

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Departamento del Magdalena

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

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

PRESENTADA POR

Samuel Díaz Cajiao

Katherine Navas Pinzón

Gustavo Torres Díaz

Profesor: Juan Manuel Aguilar

Bogotá, julio de 2017

Agradecimientos

Queremos agradecer en primer lugar a todos los profesores que en cada una de sus clases se esforzaron por transmitirnos conocimiento y desarrollar en nosotros capacidad para enfrentar los retos profesionales y personales a los que nos enfrentamos.

De la misma manera queremos agradecer al profesor Juan Manuel Aguilar por darnos las herramientas durante la clase de Dirección Estratégica para llevar a cabo este Plan Estratégico.

Agradecer también a nuestros compañeros del Gerencial VIII Bogotá por sus aportes y por generar un ambiente de colaboración durante estos dos años de trabajo conjunto.

Finalmente, queremos agradecer a nuestras familias y amigos por el apoyo que nos dieron a lo largo de este camino, también por su paciencia y comprensión por la dedicación de nuestra parte a sacar adelante este proyecto.

Dedicatorias

A mi familia, a mis padres por todo su apoyo y energía

Samuel Díaz

A mi Papá en el cielo. A mi Mamá quien tengo la fortuna de tener aun conmigo. A mis Hermanas por creer siempre en mí. A mis Amigos, Gustavo, Samuel y Tony.

Katherine Navas P.

A mi esposa Adriana y a mis hijos Emiliano y Jerónimo por el apoyo y paciencia para afrontar este proyecto de vida.

Gustavo Torres

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico del departamento del Magdalena (Colombia), tomando como guía el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, pretende a través de un análisis situacional y diagnóstico del departamento definir sus potenciales y proponer planes de acción para la explotación de estos. Así mismo, se identifican debilidades y aspectos de mejora que no han permitido la alineación del departamento con el plan de Competitividad del País.

Magdalena es uno de los 32 departamentos de Colombia que cuenta con una ubicación geográfica privilegiada por su salida al mar y actividad portuaria; se caracteriza por hacer parte de unos de los tres corredores principales de la Red de Vías Nacional, igualmente posee salidas aéreas, red fluvial y férrea. También cuenta con actividades económicas en el sector hotelero y turismo, agropecuario y ganadero; poseedor de riqueza y variedad de recursos naturales.

Sin embargo, existen situaciones de pobreza, baja cobertura del sistema educativo y de salud y una predominante concentración de la actividad industrial en la capital Santa Marta; adicionalmente la coyuntura del país en relación al conflicto armado y decrecimiento de los índices macroeconómicos lo hacen más vulnerable.

La visión del departamento para el año 2027 es liderar entre los primeros del país por sus índices de competitividad a través del impulso de sectores claves como la educación, turismo, exportaciones, seguridad y transparencia de las instituciones con un fuerte componente de inclusión social.

Para la consecución de esta visión el departamento debe trabajar en incrementar su participación del PIB pasando del 1,3% actual a un 8% para 2027, trabajar en el aumento de 23 puntos porcentuales en el índice de percepción de favorable en la seguridad, disminuir la brecha social que la pobreza actualmente genera y reducir a la mitad la tasa de desempleo que hoy es cercana al 8%.

Abstract

The strategic plan of the Magdalena Department (Colombia), using as a guide the Sequential Model of the Strategic Process, intends through a situational analysis and diagnosis of the department, to define its potential and propose action plans for the exploitation of these. It also identifies weaknesses and aspects of improvement that have not allowed the alignment of the department with the Country's Competitiveness Plan.

Magdalena is one of the 32 departments of Colombia that counts on a privileged geographical location by its direct exit to the sea and port activity; is characterized for being part of one of the three main corridors of the National Roads Network, also has aerial exits, river navigability and rail network. It also has economic activities in the hotel sector and tourism and agriculture; a potential source of wealth and variety of natural resources.

However, there are situations of poverty, low coverage in education and health systems and a predominant concentration of industrial activity in the capital Santa Marta; additionally the country's situation in relation to the internal conflict and decrease of the macroeconomic indexes make it more vulnerable.

The Department's vision for the year 2027 is to lead among the first of the country by its competitiveness indexes through the impulse of key sectors such as education, tourism, exports, security and transparency of institutions with a strong component of social inclusion.

In order to achieve this vision, the department must work to increase its share of the GDP, going from the current 1.3% to 8% by 2027, working on a 23% increase in the perception of a favorable security, decreasing the social gap that poverty currently generates and to reduce by half the unemployment rate that today is close to 8%

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Departamento de Magdalena	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión	8
2.4 Valores	8
2.5 Código de Ética.....	9
2.6 Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2 Potencial nacional	13
3.1.3 Principios cardinales	36
3.1.4 Influencia del Análisis en departamento del Magdalena.....	39
3.2 Análisis Competitivo del País	40
3.2.1 Condiciones de los factores.....	44

3.2.2	Condiciones de la demanda.....	45
3.2.3	Estrategia, Estructura y rivalidad de las Empresas.....	46
3.2.4	Sectores relacionados y de Apoyo	48
3.2.5	Influencia del análisis en departamento del Magdalena.....	48
3.3	Análisis del Entorno PESTE	50
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	50
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	53
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	57
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	61
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	66
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	66
3.5	El departamento del Magdalena y sus Competidores	67
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	67
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	68
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	69
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	70
3.5.5	Rivalidad de los competidores	70
3.6	El departamento del Magdalena y sus referentes	71
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	71
3.8	Conclusiones	73
	Capítulo IV: Evaluación Interna.....	76

4.1 Análisis Interno AMOFHIT	76
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	76
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	77
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	79
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	84
4.1.5 Recursos humanos (H).....	87
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	90
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	91
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	92
4.3 Conclusiones	93
Capítulo V: Intereses del departamento de Magdalena y Objetivos de Largo Plazo	95
5.1 Intereses del departamento de Magdalena	95
5.2 Potencial del departamento de Magdalena.....	98
5.3 Principios Cardinales del departamento de Magdalena.....	103
5.4. Matriz de Intereses del departamento de Magdalena (MIO).....	106
5.5 Objetivos de Largo Plazo	106
5.6 Conclusiones	107
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	108
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	108
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	110
6.3. Matriz Interna Externa (MIE).....	113

6.4 Matriz Gran Estrategias (MGE)	114
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	116
6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	118
6.7 Matriz de Rumelt (MR).....	120
6.8 Matriz de Ética (ME).....	121
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	122
6.10 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	123
6.11 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	124
6.12 Conclusiones	126
Capítulo VII: Implementación Estratégica	128
7.1 Objetivos de Corto Plazo	128
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	132
7.3 Políticas de cada Estrategia	133
7.4 Estructura Organizacional del Departamento del Magdalena	135
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	136
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	137
7.7 Gestión del Cambio	137
7.8 Conclusiones	138
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	139
8.1 Perspectivas de Control.....	139
8.1.1 Aprendizaje interno	139

8.1.2 Procesos	139
8.1.3 Clientes.....	140
8.1.4 Financiera.....	140
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	140
8.3 Conclusiones	142
Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Magdalena	143
9.1 Análisis Competitivo del departamento del Magdalena.....	144
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del departamento del Magdalena	147
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del departamento del Magdalena.	148
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	157
9.5 Conclusiones	159
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	160
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	160
10.2 Conclusiones Finales.....	163
10.3 Recomendaciones Finales	167
10.4 Futuro del Departamento del Magdalena	171
Referencias.....	173

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de Intereses Nacionales MIN.....	13
Tabla 2. Evolución de TI cómo % del PIB	28
Tabla 3. Graduados por Nivel Educativo	29
Tabla 4. Patentes LATAM.....	30
Tabla 5. Principales Indicadores Económicos.....	54
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	67
Tabla 7. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	72
Tabla 8. Matriz de Perfil Referencial MPR.....	73
Tabla 9. PIB Magdalena Distribución y Crecimiento	78
Tabla 10. Turismo a octubre de 2015.....	81
Tabla 11. Proyectos de Infraestructura para el departamento del Magdalena.....	83
Tabla 12. Indicadores Empleo Departamento	87
Tabla 13. Indicadores de Ocupación de Santa Marta Por Sexo	88
Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....	93
Tabla 15. Población total censada por sexo y grupo de edad.....	98
Tabla 16. Población censada por nivel educativo alcanzado, áreas y sexo	99
Tabla 17. Matriz de Intereses Regionales MIO.....	106
Tabla 18. Matriz FODA	109
Tabla 19. Calificación de los Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF).....	110
Tabla 20. Calificación de los factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC).....	110
Tabla 21. Calificación de los factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI).....	111
Tabla 22. Calificación de los factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE).....	111
Tabla 23. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	117
Tabla 24. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE	119

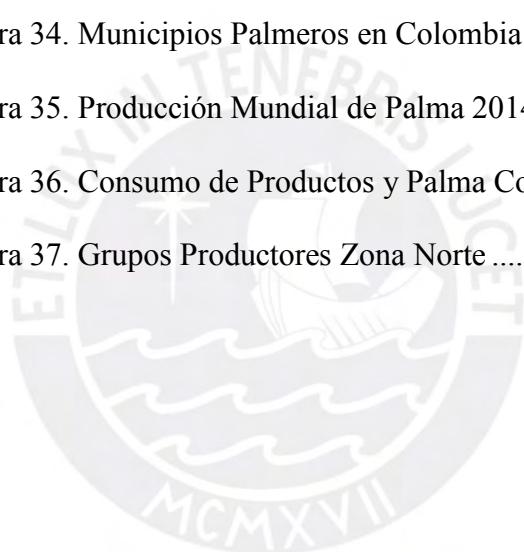
Tabla 25. Matriz de Rumelt (MR)	120
Tabla 26. Matriz de Ética	121
Tabla 27. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	122
Tabla 28. Matriz de Estrategias vs OLPs	123
Tabla 29. Matriz de Estrategias vs Posibilidad de los Competidores.....	125
Tabla 30. BSC para el departamento.....	141
Tabla 31. Consumo Mundial Per capital de Banano.....	151
Tabla 32. PEI departamento del Magdalena	161
Tabla 33. Metas OLP	172



Lista de Figuras

Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
Figura 2. Mapa político departamento del Magdalena.....	4
Figura 3. Cobertura Según Zona.....	14
Figura 4. Comparativo Resultados Matemáticas Pruebas PISA 2012 contra Ingreso Per Cápita.....	15
Figura 5. Balance Fiscal Con y Sin Rentas De Petróleo.....	23
Figura 6. PIB y términos de intercambio: Variación % Anual de las series trimestrales.....	24
Figura 7. Grupos de Investigación avalados en Colombia.....	30
Figura 8. Organización del Estado Colombiano.....	34
Figura 9. Evolución de la posición de Colombia Índice Global de Competitividad.....	41
Figura 10. Cuatro Componentes del programa Ecosistema Digital.....	61
Figura 11. Internet por tipo de Banda.....	64
Figura 12. Internet por tipo de acceso.....	64
Figura 13. Estructura Gobernación del Magdalena.....	77
Figura 14. Constitución de Empresa Por Municipios Ene - Dic 2015.....	80
Figura 15. Asignación Presupuesto departamento del Magdalena.....	84
Figura 16. Comparativo Variación Presupuesto Nacional vs Departamento.....	85
Figura 17. Distribución de Recursos Por Sector (millones de pesos).....	86
Figura 18. Estimación de la población para el año 2017 por edades.....	89
Figura 19. Abonados de internet y penetración en el Departamento del Magdalena.....	91
Figura 20. Comportamiento de la tasa de crecimiento PIB Magdalena (2001 - 2014).....	96
Figura 21. Matriz PEYEA Departamento del Magdalena.....	112
Figura 22. Matriz IE.....	113
Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	115

Figura 24. Estructura Gobernación del Magdalena.....	136
Figura 25. Pilares y Factores IDC.....	143
Figura 26. IDC año 2016.....	144
Figura 27. Diamante de Porter Para el Departamento del Magdalena.....	145
Figura 28. IDC Para el Magdalena.....	146
Figura 29. Clústeres en el Departamento del Magdalena.....	149
Figura 30. Cadena de Valor Clúster Banano.....	150
Figura 31. Estructura y Relación de los entes del Clúster.....	152
Figura 32. Estructura Clúster Logístico.....	153
Figura 33. Posición y Esquema de Flujo Clúster Logístico.....	154
Figura 34. Municipios Palmeros en Colombia.....	155
Figura 35. Producción Mundial de Palma 2014.....	156
Figura 36. Consumo de Productos y Palma Colombia.....	156
Figura 37. Grupos Productores Zona Norte.....	157



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El Plan Estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El Proceso Estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) Formulación, que corresponde a los aspectos de organización del plan, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) Implementación, en la cual se pondrán en marcha y se ejecutarán las estrategias que han salido de la primera etapa, y (c) Evaluación y control, cuyas actividades se realizan de manera periódica durante todo el proceso para realizar el seguimiento, control y evaluación de las actividades planteadas anteriormente. Finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas, existe una etapa final que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo (ya que muchas personas participan en el mismo), e iterativo, en tanto que genera una retroalimentación repetitiva.

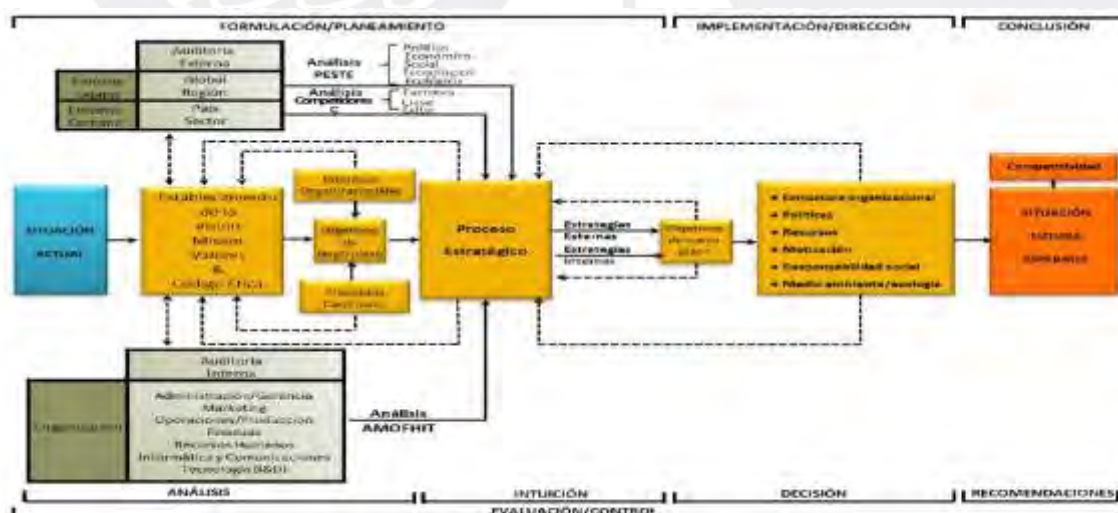


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

Tanto del análisis PESTE como de los competidores, proviene la evaluación de la organización con relación a éstos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar: las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial. Esto les facilita a los planificadores iniciar el proceso que los guiará para la formulación de estrategias para obtener ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que ésta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) (la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP). Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO), constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

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

Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

Después de este proceso, inicia la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora: (a) la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y (b) la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias; la buena información necesita igual un buen tomador de decisiones.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente, en resultados. Cabe resaltar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil porque requiere la acción y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse según lo planeado. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Es importante tener en cuenta que una nueva estructura organizacional es necesaria: es un error implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

El respeto y la preservación del medio ambiente, el crecimiento social y económico sostenible utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), son elementos que forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes directa o indirectamente formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible,

buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes.

En la cuarta etapa se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso general. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Capítulo I: Situación General del Departamento de Magdalena

1.1 Situación General

En los años 2015 y 2016 Colombia estuvo fuertemente afectada por la caída de los precios del barril de petróleo, uno de los principales productos de exportación del país, lo que ha forzado el alza de la tasa de cambio del dólar y ha generado algunos estragos en la economía y las perspectivas de crecimiento del país. Para 2015, el PIB se ubicó con un crecimiento del 3.1% por debajo de promedio al observado en los países emergentes, pero superior al promedio de América Latina y el Caribe. Las grandes ramas que jalonaron el Producto interno bruto (PIB) fueron: (a) establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, con aumento de 4,3%. Este se sustentó en el desempeño de la intermediación financiera; (b) comercio, reparación, restaurantes y hoteles (4,1%), explicado por la evolución de los renglones de reparación de automotores, hotelería, restaurantes y bares, (c) construcción (3,9%), la cual desaceleró su ritmo de crecimiento con relación a los dos años precedentes (sobresalió la construcción de obras civiles), y (d) agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (3,3%), fundamentado en el significativo crecimiento del cultivo de café. (Banco de la República, 2016)

Por otra parte, la inflación en 2015 se situó en un 6,77%, la variación más alta de los últimos siete años, superior en 311 puntos básicos (pb) a la del año anterior y en 277 pb al límite superior del rango meta establecido por la autoridad monetaria (entre 2% y 4%). Los grupos de bienes que más presionaron el alza fueron alimentos, en particular los perecederos (como consecuencia del Fenómeno de El Niño y los transables, cuyos precios se afectan por las fluctuaciones de la tasa de cambio. Los indicadores de inflación básica continuaron con tendencia ascendente, especialmente el Índice de Precios al Consumidor (IPC) sin alimentos perecederos, combustibles ni servicios públicos. Cabe señalar que, como consecuencia de esta situación, el país se ubicó dentro de los más altos en inflación de Suramérica después de

Argentina, Uruguay Brasil y Venezuela, país que por factores estructurales cerró el año con la mayor inflación en el contexto mundial. (Banco de la República, 2016)

Respecto al mercado laboral, el desempleo en Colombia alcanzó para 2015 niveles similares a los observados en los dos años anteriores. De acuerdo con la información de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE, (2015) en el trimestre de octubre a diciembre de 2015, la tasa nacional fue de 8,0% y la del agregado de 13 áreas metropolitanas, 8,9%. De acuerdo a lo anterior, la diferencia entre el aumento anual de la demanda laboral y la oferta fue mínima. Comparado con la cifra preliminar de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) para la región, la variación en Colombia continuó siendo mayor y estuvo entre las más altas de esta parte del continente, de hecho, superó la de todos los países suramericanos. En la calidad del empleo se presentó retroceso al perder dinamismo con relación a los años anteriores. El ritmo anual de crecimiento del empleo asalariado fue el más bajo desde 2010, y el del empleo formal desde 2011.

La economía colombiana en 2014 creció 4,4% respecto al año anterior, alcanzando \$757.506 miles de millones a precios corrientes. Los departamentos con mayor participación en el PIB nacional fueron: Bogotá D.C. (24,8%), Antioquia (13,4%), Valle del Cauca (9,3%), Santander (8,1%), Cundinamarca (5,1%) y Meta (4,9%). Los crecimientos reales más altos se registraron en Santander (9,3%), Antioquia (6,9%) y Atlántico (6,6%), mientras los mayores decrecimientos se observaron en Arauca (-7,6%), Meta (-2,9%) y Chocó (-2,1%). El PIB per cápita nacional, medido a precios corrientes para 2014p, fue de \$15.893.361. El departamento con el valor más alto fue Casanare (\$43.310.425), seguido de Meta (\$39.011.868), Santander (\$29.756.872) y Bogotá D.C. (\$24.163.912). Por su parte, los departamentos con PIB por habitante más bajo fueron Vaupés (\$4.740.981), Chocó (\$5.832.564) y Vichada (\$5.863.934).

El departamento de Magdalena registró en 2014p un decrecimiento en el PIB de 1,1% en relación con el año anterior, por lo que contribuyó en la economía colombiana con \$9.572

miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación de 1,3%. Por otro lado, el PIB por habitante en el departamento se ubicó en \$7.672.860 a precios corrientes. En Magdalena el crecimiento por grandes ramas de actividad para el periodo 2010- 2014p, registró el mayor dinamismo promedio en actividades de servicios sociales, comunales y personales (5,4%), la cual presentó su mayor auge en el año 2013 con 9,9%. Le siguió comercio, reparación, restaurantes y hoteles (4,8%), establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (4,7%) y electricidad, gas y agua (4,1%). Se observó un menor promedio en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, con 0,8%. (Banco de la República, 2016)

En cuanto a su estructura, el departamento del Magdalena se conforma en cinco sub – regiones: (a) Santa Marta, capital del departamento, con un área de 2.369 kms² (b) Norte, con seis municipios: Ciénaga, Zona Bananera, El Retén, Aracataca, Fundación y Algarrobo.). El área de esta segunda sub región del Magdalena contempla unos 5.857 kms² (c) Del Rio, conformada por nueve municipios: Sitionuevo, Remolino, Pivijay, Salamina, El Piñón, Cerro de San Antonio, Concordia, Pedraza y Zapayan. El área de esta tercera sub región contempla unos 4.800 kms² (d) Región Centro con seis municipios: Chibolo, Sabanas de San Ángel, Tenerife, Plato, Nueva Granada y Ariguani. El área de esta sub región contempla unos 5.638 kms². (e) Sur, organizado territorialmente en seis municipios: Santa Bárbara de Pinto, Santa Ana, Pijiño del Carmen, San Zenón, San Sebastián, Guamal y El Banco. El área de esta quinta y última sub región del Magdalena contempla unos 4.401 kms².

El departamento del Magdalena está dividido en 30 municipios, 178 corregimientos, 7 inspecciones de policía, así como numerosos caseríos y sitios poblados la división política del departamento se evidencia en la Figura 2. (Gobernación del Departamento del Magdalena, 2010).

sus exportaciones se han venido incrementando en los últimos cuatro años de manera significativa, con ventas externas en 2009 cercanas a los USD\$ 380 millones de dólares. (DNP, 2011).

Históricamente, el Magdalena ha sido un departamento con población mayoritariamente pobre, con menor capital humano acumulado y bajos índices de calidad de vida. El porcentaje de población pobre, si bien ha descendido desde 1993, aún sigue siendo alto: el 47,68% de la población del departamento padece de necesidades básicas insatisfechas (NBI) en 2010, siendo más alto el índice entre la población habitante del resto rural (64,68%), que entre la habitante en cabeceras (40,08%). Por su parte, la pobreza por ingresos, de acuerdo a la MESEP1, alcanzó en el Magdalena en 2009 al 60,5% de la población, mientras que la pobreza extrema, al 22,8%. Ello quiere decir que las condiciones de pobreza por ingresos son más determinantes entre los hogares magdalenenses que las de NBI, puesto que esta última puede mejorar con la inversión pública y el gasto social (vivienda de interés social, sistemas de acueducto y alcantarillado, electrificación, matrícula escolar, principalmente), mientras que la primera depende más del nivel de ingreso disponible en el hogar, relacionado a su vez con la calidad de la actividad generadora de ingresos. (DNP, 2011)

El departamento presenta una gran diversidad de biomas y ecosistemas debido a la confluencia de tres elementos: los sistemas fluviales del río Magdalena y el Río Cesar, el sistema montañoso de la Sierra Nevada de Santa Marta y el Mar Caribe. Además de los ecosistemas terrestres, Magdalena cuenta con 1.258 km² de superficie de ecosistemas marinos y costeros, y un frente litoral sobre el mar Caribe de 225 kilómetros. La conjugación de estos ecosistemas y los terrestres en la zona norte del departamento, le han brindado unas condiciones de biodiversidad y paisajísticas especiales, con un importante sistema nacional de áreas protegidas que ocupa 297.210 hectáreas. Allí se destacan los Parques Nacionales

Naturales Sierra Nevada de Santa Marta y Tayrona; la vía-parque Isla de Salamanca, el Santuario de Fauna y Flora de la Ciénaga Grande de Santa Marta y la declaratoria de este humedal costero (el más grande del país) como humedal Ramsar. También, tanto la Ciénaga Grande de Santa Marta como la Sierra Nevada de Santa Marta son Reservas Mundiales de la Biósfera (en esta última se complementan una reserva forestal de 207.947 hectáreas y cuatro resguardos indígenas). Aparte, las ciénagas de Zárate-Malibú-Veladero, en los municipios de Plato y Santa Bárbara de Pinto, han sido declaradas como distritos de manejo integrado. (DNP, 2011)

1.2 Conclusiones

Frente a la biodiversidad poco regulada y en alto riesgo de contaminación y deforestación, la economía basada en la agricultura básica y de comercio interior y la sectorización de la población al interior del departamento, el departamento del Magdalena tiene una polarización y desaprovechamiento de recursos hídricos, naturales y de explotación turística, los cuales deben ser mejor aprovechados para potenciarlo como uno de los departamentos líderes de Colombia.

Su salida al mar con el puerto ubicado en Santa Marta, la cercanía con la capital del Atlántico, su ámbito ecológico y sus diversos ecosistemas, son una gran oportunidad para potenciar al departamento como polo de desarrollo económico, turístico y social de la región caribe y de Colombia, por lo tanto, es importante que se desarrolle un Plan Estratégico con el fin de aprovechar las cualidades del departamento y así garantizar su supervivencia y aprovechamiento de su potencial para el futuro de la población y generación de beneficios para la región y el país.

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

2.1 Antecedentes

El departamento del Magdalena es un departamento de crecimiento medio que centra sus principales actividades en el turismo, la ganadería y la agricultura y las actividades asociadas a la logística. La Gobernación del Magdalena cuenta con una Misión y una Visión. Sin embargo y bajo el enfoque del proceso estratégico, éstas se deben reformular con el fin de generar el verdadero desarrollo económico, social y político del Magdalena.

La Misión que actualmente tiene la Gobernación del departamento del Magdalena, (s.f) es la siguiente:

La Administración Central Departamental del Magdalena debe ejecutar las competencias de planificación, coordinación y mediación entre lo nacional, regional y local, garantizando condiciones de competitividad que propicien el crecimiento sostenible en lo económico y social del departamento, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo.

Por otra parte, la Visión se define de la siguiente forma (s.f) :

En el 2020, la comunidad habitante del departamento del Magdalena disfrutará de un ambiente de paz y convivencia solidaria, en la que el respeto por la legalidad, las instituciones democráticas republicanas, los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental son la expresión corriente de nuestra forma de vivir la vida, junto con la eterna alegría caribe que nos caracteriza y de un nivel de vida elevado, equitativo, incluyente producto de un territorio altamente competitivo.

En el presente capítulo, se propone la reformulación de la Misión y la Visión planteadas por la Gobernación del Magdalena, con el objetivo de ser más ambiciosos y aprovechar todas las condiciones que posee el departamento.

2.2 Visión

Con los antecedentes y los análisis realizados, a continuación, se plantea la visión reformulada de la Gobernación del departamento de Magdalena:

En el 2027 el departamento del Magdalena será reconocido por estar en el top 5 de los departamentos más competitivos, según el índice departamental de competitividad (IDC), y así lograr que sus habitantes tengan una mejor calidad de vida, con mayor inclusión social e integración de sus municipios.

2.3 Misión

La misión del departamento se reformula con el fin de abarcar un mayor espectro de acción del mismo identificando sus fortalezas, como, por ejemplo, sus recursos naturales y su privilegiada posición geográfica:

El departamento del Magdalena es uno de los departamentos líderes en turismo de la región caribe de Colombia. Su principal función administrativa se concentra en las relaciones gubernamentales políticas, sociales y económicas entre los gobiernos locales y el gobierno nacional, manteniendo siempre el buen diálogo, garantizando el desarrollo sostenible del departamento a través de la explotación y aprovechamiento responsable de los recursos naturales y el bienestar social de toda la población. Somos un departamento que centra sus actividades en el desarrollo del turismo ecológico sostenible, generamos valor actuando como plataforma internacional para el país a través de nuestras capacidades logísticas, ubicación geográfica privilegiada frente al Mar Caribe y el aprovechamiento del más moderno puerto del caribe colombiano.

2.4 Valores

Actualmente el departamento del Magdalena tiene estipulados unos valores que se alinean con el planeamiento estratégico planteado en el presente documento. Los valores

conjuntos son a) Imparcialidad, b) Transparencia y rendición de cuentas, c) Responsabilidad, d) Excelencia y e) Trabajo en equipo. (Gobernación del Departamento del Magdalena, s.f)

2.5 Código de Ética

D'Alessio, (2016) menciona que es importante que toda organización posea, implemente y mantenga un código de ética, esto con el fin de fomentar entre todos los integrantes la correcta toma de decisiones de la organización. el presente código de ética es el que actualmente se encuentra planteado por la administración regional y regirá el presente plan estratégico, dicho código se basó en la guía para la formación de valores de los servidores públicos del programa presidencial de lucha contra la corrupción y la Ley 87 de 1993, que facilite la implementación, cumplimiento y logro de la misión institucional y determine el comportamiento que deben guardar los servidores públicos (Gobernación del Departamento del Magdalena, s.f). El código de ética está basado en (a) Integridad y (b) Honestidad, ya que Los funcionarios de la Gobernación del departamento del Magdalena están obligados a cumplir normas elevadas de conducta durante su desempeño laboral y en sus relaciones con el personal de otras entidades; para preservar la confianza de la sociedad. La conducta de los funcionarios debe ser irreprochable y estar por encima de toda sospecha; (c) Responsabilidad y (d) Compromiso, ser funcionario público implica una responsabilidad importante frente a la ciudadanía y frente al país. Ser funcionario de la Gobernación del Magdalena acrecienta esa responsabilidad, ante la ciudadanía y ante otros funcionarios públicos. Los funcionarios de la Gobernación deben reflejar con su trabajo y desempeño, el compromiso con la institución y con la responsabilidad de ser funcionarios públicos. Deben aceptar la obligación de actuar en forma tal que sirvan al interés público, honren la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas y demuestren su compromiso con el profesionalismo; (e) Dedicación y (f) Esfuerzo, Los funcionarios de la Gobernación del Magdalena deben comprometerse a realizar su trabajo, con la dedicación y el esfuerzo

necesarios para cumplir con los parámetros de calidad establecidos en la entidad. Deben esforzarse continuamente por mejorar su capacidad y la calidad de su trabajo, así como asumir las responsabilidades acordes con el máximo de sus habilidades. Están en la obligación de dar lo mejor de sí para el cumplimiento de sus funciones, de los objetivos y las metas establecidas individualmente en cada dependencia y en la entidad; y por último (g) Profesionalismo, Los funcionarios de la Gobernación del Magdalena, tienen la obligación de actuar en todo momento de manera profesional y de aplicar elevados niveles profesionales en la realización de su trabajo, con el objeto de desempeñar su responsabilidad de manera competente y con imparcialidad. (Gobernación del Departamento del Magdalena, s.f)

2.6 Conclusiones

La reformulación de la visión y la misión del departamento del Magdalena son claves para el desarrollo estratégico de la región, dicha misión y visión buscan el desarrollo social, económico y político de la región enmarcado dentro de los valores y principios éticos mencionados. Una de las principales oportunidades de las instituciones gubernamentales en Colombia es la corrupción y este marco estratégico busca erradicar de manera tajante dicho fenómeno y garantizar los objetivos que se plantean y alcanzar el bienestar común para todas las personas del departamento.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio, (2016) es importante que se analicen las relaciones internacionales de cada país, esto es importante para entender el impacto en la planeación estratégica de cualquier sector u organización, para dicho análisis se utiliza el esquema planteado por Hartman y descrito en el capítulo.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Colombia es el único país de América donde persiste un conflicto interno armado hace más de medio siglo y las realidades que ha enfrentado a lo largo de estos años lo convirtieron en un país que toma sus decisiones más basado en la coyuntura que en un plan formal definido de los intereses que el país quiere defender. Según Vargas & Velásquez, (2013), en Colombia desafortunadamente no hay claridad acerca de cuáles son esos intereses nacionales, entre otras cosas porque nunca ha habido un ejercicio deliberado de definición de los mismos. Pero quizá esto tiene que ver igualmente con la debilidad de los elementos de identidad nacional, al contrario, tiende a existir muchas más fuertes identidades regionales. Esto lleva a no tener políticas de estado que den lineamientos tanto a los mandatarios nacionales, como regionales y locales que lleven a resultados positivos de mediano y largo plazo.

La situación socio-económica actual de Venezuela y lo sucedido con el fallo de la Corte de la Haya respecto al mar territorial del Caribe demandado por Nicaragua nuevamente ponen la coyuntura sobre la mesa lo que no necesariamente significa no tenerlos muy presentes en las decisiones del país. En adición, la posibilidad del fin del conflicto armado con las FARC pone al país en una potencial situación positiva tanto interna como frente al mundo que al final es quien compra y consume la droga que se genera desde el país. Por último, la expectativa de que esa paz sea sostenible es una oportunidad importante de dedicar

menos recursos a la defensa y al conflicto, y ponerlos en el desarrollo económico, la mayor presencia del estado en esas zonas abandonadas y la mejora de las condiciones de competitividad y por ende de vida de toda la población.

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 contempla algunos elementos relevantes que se tomaron para definir los intereses nacionales de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** en vista de no tenerlos explícitamente definidos.

