2. Daniel Eduardo Robin Romero | Código: 201337476 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 3. Juan David Rodríguez Sua. | Código: 20133996 | MBA Gerencial III Bogotá |
| 4. Camilo Andres Sanchez Rojas. | Código: 201337480 | MBA Gerencial III Bogotá |

El Presidente del Jurado abajo firmante considera que el Trabajo de Investigación Final-Tesis mencionado, sustentado el día de hoy y que fuera aprobada:

- () No reúne las condiciones requeridas para ser publicada en el internet e intranet.
- () Sí reúne las condiciones requeridas para ser publicada en el internet e intranet.

Por los siguientes motivos:

Firma del Presidente del Jurado:

Nombre:

Apéndice P: Evaluación de Conversión del Trabajo de Investigación Final-Tesis en Documento Publicable Información General del Trabajo de Investigación Final-Tesis

Programa: MBA Gerencial III Bogotá Fecha: 09/08/2015

Tema: Plan Estrategico del Departamento de Antioquia

Asesor(a): Beatrice Avolio

Autor(es):

1. Daniel Enrique Gualtero Aguirre. Código: 20134025 MBA Gerencial III Bogotá
2. Daniel Eduardo Robin Romero Código: 201337476 MBA Gerencial III Bogotá
3. Juan David Rodríguez Sua. Código: 20133996 MBA Gerencial III Bogotá
4. Camilo Andres Sanchez Rojas. Código: 201337480 MBA Gerencial III Bogotá

Conversión o no del Trabajo de Investigación Final-Tesis en Documento Publicable

En caso el Trabajo de Investigación Final-Tesis no se considere publicable:

El profesor de investigación abajo firmante considera que el Trabajo de Investigación Final-Tesis mencionado, sustentado el día de hoy y que fuera aprobada, no reúne las condiciones requeridas para ser convertida en un documento publicable por los siguientes motivos:

Firma del profesor del Centro de Investigación:

Nombre:

Referencias

Ayuntamiento de Barcelona. (2012). *Indicadores Económicos*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.

Banco Internacional de Desarrollo. (24 de Junio de 2010). *BID apoya al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia*. Recuperado el 30 de 9 de 2014, de Banco Internacional de Desarrollo: <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 el 30 de Septiembre de 2014, de Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS/countries?display=default>

BBVA. (2013). *Detroit solicita acogerse al Capítulo 9 de quiebras con*. Houston: Observatorio Bancario BBVA.

Camara de Comercio. (2012). *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo RAED*, 69.

Camara de comercio de medellín. (2008). *Cluster, Una estrategia para crear ventaja competitiva*. Medellín.

Camara de comercio de Medellin. (2010). *Avances de la estrategia Cluster en Medellín y Antioquia*. Obtenido de CamaraMedellin.com:

http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=200&PortalId=0&TabId=515

Camara de comercio de Medellín. (2011). *Competitividad de Antioquia*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de Camara de comercio de Medellín:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/competitividad-antioquia-estrategias-comerciales.pdf>

Camargo, M. d. (2013). Medellín, la ciudad más innovadora del mundo. *Semana*, 1.

Campero, Z. M. (30 de 12 de 2012). *Parque Explora*. Recuperado el 29 de 10 de 2014, de <http://www.parqueexplora.org/educacion-explora/noticias/2012/800-docentes-de-medellin-y-antioquia-se-certifican-en-investigacion/>

Comision Europe. (2014). *Objetivos para 2030 en materia de clima y energía en favor de una economía competitiva, segura y baja en carbono en la UE*. Bruselas.

Consejo Privado de Competitividad. (2014). *Informe Nacional de Competitividad*. Bogotá.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima,: Pearson.

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. (21 de Diciembre de 2012).

Sobre Colciencias. Recuperado el 30 de Diciembre de 2014, de Departamento

Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación:

http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). *Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Antioquia*. Bogotá: DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). Producto Interno Bruto - Primer Trimestre de 2013. *Oficina de Prensa* (págs. 1-3). DIAN.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). *Cuentas departamentales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB)*. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional Estadístico. (2014). *Balanza Comercio Internacional Por Grupos Económicos*. Bogotá: DANE.

Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Plan Nacional De Desarrollo Hacia La Prosperidad Democratica*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Departamento Nacional de Planeación. (2012). *¿Qué es el Plan Nacional de Desarrollo?*
Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de DNP: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

ESOCEC Ltda. (Septiembre de 2011). *Educación ¿Que dicen los indicadores? Antioquia*.
Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de <http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/10/Antioquia.pdf>

Fajardo Valderrama, S. (Julio de 2012). *Código de buen gobierno*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de http://antioquia.gov.co/PDF2/Codigo_de_BuenGobierno.pdf

Fajardo Valderrama, S. (2012). *Línea Estratégica - Antioquia Legal - Plan de Desarrollo Antioquia*. Medellín.

Fajardo Valderrama, S. (2012). *Proyecto de Ordenanza - Plan de desarrollo de antioquia*. Medellín: Gobernación de Antioquia.

Fedesarrollo. (2013). *20 Años de políticas de competitividad en Colombia*. Fedesarrollo.

Fedesarrollo. (2013). *Elaboración de proyecciones de mediano plazo de actividad económica regional*. Bogotá.

Gobernación de Antioquia. (2010). *Indicadores de Vida. Informe de Progreso 2010*.

Gobernación de Antioquia. (2012). *Línea estratégica - proyecto integral regional para el desarrollo de urabá. Urabá: un mar de oportunidades*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de http://www.antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/PDD_FINAL/PDD_FINAL/10_Linea_6.pdf

- La Nación. (2013). Medellín se transforma y deja atrás estigma de la violencia. *La Nación*, 1.
- Ministerio de Ambiente. (Marzo de 2014). *Informe nacional de biodiversidad de Colombia ante el convenio de diversidad biológica*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de Asociación nacional de industriales:
<http://www.andi.com.co/Archivos/file/Vicepresidencia%20Desarrollo%20Sostenible/2014/V%20INFORME%20NACIONAL%20DE%20BIODIVERSIDAD%20DE%20COLOMBIA.pdf>
- Ministerio de Hacienda de Colombia. (2013). *Departamento de Antioquia Cierre 2012*. Bogotá: Ministerio de Hacienda de Colombia.
- Organisation for Economic CoOperation and Development. (2012). *Perspectivas ambientales de la OCDE hacia 2050*. OECD.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (1997). *Informe del Sistema Nacional de Cultura - Colombia*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de Organización de Estados Iberoamericanos: <http://www.oei.es/cultura2/colombia/07.htm>
- Organización Mundial Del Comercio. (2014). *Estadísticas del comercio Internacional 2013*. WFO.
- Palacios Botero, A. (27 de Junio de 2011). Antioquia necesita un plan logístico. *El Colombiano*.
- Portafolio. (31 de Junio de 2014). Banco de la República aumentó la tasa de interés. *Portafolio*.
- Porter, M. (2013). *Ser Competitivo*. Madrid.
- Presidencia de la Republica. (7 de Agosto de 2014). *El Gobierno del Presidente Santos ha triplicado la inversión en ciencia y tecnología en cuatro años*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Presidencia de la Republica.

Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente. (2009). *Desastres y conflictos: Presentación del cambio climático*. PNUMA.

Roldan, F. J. (s.f.). *Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico Pais del Conocimiento*.

Recuperado el 31 de 10 de 2014, de <http://www.paisdelconocimiento.org/corporativo/2-blog/informativos>

Secretaria Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia. (2012). *Componente de Aseguramiento y Prestación de Servicios*. Gobernación de Antioquia.

Superintendencia de Sociedades. (Mayo de 2012). Grupo de Estudios Económicos y Financieros. *Comportamiento del Departamento de Antioquia*.

Transparency International. (30 de 2 de 2014). *Indice de percepción de corrupción*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de Transparencia por Colombia:

http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Itemid=536