La situación social y económica actual de Venezuela constituye el tema más relevante de la política exterior vigente dado que no solo es un país hermano históricamente sino uno de los socios comerciales más importantes de la historia de Colombia. La inestabilidad actual que representa Venezuela para la región y la alta migración de venezolanos al país por la difícil situación del país vecino, representan un reto importante no solo en el manejo migratorio, sino también en el de las relaciones, dado que Venezuela participó activamente en la generación de canales de comunicación con las FARC para iniciar el proceso de paz por ser un actor de confianza para esa guerrilla. Lo anterior representa posiblemente el reto más importante para Colombia en el manejo que le dé a la relación, sabiendo que tiene impactos económicos, en el proceso de paz y en la estabilidad política de la región.

El proceso iniciado por Nicaragua ante la Haya por la soberanía de los territorios y parte del mar de San Andrés e Islas, en cuyo fallo Colombia resultó afectado, es otro factor a tener en cuenta porque afecta directamente al territorio nacional y el país está buscando la manera de que se reverse el fallo que quita poder a Colombia sobre esa zona y se lo entrega a Nicaragua.

El primer punto abordado en él (DNP, 2015) es el de la paz en Colombia, lo cual tiene mucha lógica dado de que el conflicto armado afecta toda la capacidad de desarrollo del país, infraestructura, competitividad, educación, cobertura de servicios básicos, salud, movilidad social y obviamente la justicia y seguridad. De la capacidad del país para lidiar con el

fenómeno del narcotráfico y su conflicto armado depende en gran medida el resultado que en el largo plazo tenga Colombia mejorando esas condiciones anteriormente expuestas.

Tabla 1.

Matriz de Intereses Nacionales MIN

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés	
		Vital (Peligroso)	Periférico (Molesto)
Soberanía Nacional	Venezuela**	Suramérica*	
Protección del territorio	Nicaragua**	América Latina* Europa* EEUU*	
Lucha contra el narcotráfico y terrorismo	Perú*	América Latina* Europa* EEUU*	
Paz estable y duradera		América Latina*	Europa* EEUU*

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

3.1.2 Potencial nacional

Demográfico. Según el Censo Nacional de 2005, la población de Colombia es de 42'888.592 habitantes, de los cuales las mujeres representan el 50.6% y los hombres el 49.4% (DANE, 2010). La proyección para 2015 es de 48'202.617 habitantes. Según el (DNP, 2014) la población en Colombia es 76.3% urbana. Según el DANE, hay tres grupos étnicos, indígenas 3.4%, afrocolombianos 10.6% y ROM o Gitanos que representan el 0.01% (DANE, 2006). La expectativa de vida de la población colombiana a 2015 es de 72.07 años para los hombres y 78.54 años para las mujeres. La tasa de mortalidad infantil se ubica en 17.1 por cada mil nacidos vivos (DANE, 2010).

En educación, el país viene realizando esfuerzos importantes en la mejora de su sistema educativo. En la Figura 3 se muestra la cobertura en educación según zona urbana o rural.

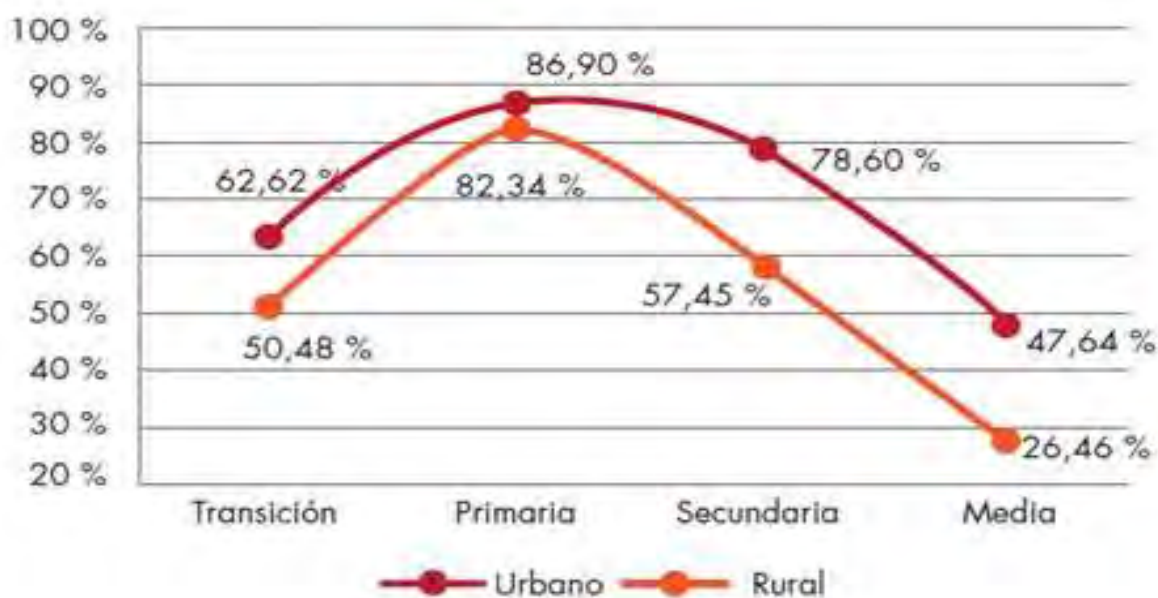


Figura 3. Cobertura Según Zona

Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018”, por Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

La mejora de la cobertura y la calidad educativa son retos importantes para el país según la (CEPAL, 2011). El 80% de la población rural de Colombia entre 25 y 59 años, tiene menos de 10 años de estudio; en el caso de la población urbana representa el 44%. Colombia tiene el menor índice de cobertura en áreas rurales de Suramérica, en parte como consecuencia por la imposibilidad del Estado colombiano de acceder a zonas donde el conflicto armado de los últimos 50 años no lo permite con facilidad, afectando no solo el tema educativo, sino el acceso de la población rural a servicios de salud y a las instituciones.

En la última medición internacional de las pruebas PISA (2012), Colombia ocupó las últimas posiciones en las áreas de Matemática, Lectura y Ciencias, mostrando un retraso de casi tres años de escolaridad de los niños colombianos de 15 años frente a sus pares en países de la OCDE, e incluso comparado con países con similar ingreso per cápita. Esta información se ilustra en la Figura 4.

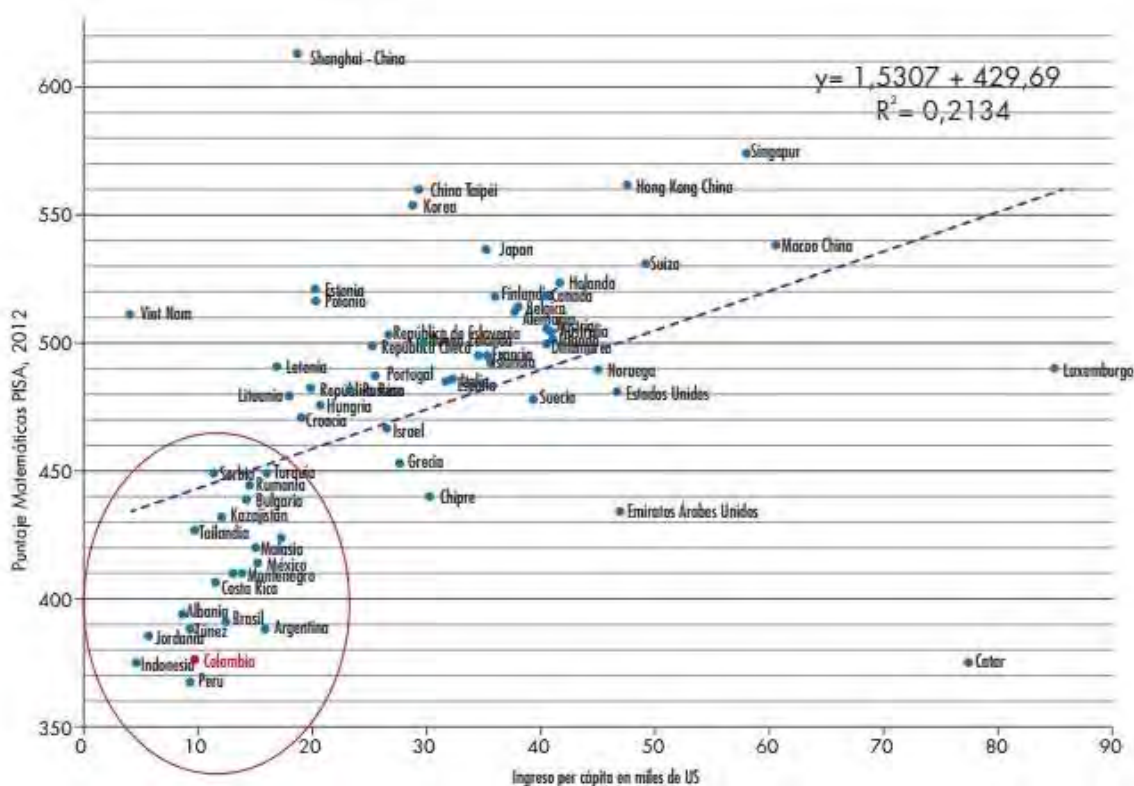


Figura 4. Comparativo Resultados Matemáticas Pruebas PISA 2012 contra Ingreso Per Cápita.

Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018”. por, Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Otro aspecto que cabe resaltar es el de la pobreza. Desde el año 2000, Colombia ha logrado avances relevantes en materia de equidad y reducción de la pobreza, sobre todo en el periodo 2010-2014. En este periodo el coeficiente de Gini se redujo de 0,56 a 0,539; la tasa de pobreza se redujo de 39 % a 29,3 % y la pobreza extrema del 13,5 % a 8,4 % (DNP, 2015). Esto significó la salida de 2,4 millones de personas de la pobreza y 1,5 millones de la pobreza extrema.

Sin embargo, condiciones como las de nacimiento son el 23,6 % de la desigualdad del país (Ferreira & Meléndez, 2012), y existen amplias diferencias de ingresos: el 10% de la población más rica percibe 17,3 veces el ingreso del 10% más pobre. En cuanto a la desigualdad, la incidencia de la pobreza no es homogénea nacionalmente. La pobreza es mayor en las zonas rurales (42,8 %), mientras que en zonas urbanas es de 26,9 %. Esto implica que, para lograr la disminución de la brecha entre zonas, la pobreza rural debe

reducirse 1,6% por cada punto que se reduzca la pobreza en las urbes. Es igual con la pobreza extrema, en donde la incidencia rural alcanzó 19,1% mientras que la urbana fue de 6%. En este caso, implica reducir pobreza extrema en 3,2% en el campo por cada punto de reducción en las ciudades.

La provisión de bienes y servicios sociales, por sí sola, no es suficiente para lograr una reducción sostenida de la pobreza y mayor equidad. También se requiere un entorno que provea las condiciones necesarias para retribuir los esfuerzos individuales. Esto plantea retos en términos de inclusión formal al mercado laboral, desarrollo productivo y conectividad, entre otros elementos. En este sentido, el país ha avanzado de manera importante en los últimos años en el fortalecimiento institucional del sector trabajo y su marco normativo como mecanismo para promover la equidad y adecuadas condiciones laborales para todos los trabajadores. Así, el mercado de trabajo ha tenido una evolución favorable y hoy presenta los mejores indicadores en desempleo, ocupación y formalidad de los últimos 30 años. Sin embargo, aún persisten elementos distorsionantes que no permiten que todos los trabajadores cuenten con las mismas condiciones, derechos y deberes en materia laboral, ni que perciban los mismos beneficios. La desigualdad se observa al comparar la estructura de ingresos por quintiles. En el primer quintil la mayor participación corresponde a trabajo por cuenta propia (47 %), que para esta población es primordialmente trabajo informal. Por su parte la mayor fuente de ingresos en el último quintil es por salarios (45 %), con una amplia cobertura en seguridad social.

Las brechas del mercado laboral también se observan en las regiones y grupos poblacionales. En 2013, por ejemplo, la mayor tasa de desempleo por departamento se registró en Quindío, 15,8 %, bastante superior al promedio nacional (9,6 %). Por su parte las mujeres, el 43 % de la población económicamente activa del país en 2013, aportaron el 57 %

del total de desempleados, y los jóvenes presentaron tasas desempleo dos veces mayores que las del resto de la población productiva (DNP, 2015).

Geográfico. Colombia está ubicada al norte de Sudamérica con salida al mar Caribe entre Venezuela y Panamá y al Pacífico entre Ecuador y Panamá. El área total del país es de 1'138.910 km² de los cuales 1'038.700 km² son terrestres y el resto marítimos siendo el país número 26 en extensión del mundo (CIA USA, 2017). Por el Norte, Colombia llega hasta los 12°26'46'' de latitud norte en el sitio denominado Punta Gallinas en la península de la Guajira, que, a su vez, constituye el extremo septentrional del continente suramericano. Por el sur, el territorio llega hasta los 4°12'30'' de latitud sur, en el sitio donde la quebrada San Antonio vierte sus aguas al río Amazonas. El extremo Oriental se localiza a los 60°50'54'' de longitud oeste de Greenwich, sobre la isla de San José en el río Guainía, frente a la Piedra del Cocuy, límite común entre las repúblicas de Colombia, Brasil y Venezuela.

Por el Occidente llega hasta los 79°02'33'' de longitud oeste de Greenwich, que corresponden al Cabo Manglares en la desembocadura del río Mira en el Océano Pacífico. El territorio colombiano, también comprende el archipiélago de San Andrés y Providencia, diseminados en el mar Caribe entre los 12° y 16°30' de latitud norte, y los 78° y 82° de longitud oeste de Greenwich, cuyas islas principales son las de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Adicionalmente, en el Caribe se localizan cerca del litoral, la isla Fuerte y los archipiélagos de San Bernardo y del Rosario; así como las de Barú y Tierra bomba, próximas a Cartagena, las cuales se encuentran unidas al continente. Por su parte, en el Océano Pacífico se encuentra la isla de Malpelo a los 3°58' de latitud norte y 81°35' de longitud oeste, así como, las islas Gorgona y Gorrionilla más próximas a la línea costera.

Colombia cuenta con 3.208 km de línea costera de los cuales 1.726 con la costa Caribe y 1.448 km el Pacífico (Sogeocol, 2016).

El territorio continental colombiano está constituido en un 33% por montañas y un 67% por llanuras bajas. Dentro de su topografía se pueden distinguir tres sectores principales. El primer sector corresponde al sistema montañoso andino, conformado por las tres cordilleras y los diferentes valles interandinos, abarcando el occidente del país. El segundo sector lo conforman las extensas llanuras bajas, ubicadas en la franja oriental, en las regiones de Orinoquía y Amazonía, así como las llanuras de las costas Pacífica y Caribe. El último sector corresponde al sistema periférico, el cual cubre los sistemas montañosos aislados, como el de la sierra Nevada de Santa Marta y la Macarena.

Colombia es un país con una amplia diversidad de climas. Su posición geográfica, las características físicas del terreno y el hecho que la totalidad de su territorio se ubique en una franja donde convergen los aires cálidos y húmedos, provenientes de las latitudes del Norte y del Sur (denominada Zona de Convergencia Intertropical), son algunos de los factores que explican este hecho. Colombia cuenta con un amplio mosaico de climas, que van desde los más fríos a 0 °C en las cumbres de las montañas, hasta los más calurosos a 30°C en las costas.

Las vertientes hidrográficas son grandes unidades que agrupan los sistemas de drenajes (ríos), que vierten sus aguas en un mismo destino, el cual puede ser un océano, el mar, un lago o un río. El relieve hace que los ríos de Colombia corran en distintas direcciones: unos hacia el Pacífico, otros hacia el Caribe y algunos pocos hacia el golfo de Maracaibo, en Venezuela. Los ríos más largos corren por las llanuras orientales hasta desaguar en el Orinoco y en el Amazonas. La cuenca Magdalena-Cauca Es este el sistema fluvial de mayor importancia en Colombia, no sólo por su gran extensión, superior a todos los demás, sino también y, especialmente, por la riqueza económica de las tierras que comprende. El Magdalena es el río de la patria. Su longitud total, desarrollada de sur a norte, entre las cordilleras Central y Oriental, es de 1.558 km, de los cuales son navegables 1290

Km, interrumpidos en el salto de Honda. El Magdalena es el río interandino de mayor extensión en Suramérica, arrojando al mar 8.000 m³/seg. Su cuenca tiene una extensión de 256.622 km cuadrados, y recibe las aguas de cerca de 500 afluentes por ambas orillas, así como más de 5000 arroyos y quebradas. Sirve de lazo de unión entre los diversos pueblos de los territorios que recorre, desde su nacimiento en la laguna de la Magdalena (en el páramo de las Papas, Macizo Colombiano) a 3685 m de altura, hasta su desembocadura, en las Bocas de Ceniza en el mar Caribe.

Su principal puerto es la ciudad de Barranquilla y le siguen en importancia los puertos de La Dorada, Puerto Berrío, Barrancabermeja, Puerto Wilches, Magangué, El Banco y Girardot. El Magdalena está comunicado con el puerto marítimo de Cartagena a través del canal del Dique, obra humana de 105 km de longitud. Por su parte, el río Cauca es el más importante entre los muchos afluentes del Magdalena, con una longitud total de 1350 km, de los cuales son navegables un poco más de 620 km. El Cauca nace también en el Macizo colombiano, en la laguna del Buey. Corre entre las cordilleras Central y Occidental y tributa sus aguas en el Magdalena, a la altura del departamento de Bolívar, después de regar una hoya hidrográfica cercana a los 63.300 km² de superficie, en la cual se destaca su parte media como una de las zonas más fértiles del país, en territorio del departamento del Valle del Cauca.

Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica en el hemisferio americano. Por una parte, es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio y, por otra, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Dicha ubicación le permite ser la puerta de entrada a América del Sur y disponer de puertos hacia el resto de América, Europa y los países de la Cuenca del Pacífico. Además, su localización en la zona ecuatorial determina la existencia de una gran variedad de climas y ecosistemas. Debido a que la línea del ecuador atraviesa el país por el sur, toda Colombia queda en la zona tórrida o

intertropical, región de bajas latitudes; lo que ocasiona que cuente con la misma iluminación solar todo el año. Los rayos del sol caen siempre con la misma verticalidad, de modo que no hay estaciones, por lo que se distinguen únicamente un invierno lluvioso y un verano seco. Este mismo suceso, ocasiona que se puedan obtener dos cosechas anualmente. (García, 2017)

Colombia es privilegiada, muy bien situada, con frentes sobre dos importantes avenidas; dos grandes océanos; el Pacífico y el Atlántico. La cercanía del Canal de Panamá, la circunstancia de ser paso y escala de las principales líneas aéreas del continente y el establecimiento de puertos en las costas oceánicas dan a Colombia gran importancia estratégica para las comunicaciones y el comercio. Además, por los ríos internacionales Amazonas y Orinoco transitan barcos comerciales.

Su posición la ha colocado como sitio de convergencia para rutas marítimas y aéreas; su cercanía al Canal de Panamá le facilita el comercio. Su situación presenta posibilidades para la construcción de nuevos canales interoceánicos, si se aprovechan el Atrato y otros ríos del Chocó. Además, que de lograr el 100% de navegabilidad por el Río Magdalena, se contaría con corredor crucial para movilizar el comercio a través del todo el país, incluso conectando al Pacífico con el Atlántico en una ruta fluvial.

En términos geográficos, es importante que las zonas del país que concentran más población y mayor riqueza, cuenten con una mayor cobertura y calidad de la infraestructura de transporte. Estas zonas, conectadas a los principales circuitos económicos del territorio, tienden a concentrar los mayores niveles de inversión, mientras que muchas otras, aunque con capacidad para generar riqueza, no logran desarrollar su potencial debido a las deficiencias de conectividad, aspecto que refuerza la inequidad regional. Lo mismo sucede en las zonas urbanas, donde las limitaciones del transporte y los procesos de expansión y densificación sin garantizar la infraestructura mínima de servicios básicos, también producen áreas segregadas que fomentan la inequidad y la pobreza.

El desarrollo de la infraestructura de transporte con un enfoque de equidad (tanto a nivel urbano como rural), es indispensable para mejorar las oportunidades de los colombianos en las zonas apartadas. Los resultados del Índice Departamental de Competitividad 2014 permiten constatar las brechas departamentales en esta materia. Mientras Bogotá alcanza 7,8 de 10 puntos en este indicador, la Guajira solo logra obtener 2,7 puntos. Al observar factores específicos como sofisticación e innovación, la diferencia es todavía mayor: 1,51 frente a 8,8, lo cual refleja las diversas dinámicas empresariales. Colombia es uno de los pocos países del mundo cuyo desarrollo y mayor generación de ingreso no sucede cerca a las Costas y el mar: la mayoría de producción, incluso de exportación, está en Bogotá y las principales capitales del país, que se sitúan cerca de las cordilleras a distancias relativamente lejanas de los puertos. En términos comparativos, esto genera que cueste incluso más movilizar un camión en la ruta Bogotá - Barranquilla para buscar el puerto, que transportar esa mercancía en un barco desde el puerto colombiano hasta New York. Esto constituye una realidad importante porque el aumento de costos presiona la competitividad y además exige más infraestructura para asegurar la movilidad del comercio hacia afuera del país.

Económico. Colombia tiene tres factores que afectan la economía: el sector externo, las finanzas públicas y el sector real. El primer efecto sobre el sector externo se refiere a la importancia que en la última década fue ganando el petróleo en las exportaciones de Colombia: en el periodo de 2006-2009 este sector generaba el 28% de las exportaciones totales, el promedio de 2011-2014 ya era de 51% del total. Entre 2013 y 2015, el superávit petrolero como porcentaje del PIB se redujo de 4.8% a 2.7%, a su vez en el resto de exportaciones el déficit aumentó de 8.1% a 9.7%. Es decir, mientras las exportaciones de petróleo aumentaban, las del resto de la economía disminuían. La baja del precio simplemente las disminuye en precio, pero la devaluación no amortigua el déficit del resto de sectores debido al incremento del gasto de importaciones. Las entradas de capital del sector

petrolero en Colombia durante la última década, son las que en parte han amortiguado es deficitario corriente: hasta 2013 captaba cerca de la mitad del capital que ingresaba al país, en su mayoría, por inversión extranjera directa que llegó incluso a ser el 3% del PIB. En el primer trimestre de 2015 ya caía a solo 1.2% del PIB, impulsado además por la disminución de la calificación del EMBI en 121 puntos básicos entre 2014 y 2015 (Toro, Garavito, López, & Montes, 2016).

El otro factor que afecta al sector externo es la devaluación de la moneda, que entre julio de 2014 y agosto de 2015 perdió el 63%, nominalmente pasando de 1.800 a 3.100 pesos por dólar. Dentro de los factores que desde afuera presionan la desvalorización, está la recuperación económica de Estados Unidos (que fortaleció aún más su moneda con la pérdida de confianza en Europa por la crisis de Grecia), la desaceleración de China y los rumores sobre aumentos de tasa de interés por parte de la FED. A nivel interno, los términos de intercambio se vieron afectados por la dependencia de nuestra economía del sector petrolero que impactó la balanza externa, las finanzas públicas y por ende el crecimiento. Esa dependencia del petróleo y su alta participación en exportaciones hace además que la oferta de dólares en el país se mueva en parte por el superávit corriente petrolero que, al disminuir el flujo, presionó al mercado por tener menos dólares para negociar.

En cuanto a los efectos en las finanzas públicas del país, hay que empezar por entender que, en 2013, el 19.6% de los ingresos del gobierno venía del petróleo. En cuanto al PIB, los ingresos petroleros pasaron de 0.8% en 2003 a 3.3% en 2013. En gran parte gracias a la bonanza petrolera y al enfoque en aumentar la producción, el déficit del gobierno pasó de 5% en el año 2000 a 2.4% en 2014. La expectativa es que, con la disminución de ingresos por el bajo precio, ese déficit pase a 3% en 2015 y 3.6% en 2016. Sin esos ingresos por la actividad petrolera, el déficit actual del gobierno estaría sobre ese mismo 5% del año 2000

(Toro, Garavito, López, & Montes, 2016). La Figura 5 muestra el balance fiscal con rentas de petróleo y el efecto si se retiran esas rentas.

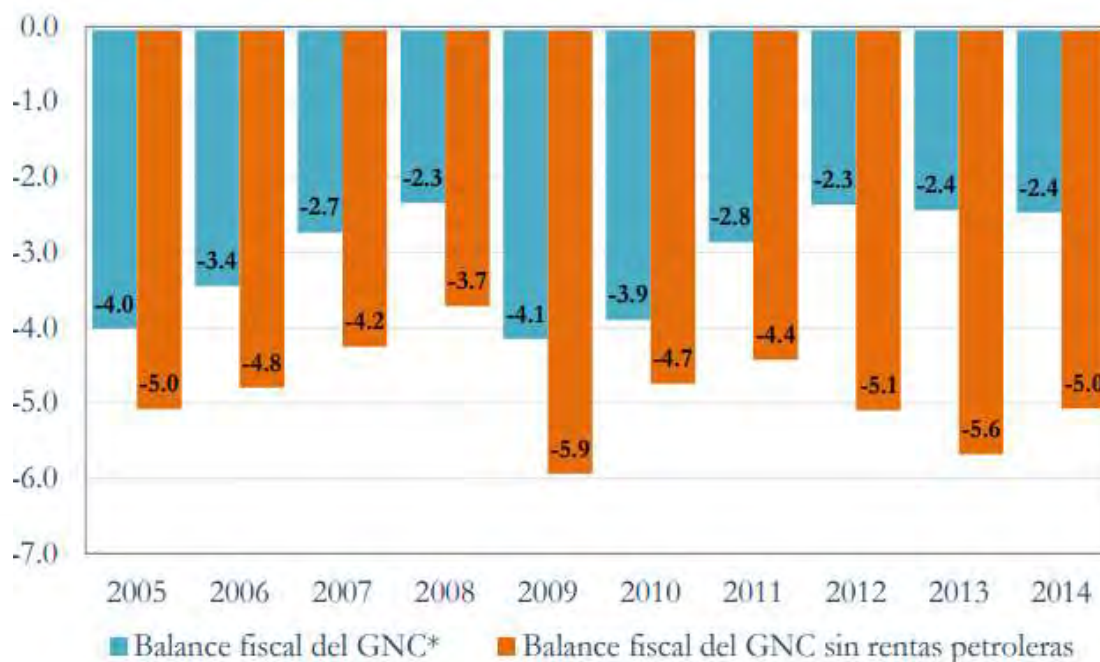


Figura 5. Balance Fiscal Con y Sin Rentas De Petróleo

Tomado de “*El choque petrolero y sus implicaciones en la economía colombiana*”, por J. Toro, 2015. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_906.pdf

Sin tener en cuenta los ingresos del petróleo, en la Figura 5 se ve que a partir de 2011 el gobierno venía incrementando el déficit, lo que permite deducir que no se tuvo una premisa de anticipación y ahorro para los momentos en que bajara el precio. Vale mencionar que el proceso de paz con las FARC le ha costado al gobierno ciertas inversiones adicionales de su parte para dar avance a la agenda, que ha requerido incrementar el gasto cuando iba a empezar a bajar el precio de un sector que genera alto ingreso. Según (Baffes, Kose, Onsrorge, & Stocker, 2015), los precios del petróleo se pueden mantener bajos por casi una década, lo que obliga a que el gobierno fije una política muy conservadora en cuanto a precio y producción, además de evaluar nuevas maneras de compensar ese ingreso. Según (Toro, Garavito, López, & Montes, 2016), ya en 2014 se hizo una reforma tributaria para recoger COP 12.5 billones adicionales que ya se veían faltando en el presupuesto de 2015.

Adicionalmente se lanzó un plan para inyectar 16.8 billones para construir vías, viviendas y entregar créditos al sector productivo que impulsaran el crecimiento a través de una menor dependencia del sector petrolero.

El último sector a revisar es el real, ya que esa afectación descrita anteriormente de los términos de intercambio disminuye el ingreso nacional, la inversión, el consumo privado y el gasto del gobierno. Lo anterior sumado a que la prima de riesgo EMBI aumenta y la posibilidad de que la FED aumente las tasas en Estados Unidos, frenó de alguna manera el crecimiento desde 2014. La participación del sector petrolero en el PIB Real de Colombia fue en promedio de 5.4% entre 2011 y 2015. El crecimiento del país fue empujado en gran parte por este sector, que entre 2008 y 2011 crecía a tasas de 16.2% al año mientras que el resto de sectores crecieron al 3.3% (Toro, Garavito, López, & Montes, 2016). La Figura 6 muestra el efecto Términos de Intercambio PIB desde 2001.

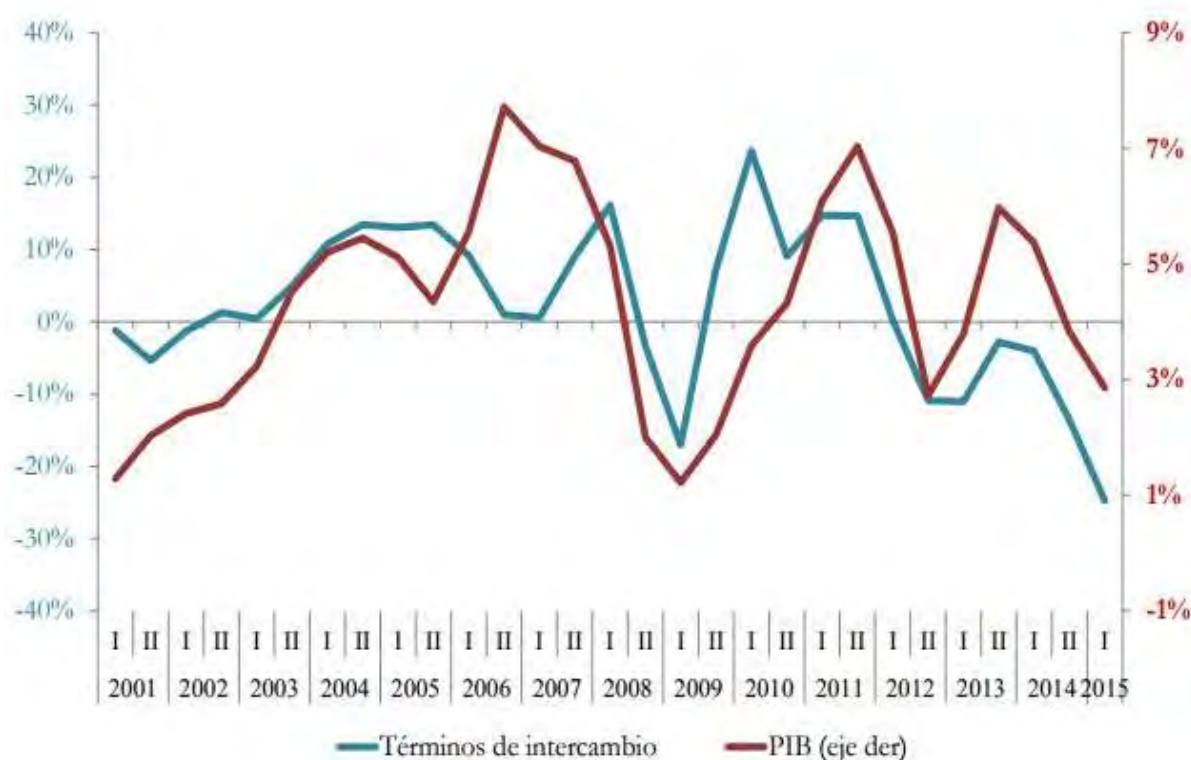


Figura 6. PIB y términos de intercambio: Variación % Anual de las series trimestrales. Tomado de “El choque petrolero y sus implicaciones en la economía colombiana”, por J. Toro, 2015. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_906.pdf

Podemos ver que el crecimiento del sector en la última década impulsó la economía, ya que la mayor producción de crudo, con buenos precios además en otros minerales, mejoró los términos de intercambio del país, con ello los ingresos y la demanda interna generando crecimiento. Pero en 2014 la situación se revirtió: mientras que el sector petrolero decreció anualmente el 1.4% y el resto de sectores crecía el 4.7%, los términos de intercambio disminuyeron a la par con la desaceleración del PIB. Un informe del FMI para Colombia señala que hay una alta correlación entre los precios del petróleo con la inversión (0.94) y el consumo privado (0.45) para el periodo 2000-2013.

Adicionalmente señala que una disminución de diez dólares en el precio del barril disminuiría las exportaciones en 0.9% del PIB, unos 3.300 millones y un ajuste de 0.4% del PIB en ingresos del gobierno. Otro dato relevante del informe es que, con la baja del precio, el crecimiento promedio anual del PIB a mediano plazo sería alrededor de 1% menos que le registrado que el de 2013, si esto se cumple, la expectativa de crecimiento hasta 2019 sería cercana al 3.5% por año para el PIB Real (Griffin, Karpowicz, Morra, & Goes, 2014)

Pero además de los efectos del bajo precio del petróleo, la economía colombiana afronta otro desafío importante: el de la inflación, que a abril de 2016 estaba en 7.9%. Colombia es la segunda economía de Latinoamérica después de Brasil, con tasas altas de inflación (quitando a Venezuela). Al momento parece que el simple ajuste a la baja del Gasto Público y la subida de la tasa no está siendo efectivo al respecto. Para entender un poco mejor el contexto, es bueno dar una mirada a la cuenta corriente cuyo déficit en 2014 alcanzó el 5.2% como porcentaje del PIB, y en 2015 ya era el 6.5% del PIB. Estos números posicionan a Colombia con el déficit más alto del mundo comparado con países de estructura y tamaño similar. Con corte al 22 de abril de 2016, la Inversión Extranjera Directa en petróleo y minería caía el 53%, las inversiones de portafolio subían el 33% con un obvio empuje de la subida de tasas, y la cartera en moneda extranjera caía el 15,2% lo que también disminuye la

cantidad de divisas entrando al país por esos desembolsos, no ayudando con la devaluación (Cano, 2016).

Ahondando en el fenómeno de la inflación, se puede ir desagregando para tener una mejor visual de lo que hay detrás de las cifras. La inflación sin alimentos a abril era de 12.6%. Esto ligado a la situación climática del Fenómeno del Niño, se podría pensar que este es uno de los impulsos fuertes para que la inflación suba. Revisemos la inflación sin alimentos para determinar si hay otras presiones de alta demanda que puedan estar también aumentando la inflación. Cabe aclarar que, dentro de la política del Banco de la República, los problemas con la oferta como es el Fenómeno del Niño, no lo obligan a responder usualmente, pero ante un aumento tan fuerte si ha tenido que intervenir (Cano, 2016). A este respecto se he dicho de todos modos que la política monetaria no puede sola, que se necesita acompañar de una política ambiental fuerte contra la tala, recuperación de ríos, manejo de cuencas hídricas, restricción de minería en páramos, restricción de licencias ambientales para explotaciones que afecten recursos hídricos, entre otros, pero a este punto, esas son medidas de mediano y largo plazo, que aunque relevantes, no van a tener efectos inmediatos además de que ya volvió la lluvia pero el problema de precios altos no se soluciona de un día para otro, los cultivos tienen rotaciones cuyo mínimo es de 7 meses, todo la siembra que comienza con el retorno de las lluvias se va a ver evidenciada en el aumento de la oferta a un año más o menos.

Al ver la inflación sin alimentos, está a abril se sitúa en 6% presionada por aumentos en salud, diversión y educación, lo que hace pensar que hay otras presiones de demanda asociadas a la alta inflación y no solo la baja oferta por el niño. Y si vamos más allá, a la inflación sin alimentos ni regulados de bienes transables y no transables, nos encontramos con 7.57% y 5% respectivamente, recordemos que este es el indicador de inflación que mejor muestra si hay efectos inflacionarios del lado de la demanda. La respuesta del Banco de la

República desde 2014 hasta 2016 ha sido un incremento de 3.25% a 7% en esos dos años. Solo de septiembre a la fecha, el banco ha incrementado la tasa en 250 puntos básicos para tratar de frenar el alza. Es interesante ver que a pesar de los intentos parece que la política estuviera siendo expansiva y no contractiva. El equipo económico del Banco de la República proyecta un 2.5% de crecimiento con una inflación al cierre de 2016 de 6% (Uribe, 2016).

Pensando en lo que viene, desde el punto de vista externo la menor demanda de afuera porque los socios comerciales compraron menos en 2015 y la tendencia se mantiene, precios del petróleo bajos y aparentemente sostenidos, la devaluación, están y seguirán afectando la balanza comercial y cuenta corriente del país. A nivel interno, el consumo de hogares en el primer trimestre de 2016 parece crecer a un ritmo parecido al de 2015, en cambio la inversión se habría frenado. Por otro lado, finalmente la caída de las importaciones es mayor que la de las exportaciones en 2016.

Tecnológico – Científico. Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) también son determinantes de la equidad social y económica, ya que permiten el desarrollo de las potencialidades y actividades productivas, y mejoran la calidad de vida de los individuos y las regiones. Entre 2010 y 2014 se lograron grandes avances en materia de infraestructura y servicios de TIC, representados principalmente por: una cobertura del 96 % de las cabeceras municipales a la red nacional de fibra óptica, la instalación de más de 5.000 centros comunitarios de acceso a internet y la asignación de más de 1,5 millones de subsidios para conexión a internet en estratos 1 y 2. Sin embargo, aún se identifican significativas brechas en cuanto a acceso, uso y apropiación. Con relación al acceso, un 43,6 % de los hogares en cabeceras municipales poseen conexión a internet, mientras que en las zonas rurales esta cifra tan solo alcanza 6,8 %. En cuanto al uso, se estima que un 51,7 % de la población usó internet en Colombia. Por último, el nivel de apropiación pareciera estar asociado con una baja cultura de uso y apropiación de las TIC: el 52,9 % de las personas que

no cuentan con conexión a internet no la tienen porque no la consideran necesaria, y el 32,3 % porque no sabe utilizar internet. (DNP, 2015).

Según el DNP, (2016) en la síntesis del reporte global de competitividad 2016 -2017, la mejora del país en el pilar tecnología está relacionada con el impulso proveniente de una variable cualitativa y otra cuantitativa, a saber: nivel de absorción de tecnología por parte de las empresas (84, +5) e internet de banda ancha (medido como kilobits por segundo divididos entre el número de usuarios de internet) que pasó de 35,0 a 105,0. Esta última variable registró el mayor ascenso (+34) para el país dentro de todas las variables que conforman el Índice Global de Competitividad, en cuanto el país ascendió del lugar 67 al 33. La Tabla 2 muestra la evolución de la inversión en Ciencia y Tecnología de algunos países como porcentaje del PIB.

Tabla 2.

Evolución de TI cómo % del PIB

País Región	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Argentina	0,4%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,6%	0,6%	0,7%	0,7%
Brasil	1,3%	1,3%	1,4%	1,5%	1,5%	1,6%	1,6%	1,6%	1,7%
Canadá	2,0%	2,0%	1,9%	1,9%	1,9%	1,8%	1,8%	1,7%	1,6%
Chile	n.d.	n.d.	0,3%	0,4%	0,4%	0,3%	0,4%	0,4%	0,4%
Colombia	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,6%
Costa Rica	n.d.	1,3%	1,3%	1,4%	2,0%	1,9%	1,8%	2,0%	2,0%
Cuba	0,8%	0,7%	0,7%	0,8%	1,0%	1,0%	0,5%	0,6%	0,8%
Ecuador	n.d.	0,2%	0,2%	0,4%	0,4%	0,5%	0,4%	n.d.	n.d.
España	1,2%	1,3%	1,3%	1,4%	1,3%	1,4%	1,3%	1,3%	1,2%
Estados Unidos	2,5%	2,5%	2,6%	2,8%	2,8%	2,7%	2,8%	2,8%	2,7%
México	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%	0,7%	0,7%	0,8%
Panamá	0,8%	0,8%	0,5%	n.d.	0,4%	0,4%	0,5%	n.d.	n.d.
Portugal	0,8%	1,0%	1,1%	1,5%	1,6%	1,5%	1,5%	1,4%	1,3%
América Latina y El Caribe	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%

Nota. En negrilla Colombia. Adaptado de “*indicadores de ciencia y tecnología 2015*”, por Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Recuperado de http://ocyt.org.co/Portals/0/LibrosPDF/indicadores%202015_web.pdf

Colombia se encuentra por debajo del promedio de inversión en I+D como porcentaje del PIB en América Latina a pesar del esfuerzo que se viene haciendo en inversiones encaminadas a mejorar la producción científica del país. La Tabla 3 se muestra la cantidad de graduados por nivel educativo entre 2008 y 2014 en Colombia. Se ve desde el 2010 un crecimiento importante en los niveles de educación Tecnológica y en Maestría y Doctorado.

Tabla 3.

Graduados por Nivel Educativo

Nivel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Técnica profesional	14.933	19.399	19.800	18.950	23.338	19.260	14.361	130.041
Tecnológica	22.937	25.415	24.971	76.908	87.231	97.821	99.685	488.265
Pregrado Universitario	111.660	117.181	120.672	132.852	153.563	161.680	158.607	1.241.047
Especialización	41.558	43.618	55.656	63.162	70.215	61.282	59.449	480.861
Maestría	4.141	4.803	5.934	7.669	10.260	10.589	11.342	63.973
Doctorado	139	173	211	276	339	330	392	2.093
Total, graduados	195.368	210.589	227.244	299.817	344.946	350.962	343.836	2.430.504

Nota. Adaptado de “*indicadores de ciencia y tecnología 2015*”, por Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Recuperado de http://ocyt.org.co/Portals/0/LibrosPDF/indicadores%202015_web.pdf

En cuanto a grupos de investigación avalados por Colciencias, entidad del Estado que impulsa el desarrollo científico en Colombia, los grupos de investigación activos se han duplicado del 2005 a la fecha en un esfuerzo del gobierno por mejorar la generación de conocimiento en el país (Figura 7).

En lo que se refiere a patentes, Colombia está por debajo del promedio de países que se ven en la Tabla 4. Es visible la inversión realizada desde 2012, ya que en los últimos 10 años la cantidad de patentes tanto solicitadas como aprobadas ha aumentado de manera importante.

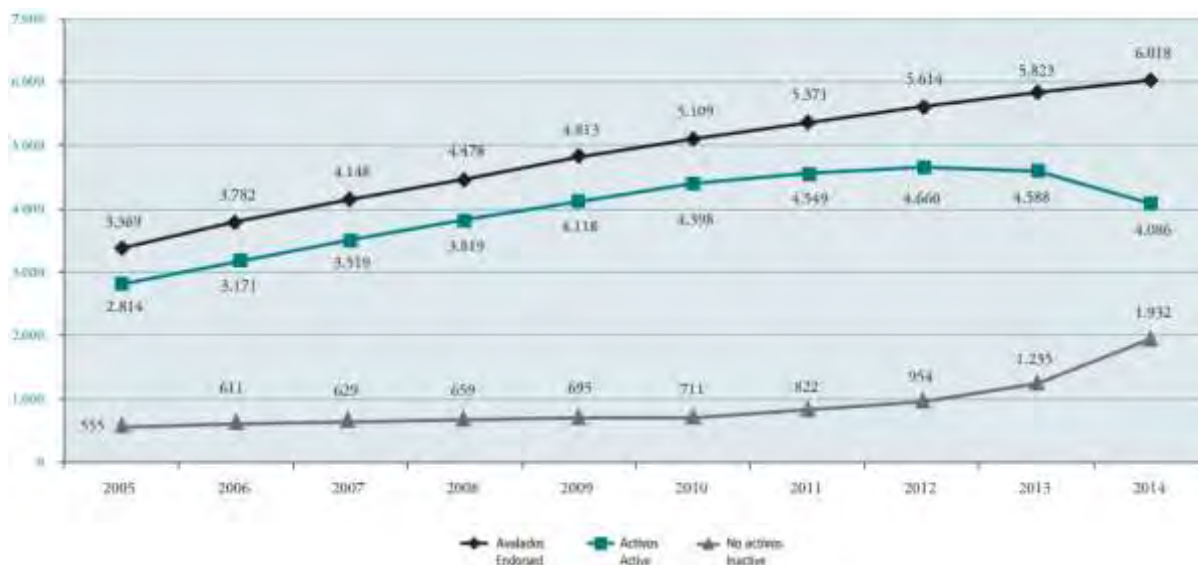


Figura 7. Grupos de Investigación avalados en Colombia.

Tomado de “*indicadores de ciencia y tecnología 2015*”, por Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Recuperado de

http://ocyt.org.co/Portals/0/LibrosPDF/indicadores%202015_web.pdf

Tabla 4.

Patentes LATAM

País	2011		2012		2013	
	Presentadas	Concedidas	Presentadas	Concedidas	Presentadas	Concedidas
Argentina	4.821	1.291	4.813	932	5	1
Brasil	31.765	3.251	30.116	2.830	31	3
Chile	2.792	1.013	3.019	770	3	898
Colombia	2.083	619	2.180	1.666	2.054	2.272
Costa Rica	644	38	610	65	603	106
Cuba	246	154	178	84	170	125
Ecuador	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Guatemala	331	39	344	86	323	65
México	14.055	11.485	15.314	12.358	15	10
Panamá	441	321	234	325	87	266
Perú	1.168	385	1.190	431	1	287
El Salvador	319	87	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Uruguay	687	13	700	22	700	22
Venezuela	1.598	n.d.	1.598	n.d.	n.d.	n.d.
Promedio	4.688	1.558	5.025	1.779	285	290
Promedio sin Brasil	2.405	1.563	2.537	1.756	396	450

Nota. En negrilla Colombia. Adaptado de “*indicadores de ciencia y tecnología 2015*”, por Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Recuperado de http://ocyt.org.co/Portals/0/LibrosPDF/indicadores%202015_web.pdf

Histórico – Psicológico – Sociológico. Según el (DNP, 2015), durante el último cuatrienio han salido de la pobreza monetaria alrededor de 2,4 millones de personas y 1,5 millones de la pobreza extrema, con un acompañamiento y apoyo del Gobierno nacional. No obstante, esta tendencia de reducción de la pobreza no se ha reflejado en un incremento importante de la clase media sino en un aumento de la población que se encuentra en una situación que la hace vulnerable a caer en la pobreza ante cualquier situación adversa, como la pérdida del empleo o alguna emergencia ambiental.

En este sentido, en el año 2013 el 17,6 % de los hogares tenían un nivel de ingresos que los hacía vulnerables a caer en la pobreza. Estos hogares están en una situación intermedia entre los hogares pobres y los no vulnerables, por lo que estas condiciones hacen que ésta población se encuentre en una situación que requiere el fortalecimiento de sus capacidades laborales para promover su autonomía y la sostenibilidad de su bienestar. Adicionalmente, Colombia aún es uno de los países más desiguales en el mundo con un índice de Gini cercano a 0,6, por lo que mejorar el bienestar de la población también requiere políticas para reducir la desigualdad de ingresos.

Para garantizar la igualdad de oportunidades y brindar unas condiciones mínimas de servicios sociales, mediante la Ley 789 de 2002, se definió el Sistema de Protección Social (SPS) como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Desde entonces, el sistema incluyó las intervenciones públicas y privadas para asistir a las personas, los hogares y las comunidades a mejorar su manejo del riesgo y proporcionar apoyo a quienes se encuentran en situación de pobreza para que logren superarla. Así, el primer elemento que afecta la movilidad social de las personas es la situación de pobreza, que no solo se caracteriza por tener bajos recursos monetarios sino también por el bajo logro educativo, la precaria situación de la niñez y la juventud, las malas condiciones laborales,

limitado acceso a servicios de salud de calidad y condiciones deficientes de habitabilidad.

Desde esta perspectiva multidimensional, en 2013, una de cada 4 personas se encontraba en situación de pobreza; lo que se traduce en cifras de pobreza multidimensional del 45,9 % en el resto (zona rural) y del 18,5 % en las cabeceras, hecho que evidencia una brecha urbana-rural de 2,5 veces.

Bajo esta óptica multidimensional, el elemento fundamental del SPS se encuentra en la protección en salud. En los últimos años se han registrado avances significativos en términos de cobertura en salud, al pasar del 24 % en 1996 al 96 % en 2013, registrando mejoras considerables en equidad, actualización y unificación de los planes de beneficios en salud para toda la población, independientemente de su capacidad de pago, de protección financiera de los hogares ante gastos catastróficos en salud y de resultados de salud. Sin embargo, persisten barreras e inequidades de acceso real y efectivo de los usuarios a los servicios de salud. Estas limitaciones se deben principalmente a aspectos (a) geográficos entre lo rural y lo urbano y en zonas de alta dispersión poblacional, (b) económicos con insuficiencia de oferta según las condiciones regionales, (c) en los servicios de alta complejidad; d) de incentivos por bajos retornos sobre las atenciones preventivas acordes con el perfil epidemiológico y la carga de enfermedad, (e) operativos por reglas de afiliación y movilidad diferenciales para los regímenes contributivo y subsidiado, (f) problemas de infraestructura y desarrollo tecnológico en IPS y (g) dificultades asociadas con la formación, desarrollo y disponibilidad del talento humano que finalmente se traducen en brechas de atención y de resultados en salud.

Otro elemento fundamental que incide en la salud pública y la calidad de vida de las personas son las condiciones de habitabilidad de sus viviendas. De acuerdo con el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el 11,2 % de los hogares del país no tenían acceso a fuente de agua mejorada, en tanto que el 11,8 % tenían una inadecuada eliminación de excretas, y la

incidencia en el área rural fue del 26,8 % y el 40,2 %, lo que evidenció una brecha urbana rural de 3,5 y 12,6 veces, respectivamente. Además, el 12,4 % de los hogares en el total nacional vivían en condiciones de hacinamiento crítico y 5,8 % tenían pisos en material inadecuado. En conclusión, el 28,5 % de los hogares tenían al menos una privación en términos de las condiciones de habitabilidad de sus viviendas, situación que significa una distribución desigual a lo largo del territorio, donde se destacan las regiones Atlántica y Pacífica como las que tenían las mayores privaciones en 2013.

En 2013, el 9,7 % de los hogares manifestaron tener barreras de acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia, y múltiples indicadores indican que Colombia debe mantener sus esfuerzos para asegurar el desarrollo integral de los niños y las niñas. La experiencia ganada a través de la estrategia De Cero a Siempre, que consiguió pasar de 387.1 niños y niñas con atención integral en 2010 a tener 1.055.000 en 2014, ha dado la pauta para escalar esta atención de manera pertinente a toda la población en condición de vulnerabilidad y así generar esquemas de atención integral con acompañamiento familiar hasta los 17 años, como vía para garantizar los derechos de forma continua hasta la adolescencia.

La educación es una de las dimensiones más importantes para la movilidad social dado que permite formar el capital humano y construir competencias para el desarrollo social y productivo de las personas y la construcción de convivencia ciudadana. Esta dimensión va más allá de la escolaridad, implicando el acceso a actividades culturales, recreativas y deportivas, así como la formación en derechos y deberes de los ciudadanos, la promoción de la salud, incluyendo la sexual y reproductiva, y la cualificación en la toma de decisiones de los individuos. Bajo esta perspectiva, la reducción del analfabetismo es indispensable para mejorar la calidad de vida de la población. Si bien Colombia logró en el último cuatrienio la

alfabetización de 456.000 personas, pasando de un analfabetismo de 6,6 % a 5,7 %, aún quedan grandes retos por asumir en esta problemática.

Organizacional-administrativo. El Estado colombiano está organizado en dos partes: las ramas del poder público y los organismos del Estado. Las ramas del poder público son: la rama ejecutiva, la rama legislativa y la rama judicial. La otra parte que compone la organización del Estado es el conjunto de Organismos, los cuales son: las instituciones que componen el grupo de los organismos de control como la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del pueblo y la Contraloría General de la República. Un segundo grupo es el de los organismos de la Organización electoral, los cuales son: El Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil. El tercer grupo de los Organismos del Estado son el Banco de la República y la Comisión Nacional del Servicio Civil. La Comisión Nacional de Televisión entró en liquidación el 10 de abril de 2012, pero entidades como la Autoridad Nacional de Televisión, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, la Superintendencia de Industria y Comercio y la Agencia Nacional del Espectro, son las entidades competentes en las labores que esta Comisión solía llevar a cabo.



Figura 8. Organización del Estado Colombiano

Tomado de “*Organización del Estado Colombiano*”, por Subgerencia Cultural del Banco de la República. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano

Militar. En 2016 Colombia aumentó el presupuesto para la defensa nacional en casi un 6% con respecto al 2015, aunque reduce las inversiones a la mitad. Con la firma del Acuerdo de paz y la terminación del conflicto armado, se presentó el presupuesto para Defensa y Policía que tiene 482.154 hombres y mujeres en sus Fuerzas Armadas (291.711 en las Fuerzas Militares y 190.443 en Policía), más 23.993 civiles.

El Ministerio de Defensa es el segundo con mayor presupuesto. Para el 2016 cerca del 14% del mismo, con respecto al 2015 se aumentó en 1,7 billones de pesos, pasando de 28,3 billones de pesos en 2015 a 30 billones de pesos en 2016. De los 30 billones, 28,9 (96.3%) se destinaron para gastos de funcionamiento, representados en gastos de personal (13,5 billones), bienes y servicios (4,7 billones), operaciones comerciales (1,7 billones), pensiones (5,9 billones), sanidad (2 billones), sentencias (1,1 billones) y solo un 3.6% (1,1 billones) para inversión para fortalecer la seguridad y las capacidades estratégicas de las fuerzas militares.

En comparación con el año 2015 las cifras ascendían a 1,4 billones (650 millones de dólares correspondientes al 5% del presupuesto) frente a 379 millones de dólares para inversión en 2016, disminuyendo en 271 millones de dólares en adquisiciones y/o renovación de equipos, pero aumentando en la etapa de postconflicto. El gobierno proyectó un aumento de los recursos para el 2017 en cuanto al presupuesto. Se ha previsto aumentarlo en 230 millones de dólares más que el año anterior. El ministro de defensa Luis Carlos Villegas, aseguró que en el 2017 va a aumentar para la inversión aproximadamente en 330 millones de dólares. Los nuevos recursos son una muestra que el gobierno colombiano hace un esfuerzo de aumentar las capacidades de las Fuerzas Armadas de cara al postconflicto luego de la firma de los acuerdos de paz, tener una Fuerza Pública poderosa para no cometer los errores de otros países que firmaron la paz y resolvieron dismantelar sus Fuerzas Armadas (Mindefensa, 2017).

Según Portafolio, (2016) el presupuesto para el 2017 en Colombia es de 224,4 billones de pesos, 6.6% más que el 2016. La inversión en 2017 disminuirá un 10.3% 32,9 billones de pesos. Educación es el que recibirá más recursos con un 20% del total, Defensa un 17.4%, Trabajo un 16% y Salud con un 13%. La Fuerza Armada de Colombia está compuesta por tres fuerzas, Ejército, Fuerza Aérea y Armada y un ente civil armado que es la Policía. Según el Ministerio de Defensa, (2017), El Ejército de Colombia es la Fuerza Armada encargada de la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y el orden constitucional. Está constituido por 620.146 efectivos. Está constituida por ocho divisiones territoriales y una división de asalto aéreo que a su vez cuenta con varias brigadas. La Fuerza Aérea Colombiana (FAC) es una de las tres instituciones de las Fuerzas Militares de Colombia encargada de ejercer y mantener el dominio del espacio aéreo colombiano para defender la soberanía, integridad territorial y el orden constitucional. La Fuerza Aérea está organizada por Comandos. En cada Comando existen Grupos Aéreos que se encargan de la administración de Escuadrones con funciones específicas de Combate, Transporte, Formación, Inteligencia, Evacuación Médica, etc. La Armada Nacional ejerce presencia y soberanía sobre el Mar Caribe (540.876 Km²) y el Océano Pacífico (339.500 Km²), para mantener la integridad territorial, el orden constitucional y contribuye al desarrollo del poder marítimo y la protección de intereses de la Nación. La Policía Nacional de Colombia es un cuerpo armado de seguridad pública en Colombia, junto con las Fuerzas Militares (Ejército, Armada y Fuerza Aérea) componen la Fuerza Pública.

3.1.3 Principios cardinales

Influencia de terceras partes. Entre las naciones que influyen en los procesos y políticas exteriores en Colombia se encuentran el Fondo Europeo para el posconflicto: Su objetivo es apoyar la implementación del Acuerdo de paz y ayudar a superar los efectos negativos del conflicto. El paquete financiero moviliza 590 millones de euros (alrededor de \$

1,8 billones) en medidas a corto y medio plazo para Colombia, que serán destinados a políticas de desarrollo rural integral, para incentivar la reforestación y la recuperación medioambiental e identificar alternativas de desarrollo en zonas afectadas por el posconflicto (Pérez, 2016). La Comisión Europea y 19 países del bloque -Croacia, República Checa, Alemania, Irlanda, España, Francia, Italia, Chipre, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Hungría, Malta, Holanda, Portugal, Eslovenia, Eslovaquia, Suecia y Reino Unido- participaron de la firma de constitución del fondo fiduciario. En apoyo a la construcción de paz, se trabajará con los socios tradicionales en América del Norte, América Latina, Europa y Asia, así como con los no tradicionales en Asia Central, Asia Pacífico y África (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

Estados Unidos y el Efecto Trump: Es necesario que Colombia desarrolle una doctrina de seguridad nacional de relaciones exteriores y de estrategia comercial que contemple las realidades que se generan con la nueva administración estadounidense. El contexto hay que definirlo francamente como adverso. Igualmente, hay que reconocer que el esfuerzo que se hizo –de parte y parte– para crear una agenda bilateral integral; más allá de la lucha contra el narcotráfico, será una de las primeras víctimas de la nueva administración Trump (Silva, 2017). El presidente Trump también manifiesta el apoyo al proceso de paz emprendido por el presidente Santos.

Lazos pasados y presentes. Nicaragua: Conflicto que se remonta al año 1803 en el que se ha peleado la soberanía que Colombia tiene sobre archipiélago caribeño de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y unos cayos cercanos, que se encuentra a 140 millas de la costa de Nicaragua y a 480 de Colombia, y por sus fronteras marítimas. El conflicto territorial entre los países se mantiene llevándose a instancias de la Haya para su resolución. El presidente de Nicaragua Daniel Ortega presentó un proyecto de ley para derogar el impuesto de 35% que se aplica a todas las importaciones de Colombia creado en 1999 por el

conflicto territorial en el mar Caribe. En un acto público en Managua, Ortega dijo que la derogación del gravamen a los productos manufacturados o ensamblados en Colombia permitirá facilitar las relaciones comerciales con esa nación (Agencia AP, 2017).

Contrabalance de los intereses. En cuanto a la Cooperación Sur-Sur, se construirán nuevas agendas y se fortalecerán las existentes en Asia Central, Asia-Pacífico y África. En este contexto, se afianzarán los vínculos entre empresarios y estudiantes colombianos con dichos socios, para aprovechar los beneficios mutuos en fortalecimiento institucional y mejoramiento del capital humano, como resultado inherente a este tipo de intercambios.

Panamá: En los últimos meses entre los países se vienen presentando disputas de índole comercial, donde Panamá solicita a Colombia que cumpla con las disposiciones y resoluciones establecidas por la OMC sobre aranceles aplicados a importaciones de confección y calzado. De la misma forma Panamá ha endurecido la aplicación de productos provenientes de Colombia entre los que se destacan: café, tableros de madera, papel toalla (de baño), perfiles de aluminio y ciertos alambres, y cables (El Tiempo, 2017).

Los siguientes son los Acuerdos y alianzas comerciales vigentes de Colombia (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016):

- TLC Colombia – México
- El Salvador, Guatemala y Honduras
- CAN (Bolivia, Ecuador, Perú)
- CARICOM (15 países del Caribe)
- MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)
- Canadá
- Estados Unidos
- Cuba
- Nicaragua

- Unión Europea
- Alianza del Pacífico
- Corea
- Costa Rica
- Chile
- EFTA (Suiza, Islandia, Liechtenstein, Noruega)

Conservación de los enemigos. Venezuela está en una crisis de tipo humanitaria, económica y diplomática originada por la supuesta presencia de grupos paramilitares en el país vecino, la implantación de estado de excepción llevando al cierre de la frontera afectando las relaciones políticas, comerciales y generando una situación de migración masiva de personas hacia Colombia y otros países debido a la precaria situación económica.

3.1.4 Influencia del Análisis en departamento del Magdalena

El panorama actual de Colombia presenta diferentes problemáticas y un deterioro constante es sus índices macroeconómicos, problemas de índole institucional, transparencia en los procesos y trámites, polarización política y un grave deterioro del medio ambiente. Se puede decir que la esencia de muchos de estos radica en la solución del conflicto armado, que con el acuerdo de Paz nos pone de cara a aplicar estrategias y programas posconflicto que a futuro permiten dar solución a los problemas país e influenciar en la libre movilidad de recursos para atacar situaciones no directamente relacionadas pero que podrán desenvolverse de una mejor forma.

De acuerdo al presupuesto nacional 2017 y lo concerniente asignado al departamento de Magdalena, este tuvo reducciones para el año en curso; sin embargo el rubro principal de este que se refiere a la Inclusión social, reconciliación y fortalecimiento de las alternativas de empleo nos permite entender la importancia de la influencia de las terceras partes, siendo el Fondo Europeo para el posconflicto un oportunidad de apalancamiento en recursos para el

desarrollo de programas y planes enfocados a el apoyo de la generación de empleo que por el conflicto armado se ha visto desplazada, forzada a desarrollar tareas informales sin mayor valor agregado y que terminan saliéndose del marco de la legalidad.

Respecto a la situación de Estados Unidos y el efecto Trump, el gobierno aplicará mejoras en lo concerniente a la seguridad nacional y estrategia comercial que impacta positivamente en los eslabones económicos productivos de la región como es el turismo y la agricultura. Se genera ambiente seguro para lo nacionales y extranjeros que disfrutan de la región, así como el empuje y respaldo a los pequeños empresarios para apertura de puertas de nuevos mercados sustentados en prácticas sostenibles.

Con Nicaragua se presenta la oportunidad de exportar productos manufacturados y ensamblados con la derogación del 35% del arancel a este tipo de productos. Los acuerdos y alianzas vigentes permiten un abanico de posibilidades, destinos que inicialmente requieren un trabajo de desarrollar productos y servicios con niveles óptimos de calidad, competitivos y que requieren del trabajo de alianzas y creación de clúster para poder hacer frente a la demanda de estos mercados.

3.2 2 Análisis Competitivo del País

Según los resultados reportados en el Reporte Global de Competitividad (DNP, 2016), la calificación obtenida por Colombia en el Índice Global de Competitividad pasó de 4,28 a 4,302. Con este resultado, Colombia se ubicó en el puesto 61 entre 138 economías, mientras que el año anterior el país había ocupado la misma posición, pero entre 140 países. Es decir, el conjunto de economías analizadas por el FEM este año disminuyó en 2 frente al ejercicio del año anterior. La posición relativa observada en la Figura 9, es decir, el porcentaje de países superados por Colombia se mantiene prácticamente invariable, en niveles que corresponden a los mejores de los últimos 10 años.

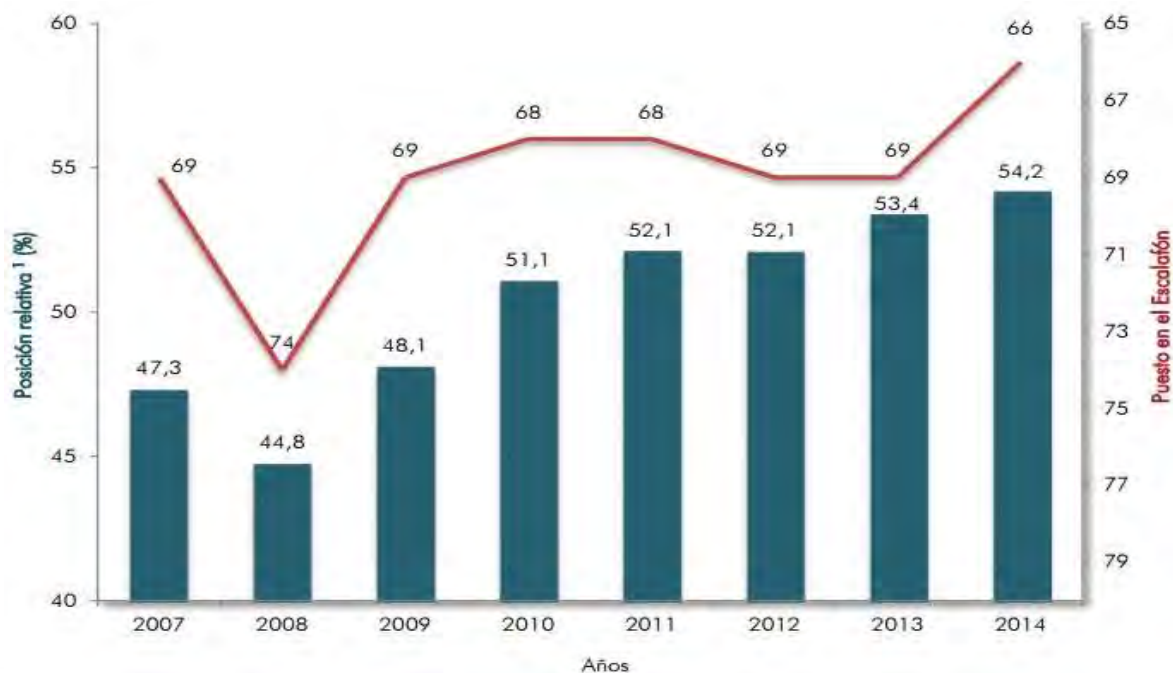


Figura 9. Evolución de la posición de Colombia Índice Global de Competitividad. Tomado de “*Reporte Global de Competitividad*”, por Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf

Se presentan el comparativo de los resultados de Colombia en el escalafón general de los subíndices que componen el Índice Global de Competitividad y en los pilares para los años 2014-2016. Se puede observar que Colombia cayó en 2 de los 3 subíndices que sirven de base para el cálculo del IGC (requerimientos básicos y factores de innovación y sofisticación) y que aquel en el cual se presentó un resultado favorable, corresponde a factores que mejoran la eficiencia, que pasó del lugar 54 al 48.

Las 8 posiciones que pierde Colombia en este subíndice se explican principalmente por el descenso que se da en la calificación de entorno macroeconómico. En este pilar, el puntaje pasa de 5,53 a 4,95, lo que ocasiona una caída del lugar 32 al 53. Aquí se encuentra el pilar en el que Colombia ocupa la posición más baja, que corresponde a instituciones, si bien para 2016 se detiene la tendencia descendente de la calificación obtenida durante los cuatro años anteriores.

De hecho, el leve ascenso de 3,31 a 3,33, explica las 2 posiciones recuperadas. Asimismo, sobresale el avance en salud y educación primaria, cuya calificación pasa de 5,32 a 5,44, lo que impulsa la posición del país del lugar 97 al 90.

Cuatro de las cinco variables que componen este pilar (conformado en su totalidad por variables cuantitativas) presentan un deterioro ostensible en relación con las figuraciones obtenidas un año atrás. Es el caso de:

- El superávit/déficit presupuestal del gobierno, que como porcentaje del PIB pasó de -1,4 a -2,8 por ciento, lo que hizo deslizar 25 puestos la posición obtenida por Colombia; es decir, del lugar 37 al 62.
- El ahorro nacional bruto, que como porcentaje del PIB pasó de 19,4 a 18,0, lo que se tradujo en una caída de 5 posiciones.
- La inflación anual, que medida como promedio mensual pasó de 2,9 a 5,0 por ciento. En la medición anterior, el país ocupaba la primera posición dado que el FEM asigna la calificación máxima a los países con crecimientos porcentuales entre el 0,5 y el 2,9 por ciento. Con el nuevo valor, al descender a la posición 103 se configura la caída más drástica que registra Colombia en las 112 variables que conforman el IGC.
- La deuda bruta del Gobierno que, como porcentaje del PIB, pasó del 38,0 al 49,4 por ciento. Con esto, son 11 las casillas cedidas en este aspecto, del puesto 61 al 72.
- Finalmente, la variación en el escalafón obtenida en calificación crediticia del país, fue de apenas un lugar, del puesto 42 al 43.

La notable mejora obtenida en este pilar (+7) no fue suficiente para contrarrestar el efecto causado por la pronunciada caída de entorno macroeconómico dentro de los factores que mejoran la eficiencia. Aun así, vale la pena señalar las variables (todas cuantitativas) 7 que hicieron posible el señalado avance:

- El registro de la incidencia de la malaria medida en casos por 100.000 habitantes pasó de 203,3 a 165,3, lo que impulsó la figuración del país de la posición 38 a la 33.
- La tasa de incidencia del VIH-sida, medida como porcentaje de los adultos entre 15 y 49 años pasó de 0,5 a 0,4, con lo que el país pasó del puesto 86 al 76.
- El porcentaje de la tasa de matrícula neta en educación primaria pasó de 87,7 a 89,8, situación que allanó el avance desde el puesto 109 al 104.

La mejoría obtenida en la calificación de 3 de los 6 pilares que componen este subíndice permite lograr avances ostensibles en sus respectivos escalafones. En los casos que se muestran a continuación, en el paréntesis primero se muestra la posición en el 2016 y luego la diferencia en número de posiciones en el escalafón con respecto del año anterior: eficiencia del mercado de bienes (100, +8); eficiencia del mercado laboral (81, +5); y, preparación tecnológica (64, +6). En los otros casos las variaciones obtenidas son insignificantes o nulas: educación superior y capacitación (70, 0); desarrollo del mercado financiero (25, 0), tamaño del mercado (35, +1).

- Eficiencia del mercado de bienes

Entre las variables que explican la mejora de 8 lugares en este aspecto se destacan: Cinco variables de percepción: prevalencia de barreras no arancelarias (94, +15), grado de dominancia de empresas sobre mercados (96, +12), intensidad de la competencia en mercados locales (24, +11), lo dispendioso de los procedimientos aduaneros (89, +6) y prevalencia de la propiedad extranjera (65, +5).

La variable cuantitativa importaciones como porcentaje del PIB, que pasó de 20,1 a 22,2, con lo que el país avanzó del lugar 135 al 126.

- Eficiencia del mercado laboral

En gran medida, los 5 puestos escalados en este pilar se explican por la evolución de 3 variables de percepción y una cuantitativa. En el primer grupo se destacan la

capacidad del país para retener talento (72, +11), la relación entre la remuneración y la productividad (87, +7) y el alcance y el efecto de la tributación en incentivos para trabajar (107, +6). La relación de incorporación femenina en la fuerza de trabajo, la cual pasó de 0,72 a 0,75, lo que implicó un ascenso del puesto 93 al 85.

3.2.1 Condiciones de los factores

Factores favorables. Actualmente Colombia se encuentra en la posición 61 entre 138 países en el Índice Global de Competitividad, y ocupa el quinto lugar en el ranking en América Latina, superado por Chile, Panamá, México y Costa Rica (DNP, 2016).

Los aspectos en los que más ha avanzado Colombia en la última década son: Desarrollo de mercado financiero, capacidad tecnológica, ambiente macroeconómico, sofisticación e infraestructura. En los últimos diez años la evolución de la cobertura en educación superior ha sido considerable: pasó del 30% en 2006 a cerca del 50% en 2015.

El desempeño del mercado laboral colombiano en la última década se ha caracterizado por tres hechos principales: primero, la reducción del desempleo a tasas de un dígito; segundo, un aumento en el porcentaje de ocupados que cotiza a seguridad social; y tercero, el estancamiento de la productividad laboral en comparación con otros países de América Latina, a pesar de haber logrado mayores tasas de crecimiento económico.

Colombia se caracteriza por ser un país diverso en recursos naturales y con una posición geográfica privilegiada, ya que posee salidas al Océano atlántico y Pacífico, lo cual le permite tener acceso a puertos y ser clave en actividades de comercio. Cuenta con una variada escala de pisos térmicos, lo que genera la posibilidad de tener diversidad de productos agrícolas y fauna; así como de recursos minerales.

Factores desfavorables. En material institucional pasó de la posición 79 a las 112 en la última década, quedando a la altura de países como Nigeria o Pakistán. Se presentan altos niveles de corrupción y falta de independencia judicial, carga regulatoria, crimen organizado

y el terrorismo. Deterioro del ambiente macroeconómico y la incertidumbre política alrededor de los acuerdos de paz. Los aspectos en los que no se ha presentado un avance significativo en la última década son: instituciones, salud y educación primaria, eficiencia del mercado de bienes, innovación, eficiencia del mercado laboral, tamaño del mercado, educación superior y capacitación.

La productividad laboral es baja. Se requieren 4,3 trabajadores colombianos para producir el mismo valor agregado que produce un trabajador en Estados Unidos. La incapacidad del sistema educativo para atraer, formar y reentrenar a la fuerza laboral en programas y competencias pertinentes es uno de los principales impedimentos para la diversificación y sofisticación del aparato productivo.

En cuanto a mediciones internacionales, los resultados de las pruebas PISA 2012 evidencian que Colombia continúa relegada en los últimos puestos entre los países participantes. En 2014 Colombia tuvo 45,1 solicitudes de patente por millón de habitantes, y una tasa de concesión de 2,2. Aunque el número de solicitudes es inferior a los de Brasil, Chile, México y Argentina, la tasa de patentes concedidas es la tercera más alta de América Latina y supera las de México y Brasil.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Factores favorables. Durante la última década el sistema de salud colombiano ha obtenido logros sustanciales en términos de cobertura: mientras en 2006 el 84% de la población contaba con aseguramiento en salud, para 2015 este servicio cubría al 95,4% de la población (DNP, 2016).

Colombia se encuentra en una etapa temprana de desarrollo de su ecosistema digital, en la cual el número de usuarios crece de manera significativa y la principal razón de uso de internet es por entretenimiento y ocio.

Factores desfavorables. Se enfrentan retos importantes en materia de sostenibilidad financiera y calidad de acceso a los servicios médicos; el flujo de recursos es insuficiente y poco transparente. Por lo anterior los usuarios han presentado una pérdida generalizada de la confianza en el sistema.

En el ranking de uso de internet para el comercio electrónico, Colombia se ubicó en el puesto 71 entre los 130 países más preparados para el comercio electrónico en 2016, y en América Latina ocupa el lugar 10 entre 19 países, siendo superado por países como México, Brasil y Chile. El escaso número de personas con acceso a tarjeta de crédito y la falta de confianza en el servicio postal representan las principales debilidades del país en este ranking.

Varios factores como el Fenómeno del Niño y su consecuente encarecimiento de los alimentos, la reforma tributaria con el aumento del IVA, la depreciación del peso frente al dólar tiene ralentizada el consumo y gasto de los consumidores. En el año 2016 la demanda interna disminuyó 2,3 puntos porcentuales con respecto al 2015. El consumo privado sufrió el impacto del incremento de precios de los bienes de la canasta familiar y del aumento de la tasa de interés y creció 1,1 puntos porcentuales menos (3,1%)

3.2.3 Estrategia, Estructura y rivalidad de las Empresas

Factores favorables. Para las empresas en etapa de desarrollo o expansión existen fondos de capital emprendedor, crédito bancario y el Segundo Mercado en el mercado de capitales. A la fecha existen nueve fondos de capital emprendedor: cinco cerrados con compromisos por US\$144 millones para invertir en Colombia y la región, y cuatro en proceso de levantamiento de capital con un tamaño objetivo de US\$103 millones.

En términos de competitividad y eficiencia económica, uno de los grandes avances de los últimos años en materia tributaria fue la eliminación de los aportes parafiscales del SENA

y el ICBF, y de las contribuciones al régimen contributivo de salud para los trabajadores con ingresos inferiores a diez salarios mínimos mensuales legales vigentes (Ley 1607 de 2012).

La tarifa total de renta de las sociedades, que hoy es de 40% y se espera crezca hasta el 43% en 2018, es la más elevada de América Latina, muy superior al promedio de los países de la OCDE. Entre otro tipo de cargas impositivas sobre las empresas está el impuesto a la riqueza, el 4x1000, el ICA y el IVA a bienes de capital que este año 2017 pasó del 16% al 19%; incrementando la tasa efectiva de tributación de las sociedades, siendo según el Doing Business, ubicándose en el puesto 182 entre 191 países.

Colombia es uno de los pocos países de la región que no permiten el descuento total del IVA sobre los bienes de capital, lo que restringe el proceso de sofisticación y diversificación del aparato productivo y pone en desventaja a las empresas colombianas frente a sus pares extranjeros.

Colombia sigue siendo uno de los países más renuentes a los flujos de comercio de la región. A pesar del incremento de acuerdos comerciales durante los últimos años, la inserción de la economía colombiana en el mercado internacional ha sido lenta

La oferta exportable del país cayó, y además sigue concentrada en productos primarios a pesar de la reducción de precios que se ha dado desde 2014. Cabe destacar que Colombia presentó una de las canastas exportables menos sofisticadas en América Latina en 2015, logrando solo superar a Chile y a Perú.

Factores desfavorables. Altas tasas efectivas de tributación desincentivando la inversión. Existencia de barreras a la libre competencia. Se han perdido siete posiciones en el pilar de innovación de acuerdo al ranking que mide el Índice de Competitividad Global descendiendo a la posición 79 entre 138 países.

De acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, durante el periodo 2007- 2016 Colombia avanzó tres posiciones en América Latina, pasando del puesto

15 al 12 entre 18 países. Sin embargo, el país se encuentra muy por debajo en materia de desempeño logístico mundial debido a la deficiencia en calidad de infraestructura, problemas de eficiencia y eficacia en la aduana, dificultad para encontrar envío a precios competitivos, falta de seguimiento y localización de las mercancías, escasa competencia y calidad de los servicios logísticos. Dificultades para acceder a financiamiento en etapas tempranas y etapas de consolidación que les permita a las empresas crecer. Las empresas pequeñas afirman que los costos de financiamiento son muy elevados.

3.2.4 Sectores relacionados y de Apoyo

Factores favorables. El sector de la infraestructura relacionado al plan 4G del país, que trae consigo inversiones en desarrollo y crecimiento de la infraestructura del país, jalonando inicialmente la empleabilidad de recurso humano, así como los beneficios futuros en capacidad instalada y atracción de inversiones. Un sector conexo de apoyo importante está representado a través de asociaciones civiles, ONG, asociaciones comunitarias, gobiernos que apoyan la reconstrucción del tejido social humano ligado al acuerdo de paz.

Factores desfavorables. La polarización y el desacuerdo entre la opinión pública con el acuerdo de PAZ, conllevan a una desalineación de la fuerza política, el sector productivo y la inversión extranjera. Las constantes inconformidades del sector de transportadores camionero con las iniciativas del gobierno logran un bloqueo y repercusiones negativas en el sistema económico y productivo.

3.2.5 Influencia del análisis en departamento del Magdalena

La anterior descripción de los factores relacionados al análisis externo y auditoría externa del país nos permite determinar cómo la actualidad colombiana amenaza y/o genera oportunidades para el departamento del Magdalena.

Oportunidades:

- Entre las fortalezas de la economía del departamento del Magdalena se encuentran los servicios logísticos y la importancia que el puerto de la bahía de Santa Marta representa. El plan de competitividad país tiene como meta el involucramiento en proyectos de capacidad tecnológica y sofisticación de la infraestructura. Este aspecto es una oportunidad innegable para mejorar la infraestructura en puerto, muelle y vías de transporte que actualmente tienen opción a través de los programas de mejoramiento de navegabilidad del río Magdalena, construcción de la doble calzada Ciénaga – Barranquilla, Ruta del Sol II, alcantarillado del corredor sur, ampliación en puertos y expansión portuaria.
- Al pertenecer a un país muy diverso, el departamento se caracteriza por una riqueza natural en recursos inicialmente hídricos, así como ecosistemas que son la piedra angular para la actividad comercial de este. La salida al océano y la malla vial favorecen la activación de producción y comercialización.
- Los proyectos de Economía Digital buscan la inclusión de la población a las tecnologías de la información, con este programa el departamento del Magdalena puede aumentar la conectividad para lograr ciudadanos más informados, reducción de costos en prestación de servicios, descentralización de la información y los trámites. Hay una gran oportunidad para el sector financiero y para las entidades micro financieras en la bancarización de las personas que les permite tener acceso a créditos, herramientas para el emprendimiento y que en conjunto a la conectividad y al sistema digital se puede ver en un incremento de la demanda interna.

Amenazas:

- El fortalecimiento del sector de turismo necesariamente demanda recurso humano capacitado, crear una estrategia competitiva alrededor de un servicio requiere el fortalecimiento de un valor agregado que se consigue con habilidades técnicas,

tecnológicas y profesionales. La baja cobertura en educación y la alta deserción e informalidad de los estudios encarecen la adquisición del talento y a esto se suma la situación de densidad demográfica donde la mayor proporción de la población está entre personas de 0 a 4 años. Hay una oportunidad para ejercer control de natalidad y poder generar mayores oportunidades de atención integral a la primera infancia, un ciclo que al ser atendido oportunamente reduce la ausencia de escolarización.

- Las altas cargas tributarias impiden la formalización de empresas y del empleo, aunque hay incentivos para reducir cargos prestacionales para favorecer los empleos que ganan menos de 10 salarios mínimos, la seguridad social sigue siendo un tema latente.
- Los problemas medioambientales representan un tema álgido, la importancia del río Magdalena es vital; la afectación de la cuenca provocada principalmente por el fenómeno del niño está impactando en la reducción de la navegabilidad entre puertos (Puerto Berrio – Puerto Wilches), la afectación de los ecosistemas, reducción de sistemas de riego, industrias que demandan sus aguas para la producción y el sustento que representa para sus habitantes.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Colombia es una República Presidencialista y estado unitario en donde el poder está concentrado y existe un solo centro de poder político que extiende su accionar a lo largo de todo el territorio del respectivo estado. (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015) Este estado unitario está separado por tres poderes:

Ejecutivo: Ejerce sus funciones mediante los gobiernos de Colombia (Nacional, Departamental, Distrital, Municipal). Está conformado a nivel nacional por el Presidente de la República, el Vicepresidente, los ministerios, los departamentos administrativos y las

superintendencias. A nivel departamental está conformada por las gobernaciones y las secretarías de gabinete; y a nivel municipal o distrital por los alcaldes y sus secretarios de gabinete. El Presidente actúa como Jefe de Estado, Jefe de Gobierno, suprema autoridad administrativa y Comandante en jefe de las Fuerzas Militares durante un periodo de cuatro años, sin poder ser reelegido por un segundo periodo de cuatro años, según la reforma a la constitución realizada en 2015. Para llegar a ocupar este cargo se debe ser colombiano de nacimiento, ser ciudadano en ejercicio y tener más de treinta años al momento de la elección.

Legislativo: Se encarga de elaborar las leyes y normas. Un Congreso bicameral formado por el Senado (100 miembros elegidos por circunscripción nacional por un periodo de cuatro años y un número adicional de 2 senadores elegidos en circunscripción especial por comunidades indígenas) y la Cámara de Representantes, conformada por ciento sesenta y seis miembros elegidos por 4 años, de los cuales ciento sesenta y uno representan a las circunscripciones territoriales (departamentos y el Distrito Capital). A razón de 2 por cada circunscripción y uno más por cada 250.000 habitantes o fracción mayor de 125.000; los cinco restantes representan a las comunidades afrocolombianas (dos), los indígenas (uno), los colombianos residentes en el exterior (uno) y las minorías políticas (uno).

Judicial: Se encarga de aplicar la ley de manera justa y resuelve conflictos entre las personas de acuerdo a la ley. El poder judicial de Colombia empieza a partir de la Constitución Política de 1991. Es conformado por la Corte Suprema de Justicia, la Corte Constitucional, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, así como los tribunales y juzgados. La Fiscalía General de la Nación que es un organismo independiente adscrito a la rama judicial del Poder Público en Colombia. Sin embargo, dado que existen funciones del estado que estas entidades no cumplen, se nombran los órganos para la realización de estas como son: el Ministerio público, la Contraloría General, el Consejo

Nacional Electoral, la Registraduría Nacional, el Banco de la República, la Autoridad Nacional de Televisión y la Comisión Nacional del Servicio Civil, entre otras.

Gobierno sub nacional. Los departamentos tienen gobernadores y corporaciones públicas (asambleas departamentales) propias elegidas por sufragio cada cuatro años. Se subdividen en municipios con un alcalde y un concejo municipal, electos también cada cuatro años por votación directa.

Partidos Políticos. En 2015 según el Consejo Nacional Electoral (CNE) de Colombia, y las elecciones legislativas de 2014, los Partidos y Movimientos Políticos reconocidos como tal en la actualidad en Colombia son trece, a saber:

- Partido Liberal Colombiano
- Partido Conservador Colombiano
- Opción Ciudadana (PIN)
- Partido Cambio Radical
- Alianza Verde
- Movimiento Independiente de Renovación Absoluta (MIRA)
- Partido de Unidad Nacional o Partido 'De la U'
- Polo Democrático Alternativo
- Centro Democrático
- Unión Patriótica (UP) (recuperó en 2013 su Personería Jurídica por orden del Consejo de Estado)

Partidos políticos de Minorías étnicas

- Movimiento Alternativo Indígena y Social (MAIS)
- Alianza Social Independiente (ASI)
- Autoridades Indígenas de Colombia (AICO)

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La situación económica y financiera general se presenta a través de los indicadores económicos de la Tabla 5 que a continuación describen el desempeño económico.

Las fuerzas externas que han impactado el crecimiento de la economía son las relacionadas a la baja del precio del petróleo, así como internamente se ha visto afectada por el fenómeno del niño y el paro nacional de camioneros a mediados de 2016.

El desborde de la inflación y las situaciones anteriormente mencionadas han llevado al Banco de la República a incrementar sus tipos de interés hasta el 7.75% a través del año 2016, siendo este uno de los factores que contribuyeron a que el incremento del PIB fuera inferior al 3% que había sido establecido inicialmente por el gobierno (Banco de la República, 2017).

A partir de enero de 2017 ha comenzado a regir una nueva reforma tributaria, establecida por el Ejecutivo que busca la atracción de nuevas fuentes de inversión extranjera, y para usarse como herramienta para promover la reactivación de sectores que no se encuentran rindiendo al nivel de potencial del que tienen capacidad.

Son los casos puntuales del sector minero energético y de agricultura, el primero confía en que durante el año entrante el precio del barril de crudo se ubique en promedio por encima de los 50 dólares, lo cual serviría para reactivar la exploración y explotación de campos que hoy están inactivos.

Del otro lado, el agro está aferrado a la implementación de los acuerdos de paz, este sector será uno de los grandes ganadores, ya que permitirá mejorar y optimizar los recursos que este segmento de la economía le ofrece al país bajo la actual coyuntura que enfrenta. De acuerdo con los cálculos que ha hecho Planeación Nacional, en algunas zonas el PIB crecería hasta el 8% con la salida de las FARC de la guerra (Portafolio, 2016).

Tabla 5.

Principales Indicadores Económicos

Variable	Periodicidad	Unidades	Fecha último dato	Último dato disponible	Dato anterior	Un año atrás
PIB (precios constantes de 2005)	Trimestral	Var. % anual	sep-16	1,15	1,97	3,95
Índice de producción industrial (IPI) 1/	Mensual	Var. % anual	dic-16	6,37	4,67	4,51
Tasa de desempleo	Mensual	%	dic-16	8,74	7,51	8,59
Inflación al consumidor (IPC)	Mensual	Var. % anual	ene-17	5,47	5,75	7,45
TRM (viernes) 2/	Diaria	Pesos	feb -17 -17	\$ 2.875,68	\$ 2.862,63	\$ 3.406,87
<i>Tasas de interés</i>						
Tasa de intervención DTF	Semanal		dic - 19 -16 feb - 17 -17	7,50 6,72	7,75** 6,81	5,75 6,46
<i>Agregados monetarios***</i>						
Base monetaria M3 3/	Semanal	Var. % anual	feb -03- 17	-3,30	-4,41	18,41
	Semanal	Var. % anual	feb -03- 17	7,79	7,53	11,46
<i>Cartera ***</i>						
En moneda total	Semanal	Var. % anual	feb -03- 17	7,91	7,64	11,91
En moneda legal	Semanal	Var. % anual	feb -03- 17	9,24	8,90	14,39
En moneda extranjera 4/	Semanal	Var. % anual	feb -03- 17	-12,02	-11,37	-15,63
<i>Sector externo</i>						
Cuenta corriente	Trimestral	US\$ millones % PIB	sep-16	-3.434,35 -4,78	-2.711,69 -3,88	-5.223,37 -7,62
Deuda externa	Mensual	US\$ millones % PIB	nov-16	116.216,1 4	116.083,36 41,44	109.019,36 37,35
Saldo de reservas internacionales netas	Mensual	US\$ millones	ene-17	46.981,59	46.674,63	46.734,29
<i>Situación fiscal:</i>						
superávit (+) o déficit (-)						
SPC 5/	Trimestral	% PIB	sep-16	-1,30	0,50	-0,90
GNC	Trimestral	% PIB	sep-16	-1,60	-0,20	0,8

Nota. * Fecha de entrada en vigencia de la modificación. ** Tasa definida el 01 de agosto de 2016. 1/ Corresponde al IPI total. EL DANE rediseñó la metodología de la Muestra Mensual Manufactura. 2/ El dato de un año atrás corresponde al 17 de feb de 2016. El dato anterior corresponde al 10 de feb de 2017. 3/ Bonos = A partir de la semana del 9 de diciembre de 2016 se incluyen en toda la serie los bonos denominados en pesos emitidos en el exterior por Findeter en 2014. 4/ Se excluyen las variaciones originadas por tipo de cambio. 6/ SPC: Sector público consolidado. Comprende SPNF, balance cuasifiscal del Banco de la República, balance de Fogafín y costos de reestructuración del sistema financiero. *** Las cifras de agregados monetarios y crediticios, se presentan de acuerdo con la información financiera recibida de los Establecimientos de Crédito. Tomado de “Boletín de indicadores económicos”, por Banco de la Republica. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

Dentro de las principales tendencias macroeconómicas que afectaron el desempeño de la economía colombiana en 2016 se encuentran:

- **Constante desaceleración del PIB:** La economía colombiana se caracteriza por un deterioro y disminución de su crecimiento a través de los años recientes que se representa en la caída del PIB y el no logro de la meta establecida por el gobierno la cual ha tenido que ser ajustada y reducida en varias ocasiones.
- **Inflación alta jalona alza en las tasas de interés:** El alza del IPC principalmente en los alimentos los cuales llegaron a un incremento del 15.71%; sobrepasó el rango de meta del Banco de la República teniendo que realizarse constantes incrementos en los tipos de intervención para conseguir que en el largo plazo la inflación vuelva a ubicarse entre el 2% y el 4% que es la meta del país. Solo hasta después de la primera mitad del año comenzó la reducción de los costos para los consumidores, y si bien aún está por encima del rango meta del Emisor, la caída en los precios ha sido más rápida de lo que habían proyectado las autoridades económicas. En el 2016 la inflación se ubicó en 6.18%.
- **Afectación del paro camionero:** Debido a esto se vivió el desabastecimiento de alimentos en el país y centrales de abastos, afectando la oferta y el alza en los precios al consumidor. Esta situación también afectó la exportación de sacos de café pasando de un promedio mensual de 900.000 sacos a 489.000 en julio.
- **Cae la producción promedio de barriles de crudo por el bajo precio internacional.**
- **Volatilidad de los mercados financieros:** Colombia en febrero de 2016 presenta su máximo histórico en la tasa de cambio llegando a \$3.434 pesos por dólar y actualmente presenta tendencia a la baja, en 2016 la tasa de cambio promedio estuvo en \$2.957. Este comportamiento depende de los precios del

petróleo que como anteriormente se vio también es un factor que golpeó el desempeño económico, y la situación de la economía de Estados Unidos.

- Déficit en la balanza comercial fue la constante de 2016 al hablar de comercio exterior, pese a que este indicador se redujo 21,5% hasta los US\$10.066 millones en octubre. En este sentido fue clave la reducción de 19,7% en las importaciones hasta octubre, las cuales pasaron de US\$45.655,2 millones CIF totales en lo corrido del año presentaron un recorte de 18,9%, pasando de US\$30.751,6 millones FOB el ejercicio anterior, hasta los US\$24.935,1 millones de 2016. Destacar el mal año de las exportaciones de combustibles y de la industria extractiva, las cuales cayeron un 28,1%, mientras que las manufacturas bajaron 11,4% y los productos agropecuarios, 7,3%. En este sentido, las exportaciones no mineras descendieron 9,4%, mientras que las mineras, cayeron un 25,6% en el año.
- Dentro de los tratados y acuerdos económicos y comerciales que están en vigor se encuentran:
 - i. Acuerdos Multilaterales: Miembro de la OMC
 - ii. Uniones aduaneras: Comunidad Andina
 - iii. Acuerdos Libre comercio: Alianza del pacífico, Costa Rica, Corea, Unión Europea, AELC Asociación Europea de Libre Comercio, Canadá, Triángulo del Norte (Salvador, Guatemala y Honduras), Chile, Estados Unidos, México
 - iv. Acuerdos Comerciales Preferenciales: Venezuela, Mercosur (Colombia, Ecuador y Venezuela), CARICOM, Panamá, Nicaragua

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Después de más de 50 años de guerra, finalmente el gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) firmaron un histórico acuerdo de paz tras cuatro años de negociaciones. Este acuerdo es de vital importancia ya que representa un paso adelante ya que en tres ocasiones anteriores existieron acuerdos fallidos 1984, 1991 y 1999.

Los colombianos han rechazado contra todo pronóstico el acuerdo de paz con la guerrilla FARC, sumiéndose en una incertidumbre sobre el futuro del proceso para terminar más de medio siglo de violencia. Con 60.000 puntos de diferencia entre los partidarios del no y del sí, y una participación del 40%, los electores colombianos han preferido decir 'no' a la posición oficial defendida por el presidente Santos, y apoyar el postulado del expresidente Uribe.

El inicio de un proceso de paz en Colombia entre el gobierno y la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) ha llevado a una profunda polarización entre las agrupaciones políticas del país. La derecha ha manifestado su oposición absoluta. Por su lado, la izquierda ha encontrado razones para el optimismo. En el primer caso, lo que se busca es recuperar el poder. En el segundo, obtenerlo por primera vez en la historia del país. Según (Garay, 2013) Colombia enfrenta las siguientes oportunidades y amenazas con el proceso de paz.

Oportunidades:

- Proceso de desmovilización y reinserción de militantes de un grupo que los ha expuesto a vivir en lógicas de violencia y de apropiación de recursos.
- Aunque mínima, para que Colombia comience a consolidar las bases y, en algún momento, se convierta en una sociedad liberal.

- Un cambio en el modelo económico capitalista que se ha profundizado de manera muy reciente (desde los gobiernos del presidente Álvaro Uribe, 2002 - 2010) o en el modelo democrático que, aunque imperfecto, ha sido uno de los más estables de América Latina.
- La posibilidad de que la guerrilla aparezca, ahora sin armas, en la competencia electoral. En ese caso, la forma de derrotarla es con la fuerza de las ideas.
- Un acuerdo de paz con la guerrilla eliminaría la excusa de las "causas objetivas" (pobreza, exclusión, desigualdad, persecución estatal) para potenciales grupos que quieran armarse y generar violencia.

Amenazas

- Aparición de grupos ilegales que, simulando a la guerrilla o enfrentándola, degradaron la situación de violencia en el país.
- El conflicto se convirtió en el centro del debate político.
- Al atravesar una situación anormal de violencia y conflicto, el Estado adquirió mayores competencias que le han permitido intervenir en las vidas privadas de los ciudadanos, en la dimensión individual (interceptaciones, requisas, expropiaciones), como en la económica, hasta hoy, la mayoría de subsidios o ayudas que da el Estado a grupos específicos de la sociedad se argumentan como cuestiones de seguridad al impedir que la guerrilla adquiriera base social o capacidad de control de territorios.

La población rural sigue siendo más pobre que la urbana, tiene menores oportunidades, tanto económicas como sociales, y menos acceso a los servicios del Estado, lo que repercute directamente en su calidad de vida, en las oportunidades para su desarrollo y, en definitiva, en la movilidad social. Existen diferencias importantes en términos de igualdad de oportunidades entre la población urbana y la población rural. La incidencia de la pobreza

rural es mayor que la urbana tanto en ingresos como en pobreza multidimensional, los pobladores de las zonas rurales tienen menores oportunidades de desarrollarse plenamente y como consecuencia existen muy pocas posibilidades de que generación tras generación mejoren su condición socioeconómica

Existen otras amenazas como las bandas criminales (BACRIM), el ELN (aunque ya está instalada la mesa de negociación con ellos también), el crimen organizado, entre otros. La mayoría dadas por la disidencia de procesos de paz como el de los paramilitares porque no todos quieren salir sobre todo del lucrativo negocio del narcotráfico. En Colombia existen muchas amenazas a la seguridad y eliminar una le permitiría al Estado concentrarse en las demás que, adicionalmente, se han mostrado menos poderosas para enfrentarse de manera directa en términos militares.

En el caso de desplazados internos, Colombia encabeza la penosa lista con 6,9 millones de casos. Le siguen Siria, con 6,6 millones, e Irak, con 4,4 millones. Desde el 2013, cuando la cifra en el país fue de 5,3 millones de desplazados por el conflicto, el número ha aumentado en más de un millón de casos, lo que llevó a que Colombia se ubicara este año por delante de Siria, que en ese entonces registraba 6,5 millones de personas en situación de desplazamiento.

Es importante tener en cuenta que la cifra de 6,9 millones de personas desplazadas internamente corresponde a un dato acumulativo, desde 1985 hasta el corte de informe en 2015, de víctimas reconocidas por el Gobierno colombiano en el Registro Único de Víctimas, precisó el informe (El País, 2016).

Actualmente Colombia trabaja en un programa de reparación integral a las víctimas dentro del que se destacan los siguientes planteamientos:

- En principio y de manera preferente, la restitución plena (restitutio in integrum), que hace referencia al restablecimiento de la víctima a la situación

anterior al hecho de la violación, entendida esta como una situación de garantía de sus derechos fundamentales.

- Indemnización a las víctimas del desplazamiento forzado por vía judicial y/o administrativas.

En la actualidad Colombia aparece como uno de los países con mejores estándares de atención a víctimas de conflictos armados internos, según el reciente estudio realizado por el Center for Human Rights Policy de Harvard. Esto se debe principalmente a la decisión adoptada por el Estado colombiano en el año 2011 de evitar la indemnización por la vía judicial y limitarse a otorgar a las víctimas un pago único por vía administrativa, que hace las veces de indemnización por todos los daños materiales e inmateriales sufridos por la víctima (Centro de Memoria Histórica, 2016).

Colombia es uno de los mayores productores y exportadores de droga de todo el mundo, lo que hace pensar que la cantidad de cárteles que dominan este negocio ilícito es incontable. Sin embargo, actualmente solo quedan tres bandas nacidas de los grandes cárteles colombianos que reinaron en décadas pasadas sobre el negocio de la cocaína.

Colombia actualmente no cuenta con ningún gran cártel de la droga, pero en su historia destacan tres cárteles principales: Cártel de Medellín, Cártel de Cali y Cártel del Norte del Valle. Cuando éstos se fraccionaron, se ocasionaron pequeños grupos que se encargaron del negocio.

Hay una nueva forma de organización del narcotráfico ligado al mundo empresarial. Es decir, los grupos ya no buscan ir por las rutas alternativas para transportar los cargamentos de drogas, sino que utilizan las mismas en las que se trasladan los productos de consumo masivo. Además, otra de las grandes diferencias con la antigua forma de narcotráfico colombiano es el ambiente pacífico que reina entre los diferentes grupos.

Con el aval del presidente Juan Manuel Santos, el Consejo Nacional de Estupefacientes (CNE), un órgano que integran ministros y otros funcionarios del Estado, han suspendido el uso del glifosato para fumigar los cultivos de coca en Colombia. La decisión supone un nuevo enfoque a la lucha contra las drogas (Reyes, 2015).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Gracias a los Acuerdos Marco de Precio, que permiten que el Gobierno negocie servicios como un solo comprador y lo haga a través de la Tienda Virtual del Estado, se han logrado importantes ahorros en compras de TI.

Las entidades públicas colombianas han adquirido una variedad de bienes y servicios relacionados con Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a través de la Tienda Virtual del Estado Colombiano (TVEC). Desde finales del 2014, se han hecho inversiones por \$1,1 billones de pesos y logrado ahorros por más de \$400 mil millones de pesos.

Desde el gobierno y a través del Ministerio de Tecnologías de la Información se establece el Plan Vive Digital el cual procura y promueve el salto tecnológico por medio de la masificación del uso de internet con el objetivo de reducir los niveles de pobreza y aumentar la generación de empleo. Este ecosistema digital se compone de cuatro componentes como se observa en la Figura 10. Cuatro Componentes del programa Ecosistema Digital.



Figura 10. Cuatro Componentes del programa Ecosistema Digital.
Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-634.html>

Dentro de las iniciativas del gobierno en temas de Tecnología encontramos la siguiente estructura detallada por cada componente del ecosistema digital (MINTIC, 2016):

Infraestructura

- Red de telecomunicaciones para prevención y atención de desastres.
- Infraestructura para zonas rurales
- Conexiones digitales
- Asignación de espectro para IMT
- Proyecto vigilancia y control eficiente del espectro
- Proyecto Nacional de fibra óptica
- Conexiones internacionales
- Estándares de infraestructura de telecomunicaciones en hogares
- Facilitación del despliegue de Infraestructura de telecomunicaciones
- Conectividad de Alta velocidad para el Amazonas, Orinoco y Choco

Servicios

- Masificación de terminales
- Entrega de computadores para conexión de sedes educativas
- Actualización normativa requerida en el sector TIC
- Esquema de subsidios para internet en estratos 1 y 2
- Impacto de TIC en medio ambiente
- Desarrollar el modelo de vigilancia y control integral de todo el sector
- Fortalecimiento de las TI de la información de la gestión del Estado y la información pública
- Impulsar el buen gobierno en la administración pública mediante las TI

Aplicaciones

- Teletrabajo

- Fortalecimiento de la industria de TI/SW e ITO
- Impulso al desarrollo de aplicaciones móviles (APPS.CO)
- Promoción de la industria de contenidos digitales
- Fortalecimiento de contenidos de radio y TV pública
- Fortalecimiento de la radio comunitaria y de interés público
- Fortalecimiento de la radio nacional
- Fortalecimiento del servicio de radiodifusión sonora en Colombia
- Educación y TIC (incluyendo software para interacción entre padres y las escuelas)
- Servicios financieros móviles

Usuarios

- Puntos vive digital
- Programa de capacitación en TIC
- Desarrollar la cultura digital en Colombia
- Formar expertos en espectro
- Aprovechamiento de las TIC para mejorar la calidad educativa
- Uso responsable de las TIC
- TIC para personas con discapacidad
- Empoderar al ciudadano para interactuar con el Estado mediante las TI
- TIC y comunidades técnicas
- Talento TI
- Kioscos vive digital
- MiPyme vive digital

Actualmente la conectividad en Colombia alcanza los 15'130.185 suscriptores de Internet con una penetración real de 31% para el país. Las siguientes gráficas muestran el uso de internet por ancho de banda y por tipo de acceso.



Figura 11. Internet por tipo de Banda.

Tomado de “Sector TIC Internet”, por MinTIC. Recuperado de <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=1&cod=&id=5#TTC>

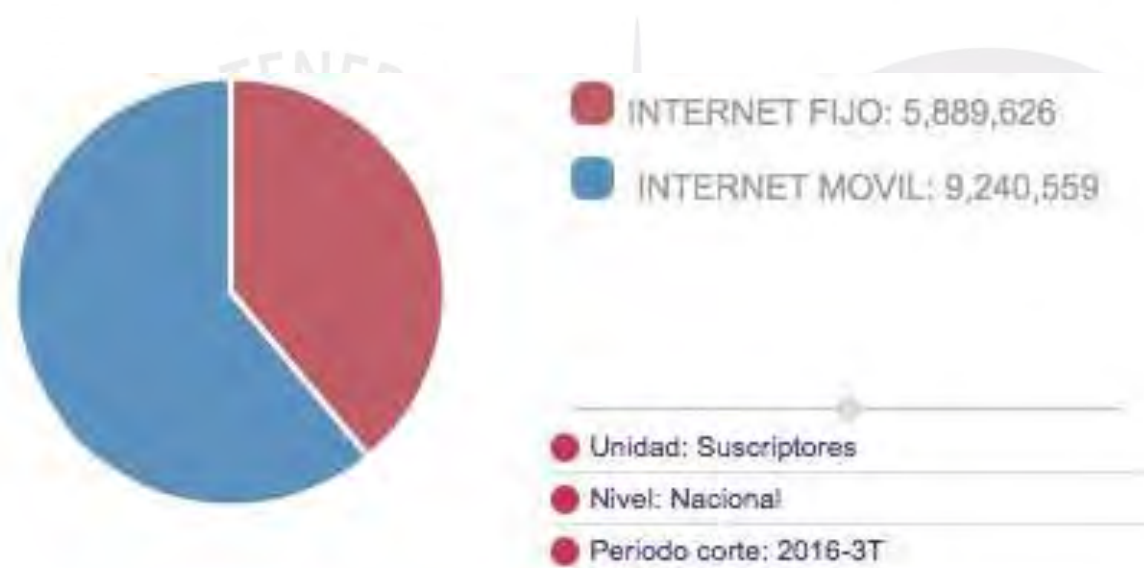


Figura 12. Internet por tipo de acceso.

Tomado de “Sector TIC Internet”, por MinTIC. Recuperado de <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=1&cod=&id=5#TTC>

Colombia le está apostando a la ciencia, tecnología e investigación para lograr el desarrollo. El gobierno nacional planea duplicar la inversión en las actividades de ciencia, tecnología e innovación, reunidas bajo el acrónimo de ACTI, de 0,5% hoy a 1% del PIB en 2018. Estos recursos ascenderán a \$8,8 billones.

En Colombia se llegó a 0,19% en 2014 como porcentaje del PIB, según el Observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología e Innovación (OCyT) y el DANE.

En comparación con el resto de países de América Latina, la inversión en ciencia y tecnología en Colombia es baja superada ampliamente por México y Brasil. En el periodo comprendido entre 2004 – 2014 la inversión fue de \$29,92 billones, siendo las empresas quienes lideraron su participación con un 33.55%, seguido de las instituciones de educación superior (26,97%) entidades del gobierno central (21,91%) y los centros de investigación (12,22%). El objetivo es pasar de 0,5% de hoy a 1% del PIB en 2018. Esto significa aumentar el flujo de recursos a \$8,8 billones. Los desafíos son:

- Subir el porcentaje de empresas innovadoras de los sectores de la industria y servicios.
- Número de publicaciones científicas de alto impacto.
- Aumentar las solicitudes patentes por residentes colombianos.
- Incrementar las becas en formación de posgrados.
- La visión en materia de ciencia, tecnología e innovación contemplada en el Plan de Desarrollo establece que Colombia se convertirá en uno de los tres países más innovadores de América Latina en 2027.
- Uno de los factores clave es el relacionado con el esquema de beneficios tributarios. El Gobierno aprobó el CONPES en este sentido para incentivar la innovación dentro de los particulares, este documento entrega descuentos en renta de hasta 175% para aquellas empresas que presenten proyectos en innovación. Además, incluye el concepto de empresas altamente innovadoras que son aquellas que hacen inversión en este campo y se quiere que tengan trámites más expeditos (Dinero, 2015).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El medio ambiente en Colombia es uno de los temas más importantes en lo que se refiere a la caracterización del país al ser este el segundo con mayor diversidad en el mundo, con el 10% de la flora y faunas mundiales y el 20% de aves del mundo.

Los últimos años la calidad del medio ambiente se ha visto afectada por situaciones que la han venido desmejorando a un ritmo constante; entre las que esta la alta deforestación, contaminación de recursos hídricos (causada por los residuos domésticos e industriales, actividades agrícolas y mineras e inadecuado manejo de relleno de basuras y lixiviados) y alteraciones del ecosistema. Las principales ciudades vienen en deterioro en su calidad del aire superando los niveles aceptados de contaminación como lo son: Bogotá, Barranquilla, Cali, Medellín.

Colombia tiene un problema de reconocimiento de conflictos ambientales, al no saber en dónde están, qué información existe y qué derechos tiene la gente (Galeano, 2015).

Desafíos y retos actuales:

- Formulación de políticas que articulen las actividades sectoriales con la conservación ambiental.
- Erradicación de los cultivos ilícitos
- Erradicación de la minería ilegal
- Desarrollo de actividades ambientalmente sostenibles
- Implementación de la estrategia colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El resultado de la Matriz MEFE presentado en la Tabla 6 muestra un resultado de 15 factores determinantes del éxito, los cuales corresponden a ocho oportunidades y a siete amenazas. El valor ponderado de la Matriz corresponde a 2.38 con lo cual se puede identificar que el país está por debajo del promedio de dicha calificación presentando una

pobre respuesta a las oportunidades del entorno y no gestionado de manera adecuada las amenazas afectando en si el departamento del Magdalena.

Tabla 6.

Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	POND
Oportunidades			
1 Crecimiento esperado del país tras la firma del Acuerdo de Paz	0,1	3	0,3
2 Programa Colombia la más Educada y atención a primera infancia	0,06	2	0,12
3 Plan Maestro Fluvial: Proyecto navegabilidad Magdalena - Puerto Salgar	0,05	3	0,15
4 Plan Marca Colombia, proyecto Camino a Teyuna (Ciudad Perdida) en la Sierra Nevada	0,08	4	0,32
5 Desarrollo a partir de la implementación del Acuerdo de Desarrollo Rural del Proceso de Paz	0,15	4	0,6
6 Mayor acceso a recursos por los planes de postconflicto de apoyo internacional	0,06	2	0,12
7 Mayor acceso a los mercados de USA con bienes primarios por la restricción de Trump al comercio chino	0,04	1	0,04
8 Aprobación de proyectos de Ruta del Sol II, conexión Ciénaga Magdalena y expansión portuaria.	0,06	3	0,18
Subtotal	0,60		1,83
Amenazas			
1 Riesgos ambientales por Fenómeno del Niño y de la Niña	0,1	1	0,1
2 Alta migración de venezolanos hacia Colombia	0,05	1	0,05
3 Dificultad de acceso a desarrollo territorial por malos manejos del dinero público y corrupción	0,05	2	0,1
4 La dificultad de acceso del estado al territorio entre la Sierra Nevada y el Perijá puede hacer que el fin del conflicto derive en esas zonas como mayor atractivo para cultivos ilícitos	0,04	1	0,04
5 Posible revaluación de la moneda por firma de acuerdo de paz restringe las exportaciones	0,06	2	0,12
6 Migración de mano de obra calificada a departamento Atlántico que atrae más empleo y crece más rápido.	0,04	2	0,08
7 Riesgo de mantenimiento de alta inflación en Colombia y posible ciclo de recesión.	0,06	1	0,06
Subtotal	0,40		0,55
Total	1,00		2,38

3.5 El departamento del Magdalena y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La mayor demanda de mano de obra está concentrada en el sector agrícola, turismo y comercio. Se dificulta la adquisición de talento humano técnico y especializado con perfiles que permitan el desarrollo y el avance en investigación y ciencia para otros sectores.

La mano de obra posee una idiosincrasia caracterizada por manejar ritmos más laxos en sus jornadas laborales, intereses y ocupaciones que frenan el avance industrial.

El apoyo financiero para el emprendimiento y la creación de empresas es pobre, las microempresas que componen el grueso de las empresas formalizadas de la región son generalmente emprendimientos que hacen personas de bajos recursos, no bancarizadas y que por ende no poseen una formalidad financiera que les impide el acceso a créditos, creando entonces un círculo vicioso.

De acuerdo a los datos y cifras registrados por la Cámara de Comercio de Santa Marta, para el Magdalena más del 90% de la industria se concentra en la capital, lo que favorece a las empresas productoras el acceso a vías de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial para la consecución y posterior distribución de materias primas y producto terminado respectivamente.

El departamento cuenta con una privilegiada ubicación portuaria que le permite un accionar estratégico en la participación de tratados de comercio, adicionalmente viene siendo punto de llegada de cruceros que le abren las puertas a actividades turísticas y comerciales.

La biodiversidad del departamento le permite tener fortaleza en insumos para la industria cosmética natural.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Existe en el país una importante demanda agregada de productos agrícolas para los cultivos de banano y palma africana. Al poseer una importante zona bananera que convierte a la región en líder de este frutal.

El frente educativo presenta una falencia ya que la oferta de instituciones de Educación Superior de mayor calidad se concentra en Bogotá, Medellín y Cali.

La producción del turismo en la Costa Caribe representa el 11% del PIB Regional, el 17% de los viajeros extranjeros y pasajeros nacionales tuvieron como destino la costa caribe

colombiana en 2014 (DNP, 2015). Es una región muy apetecida para el turismo y la devaluación vivida en el último tiempo hace que los atractivos locales sean más económicos para los viajeros.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En general la industria del turismo después del gobierno de Álvaro Uribe Vélez 2002-2010 se vio notablemente reactivada por la percepción de seguridad nacional de aquel entonces. Esto ha hecho que las regiones se hayan vuelto atractivas como destinos para nacionales y extranjeros. Sin embargo, dentro de la categoría que concentra la ciudad de Santa Marta encontramos otros destinos sustitutos como son: Cartagena (Bolívar), Barranquilla (Atlántico), Guajira (Riohacha), San Andrés y Providencia.

Referente al tema de aeropuertos para el ingreso de visitantes extranjeros el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar aún no cuenta con la infraestructura suficiente para la asignación de rutas internacionales, como sí lo poseen el aeropuerto Internacional de Cartagena Rafael Nuñez y el aeropuerto Internacional de Barranquilla Ernesto Cortissoz.

En cuanto a lo que se refiere a infraestructura portuaria, a menos de dos horas en vehículo hacia cada lado, quedan los puertos de Cartagena y Barranquilla. El puerto de Santa Marta mantiene ciertas ventajas contra los otros posibles sustitutos (El Tiempo, 2016)

Este año obtuvo por segunda vez la certificación Ecoport que otorga la Organización Europea de Puertos Marítimos (Espo) como reconocimiento a la gestión ambiental de un puerto fuera de la órbita europea y por los reúsos que hace del agua.

Este puerto fue además el primero en establecer el cargue directo del carbón a los barcos, 10 años antes de que el gobierno nacional obligara por norma (después del 2013) a usar este sistema en los terminales, que manejaban la carga con ‘cuchara’ entre el muelle y las barcazas.

Cuenta con otra marca. Ser hasta ahora el puerto colombiano más rápido en el descargue de vehículos en el país: 781 en 2 horas y 50 minutos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El grueso y mayor proporción de la actividad económica del departamento corresponde a microempresas, lo que significa una amenaza representada por la mediana y gran empresa que esté dispuesta a ingresar a la región.

Así mismos de acuerdo al informe de Doing Business 2010, Santa Marta es la quinta ciudad de Colombia donde es más fácil crear empresa, en cuánto a trámites, tiempos y costos (PROCOLOMBIA, 2015)

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Entre las industrias existentes y sus empresas se encuentra un elemento común y es la baja capacidad de adaptación de la empresa a retos y desafíos actuales y venideros que se lograría por medio de la implementación de sistemas y estructuras.

Existen iniciativas de clúster alrededor de los eslabones más productivos del sistema económico, siendo el caso del sector Hotelería y Turismo en el que se concentra una oferta importante de servicios y dificultan y hacen poco apetecible la entrada de competidores en este sector.

Actualmente, Colombia cuenta con 10 puertos: 8 en la Costa Caribe y 2 en el Pacífico. Los puertos de la Zona Caribe están localizados en La Guajira, Santa Marta, Ciénaga, Barranquilla, Cartagena, Golfo de Morrosquillo, Urabá y San Andrés. Los puertos del Pacífico están localizados en Buenaventura y Tumaco (DNP, 2015). Sin embargo, el principal y fuerte competidor es el puerto de Buenaventura ubicado en el departamento del Valle del Cauca y que por su infraestructura es el que más acorta las distancias entre América y Europa.

Por otra parte, las ineficiencias en procesos y trámites de la aduana de Santa Marta pueden superarse y lograr una ventaja respaldada por las inversiones y vías que permiten un mejor acceso terrestre al interior del país con la posibilidad de reducir costos en los fletes.

En lo asociado a crecimiento, el departamento del Atlántico crece a tasas más aceleradas que el Magdalena, y en gran parte es por el impulso de la industria. En ese sentido Barranquilla su capital se ha convertido en foco de desarrollo por lo que atrae más empresas que se quieren asentar y por ende más mano de obra calificada.

3.6 El departamento del Magdalena y sus referentes

Las tres actividades principales de generación de ingreso en el departamento del Magdalena son el Comercio y Logística, Turismo y Agropecuario. A continuación, en las matrices MPC y MPR se compara la competitividad del departamento del Magdalena con otras zonas que tienen similar estructura de ingresos.

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

Para el caso de del departamento del Magdalena se desarrollan las matrices MPC y MPR con el fin de comparar al departamento dentro y fuera del país y así determinar su posición respecto a departamentos con características similares, para el caso de la MPC se han seleccionado los departamentos de Bolívar, Atlántico y Cundinamarca ya que dos de ellos tienen características similares al Magdalena y el otro departamento es líder del país. Para la ponderación de los factores clave ubica al departamento de Magdalena con un valor de 2,66. Para el caso del Atlántico, su capital Barranquilla posee mucha mejor conectividad aérea y terrestre con el interior del país, así como la mayor disponibilidad de mano de obra calificada superando la posición del Magdalena. En lo que se refiere a Cundinamarca está muy por encima en factores como infraestructura, vías, industria y acceso al financiamiento del gobierno nacional como se observa en la Tabla 7; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Es importante resaltar que Colombia es un país atípico que no se desarrolló

históricamente sobre las costas sino desde el centro del mismo, es por esto que el mayor avance se encuentra en la región andina y su capital Bogotá que hace parte como Distrito Capital del departamento de Cundinamarca y desde donde se gestionan los recursos del país.

Tabla 7.

Matriz de Perfil Competitivo MPC

Factores clave de éxito	Peso	Magdalena		Bolívar		Atlántico		Cundinamarca	
		Val	Pon	Val	Pon	Val	Pon	Val	Pon
1 Infraestructura y eficiencia portuaria	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	1	0,15
2 Agilidad en tramitación de creación de empresas	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32
3 Infraestructura hotelera y servicios turísticos	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
4 Vías terrestres y aéreas	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44
5 Riqueza de recursos naturales para la industria	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	4	0,40
6 Mitigación del impacto ambiental	0,10	1	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10
7 Orden Público y seguridad	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
8 Disponibilidad de mano de obra calificada	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	4	0,40
9 Acceso a financiamiento del Gobierno Nacional	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
10 Conectividad digital	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Total	1,00		2,66		2,76		3,13		3,04

Para el caso de la Matriz MPR en la *Tabla 8* se han seleccionado a los departamentos de (a) Consejo de Desarrollo Comunitario Central de Singapur, (b) Estado de New York en USA, y (c) La Provincia Meridional en Holanda, todos ellos son referentes turísticos y con infraestructura portuaria de acceso al mar, características similares a las del departamento del Magdalena en Colombia. El departamento obtiene un puntaje de 2.66 ubicándolo por debajo de las zonas comparadas.

Tabla 8.

Matriz de Perfil Referencial MPR

Factores clave de éxito	Peso	Magdalena, Colombia		Consejo de Desarrollo Comunitario Central, Singapur		Estado de New York, USA		Provincia Meridional, Holanda	
		Val	Pon	Val	Pon	Val	Pon	Val	Pon
1 Infraestructura y eficiencia portuaria	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
2 Agilidad en tramitación de creación de empresas	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32
3 Infraestructura hotelera y servicios turísticos	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
4 Vías terrestres y aéreas	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44
5 Riqueza de recursos naturales para la industria	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30
6 Mitigación del impacto ambiental	0,10	1	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
7 Orden Público y seguridad	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32
8 Disponibilidad de mano de obra calificada	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	3	0,30
9 Acceso a financiamiento del Gobierno Nacional	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
10 Conectividad digital	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Total	1,00		2,66		4,00		3,82		3,80

3.8 Conclusiones

A pesar de la polarización que atraviesa Colombia en la actualidad, derivada de las diferentes corrientes de pensamiento y posiciones políticas frente a la firma del Acuerdo de Paz, el país ya se está preparando para la implementación durante el postconflicto y esto será parte de la agenda que se vivirá en las próximas elecciones presidenciales de 2018. Pero a pesar de esta polarización, Colombia vive un momento histórico: la terminación del conflicto con la guerrilla de las FARC y tener sentado en la mesa el ELN es una oportunidad única de cambiar la forma de progreso del país. A continuación, se listan las oportunidades que se

presentan alrededor de la firma del acuerdo y lo que esto significa en términos de oportunidades para el país y sus regiones.

- Mayor acceso de los ciudadanos a servicios de seguridad social, educación e internet por la mayor capacidad del estado de llegar a zonas donde antes no se podía.
- Mejor destino de los fondos del estado para atención de la población ya que el presupuesto de defensa de Colombia es el más alto de la región y eventualmente se podrá o disminuir o destinar a la lucha de otros males como las BACRIM, herederas del negocio del narcotráfico de antiguos grupos alzados en armas.
- Mayor capacidad de generación de ingreso y mejor uso de la tierra en el país, accesibilidad de la población rural a créditos, sistemas de riego, agua potable y otros servicios básicos que son la gran brecha actual entre el campo y la ciudad.
- Disminución de población en estado de desplazamiento teniendo en cuenta que Colombia está incluso por encima de Siria en ese indicador. Esto permite que la gente recupere la confianza en el campo y hace más viable la actividad agrícola legal en el país.
- Mejora de la confianza inversionista en el país, mejor de indicadores económicos y de crecimiento, aumento de la competitividad de la nación si los presupuestos se destinan a infraestructura, vías y conectividad que al final también deriva en mayor empleo.
- Apoyo de la comunidad internacional con recursos y programas para el postconflicto enfocados al campo, estabilidad jurídica, institucionalidad, entre otros.

Pero aparte del Acuerdo de Paz y sus varias ventajas, Colombia sigue siendo la puerta de Suramérica, y es también un buen aliado de Estados Unidos y Europa, más aún con las dificultades que vive y presenta Venezuela y su situación para la región, con altas tasas de migración de sus nacionales que buscan mejorar su calidad de vida en otros países.

Colombia también es un mercado importante, más allá de la terminación del conflicto, salvo la situación que se vive por los bajos precios del petróleo, devaluación y alta inflación, desde 2008 Colombia había conseguido crecer por encima del 5% anual lo que ya estaba convirtiéndolo además en un mercado importante y atractivo para empresa no solo por su tamaño sino por la mejora de su capacidad adquisitiva dado también porque la pobreza ha bajado en más de 10% en la última década.

La solicitud en revisión de Colombia para entrar a la OCDE y el impulso de la Alianza del Pacífico dan cuenta de que la cara del país ante el mundo viene cambiando más allá de la terminación del conflicto con las FARC. La economía de Colombia creció 2,0% en 2016, frente al 3,1% de 2015 y se completaron 17 trimestres de crecimiento positivo. Con 48 millones de habitantes Colombia es la cuarta economía de América Latina (AFP, 2017).

Por su parte, el departamento del Magdalena cuenta con una posición privilegiada de cercanía con el mar, tierras no bien utilizadas per fértiles, un turismo potencial inmenso con la Sierra Nevada y el parque Tayrona y una infraestructura portuaria que le permite pensar en un positivo futuro en términos de crecimiento.

De la misma manera, también tiene importantes amenazas que enfrentar en términos de clima por los riesgos de inundaciones y sequías, dificultad actual de acceso a educación de calidad y a servicios de seguridad social para la población rural por corrupción, posibilidad de aumento de los cultivos de coca cerca de la Sierra Nevada por el difícil acceso del estado, disminución de la competitividad de la zona por el mayor impulso de departamentos como el Atlántico y la fuerte concentración del desarrollo y el ingreso del Magdalena tan solo en su capital Santa Marta; constituyen riesgos que se deben mitigar para asegurar el desarrollo futuro del departamento.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El Análisis Interno se centra en la consecución de toda la información de la organización y sus áreas funcionalidades, con el fin de poder identificar al final del proceso las fortalezas y debilidades de la organización. Para el análisis interno se toman en cuenta las siete áreas funcionales del ciclo operativo, estas áreas son: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas & investigación de mercado, (c) Operaciones & logística e infraestructura (d) Finanzas & contabilidad, (e) Recursos humanos y cultura, (f) Sistemas de información & comunicaciones y por último (g) Tecnología & investigación y desarrollo.

El análisis AMOFHIT realizado para el departamento del Magdalena se ha centrado en la información obtenida de los medios institucionales del departamento, a su vez se complementa con la información obtenida en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El departamento del Magdalena cuenta con una estructura organizacional en función de su administración, encabezada por un Gobernador, en este caso es la señora Rosa Cotes de Zuñiga, Gobernadora para el periodo electoral 2016 – 2019. Bajo su administración se encuentra la responsabilidad de guiar el Departamento de Magdalena acorde a su plan de Gobierno, “El Magdalena que Queremos”. La estructura organizacional de la Gobernación del Magdalena continen 24 dependencias, las cuales estan organizadas según las funciones y la misión de cada una de ellas como se observa en la Figura 13. Dichas dependencias estan conformadas por dos sub clases enfocadas en diferentes ámbitos: la primera clase corresponde a las oficinas que dan todo el soporte legal, institucional y técnico para el desarrollo de las operaciones de la Gobernación. Por otra parte se encuentran las secretarías que cumplen de manera transversal los propósitos de la Gobernación del Magdalena,

centrando sus actividades en temas como (a) Desarrollo Económico, (b) Educación, (c) Hacienda, (d) Infraestructura y (e) Salud.



Figura 13. Estructura Gobernación del Magdalena
Tomado de "Nuestra Alcaldía – Como estamos Organizados", por Gobernación del Magdalena. Recuperado de: <http://www.magdalena.gov.co/dependencias.shtml>

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El departamento de Magdalena centra sus actividades económicas en básicamente en la agricultura, las actividades relacionadas al turismo y la logística, aprovechando su posición estratégica. El principal medio publicitario del departamento del Magdalena es su página web y el manejo dado varias de las principales oficinas y secretarías de su Gobernación, como lo son la Oficina de Cultura, la Oficina de Turismo, la Secretaría de Infraestructura y la Secretaría de Desarrollo Económico, contando con el apoyo de otras entidades

descentralizadas como la Cámara de Comercio de Santa Marta y PROCOLOMBIA, que promueven el comercio, turismo y producción del departamento. Al revisar la composición del PIB publicado en el último informe Banco de la República, (2016) las actividades económicas principales del departamento son las anteriormente mencionadas.

Tabla 9.

PIB Magdalena Distribución y Crecimiento

Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013	2014p
Producto interno bruto	3,5	1,9	4,4	5,3	-1,1
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-4,6	0,7	5,7	-0,8	3,3
Explotación de minas y canteras	-9,1	10	18,2	7,7	-25
Industria manufacturera	2	1,1	-1,1	1,1	1,7
Electricidad, gas y agua	3,9	4,2	5	4,7	2,5
Construcción	-0,2	4,4	23,1	10,2	-33,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,7	6,6	3	5	5,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	12,5	-20,8	4	1,5	3,5
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	6,2	3,8	6,4	3,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	5,6	5,8	2,4	9,9	3,5
Derechos e impuestos	7,5	5,9	-6	0,5	2,3

Nota. p cifra provisional, nota calculada a pesos constantes de 2005, en negrilla las principales actividades del departamento. Tomado de “Informe de Coyuntura Económica departamento del Magdalena”, por Banco de la República y DANE, Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Magdalena2015.pdf

El Marketing del departamento está dado en dos frentes principales: el primero la exportación de bienes y servicios en los cuales PROCOLOMBIA y la Cámara de Comercio de Santa Marta son los principales impulsores. En un informe generado por PROCOLOMBIA, (2015) se encuentran las apreciaciones de su presidenta respecto a la posición del Magdalena para la comercialización con el exterior de sus productos “El Magdalena y los departamentos del Caribe tienen oportunidades que otros no tienen y es que está ubicado en la costa por lo que pueden llegar fácilmente a Estados Unidos, el Caribe y

Centroamérica con menores costos. Queremos que más empresas exporten”. (p.1), con lo cual se desarrollan rondas de negocios, visitas de nuevos exportadores y compradores internacionales con el fin de fortalecer este rubro y generar bienestar para sus habitantes.

El segundo frente y quizás el más importante para el departamento del Magdalena es el turismo y todas las actividades que de este se derivan. Su posición estratégica, sus parques naturales y su infraestructura colonial, hacen del departamento uno de los más atractivos para viajeros locales como extranjeros. PROCOLOMBIA a través de su programa Colombia Marca País es una de las iniciativas más importantes para destacar el turismo en el país especialmente en el departamento del Magdalena. En diferentes artículos se menciona a Santa Marta como uno de los destinos preferidos por los extranjeros y locales para pasar sus vacaciones o vivir una aventura cerca al mar, la selva o una imponente sierra nevada. El artículo “5 destinos nacionales favoritos de los colombianos para pasar sus vacaciones” (PROCOLOMBIA, 2016) o el artículo “3 ciudades colombianas entre las 25 preferidas en Suramérica según los turistas” (PROCOLOMBIA, 2015), ubican al departamento del Magdalena y a su capital como uno de los principales destinos, mostrando sus ventajas, oferta hotelera y turística.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las actividades económicas principales del departamento se enfocan en el turismo, las actividades agropecuarias y las actividades logísticas. En cuanto a las operaciones productivas el departamento del Magdalena presenta una concentración de sus empresas en la ciudad de Santa Marta, según el informe publicado por Cámara de Comercio de Santa Marta, (2016) “Durante el 2015 se crearon 984 empresas con un capital del \$44.159 millones, el 89.4% del capital constituido se registró en Santa Marta, sigue fundación con el 3.8% y ciénaga con 2.8%.” (p.5) como se evidencia en la Figura 14 la capital es la principal generadora de empresas nuevas.

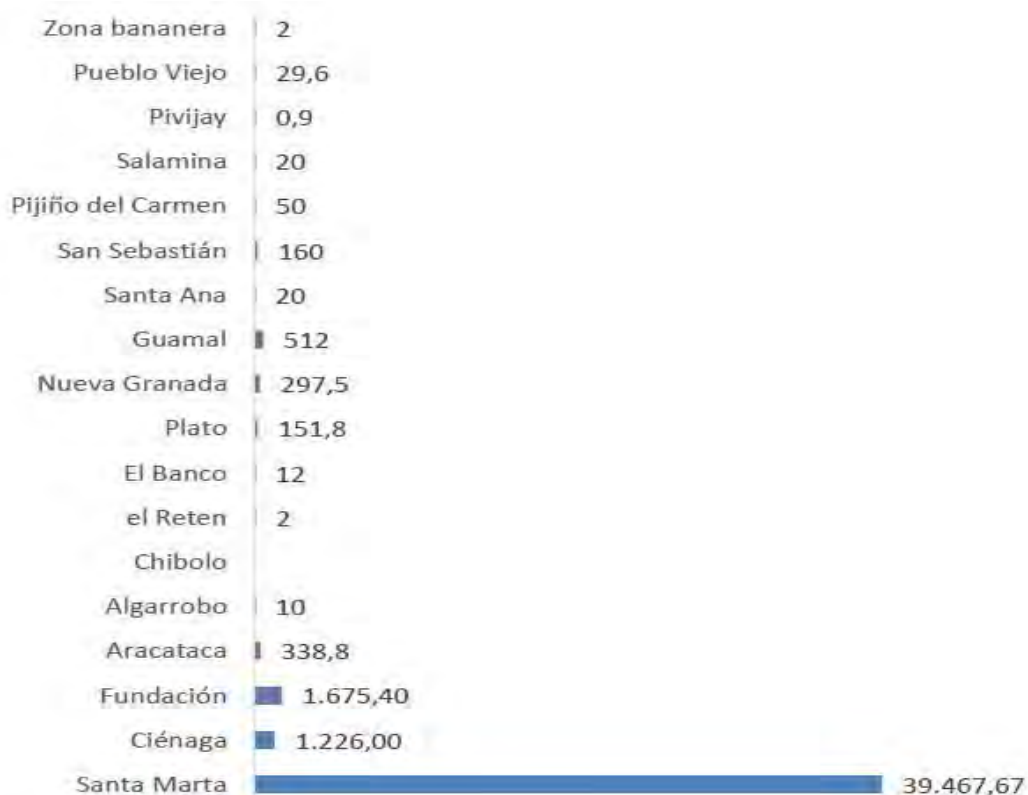


Figura 14. Constitución de Empresa Por Municipios Ene - Dic 2015

Tomado de “*informe económico de la jurisdicción 2015*”, por Cámara de Comercio de Santa Marta. Recuperado de

<http://www.cesm.org.co/docs/estudios-economicos/Informe-Economico-de-la-Jurisdiccion-de-la-Camara-de-Comercio-de-Santa-Marta-para-el-Magdalena-2015.pdf>

El departamento del Magdalena tiene claramente identificados cinco clústeres que dinamizan la economía del departamento, estos clústeres están divididos en agro negocios y Servicios. En el primer grupo se identifican los clústeres referentes a la explotación de la palma africana y el banano, por parte de los servicios sobresalen nuevamente los servicios logísticos, turísticos y la construcción como los dinamizadores económicos del departamento. Al contrastar dicha información las inversiones en capital neto en el año 2015 por sub sectores está liderada por los servicios relacionados a la logística con una participación del 24.5%, seguidos por los servicios asociados al hotelería y la alimentación con una participación del 14.8%, seguidos en tercer lugar por el comercio y reparación de vehículos con un 14.3%, la construcción 8.6%, la industria manufacturera con el 8.1% y las actividades agropecuarias con un 6.7%. Es clave entonces resaltar que de los tres motores principales

mencionados en el PIB del departamento los servicios relacionados a la logística y el turismo son los que mayor inversión recibieron en el año 2015 potenciando así dichos sectores. En cuanto al turismo es importante resaltar el crecimiento inter anual en términos de licencias de construcción para operación turística, y la variación positiva que han tenido el incremento de la ocupación hotelera y el crecimiento sostenido de los viajeros nacionales como extranjeros hacia el departamento, esta información se puede apreciar en la Tabla 10. **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 10.

Turismo a octubre de 2015

Indicador	Año completo		Variación (%)	Año completo		Variación (%)
	2013	2014		2014	2015	
Área aprobada bajo licencia de construcción con destino	32.722	714	-97,80%	509	11.226	21,05
Salida pasajeros terminal de transporte	2.630.000	3.184.000	21,10%	2.399.000	2.565.000	0,06
Viajeros extranjeros no residentes en Colombia	22.274	22911	2,90%	14.764	18.837	0,27
Pasajeros aéreos nacionales	2.077.099	2047560	-1,40%	1.320.876	1.508.936	0,14
Visitantes parques nacionales naturales	306.782	353232	15,10%	199.322	218.988	0,09
Ocupación Hotelera (%)	50	44		60	63	

Nota. Tomado de "Informe económico de la jurisdicción 2015", por Cámara de Comercio de Santa Marta. Recuperado de <http://www.cesm.org.co/docs/estudios-economicos/Informe-Economico-de-la-Jurisdiccion-de-la-Camara-de-Comercio-de-Santa-Marta-para-el-Magdalena-2015.pdf>

En cuanto a la infraestructura el departamento del Magdalena es uno de los que mayor inversión está recibiendo en este momento ya que posee una posición privilegiada con salida al mar por lo cual las inversiones han ido creciendo. Según el informe de sobre la

competitividad de los departamentos de Colombia publicado por Ramírez & Aguas, (2015) de la CEPAL el departamento del Magdalena en infraestructura está clasificada como uno de los ganadores en el Largo y Corto plazo y su calificación media es de 59.8 ubicándolo en el rango medio alto de los departamentos del país, esta calificación esta otorgada por dos aspectos principales, el primero es el acceso inmediato a puertos y el segundo aspecto corresponde al acceso a las operaciones aéreas. En cuanto a la infraestructura referente a vías y ferrocarriles se están desarrollando diferentes proyectos para mejorarla, en los diferentes puntos del departamento. Actualmente el departamento del Magdalena cuenta como una de sus áreas estratégicas con la secretaria de infraestructura, la cual tiene como misión dentro del departamento proyectar, dirigir, implementar, ejecutar y controlar las políticas concernientes a las áreas de su responsabilidad en materia de Infraestructura Pública en la jurisdicción departamental y el relacionamiento directo con el Gobierno Nacional para la coordinación de los proyectos nacionales que impactan directamente al Magdalena.

Actualmente el departamento del Magdalena cuenta con el tercer puerto más importante del país ubicado en la ciudad de Santa Marta, dicho puerto es administrado por la Sociedad Portuaria de Santa Marta y posee cuatro terminales que permiten mover todo tipo de mercancías, tanta carga general hasta volcado de carbón proveniente de las minas en el departamento del Cesar. Este puerto es quizás el principal elemento competitivo de la región ya que su privilegiada posición le ha permitido generar diferentes negocios relacionados al mismo. El departamento del Magdalena está conectado de manera directa por vía terrestre con el interior del país y con los centros productivos de Colombia, sin embargo, el gran movimiento de carga que se realiza a través de las vías y el número de viajeros que se movilizan hacia las costas del país ha creado caos y muchas veces copado la capacidad instalada de las vías del departamento, con lo cual la intervención vial es necesaria para mantener la competitividad del mismo.

Por otra parte, en términos de aeronavegación el aeropuerto principal del departamento del Magdalena es el aeropuerto internacional Simón Bolívar, que actualmente no tiene las mejores condiciones y solo presta servicios a rutas nacionales con lo cual su competitividad se ve reducida ya que los viajeros deben realizar en muchas ocasiones escalas para poder acceder a este destino. En cuanto a ferrocarriles actualmente se opera dentro del departamento un ferrocarril privado dedicado exclusivamente al transporte de carbón desde el departamento del Cesar donde se encuentran ubicadas las minas de carbón a cielo abierto. Al revisar la información de los diferentes entes gubernamentales como la ANI, es posible identificar las inversiones que se realizan actualmente en el departamento en cuanto a puertos, aeropuertos, vías y ferrocarriles con el fin de mitigar los puntos antes mencionados y reforzar de manera correcta los más fuertes del departamento.

Tabla 11.

Proyectos de Infraestructura para el departamento del Magdalena

n	Proyecto	Tipo	Inversión
1	Ruta del sol 2	Vial	2.500 Millones de Pesos
2	Ampliación Aeropuerto Simón Bolívar	Aéreo	109.000 Millones de pesos
3	Variantes Ciénaga	Vial	300.000 Millones de pesos
4	Doble Calzada Barranquilla	Vial	900.000 Millones de Pesos
5	Expansión Portuaria Santa Marta	Marítimo	Sin Cifras
6	Malla Vial Secundaria	Vial	12.000 Millones de pesos
7	Infraestructura Turística	Turismo / Cultura	21.000 millones de pesos
8	Corredor Atlántico - Santa Marta	Ferrovionario	Sin Cifras
9	Recuperación Navegabilidad Rio Magdalena	Fluvial	2.5 Billones de Pesos

Nota. Se consolidan los proyectos que impactan al departamento. Construido a partir de los datos de “*Agencia Nacional de Infraestructura*”, por ANI, Recuperado de: <https://www.ani.gov.co/>

Las altas inversiones en los proyectos enunciados en la Tabla 11 van acordes a la mitigación de las falencias detectadas como la conectividad vial, la falta de un ferrocarril nacional, la adecuación y mejoramiento del principal aeropuerto como motor del turismo y la

apertura de otras fuentes de conexión con los centros productivos como lo es el río Magdalena.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El presupuesto de inversión nacional para el año 2017 disminuyó un 10% respecto a lo presupuestado en el año 2016, esta decisión del Gobierno Nacional obedeció principalmente a la disminución de los ingresos nacionales provenientes de los hidrocarburos, a su vez esta disminución ha afectado al departamento del Magdalena en los presupuestos asignados para el año 2017. La asignación presupuestal para el año 2017 del departamento del Magdalena asciende a \$ 1.064.940 millones de pesos correspondientes a una participación del 3% del total del presupuesto nacional de Colombia y una disminución neta del 14% respecto al presupuesto asignado para el año 2016 debido a los recortes nacionales y la política de austeridad decretada por el gobierno central debido a la reducción de ingresos provenientes de la comercialización de hidrocarburos (DNP, Sf).

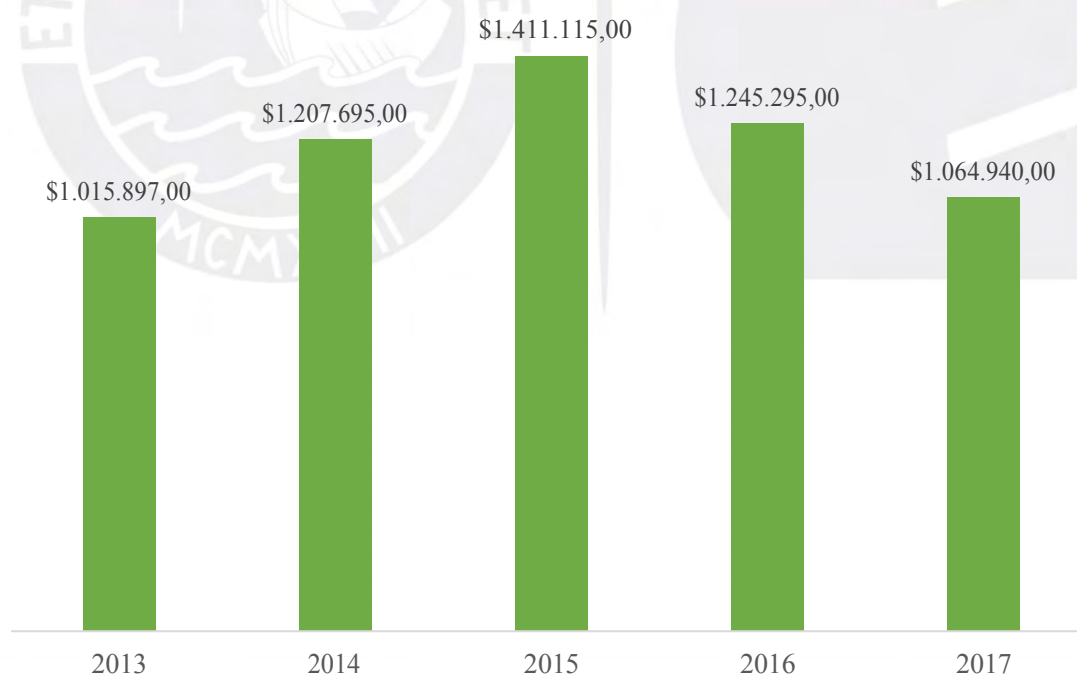


Figura 15. Asignación Presupuesto departamento del Magdalena.

Construido a partir de las cifras de “Inversión Regional Total 2013 – 2017”, por Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Datos-y-Estadisticas/Paginas/inversion-regional.aspx>

Como se observa en la Figura 15. Entre el año 2013 al 2015 la asignación del presupuesto para el departamento del Magdalena era creciente, un promedio de 18% anual, esto debido al buen desempeño de la región y en especial al propio del departamento. Uno de los puntos negativos ha sido la caída del petróleo y por ende la disminución de los ingresos nacionales con lo cual todos los departamentos se han visto afectados, entre ellos el departamento del Magdalena, en la actualidad el presupuesto departamental ha disminuido más que el total nacional esto debido a la baja competitividad de la región caribe en el año 2016 con lo cual la asignación presupuestal para la misma se vio afectada.

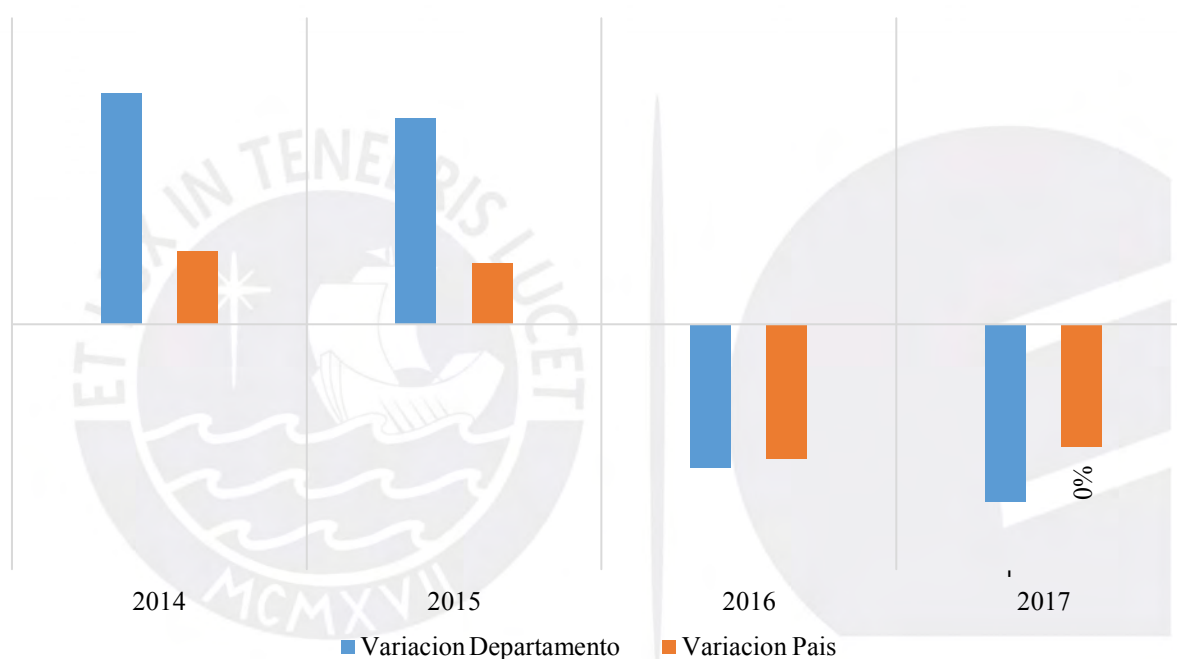


Figura 16. Comparativo Variación Presupuesto Nacional vs Departamento
 Construido a partir de las cifras de “*Inversión Regional Total 2013 – 2017*”, por Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Datos-y-Estadisticas/Paginas/inversion-regional.aspx>

En la Figura 16, se evidencia dicha situación en donde la asignación presupuestal del departamento que ha disminuido en valores relativos más que la disminución total del país, con lo cual la situación presupuestal del 2017 es más compleja que en años anteriores. Al desagregar la asignación presupuestal se evidencia que el principal rubro para el departamento del Magdalena corresponde a inclusión social y reconciliación, esto acorde a

los planes nacionales de finalización de la guerra, la mejora de los servicios públicos en el departamento y fortalecer las alternativas de empleo en toda la región. Como segundo rubro importante en la asignación presupuestal se encuentra transporte, este está relacionado directamente con todos los servicios logísticos y mejoramiento de los mismos con el fin de sostener las ventajas competitivas que ha obtenido el departamento aprovechando su posición cerca al mar y su accesibilidad desde los centros productivos de la nación. Rubros como el turismo que es uno de los mayores generadores de ingreso del departamento en contra parte tiene una asignación baja de presupuesto ya que mucho de este depende de la inversión privada.

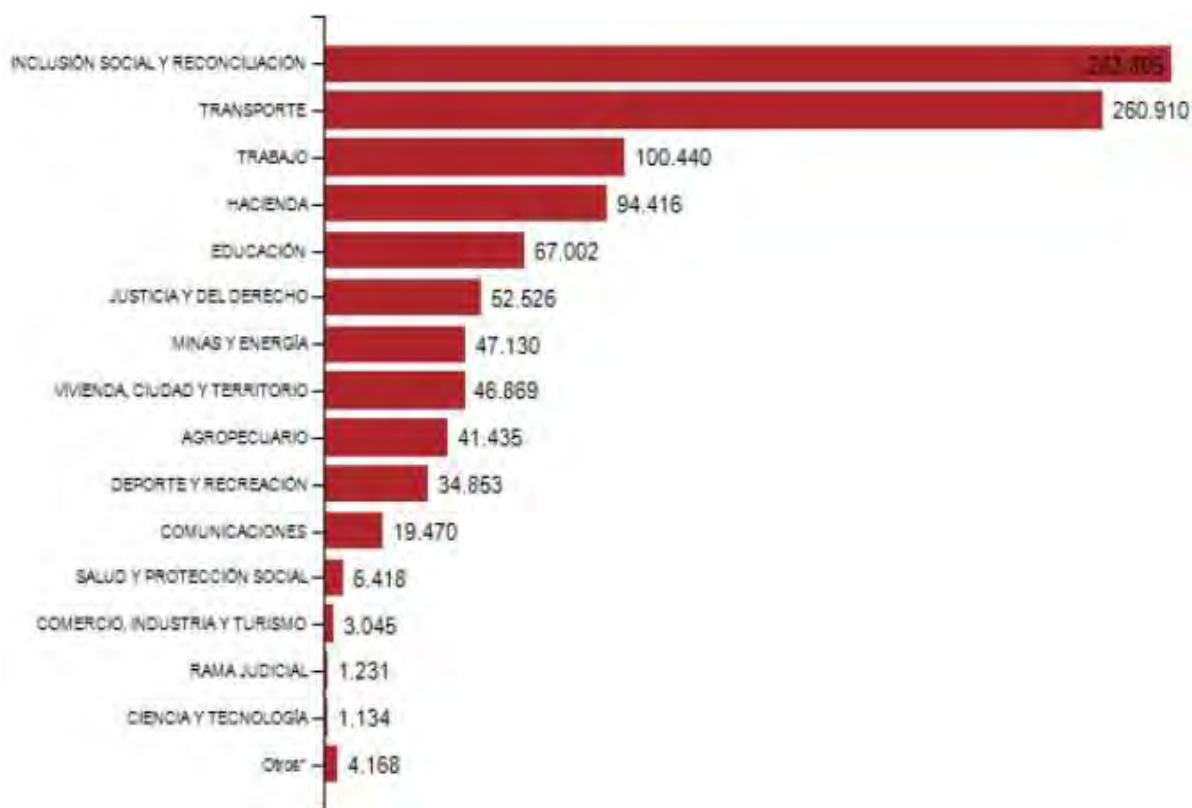


Figura 17. Distribución de Recursos Por Sector (millones de pesos)

Nota. Cifras en millones de pesos. Tomado de “Regionalización del Presupuesto de Inversión - Ajustada 2017”, por Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/LibroRegPreInd-POAI2017.pdf>

En la Figura 17. Se encuentra la distribución del presupuesto para el año 2017 por cada uno de los rubros incluyendo los antes mencionados.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El departamento del Magdalena ha salido como uno de los principales ganadores en la clasificación del Índice de Competitividad de CEPAL publicado por Ramírez & Aguas, (2015), otorgándole 42,8 y ubicándolo en un nivel medio bajo, este índice tiene en cuenta aspectos como la educación, salud, las habilidades y competencias, la población y género. En cuanto a la empleabilidad el departamento para el año 2015 estuvo sustancialmente por debajo de la media nacional, según el Ministerio del Trabajo, (s.f) la tasa de desempleo del departamento del Magdalena para el año 2015 ubicó en el 7,4 presentando un aumento de la tasa en 0,3 puntos.

Tabla 12.

Indicadores Empleo Departamento

Concepto	2014	2015
Población en edad de trabajar	74,5	74,9
TGP	56,6	57,1
TO	52,6	52,9
TD	7,1	7,4
T.D. Abierto	6,4	6,8
T.D. Oculto	0,6	0,6
Tasa de subempleo subjetivo	28,8	28,9
Insuficiencia de horas	4,4	6,1
Empleo inadecuado por competencias	16,4	16,4
Empleo inadecuado por ingresos	27,4	27,2
Tasa	11,2	11,1
Insuficiencia de horas	1,7	2,3
Empleo inadecuado por competencias	6,7	6,8
Empleo inadecuado por ingresos	10,8	10,5

Nota. Tomado de “Informe de Coyuntura Económica departamento del Magdalena”, por Banco de la República y DANE, Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Magdalena2015.pdf

Como se evidencia en la Tabla 12 la población en edad de trabajar ha aumentado respecto al año anterior, la tasa de ocupación TO aumento tan solo 0,3 puntos con lo cual el crecimiento de las de la población ha sido superior a la tasa de ocupación del departamento

generando un incremento en la tasa TD de desempleo. La evolución del departamento a sido satisfactoria en el tiempo, las tasas de desempleo han disminuido de manera constante desde el año 2011 con variaciones sutanciales.

El Banco de la República, (2016) en el Informe coyuntural sobre el departamento del año 2015 hace un zoom sobre la ciudad capital Santa Marta la cual concentra la mayoría de la población del departamento, de este informe se identifica que el mayor porcentaje de personas sin una ocupación corresponde a mujeres y que esta tendencia se ha mantenido a lo largo de los años, esto se debe a un varios factores socioculturales de la región, principalmente al machismo que allí predomina a diferencia de otras regiones del país.

Tabla 13.

Indicadores de Ocupación de Santa Marta Por Sexo

Concepto	Hombres				Mujeres			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
	Porcentajes							
% Población en edad de trabajar	74,1	74,6	75	75,4	76,2	76,6	77	77,4
TGP	71,9	71	71,4	70,5	54,1	53,8	53,7	53,9
TO	67,1	66,4	66,8	66,8	46,6	46,2	45,6	46,5
TD	6,8	6,4	6,4	5,3	14	14,2	15	13,8
	Miles de personas							
Población Total	214	218	223	227	228	232	236	239
Población en edad de trabajar	159	163	167	171	174	177	181	185
Población económicamente activa	114	116	119	121	94	96	97	100
Ocupados	106	108	112	114	81	82	83	86
Desocupados	8	7	8	6	13	14	15	14

Nota. Tomado de “Informe de Coyuntura Económica departamento del Magdalena”, por Banco de la Republica y DANE, Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Magdalena2015.pdf

En la Tabla 13 se observa el comportamiento antes mencionado, si se mantiene dicha tendencia las tasas de ocupación del año 2016 y 2017 no tendrán una variación sustancian en

cuanto a su composición actual, según el DANE, (2017) la población estimada del año 2016 para el departamento fue de 1.272.442 de los cuales 643.189 son hombres y 629.253 son mujeres. Para el año 2017 la cifra proyectada de la población del departamento será según el DANE de 1.285.384 de los cuales 649.846 serán hombres y 635.538 serán mujeres. La composición por edades de la población proyectada para el año 2017 es la presentada en la Figura 18.

Para el año 2015 las actividades que mayor influencia tuvieron en el empleo del departamento corresponden según el Banco de la Republica, (2016) (a) comercio hoteles y restaurantes con un porcentaje del 23,8%, (b) servicios comunales, sociales y a personas con el 23,8% y (c) transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 12,6%. Uno de los puntos que más destaca dentro del departamento es la distribución de la ocupación concentrando la mayor parte en empleos por cuenta propia con un porcentaje de participación del 57,4%. La más baja participación está concentrada en patrón o empleador con un 1,7% esto refleja un tema importante en la informalidad del departamento.

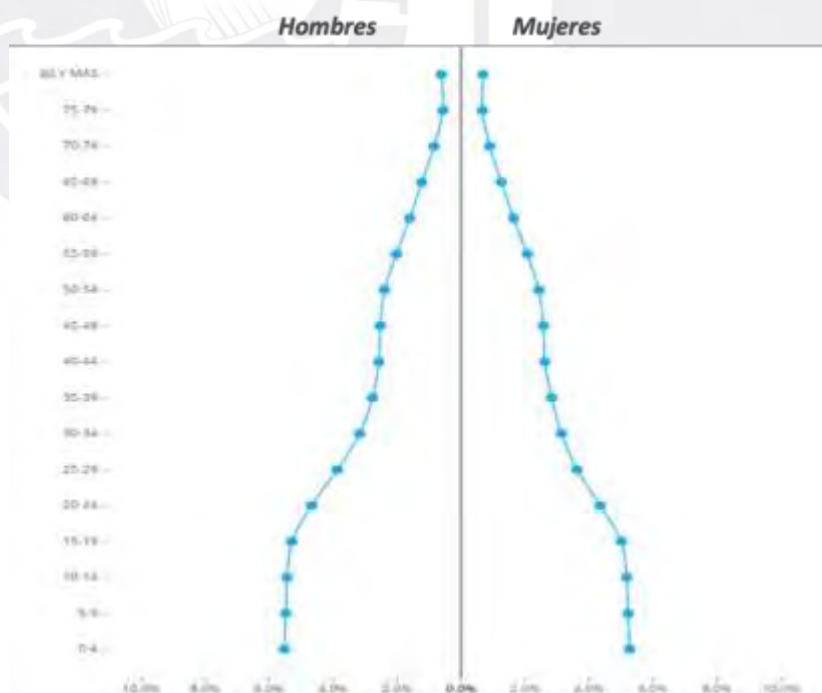


Figura 18. Estimación de la población para el año 2017 por edades
Tomado de “La población proyectada de Colombia”, por DANE. Recuperado de:
<http://www.dane.gov.co/reloj/>

En cuanto a la población activa en edad de trabajo que se encuentra desempleada se encuentra dividida en tres grandes grupos, (a) 45,1% corresponde a estudiantes, (b) 38,7% dedicado a oficios del hogar y por ultimo (c) 16,2% otros, que corresponde a pensionados, jubilados, incapacidades permanentes y personas que no les llama la atención trabajar (Banco de la República, 2016).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En cuanto a sistemas de información y comunicaciones el departamento del Magdalena está clasificado en un nivel medio bajo respecto a la media nacional, en el informe de la CEPAL publicado por Ramírez & Aguas, (2015) en el capítulo 6 correspondiente a ciencia, tecnología e innovación el departamento se encuentra por debajo de la media nacional con un puntaje 19,9 en comparación con Bogotá la capital colombiana con un 96,1. En Colombia existen diferentes operadores móviles y fijos, destacándose entre ellos América Móvil con su marca Claro, Telefónica con su Marca Movistar y Millicom International con su marca Tigo, estos tres operadores se dividen practicante el mercado nacional. En la costa caribe el operador móvil dominante es Tigo, mientras que en línea básica y BAF Claro es el dominante en esta zona. Según el informe MINTIC, (2016) de la penetración de abonados móviles en el país para el tercer trimestre de 2016 fue de 120,1%, de los cuales el 81% corresponde a líneas en modalidad prepago. Por otra parte, al hablar de los servicios internet fijo la penetración en el país es del 11% con un total de 5,3 millones de abonados aproximadamente, en contraste el departamento del Magdalena tiene una penetración de tan solo el 5% de internet fijo con un numero de 62 mil abonados; en contraste la penetración del internet móvil en el país es del 22,2 % con un total de 5,4 millones de abonados (MINTIC, 2016), con lo cual la penetración de líneas móviles vs las que utilizan internet en el país es relativamente baja y presenta una deficiencia marcada en el departamento del Magdalena. Esto evidencia que el internet móvil en el país se encuentra en

una etapa incipiente y con grandes posibilidades de crecimiento y mejora impactando directamente al departamento.

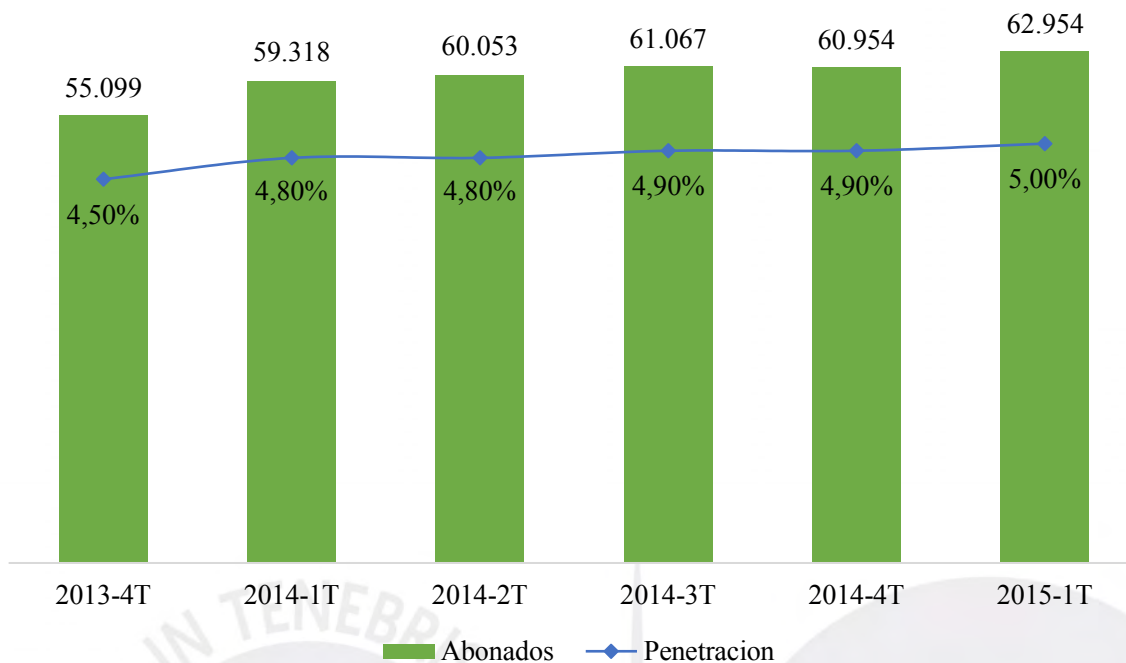


Figura 19. Abonados de internet y penetración en el Departamento del Magdalena Construido a partir de las cifras de “Internet: Nacional por Ministerio de las tecnologías y Comunicaciones. Recuperado de: <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=1&cod=&id=34#TTC>

La Figura 19 refleja el poco crecimiento y penetración de los abonados de internet en el departamento, con lo cual se presenta una deficiencia en dicho rubro y explica uno de los factores de la calificación de la CEPAL.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La principal entidad territorial del departamento que realiza actividades de investigación y desarrollo es la universidad del Magdalena con sede en la capital Santa Marta, sin embargo, esta institución no es suficientemente fuerte por si sola respecto a la media del país y por ende el departamento del Magdalena presenta un déficit importante en cuando I+D se refiere. Según el índice departamental de innovación publicado por DNP, (2015) ubica y clasifica al departamento del Magdalena en un rango medio bajo de innovación con un puntaje de 27,92 respecto a Bogotá que ocupa el primer puesto con un

puntaje de 66,96 el más alto del país. Por su parte al revisar el detalle de los indicadores se evidencia que el departamento tiene fortalezas en varios pilares como lo es en instituciones, capital humano e investigación, infraestructura y sofisticación del mercado. Por otra parte, los pilares más débiles del departamento corresponden a producción de conocimiento y tecnología adicional a la poca generación de conocimiento creativo del departamento.

Según el DNP, (2015) Las principales fortalezas están dadas por (a) la facilidad de fundar una empresa, (b) inversión privada en capital fijo, (c) diversificación de la canasta exportadora, (d) artículos en publicaciones científicas y técnicas (e) producción de alto y medio alto contenido tecnológico en el campo de la manufactura y por ultimo (f) TIC y creación de nuevos modelos organizacionales. También identifica las principales debilidades del departamento numerando las siguientes (a) desempeño escolar lectura, matemática y ciencias, (b) participación de graduados en ciencias e ingeniería, (c) generación de energía eléctrica, (d) eficiencia del uso energético, (e) solicitud de modelos de utilidad por millón de habitantes y (f) medios digitales por cien mil habitantes. Con esto es evidente que el departamento tiene deficiencias y que una de sus principales oportunidades en la creación de conocimiento y aprovechamiento del mismo para las empresas de base tecnológica y el desarrollo de los sectores económicos dominantes.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego del análisis AMOFHIT para el departamento del Magdalena se identifican en la matriz MEFI las fortalezas y debilidades en la Tabla 14 con el fin de aportar a los capítulos posteriores y la generación de estrategias, como resultado de este análisis se obtiene un puntaje de 2,51 lo cual está en un valor promedio, mostrando que el departamento no es ni fuerte ni débil, se tienen buenas posibilidades de crecimiento si se aprovechan los potenciales internos y se mitigan las debilidades.

Tabla 14.

Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	POND
Fortalezas				
1	Posición privilegiada para el comercio marítimo	0,12	4	0,48
2	Alta biodiversidad potencial para el ecoturismo	0,09	4	0,36
3	Infraestructura vial y hotelera	0,07	4	0,28
4	La Sierra Nevada como icono turístico	0,08	3	0,24
5	Alta inversión en infraestructura	0,09	3	0,27
6	Facilidad para la fundación de empresas	0,05	3	0,15
	Subtotal	0,50		1,78
Debilidades				
1	Baja penetración de internet en el departamento	0,09	1	0,09
2	La baja inclusión de la mujer en las actividades económicas	0,05	2	0,10
3	Deficiencia en la educación básica secundaria	0,08	1	0,08
4	Altos niveles de inseguridad por grupos ilegales en la zona	0,06	2	0,06
5	Baja protección de ecosistemas y riesgo de deforestación	0,12	2	0,30
6	Deficiencia en la generación y prestación del servicio eléctrico	0,10	1	0,10
	Subtotal	0,50	9	0,73
	Total	1,00		2,51

4.3 Conclusiones

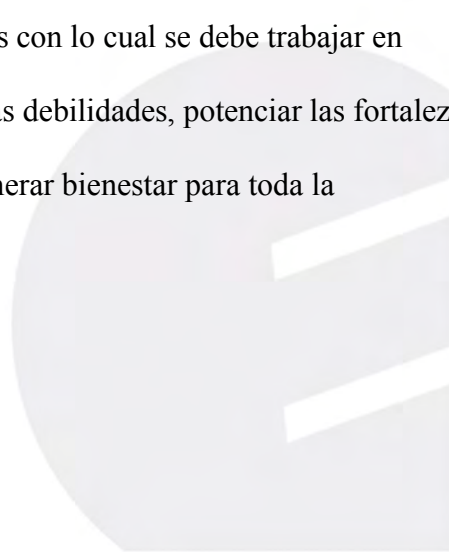
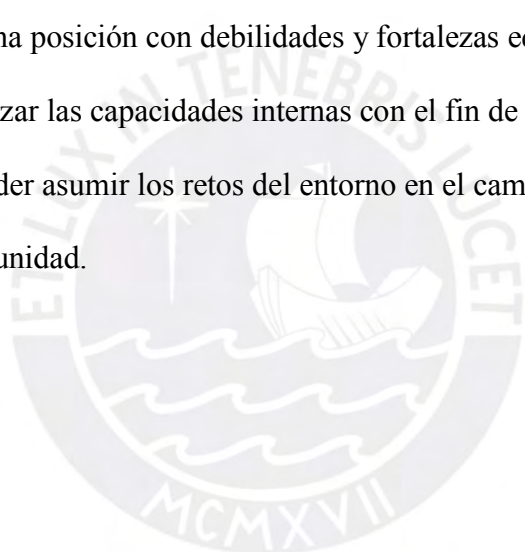
Del análisis AMOFHIT se concluye que el departamento del Magdalena tiene como principales productos el turismo enfocado en ecoturismo, los servicios logísticos prestados a través del puerto, y la agricultura en una menor medida centrando su actividad en el banano.

Como punto clave en la infraestructura el departamento del Magdalena se encuentra bien y con grandes proyectos en cuanto a conexión terrestre, marítima y aérea, sin embargo, presenta deficiencias en cuanto a los servicios públicos relacionados con la energía eléctrica, siendo este uno de los temas centrales a trabajar por parte del gobierno departamental.

Unos de los retos clave para el departamento es la generación de ingresos y asumir el impacto de la reducción del presupuesto nacional debido a las bajas en los precios del barril de petróleo, por otra parte la fuerza laboral concentrada en las mujeres es un aspecto clave que se debe aprovechar y explotar, aún existe la cultura machista y se evidencia que la mujer es la que presenta una mayor tasa de desempleo en el departamento, con lo cual existe una ventaja aprovechando la facilidad de creación de empresa del departamento.

La baja adopción de tecnologías de la información, la baja penetración de internet y la inseguridad son temas que han mermado la capacidad del departamento en cuanto a capacitación y preparación del recurso humano, este punto es clave para potenciarlo.

Del análisis de la Matriz MEFI se evidencia que el departamento del Magdalena está en una posición con debilidades y fortalezas equilibradas con lo cual se debe trabajar en reforzar las capacidades internas con el fin de mejorar las debilidades, potenciar las fortalezas y poder asumir los retos del entorno en el camino de generar bienestar para toda la comunidad.



Capítulo V: Intereses del departamento de Magdalena y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del departamento de Magdalena

El Departamento Nacional de Planeación en su documento visión Magdalena 2032: un mundo de oportunidades (DNP, 2011) reconoce, basándose en sus mayores preocupaciones, los siguientes intereses a desarrollar, distribuidos en 5 dimensiones:

Dimensión ambiental. Esta dimensión se fundamenta en el engranaje de los sistemas socio ecológicos del departamento, como menciona el DNP (2011) partiendo de:

Los argumentos conceptuales presentados por Sandra Vilaridy, según el cual:

Se propone como marco integrador para el análisis ambiental del departamento del Magdalena, la teoría de los sistemas socio ecológicos; este marco permite analizar al Magdalena como un sistema complejo adaptativo, reconociendo la incertidumbre intrínseca del sistema, la naturaleza no lineal de sus dinámicas complejas, su capacidad de auto-organización y el efecto de las múltiples escalas espacio-temporales en los procesos. (p. 17-18)

Dicha justificación, se da con el fin de sacar provecho a los recursos naturales del departamento, en lo concerniente a las ventajas que ofrecen los mismos y que van orientados hacia una óptica ecológica para la presente dimensión, entendiéndose como una perspectiva la cual conduzca a la sostenibilidad ambiental.

Dimensión urbano-regional. Se presenta como una renovación a aquellos lugares de la región en los que se presenta aglomeración de personas, lugares dentro de los cuales se requieren esfuerzos que puedan paliar los problemas de exclusión y desigualdad social (DNP, 2011)

Dimensión económica. Según el informe económico de la jurisdicción 2015 de la Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena (2016), el Producto Interno Bruto (PIB) del Magdalena a 2014 se muestra con un crecimiento inestable tal como se observa en

la Figura 20, la cual expone dicho incremento del departamento del Magdalena comparado con toda Colombia.

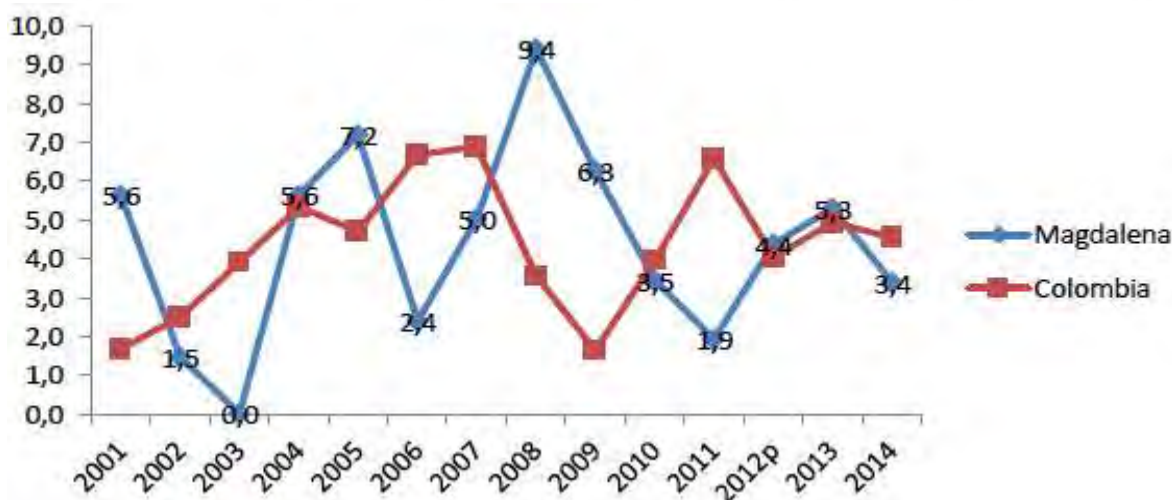


Figura 20. Comportamiento de la tasa de crecimiento PIB Magdalena (2001 - 2014). Tomado de “Informe económico de la jurisdicción 2015”, por Camara de Comercio de Santa Marta. Recuperado de <https://www.ccsm.org.co/component/jdownloads/send/78-investigaciones/398-informe-economico-de-la-jurisdiccion-de-la-camara-de-comercio-de-santa-marta-2015.html>

Adicionalmente, este mismo informe expone que el Magdalena ocupa el lugar número 21 dentro del índice departamental de competitividad para el año 2015, quedando por encima del departamento de La Guajira, Caquetá y Putumayo; asimismo, “Según la CEPAL el Magdalena es uno de los departamentos emergentes que si bien no han logrado desprenderse para acercarse a la delantera, sí han construido ventajas competitivas que los han hecho escalar posiciones intermedias” (Camara de Comercio de Santa Marta, 2016, pág. 15) estas cifras demuestran la importancia de la proyección que se quiere para el departamento, ya que a través de este camino se busca alcanzar un reto el cual dé paso a la innovación y a la sostenibilidad económica de toda la región.

Dimensión Social. El desarrollo humano, la calidad de vida y los derechos humanos son los pilares básicos para el desarrollo social de la población del departamento de Magdalena, siendo estos conceptos necesarios para la inclusión e igualdad de la comunidad

principalmente porque la Gobernación del Magdalena en conjunto con el DNP (2011), consideran que:

la combinación de estos tres conceptos en el análisis dimensional permite establecer el nivel de bienestar humano y social inherente a la evolución en el territorio de factores como la relación economía-ecosistemas, patrones de ocupación y poblamiento de aquel, tamaño y distribución del ingreso y la riqueza, calidad, densidad y dinámica del capital institucional, cívico y social e inversión social, principalmente. (p.21)

Por consiguiente, de esta manera se abren las puertas para que las personas tengan mejores alternativas de vida, satisfacción de sus necesidades y acceso a la protección en todo el sentido de la palabra.

Dimensión político-institucional. Como bien lo señala Beltramin (2016) :

En las últimas décadas han cobrado gran relevancia los conceptos de gobernabilidad y gobernanza, entendidos de modo general como aquella capacidad que tienen las sociedades para proveer un sistema de gobierno que permita en desarrollo de los sistemas sociales y obviamente, de los individuos que forman parte de ellos. (p.150)

Consecuentemente resulta significativo e inclusive la concepción de estas dos palabras debido a que se presentan como parte esencial para el progreso del departamento, mediante el equilibrio entre el estado y la sociedad.

De lo anterior, que el departamento del Magdalena manifiesta la trascendencia de estos términos pues así es posible según el DNP, (2011) “comprender el papel de la clase dirigente, el sentido de apropiación de la ciudadanía y las relaciones de confianza entre actores, que se conjugan en el territorio, influenciando la trayectoria de desarrollo transcurrida y la que se encuentra por venir” (p. 24)

5.2 Potencial del departamento de Magdalena

El departamento de Magdalena a través de sus potenciales posibilitará conocer las fortalezas y debilidades de dicha región.

Tabla 15.

Población total censada por sexo y grupo de edad

Departamentos y grupos de edad	Total			Cabecera			Resto		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	1.136.819	573.639	563.180	785.801	384.294	401.507	351.018	189.345	161.673
0 a 4	144.032	74.066	69.966	93.573	48.003	45.570	50.459	26.063	24.396
5 a 9	134.878	69.391	65.487	89.667	45.916	43.751	45.211	23.475	21.736
10 a 14	129.658	66.635	63.023	87.491	44.375	43.116	42.167	22.260	19.907
15 a 19	113.486	57.960	55.526	78.670	39.148	39.522	34.816	18.812	16.004
20 a 24	96.067	47.967	48.100	66.901	32.210	34.691	29.166	15.757	13.409
25 a 29	86.229	42.725	43.504	61.055	29.019	32.036	25.174	13.706	11.468
30 a 34	76.866	38.027	38.839	54.154	25.750	28.404	22.712	12.277	10.435
35 a 39	73.400	36.279	37.121	51.936	24.624	27.312	21.464	11.655	9.809
40 a 44	65.395	32.497	32.898	47.615	22.539	25.076	17.780	9.958	7.822
45 a 49	53.922	26.807	27.115	39.026	18.446	20.580	14.896	8.361	6.535
50 a 54	43.248	21.762	21.486	31.293	14.918	16.375	11.955	6.844	5.111
55 a 59	34.200	17.414	16.786	24.207	11.657	12.550	9.993	5.757	4.236
60 a 64	24.855	12.599	12.256	17.348	8.284	9.064	7.507	4.315	3.192
65 a 69	21.472	10.575	10.897	15.059	6.942	8.117	6.413	3.633	2.780
70 a 74	15.765	7.827	7.938	11.054	5.101	5.953	4.711	2.726	1.985
75 a 79	11.363	5.636	5.727	8.025	3.688	4.337	3.338	1.948	1.390
80 a 84	6.522	3.057	3.465	4.772	2.074	2.698	1.750	983	767
85 a 89	3.759	1.717	2.042	2.692	1.135	1.557	1.067	582	485
90 a 94	1.245	498	747	935	347	588	310	151	159
95 a 99	342	141	201	244	80	164	98	61	37
100 a 104	84	41	43	68	31	37	16	10	6
105 a 110	23	15	8	12	5	7	11	10	1
111 a 115	8	3	5	4	2	2	4	1	3

Nota. Tomado de “Censo General 2005. Nivel Nacional”, por DANE, Recuperado de <http://www.dane.gov.co/files/censos/libroCenso2005nacional.pdf>

Demográfico. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2006) en el censo general el departamento de Magdalena cuenta con una población total de 1'136.819 de habitantes dentro de los cuales 785.801 se encuentran en la cabecera municipal y 351.018 están ubicados en zona rural, 573.639 son hombres y 563.180 son mujeres; cabe destacar que es notoria la predominancia de personas residiendo en el casco urbano, así como

la estrecha diferencia en la cantidad tanto de hombres como mujeres, además, la mayor cantidad de personas se encuentran entre los 0 a 4 años de edad.

La población registrada por su nivel educativo, la Tabla 16 revela que en su mayoría estudiaron hasta la primaria sin completarla o sencillamente nunca en su vida estudiaron, siendo mínima la diferencia entre hombres y mujeres.

Tabla 16.

Población censada por nivel educativo alcanzado, áreas y sexo

Departamentos, áreas y sexo	Total	Ninguna	Pre	Primaria			Secundaria		
				Comp.	Incompleta	Sin información	Comp.	Incompleta	Sin información
Magdalena									
Total	1.048.998	164.015	67.936	120.697	248.497	182	49.442	148.370	82
Hombre	528.208	92.826	35.416	59.179	127.920	101	22.744	72.141	40
Mujer	520.790	71.189	32.520	61.518	120.577	81	26.698	76.229	42
Cabecera									
Total	729.273	84.095	47.660	80.997	152.479	92	38.127	110.713	58
Hombre	355.155	44.863	24.698	38.507	76.241	51	17.187	53.427	29
Mujer	374.118	39.232	22.962	42.490	76.238	41	20.940	57.286	29
Resto									
Total	319.725	79.920	20.276	39.700	96.018	90	11.315	37.657	24
Hombre	173.053	47.963	10.718	20.672	51.679	50	5.557	18.714	11
Mujer	146.672	31.957	9.558	19.028	44.339	40	5.758	18.943	13

Nota. Tomado de “Censo General 2005. Nivel Nacional”, por DANE, Recuperado de <http://www.dane.gov.co/files/censos/libroCenso2005nacional.pdf>

Geográfico. El departamento del Magdalena se encuentra ubicado al norte de Colombia sobre el borde oriental del río Magdalena, el cual desemboca en las costas del Mar Caribe, tiene una superficie de 23.188 kilómetros cuadrados, limita con el Mar Caribe y con los departamentos de La Guajira, Cesar, Bolívar y Atlántico. El sistema geográfico independiente de este departamento está constituido por la Sierra Nevada de Santa Marta, donde se encuentra variedad de terrenos como pantanosos o inundables y zonas en las que hay nieve constante sobre sus picos.

Hace parte de uno de los principales ejes de circulación de comercio, vehículos y personas (DNP, 2011), más conocida como la troncal del oriente, la cual conecta a Santa Marta, capital del departamento de Magdalena, con Bogotá, capital de Colombia. Según

PROCOLOMBIA, el departamento del Magdalena cuenta con una ubicación privilegiada que favorece las exportaciones con beneficio en los costos, y también manifiesta que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MICIT) reveló que durante el año 2014 se registró exportación de 61 empresas magdalenenses de las que el 72% son MyPymes.

Económico. El fuerte de esta región es la ganadería vacuna y porcina, y los productos de la tierra como la palma de aceite, maíz, yuca, café y banano (DNP, 2011); conforme el Informe de Coyuntura Económica Regional, el departamento del Magdalena en el año 2014 “contribuyó en la economía colombiana con \$9.572 miles de millones a precios corrientes, equivalente a una participación de 1,3%” (Banco de la República, 2016, pág. 19).

En lo referente a la parte pecuaria, a 2015 el Magdalena estuvo dentro de los departamentos con mayor número de sacrificio de ganado porcino, siendo éste el tercero con un 18,1%; el fondo para el Financiamiento del sector Agropecuario (FINAGRO), reveló que la región del Magdalena fue uno de los departamentos con mayor acceso a recursos en créditos agropecuarios, y el tercer departamento con mayor contribución a la línea de crédito para sustitución de cultivos con el 15,4% (Banco de la República, 2016, pág. 7).

El boletín económico regional expone que en el sector construcción, el departamento de Magdalena, durante el 2016, tuvo los más altos incrementos en cuanto a vivienda pues fue uno de los departamentos con destacado desempeño en este sector por su crecimiento en el metraje licenciado al año. (Banco de la República, 2016, pág. 20)

Tecnológico/científico. Los cultivos de palma de aceite y banano de exportación son aquellos a los que se les ha otorgado mayor inversión en tecnología para el departamento; sin embargo, se hace necesario implementar nuevas tecnologías que fortalezcan los distintos procesos y mejoren las condiciones generales de la región en lo a que tecnología y ciencia se refieren, pues en este aspecto el departamento del Magdalena es débil (DNP, 2011).

Histórico/psicológico/sociológico. Cabe mencionar que el departamento del Magdalena es uno de los más antiguos de Colombia, puesto que se dio origen a esta región con la creación de su capital, Santa Marta, en el año de 1525 la cual se configuró como provincia en la época de la Colonia; el nombre de este departamento proviene del río Magdalena, lugar desde el cual se extiende hasta lindar con Venezuela y Ocaña. El Magdalena se sitúa en zona ecuatorial, lo que permite a este territorio por su altitud que cuente con climas cambiantes que confluyen con los vientos alisios, además de su confluencia con los trópicos de cáncer y capricornio que ocasionan lluvias recurrentes durante el segundo y cuarto trimestre del año; la Sierra Nevada de Santa Marta es un macizo montañoso compartido con La Guajira y Cesar, el cual ofrece variedad de climas que junto a su geomorfología ocasionan barreras como sequías e inundaciones (DNP, 2011).

El desarrollo del Magdalena se dio en cuatro periodos, iniciando con una etapa en la que hubo predominio de uso y sometimiento de indígenas, seguido de otra etapa en la que hubo esclavitud y, al mismo tiempo, se dio entrada a los cultivos de caña y ganadería bovina; para la tercera etapa se afianzó el feudo ganadero y, también, se dió un breve progreso portuario que al poco tiempo fue dominado por el puerto de Barranquilla. Ya para la última etapa, se observó crecimiento de la zona bananera, focalizada en Ciénaga, en la que hubo inversión extranjera mediante la entrada de una empresa, United Fruit Company, y el desarrollo del Ferrocarril de Santa Marta (DNP, 2011).

Organizacional/administrativo. Se reconoce una debilidad histórica de la administración pública territorial en lo fiscal, organizacional, técnico, de prestación de servicios y de dirección estratégica, con arraigo en el nepotismo, clientelismo y poco apego a los sistemas modernos de gestión, que ha traído como resultados deficientes índices de desempeño institucional. Paralelamente, la ciudadanía ha tenido un rol cautivo (en su mayoría) en lo concerniente a la cultura política. Sus decisiones políticas han estado

mediadas por los cacicazgos políticos, el clientelismo, el nepotismo, la compraventa de votos, el intercambio de favores. Aunque tampoco se han dado procesos organizados de conformación de una comunidad política fundamentada en partidos o movimientos políticos defensores de postulados ideológicos estratégicos con visión de sociedad. La mayor participación se da en la defensa de intereses de determinadas colectividades organizadas en torno a un interés común en particular, como los sindicatos, juntas de acción comunal, asociaciones, entre otras. Así, la ciudadanía ha sido cooptada (en su mayoría), lo que demuestra la debilidad en la cultura política territorial, asociada a bajos niveles de educación, altos índices de pobreza, exclusión social y pobre calidad de vida, así como a percepción de corrupción en el sistema político territorial (DNP, 2011).

Militar. En cabeza del Ministerio de Defensa de Colombia, a cargo del ministro de Defensa Nacional Luis Carlos Villegas, según el decreto artículo 1 del decreto 1512, es el responsable de:

La orientación, control y evaluación del ejercicio de las funciones de los organismos y entidades que conforman el Sector Administrativo Defensa Nacional, sin perjuicio de las potestades de decisión que les correspondan, así como de su participación en la formulación de la política, en la elaboración de los programas sectoriales y en la ejecución de los mismos (pág. art. 1).

Asimismo, el ministro de la mano de las Fuerzas Militares de Colombia, el Ejército Nacional de Colombia, la Armada Nacional, la Fuerza Aérea y la Policía Nacional, como reza la Constitución Política de Colombia (1991), artículo 217 y 218:

La nación tendrá para su defensa unas fuerzas militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea... La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones

necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz.(p.5)

El departamento del Magdalena, en este aspecto militar, se rige por el Comando Conjunto Caribe el cual está constituido por la Primera División del Ejército Nacional que está conformado por la décima brigada (Cesar/Guajira) y segunda brigada (Magdalena) Batallón Córdoba, Fuerza Naval del Caribe – Capitanía del puesto Santa Marta (Magdalena) y el Comando Aéreo de Combate número 3 (CACOM3) – Fuerza Aérea Colombiana; además, la Policía Nacional hace parte de este ámbito y está representado en esta región por el departamento de Policía del Magdalena.

5.3 Principios Cardinales del departamento de Magdalena

Influencia de terceras partes. La capital del departamento de Magdalena, Santa Marta, y su corredor urbano es paralelo a la transversal del Caribe y troncal del Oriente, los cuales se enlazan con actividades productivas de la región además es donde se encuentra la mayoría del total de los habitantes, siendo un punto importante para emplazar el desarrollo de departamento; asimismo, se hallan el río Magdalena junto con el complejo lagunar de sabana grande, en donde predominan varias actividades económicas como la agropecuaria, la ganadería, y la pesca artesanal (DNP, 2011).

El periódico El Tiempo (2016) refiere que el puerto marítimo de Santa Marta es el único en el país con certificación Ecoport, por proteger el medio ambiente en su operación. Ser hasta ahora el puerto colombiano más rápido en el descargue de vehículos en el país: 781 en 2 horas y 50 minutos

Su dinamismo activo promoverá el progreso económico, turístico, de bienes y servicios del departamento, dando paso al aumento de la exportación aprovechando esto para incentivar la comercialización de bienes y servicios.

Dentro del presupuesto nacional se tiene presupuestado para el departamento de Magdalena por valor de \$1.064.90 millones, centralizando estos en estrategias de transformación del campo (2,6%), crecimiento verde (6,8%), buen gobierno (9,1%), seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz (9,7%), competitividad e infraestructura estratégicas (26%), y movilidad social (45,8%), invirtiendo especialmente en los sectores agropecuario, ciencia y tecnología, comercio, industria y turismo, comunicaciones, cultura, defensa y política, deporte y recreación, educación, judicial, hacienda, inclusión social y reconciliación, interior, justicia y derecho, minas y energía, organismos de control, registradora, relaciones exteriores, salud y protección social, trabajo, transporte, vivienda, ciudad y territorio (DNP, 2016)

Lazos pasados y presentes. La capital del departamento de Magdalena desde el año 1989 viene siendo un distrito turístico, cultural e histórico, al igual que la Sierra Nevada de Santa Marta y el Parque Tayrona, aunque Cartagena tiene ingresos mayores en este mismo sentido; el Magdalena es una de las regiones colombianas que ha tenido que lidiar a lo largo del tiempo con el tema de pobreza (DNP, 2011), además, como es expresado en el Plan Departamental de Gestión del Riesgo del de Desastres, por su ubicación geoestratégica hacen al departamento de fácil afectación ante fenómenos de carácter climático y natural tales como inundaciones, vendavales, tormentas eléctricas, entre otros. Sin embargo, pese a ello, el departamento se encuentra en capacidad de desarrollarse debido a su clima, vegetación y fauna, así como sus diversos ecosistemas, los cuales han sido fuertes principalmente en el tema del banano el cual se consolidó en el siglo XX y hoy día sigue manteniéndose firme predominantemente en el comercio exterior (DNP, 2011); del mismo modo, la reactivación del transporte ferroviario se ha fortalecido de manera tal que, actualmente, juega un papel significativo en términos de competitividad para Colombia en general.

Contra balance de intereses. A pesar de que actividades económicas como la agropecuaria, la ganadería, y la pesca artesanal predominan en el departamento del Magdalena, estas solamente aportan el 0,22% del PIB de la economía nacional, lo que hace indispensable destinar recursos tecnológicos que permitan el desarrollo de dichas actividades (Colciencias, 2013) para sobresalir y tomar ventaja, por encima de otros departamentos, en dichos sectores a nivel nacional. En cuanto al turismo, el departamento de Magdalena compete con otras regiones colombianas para los distintos tipos de turismo como lo son el vacacional, cultural, histórico, religioso, gastronómico, de negocios, de aventura, ecoturismo; sin embargo, pese a la gran competencia turística inter-departamental, el Magdalena atesora gran diversidad de atractivos turísticos con sitios de interés los cuales tienen un extraordinario potencial.

Conservación de los enemigos. Cartagena y Barranquilla son los principales competidores de Santa Marta, que según lo manifiesta el documento visión Magdalena 2032 (DNP, 2011) : “Lo más probable es que Cartagena y Barranquilla conformen un binomio metropolitano consolidando el mayor mercado regional del Caribe colombiano y una gran ciudad-región que se extendería por el litoral integrándose con Ciénaga y Santa Marta” (p. 46), lo cual es provechoso para departamento de Magdalena y en especial para Santa Marta debido a su gran conglomerado de empresas, las cuales integrarían positivamente al Magdalena con una participación indispensable para los demás competidores.

El departamento de Magdalena tiene gran fuerza en el cultivo y exportación de banano, pero no es mayor que la región de Urabá, sin embargo, se hace interesante que están dos regiones conjuntamente se integren para promover el desarrollo tecnológico, la investigación científica y la innovación con el ánimo de responder, de manera positiva, al crecimiento productivo y económico de dichas regiones y del país.

5.4. Matriz de Intereses del departamento de Magdalena (MIO)

La MIO presenta de manera estructurada la correlación de los intereses del departamento del Magdalena contra los demás departamentos de Colombia, en el caso se presentan los intereses (a) vitales, (b) importantes y (c) periféricos.

Tabla 17.

Matriz de Intereses Regionales MIO

Interés Regional del Magdalena	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (Molesto)
Incrementar el PIB a través de la Agricultura, Piscicultura y Ganadería del departamento	Antioquia* Cordoba**	Casanare* Meta*	
Reducir los índices de inseguridad y violencia	Valle*	Todos los departamentos*	
Promover el turismo y ecoturismo como pilar de desarrollo		Atlántico** Bolívar**	Santander* Antioquia*
Disminuir el índice de pobreza en la población		Todos los departamentos*	
incrementar y sostener el volumen de las exportaciones	Valle** Atlántico** Bolívar**	Antioquia* Cundinamarca* Santander*	

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

OLP1: El departamento del Magdalena será el tercer departamento en participación y aporte al PIB nacional con un 8% para el 2027 (hoy es de 1.3 %), con un volumen del PIB de 20.4 billones de dólares apoyado mayoritariamente por Agricultura, Piscicultura y Ganadería (USD 3.5 Billones) y Turismo (USD 2.1 Billones).

OLP2: Los índices de percepción favorable de seguridad serán en 65% para el 2027 (hoy es de 42%), con una inversión de alrededor de 700 millones de dólares.

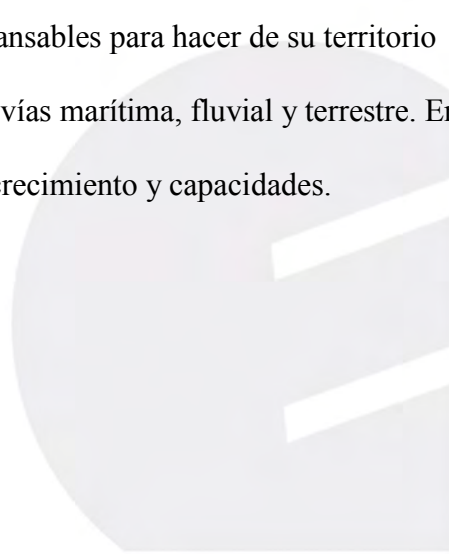
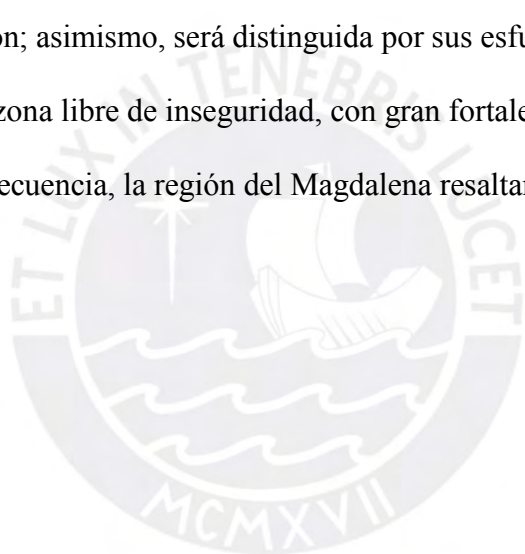
OLP3: El índice de desempleo será del 4% para el 2027 (hoy es de 7.5%), con una inversión de cerca de 280 millones de dólares.

OLP4: Disminuir la brecha social, ya que el índice de pobreza del departamento será el 28% para el año 2027 (hoy es el 48.1%), con un volumen del PIB per capita entre 8.000 – 10.000 dólares aproximadamente.

OLP5. El departamento del Magdalena será el segundo departamento en participación de exportaciones con un aporte del 10% en 2027 (hoy es del 1.5%)

5.6 Conclusiones

El departamento de Magdalena, sin lugar a duda, se destacará en Colombia por el cumplimiento cabal de su visión, focalizándose en los sectores, turístico, de actividades exportadoras, de seguridad, de transparencia institucional, y el logro de una mejor calidad de vida, con disposición incluyente e integración de todos los involucrados dentro y fuera de la región; asimismo, será distinguida por sus esfuerzos incansables para hacer de su territorio una zona libre de inseguridad, con gran fortaleza en sus vías marítima, fluvial y terrestre. En consecuencia, la región del Magdalena resaltarán por su crecimiento y capacidades.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El desarrollo del capítulo seis y capítulos posteriores corresponden a la segunda parte del proceso estratégico, el presente capítulo se concentra en la formulación, la cual busca identificar y seleccionar las estrategias. Para el desarrollo del presente capítulo se utilizarán como insumos generados desde el capítulo uno hasta el capítulo cinco.

Las matrices que se generaran en todo el capítulo son (a) FODA, (b) PEYEA, (c) MIE, (d) MGE, (e) MDE, (f) MCPE, (g) MR y por ultimo (h) ME. (D'Alessio, 2016).

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A través de la construcción de la matriz FODA se busca la generación de las estrategias emparejando las Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y Amenazas que se identificaron en los capítulos anteriores, según D'Alessio, (2016) de estos emparejamientos surgen cuatro cuadrantes y en cada uno se le denomina acorde a las ventajas que pueda tener para el departamento. Los cuatros cuadrantes son los que se presentan a continuación (a) FO – Explotar, (b) FA – Confrontar, (c) DO – Buscar y por ultimo (d) DA – evitar, cada uno debe generar una serie de estrategias que pasaran por restante de pasos del proceso estratégico.

Como resultado del ejercicio del FODA se obtienen 27 estrategias específicas en cada uno de los cuadrantes de la matriz, dichas estrategias surtirán el proceso debido para al final seleccionar las más importantes y conservar como reserva las no seleccionadas en caso de eventualidades o necesidades futuras para el departamento. A continuación, se presenta la Matriz FODA con el total de las estrategias generadas en la Tabla 18. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 18.

Matriz FODA

		Fortalezas F		Debilidades D	
		1	Posición privilegiada para el comercio marítimo	1	Baja penetración de internet en el departamento
		2	Alta biodiversidad potencial para el ecoturismo	2	La baja inclusión de la mujer en las actividades económicas
		3	Infraestructura vial y hotelera	3	Deficiencia en la educación básica secundaria
		4	La Sierra Nevada como icono turístico	4	Altos niveles de inseguridad por grupos ilegales en la zona
		5	Alta inversión en infraestructura	5	Baja protección de ecosistemas y riesgo de deforestación
		6	Facilidad para la fundación de empresas	6	Deficiencia en la generación y prestación del servicio eléctrico
Oportunidades O		FO		DO	
1	Crecimiento esperado del país tras la firma del Acuerdo de Paz	1	Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta <i>F1, F5, O1, O3, O7, O8</i>	1	Expandir y aumentar la penetración de internet BAF en el departamento mediante alianzas estratégicas con los operadores de telefonía <i>D1, D3, O2, O7</i>
2	Programa Colombia la más Educada y atención a primera infancia	2	Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz. <i>F2, F3, F4, O1, O4, O6</i>	2	Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona. <i>D2, D3, D5, O1, O2, O5, O7, O8</i>
3	Plan Maestro Fluvial: Proyecto navegabilidad Magdalena - Puerto Salgar	3	Otorgar beneficios tributarios mediante la creación de zonas francas, aprovechando la posición con salida al mar y la apertura y crecimiento de mercados como el de Estados Unidos <i>F1, F5, F6, O3, O7</i>	3	Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior <i>D1, D3, D4, O2, O5</i>
4	Plan Marca Colombia, proyecto Camino a Teyuna (Ciudad Perdida) en la Sierra Nevada	4	Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz <i>F5, F6, O1, O5, O6</i>	4	Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento. <i>D6, O6, O8</i>
5	Desarrollo a partir de la implementación del Acuerdo de Desarrollo Rural del Proceso de Paz	5	Destacar a la Sierra Nevada de Santa Marta, posicionándola como destino turístico y arqueológico a través de los proyectos nacionales, aportando al futuro positivo del turismo departamental <i>F2, F3, F4, O4</i>	5	Crear asociaciones departamentales con las empresas de turismo para generar políticas de explotación sostenible de los recursos turísticos <i>D2, D4, D5, O1, O4, O8</i>
6	Mayor acceso a recursos por los planes de postconflicto de apoyo internacional	6	Ampliar la conectividad de alta velocidad del departamento con el interior del país con el fin de aprovechar las capacidades del puerto de Santa Marta y mejorar la seguridad <i>F1, F3, F4, O1, O3, O7, O8</i>	6	Construir y poner en marcha una planta de biocombustibles en las zonas rurales de cultivos de palma <i>D2, D5, O1, O5, O7</i>
7	Mayor acceso al mercado de USA con bienes primarios por la restricción de Trump al comercio chino	7	Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa <i>F6, O2, O5, O6, O7</i>	7	Suscribir e implementar un plan de protección ambiental y explotación rural por parte de la gobernación del departamento <i>D5, O3, O4, O5</i>
8	Aprobación de proyectos de Ruta del Sol II, conexión Ciénaga Magdalena y expansión portuaria.				
Amenazas A		FA		DA	
1	Riesgos ambientales por Fenómeno del Niño y de la Niña	1	Adecuar y aprovechar los recursos hídricos como el río y las aguas de la sierra para la generación de canales de irrigación de cultivos y demás usos pecuarios <i>F2, A1, A2, A3, A4, A5</i>	1	Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre. <i>D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3</i>
2	Alta migración de venezolanos hacia Colombia	2	Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe <i>F2, F3, F4, A1, A4, A6, A7</i>	2	Combatir los grupos y reductos de grupos ilegales a través de alianzas con el ejército y la policía para garantizar la seguridad <i>D3, D4, A2, A3, A4</i>
3	Dificultad de acceso a desarrollo territorial por malos manejos del Dinero Público y Corrupción	3	Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad <i>F1, F5, F6, A3, A5, A6, A7</i>	3	Implementar planes de inclusión social y prevención de delincuencia juvenil <i>D2, D3, D4, A2, A3, A4</i>
4	La dificultad de acceso del estado al territorio entre la Sierra Nevada y el Perijá puede hacer que el fin del conflicto derive en esas zonas como mayor atractivo para cultivos ilícitos	4	Desarrollar programas de sensibilización de la conservación del medio ambiente y hábitats únicos del departamento <i>F2, F4, A1, A4</i>	4	Desarrollar alianzas tipo universidad - estado para mejorar la innovación tecnológica y aumentar el apoyo al campo con cultivos tecnificados <i>D1, D2, D3, D4, D5, A1, A3, A4, A5, A6</i>
5	Posible revaluación de la moneda por firma de acuerdo de paz restringe las exportaciones	5	Crear un centro de investigación y desarrollo agropecuario para el departamento en la Universidad del Magdalena <i>F2, F5, F6, A1, A3, A6</i>	5	Activar programas de capacitación de certificación para turismo y agroindustria <i>D1, D2, D3, D4, D6, A3, A4, A6</i>
6	Migración de mano de obra calificada a departamento Atlántico que atrae más empleo y crece más rápido	6	Crear y ejecutar planes de recuperación de sistemas estratégicos Ciénaga Grande y Sierra Nevada, con un plan de ordenamiento territorial <i>F2, F3, F4, A1, A4</i>	6	Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público <i>D1, D4, A3</i>
7	Riesgo de mantenimiento de alta inflación en Colombia y posible ciclo de recesión.	7	Mejorar los accesos de control y seguridad en las zonas rurales del departamento especialmente la Sierra Nevada <i>F3, F4, F5, A3, A4, A6</i>		

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

La Matriz PEYEA como indica D'Alessio, (2016) es usada para determinar cuál es la postura estratégica de una organización, en este caso el departamento del Magdalena, para realizar la matriz PEYEA es necesario la identificación de los factores que construyen cada una de las variables.

Tabla 19.

Calificación de los Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
Retorno en la inversión	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	3	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	2	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido disponible VS Capital disponible	3	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	3	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	5	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	2	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Economías de escala y de experiencia	2	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio	3,00									

Tabla 20.

Calificación de los factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Participación de mercado	2	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad de producto	3	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	3	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	3	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad de consumidor	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	1	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6	-3,56									

Tabla 21.

Calificación de los factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI).

Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Potencial de crecimiento	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	2	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	3	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad / Utilización de la capacidad	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio										2,78

Tabla 22.

Calificación de los factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE).

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	3	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	1	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	3	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	4	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	4	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad / Presión competitiva	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	2	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio -6										-3,13

Luego de la calificación de cada uno de los factores se continua con el proceso y se identifica la posición del departamento mediante la matriz PEYEA en la Figura 21 Se observa que el vector está ligeramente en el cuadrante defensivo, sin embargo, al revisar la composición del vector es fácil encontrar que también puede ser usadas las estrategias conservadoras que se han planteado en la matriz FODA desarrollada en el numeral anterior,

dichas estrategias que están alienadas con lo identificado corresponden a las siguientes estrategias.

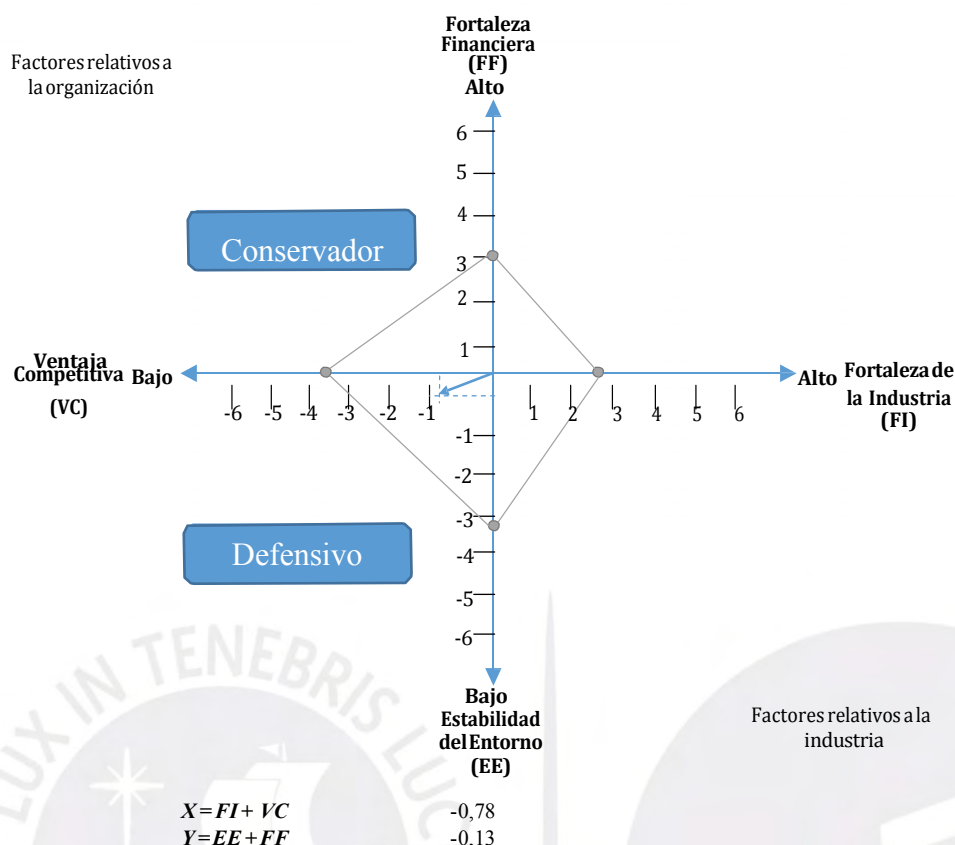


Figura 21. Matriz PEYEA Departamento del Magdalena

(a) Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta, (b) Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz., (c) Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz, (d) Ampliar la conectividad de alta velocidad del departamento con el interior del país con el fin de aprovechar las capacidades del puerto de Santa Marta y mejorar la seguridad, (e) Fomentar la

creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa, (f) Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona, (g) Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior, (h) Crear y ejecutar planes de recuperación de sistemas estratégicos Ciénaga Grande y Sierra Nevada, con un plan de ordenamiento territorial, (i) Implementar planes de inclusión social y prevención de delincuencia juvenil.

6.3. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE, Interna y Externa consta de dos ejes, con tres sectores, cada uno, que forman las nueve celdas, el eje de las x corresponde al rango total ponderado de la Matriz EFI, el eje de las y corresponde al rango total ponderado de la Matriz EFE, esta matriz permite identificar la mejor posición para que el departamento del Magdalena según las especificaciones de la Matriz IE (D'Alessio, 2016) esta matriz se presentan a continuación en la Figura 22.

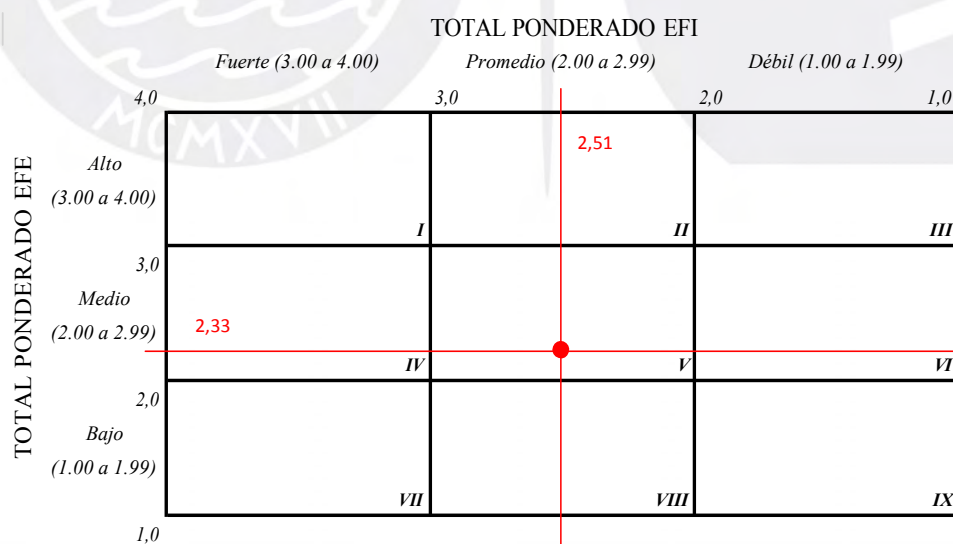


Figura 22. Matriz IE

Con los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI se identifica que para la matriz IE que el departamento del Magdalena cae en el cuadrante V desarrollarse selectivamente para mejorar, respecto a esto se toman en cuenta las siguientes estrategias, (a) Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz., (b) Ampliar la conectividad de alta velocidad del departamento con el interior del país con el fin de aprovechar las capacidades del puerto de Santa Marta y mejorar la seguridad, (c) Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona, (d) Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento, (e) Construir y poner en marcha una planta de biocombustibles en las zonas rurales de cultivos de palma, (f) Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe, (g) Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad, (h) Combatir los grupos y reductos de grupos ilegales a través de alianzas con el ejército y la policía para garantizar la seguridad, (i) Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público

6.4 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta que posiciona a la organización respecto a dos factores, (a) el primero es el crecimiento del mercado si es rápido o lento, y el segundo factor (b) la posición competitiva de la empresa en el mercado, siendo débil o fuerte. (D'Alessio, 2016). Bajo esta clasificación el departamento del Magdalena se encuentra en el cuadrante numero dos ya que tienen una posición competitiva débil y se encuentra en un

mercado de rápido crecimiento, debe preocuparse por potenciar sus oportunidades en turismo y su posición privilegiada con su puerto para lograr los objetivos trazados.

		Rápido Crecimiento del mercado		
Posición Competitiva Débil	Cuadrante II	Desarrollo de mercados Penetración en el mercado Desarrollo de productos Integración horizontal Desposeimiento Liquidación	Cuadrante I	Desarrollo de mercados Penetración en el mercado Desarrollo de productos Integración vertical hacia delante Integración vertical hacia atrás Integración horizontal Diversificación concéntrica
	Cuadrante III	Atrinchamiento Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación conglomerada Desposeimiento Liquidación	Cuadrante IV	Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación conglomerada Aventura conjunta
		Lento Crecimiento del mercado		
			Posición Competitiva Fuerte	

Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Tomado de *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, p.297

Acorde a la posición dentro de la Matriz de la Gran Estrategia para el departamento del Magdalena que se presenta en la Figura 23 se toman en cuenta las siguientes estrategias,

(a) Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta,

(b) Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz., (c) Otorgar beneficios tributarios mediante la creación de zonas francas, aprovechando la posición con salida al mar y la apertura y crecimiento de mercados como el de Estados Unidos, (d) Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz, (e) Destacar a la Sierra Nevada de Santa Marta, posicionándola como destino turístico y arqueológico a través de los proyectos nacionales, aportando al futuro positivo del turismo departamental, (f) Ampliar la

conectividad de alta velocidad del departamento con el interior del país con el fin de aprovechar las capacidades del puerto de Santa Marta y mejorar la seguridad, (g) Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa, (h) Expandir y aumentar la penetración de internet BAF en el departamento mediante alianzas estratégicas con los operadores de telefonía, (i) Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior, (j) Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento, (k) Crear asociaciones departamentales con las empresas de turismo para generar políticas de explotación sostenible de los recursos turísticos, (l) Adecuar y aprovechar los recursos hídricos como el río y las aguas de la cierra para la generación de canales de irrigación de cultivos y demás usos pecuarios, (m) Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe, (n) Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad, (o) Desarrollar programas de sensibilización de la conservación del medio ambiente y habitats únicos del departamento, (p) Crear un centro de investigación y desarrollo agropecuario para el departamento en la Universidad del Magdalena, (q) Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre, (r) Combatir los grupos y reductos de grupos ilegales a través de alianzas con el ejército y la policía para garantizar la seguridad, (s) Desarrollar alianzas tipo universidad - estado para mejorar la innovación tecnológica y aumentar el apoyo al campo con cultivos tecnificados, (t) Activar programas de capacitación de certificación para turismo y agroindustria.

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego del ejercicio de los numerales anteriores se procede a la ejecución de la Matriz de la Decisión Estratégica como se observa en la Tabla 23.

Tabla 23.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Cód.	AS	Estrategia Alternativa	Estrategia Especifica	FODA	PEVEA	IE	MGE	TOTAL
FO1	E1	Desarrollo de Mercado	Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta.	x	x		x	3
FO2	E2	Desarrollo de Producto	Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz.	x	x	x	x	4
FO3	E3	Aventura Conjunta	Otorgar beneficios tributarios mediante la creación de zonas francas, aprovechando la posición con salida al mar y la apertura y crecimiento de mercados como el de Estados Unidos.	x			x	2
FO4	E4	Desarrollo de Mercado	Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz.	x	x		x	3
FO5	E5	Desarrollo de Producto	Destacar a la Sierra Nevada de Santa Marta, posicionándola como destino turístico y arqueológico a través de los proyectos nacionales, aportando al futuro positivo del turismo departamental.	x			x	2
FO6	E6	Aventura Conjunta	Ampliar la conectividad de alta velocidad del departamento con el interior del país con el fin de aprovechar las capacidades del puerto de Santa Marta y mejorar la seguridad	x	x	x	x	4
FO7	E7	Penetración en el Mercado	Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa.	x	x		x	3
DO1	E8	Aventura Conjunta	Expandir y aumentar la penetración de internet BAF en el departamento mediante alianzas estratégicas con los operadores de telefonía.	x			x	2
DO2	E9	Diversificación Concéntrica	Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona.	x	x	x		3
DO3	E10	Aventura Conjunta	Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior.	x	x		x	3
DO4	E11	Desarrollo de Producto	Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento.	x		x	x	3
DO5	E12	Aventura Conjunta	Crear asociaciones departamentales con las empresas de turismo para generar políticas de explotación sostenible de los recursos turísticos.	x			x	2
DO6	E13	Desarrollo de Producto	Construir y poner en marcha una planta de biocombustibles en las zonas rurales de cultivos de palma.	x		x		2
DO7	E14	Integración vertical hacia Adelante	Suscribir e implementar un plan de protección ambiental y explotación rural por parte de la gobernación del departamento.	x				1
FA1	E15	Desarrollo de Mercado	Adecuar y aprovechar los recursos hídricos como el río y las aguas de la cierra para la generación de canales de irrigación de cultivos y demás usos pecuarios.	x			x	2
FA2	E16	Penetración en el Mercado	Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe.	x		x	x	3
FA3	E17	Integración vertical hacia Adelante	Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad.	x		x	x	3
FA4	E18	Desarrollo de Mercado	Desarrollar programas de sensibilización de la conservación del medio ambiente y hábitats únicos del departamento.	x			x	2
FA5	E19	Aventura Conjunta	Crear un centro de investigación y desarrollo agropecuario para el departamento en la Universidad del Magdalena.	x			x	2
FA6	E20	Desarrollo de Mercado	Crear y ejecutar planes de recuperación de sistemas estratégicos Ciénaga Grande y Sierra Nevada, con un plan de ordenamiento territorial.	x	x			2
FA7	E21	Desarrollo de Producto	Mejorar los accesos de control y seguridad en las zonas rurales del departamento especialmente la Sierra Nevada.	x				1
DA1	E22	Desarrollo de Mercado	Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre.	x			x	2
DA2	E23	Aventura Conjunta	Combatir los grupos y reductos de grupos ilegales a través de alianzas con el ejército y la policía para garantizar la seguridad.	x		x	x	3
DA3	E24	Aventura Conjunta	Implementar planes de inclusión social y prevención de delincuencia juvenil.	x	x			2
DA4	E25	Aventura Conjunta	Desarrollar alianzas tipo universidad - estado para mejorar la innovación tecnológica y aumentar el apoyo al campo con cultivos tecnificados.	x			x	2
DA5	E26	Aventura Conjunta	Activar programas de capacitación de certificación para turismo y agroindustria.	x			x	2
DA6	E27	Aventura Conjunta	Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público.	x		x		2

Nota. En negrilla las tres estrategias que se retienen por necesidades propias

De la Matriz de MDE, se retienen de las 27 estrategia iniciales solamente 14 de las cuales tres corresponden a necesidades propias del departamento, aunque no sean las que más se repiten estas son las estrategias E14, E22 y E27. Las demás estrategias retenidas corresponden a 11 estrategias que han surtido el proceso y han presentado repetición en el ejercicio, estas estrategias corresponden a E1, E2, E4, E6, E7, E9, E10, E11, E16, E17 y E23. Las estrategias que no han sido seleccionadas pasaran a ser archivadas dado el caso se requiera realizar ajustes y se conservaran como un primer grupo de estrategias de reserva en caso de ser necesitadas.

6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo a la evaluación de la MCPE se han retenido 11 de las 14 estrategias que salieron de la MED, de estas 11 estrategias retenidas 8 están por encima del promedio de cinco las cuales según D'Alessio, (2016) son las que se deben retener, dichas estrategias son E1, E2, E4, E7, E9, E16, E17 y E22, por otra parte las tres estrategias retenidas que no cumplen con el puntaje corresponden a las siguientes (a) E10 puntaje de 4.64, Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior, ya que la educación es clave en departamento para mitigar la pobreza y la brecha social, (b) E11 puntaje de 4.91 Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento, con el fin de ser autosuficientes en este aspecto y (c) E27 puntaje 3.94, Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público, creando así cultura por el cuidado de los recursos públicos y mejorando las inversiones públicas en el departamento para el bienestar de todos los habitantes. El resultado de la matriz MCPE se puede ver en la Tabla 24.

Tabla 24.

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE

Factores Clave	Peso	E1		E2		E4		E6		E7		E9		E10*		E11*		E14		E16		E17		E22		E23		E27*		
		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	
OPORTUNIDADES																														
1	Crecimiento esperado del país tras la firma del Acuerdo de Paz	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
2	Programa Colombia la más Educada y atención a primera infancia	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
3	Plan Maestro Fluvial: Proyecto navegabilidad Magdalena - Puerto Salgar	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05
4	Plan Marca Colombia, proyecto Camino a Teyuna (Ciudad Perdida) en la Sierra Nevada	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	4	0,32	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
5	Desarrollo a partir de la implementación del Acuerdo de Desarrollo Rural del Proceso de Paz	0,15	1	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3	4	0,6	3	0,45	2	0,3	1	0,15	1	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6	4	0,6	3	0,45
6	Mayor acceso a recursos por los planes de postconflicto de apoyo internacional	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24	1	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
7	Mayor acceso al mercado de USA con bienes primarios por la restricción de Trumm al comercio chino	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	3	0,12	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	2	0,08
8	Aprobación de proyectos de Ruta del Sol II, conexión Ciénaga	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06
AMENAZAS																														
1	Riesgos ambientales por Fenómeno del Niño y de la Niña	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1
2	Alta migración de venezolanos hacia Colombia	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	1	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05
3	Dificultad de acceso a desarrollo territorial por malos manejos del Dinero Público y Corrupción	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2
4	La dificultad de acceso del estado al territorio entre la Sierra Nevada y el Perijá puede hacer que el fin del conflicto derive en esas zonas como mayor atractivo para cultivos ilícitos	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16	1	0,04	2	0,08	4	0,16	1	0,04
5	Posible revaluación de la moneda por firma de acuerdo de paz restringe las exportaciones	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06
6	Migración de mano de obra calificada a departamento Atlántico que atrae más empleo y crece más rápido.	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	1	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	4	0,16	1	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	1	0,04	1	0,04
7	Riesgo de mantenimiento de alta inflación en Colombia y posible ciclo de recesión.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24
FORTALEZAS																														
1	Posición privilegiada para el comercio marítimo	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48	1	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48
2	Alta biodiversidad potencial para el ecoturismo	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	4	0,36	1	0,09
3	Infraestructura vial y hotelera	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07	3	0,21
4	La Sierra Nevada como icono turístico	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	4	0,32	1	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08
5	Alta inversión en infraestructura	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18	4	0,36	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36	1	0,09	4	0,36
6	Facilidad para la fundación de empresas	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	1	0,05
DEBILIDADES																														
1	Baja penetración de internet en el departamento	0,09	4	0,36	1	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36	1	0,09	1	0,09
2	La baja inclusión de la mujer en las actividades económicas	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05
3	Deficiencia en la educación básica secundaria	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
4	Altos niveles de inseguridad por grupos ilegales en la zona	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	1	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
5	Baja protección de ecosistemas y riesgo de deforestación	0,12	1	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	1	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24	4	0,48	4	0,48	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
6	Deficiencia en la generación y prestación del servicio eléctrico	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1
Puntaje Atractividad		2,00	5,37	5,00	5,63	4,78	5,56	5,38	4,64	4,91	4,38	5,14	5,18	5,9	4,57	3,94														

Nota. * Estrategias retenidas a conveniencia del Plan Estratégico para el departamento

6.7 Matriz de Rumelt (MR)

Como parte del proceso de selección de las estrategias se debe utilizar la matriz de Rumelt con el fin de verificar según D'Alessio, (2016) cuatro aspectos clave

Tabla 25.

Matriz de Rumelt (MR)

AS	Estrategia	Consistenc	Consonanc	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona.	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior	SI	SI	SI	SI	SI
E11	Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento.	SI	SI	SI	SI	SI
E16	Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe	SI	SI	SI	SI	SI
E17	Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad	SI	SI	SI	SI	SI
E22	Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre.	SI	SI	SI	SI	SI
E27	Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público	SI	SI	SI	SI	SI

como lo son (a) Consistencia, es decir que no presente objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) Consonancia, es decir que debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y los cambios que puedan ocurrir; (c) Ventaja, las estrategias deben proveer y/o mantener las ventajas competitivas; y por ultimo (d) Factibilidad, es decir que no debe generar sobre cosas ni nuevos problemas con solución. A continuación, se presenta la matriz de Rumelt en laTabla 25 para las estrategias que han sido retenidas a este punto.

6.8 Matriz de Ética (ME)

A continuación, se presenta a evaluación de la matriz Ética en la Tabla 26 para cada una de las estrategias retenidas hasta el momento. En la evaluación de la matriz Ética, todas las estrategias generadas han superado el proceso.

Tabla 26.

Matriz de Ética

AS	Estrategia	Derechos							Justicia		Útil.		SE ACEPTA	
		Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
E1	Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E2	Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz.	N	P	P	N	N	N	P	N	N	N	E	E	SI
E4	Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz.	P	P	P	N	N	N	N	N	N	J	E	E	SI
E7	Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa.	N	N	N	P	N	N	P	N	N	N	E	E	SI
E9	Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona.	P	P	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	SI
E10	Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior.	N	N	P	N	P	P	P	N	N	J	E	E	SI
E11	Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E16	Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe.	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E17	Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad.	N	P	N	P	N	N	P	N	J	J	N	N	SI
E22	Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre.	N	P	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	SI
E27	Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público.	N	P	P	P	N	P	P	N	J	N	E	E	SI

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la primera fase del proceso estratégico y como resultado de su aplicación al departamento del Magdalena a continuación se resumen las estrategias retenidas, y las estrategias de contingencia. A continuación, en la Tabla 27, se presenta el resumen del proceso y de las estrategias retenidas un total de 11 estrategias.

Tabla 27.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

AS	Estrategia Alternativa	Estrategia Especifica	RET	CONT
E1	Desarrollo de Mercado	Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta.	X	
E2	Desarrollo de Producto	Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz.	X	
E3	Aventura Conjunta	Otorgar beneficios tributarios mediante la creación de zonas francas, aprovechando la posición con salida al mar y la apertura y crecimiento de mercados como el de Estados Unidos.		X
E4	Desarrollo de Mercado	Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz.	X	
E5	Desarrollo de Producto	Destacar a la Sierra Nevada de Santa Marta, posicionándola como destino turístico y arqueológico a través de los proyectos nacionales, aportando al futuro positivo del turismo departamental.		X
E6	Aventura Conjunta	Ampliar la conectividad de alta velocidad del departamento con el interior del país con el fin de aprovechar las capacidades del puerto de Santa Marta y mejorar la seguridad.		X
E7	Penetración en el Mercado	Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa.	X	
E8	Aventura Conjunta	Expandir y aumentar la penetración de internet BAF en el departamento mediante alianzas estratégicas con los operadores de telefonía.		X
E9	Diversificación Concéntrica	Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona.	X	
E10	Aventura Conjunta	Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior.	X	
E11	Desarrollo de Producto	Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento.	X	
E12	Aventura Conjunta	Crear asociaciones departamentales con las empresas de turismo para generar políticas de explotación sostenible de los recursos turísticos.		X
E13	Desarrollo de Producto	Construir y poner en marcha una planta de biocombustibles en las zonas rurales de cultivos de palma.		X
E14	Integración vertical hacia Adelante	Suscribir e implementar un plan de protección ambiental y explotación rural por parte de la gobernación del departamento.		X
E15	Desarrollo de Mercado	Adecuar y aprovechar los recursos hídricos como el río y las aguas de la sierra para la generación de canales de irrigación de cultivos y demás usos pecuarios.		X
E16	Penetración en el Mercado	Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe.	X	
E17	Integración vertical hacia Adelante	Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad.	X	
E18	Desarrollo de Mercado	Desarrollar programas de sensibilización de la conservación del medio ambiente y hábitats únicos del departamento.		X
E19	Aventura Conjunta	Crear un centro de investigación y desarrollo agropecuario para el departamento en la Universidad del Magdalena.		X
E20	Desarrollo de Mercado	Crear y ejecutar planes de recuperación de sistemas estratégicos Ciénaga Grande y Sierra Nevada, con un plan de ordenamiento territorial.		X
E21	Desarrollo de Producto	Mejorar los accesos de control y seguridad en las zonas rurales del departamento especialmente la Sierra Nevada.		X
E22	Desarrollo de Mercado	Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre.	X	
E23	Aventura Conjunta	Combatir los grupos y reductos de grupos ilegales a través de alianzas con el ejército y la policía para garantizar la seguridad.		X
E24	Aventura Conjunta	Implementar planes de inclusión social y prevención de delincuencia juvenil.		X
E25	Aventura Conjunta	Desarrollar alianzas tipo universidad - estado para mejorar la innovación tecnológica y aumentar el apoyo al campo con cultivos tecnificados.		X
E26	Aventura Conjunta	Activar programas de capacitación de certificación para turismo y agroindustria.		X
E27	Aventura Conjunta	Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público.	X	

6.10 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 28.

Matriz de Estrategias vs OLPs

En el 2027 el departamento del Magdalena será reconocido por estar en el top 5 de los departamentos más competitivos, según el índice departamental de competitividad (IDC), y así lograr que sus habitantes tengan una mejor calidad de vida, con mayor inclusión social e integración de sus municipios.

Estrategias específicas	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	P 5
E1 Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta.	:		:	:	:
E2 Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz.	:	:	:		
E4 Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz	:		:	:	:
E7 Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa	:	:	:	:	:
E9 Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona.	:	:	:	:	:
E10 Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior		:		:	
E11 Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento.	:			:	
E16 Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe.	:	:	:	:	
E17 Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad.	:		:		:
E22 Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre.	:	:	:	:	:
E27 Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público.		x			

Como se puede apreciar en la Tabla 28 Matriz de Estrategias vs OLP's se alinean y están conforme a lo requerido para alcanzar la visión planteada para el departamento, es clave ver que el enfoque que tienen las estrategias están los elementos de la visión, como la generación de valor, el posicionamiento turístico, el reconocimiento como centro de exportaciones y con la reducción de una brecha social hoy existente.

Las estrategias se concentran en cuatro puntos principales, (a) la creación de empresas nuevas que permitan emplear a más personas y generar mejores condiciones sociales para las poblaciones más necesitadas, con esto el desempleo será más bajo y permitirá un mejor nivel y calidad de vida en la población, (b) posicionamiento como polo de desarrollo turístico a través del aprovechamiento de la posición privilegiada y la gran cantidad de recursos naturales accesibles y bien conservados con el fin de atraer turismo y generar mayor y mejores empleos, (c) transparencia y seguridad, para que todo lo anterior fluya de la manera adecuada y se genere confianza tanto en el departamento como en el entorno nacional e internacional del mismo, a través del buen manejo de los recursos, el aseguramiento y control de las zonas por parte del estado y con la reducción de los índices de violencia, y por ultimo (d) el aprovechamiento de la plataforma logística y su eje principal que es el puerto de la ciudad de Santa Marta, con el cual se pueden generar grandes cambios para el departamento fomentando el desarrollo de nuevas empresas, el incremento de exportaciones y atrayendo la inversión a las poblaciones que hoy se encuentran desatendidas.

6.11 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

El departamento del Magdalena se encuentra en una zona donde compite por las exportaciones y el turismo, adicional compite con departamentos más tecnificados y con mayor inversión en la Tabla 29 se evidencia esta comparación.

Tabla 29.

Matriz de Estrategias vs Posibilidad de los Competidores

Estrategias específicas	POSIBILIDAD DE LOS COMPETIDORES		
	Bolívar	Atlántico	Cundinamarca
E1 Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta	Incrementar el flujo de carga a hacia cada uno de los puertos existentes en Barranquilla, Cartagena y Buenaventura		Crear alianzas para la salida de carga producida hacia el puerto
E2 Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos	Puede aprovechar la cercanía con el Magdalena para realizar las mismas actividades	Puede aprovechar la cercanía con el Magdalena para realizar las mismas	Bajo potencial ecoturístico
E4 Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz.	Pueden copiar y volverla una estrategia genérica		
E7 Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa	Dificil creación de empresa, migración de capitales	Alta facilidad para la creación de empresa, mejores	Saturación de empresas, pero salarios más altos
E9 Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona	Pueden copiar y volverla una estrategia genérica		
E10 Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior	Pueden copiar y volverla una estrategia genérica		
E11 Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento.	Poseen una necesidad de la región caribe, pueden copiar la estrategia y volverla genérica		No tiene relación, abastecimiento eléctrico cubierto
E16 Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe	Generar alianzas con empresas del departamento del Magdalena	Generar alianzas con empresas del departamento del Magdalena	Sin relación
E17 Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad			
E22 Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre.			
E27 Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público			

6.12 Conclusiones

El departamento del Magdalena presenta una posición estratégica media, ni fuerte ni débil, la generación de estrategias se ha enfocado más en mejorar sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno y llevar a cabo un crecimiento sostenido. Como se identificó en la matriz IE se debe ser selectivo para crecer, en estos términos, las oportunidades más grandes que tiene el departamento están dadas por el crecimiento esperado del país ya que al ser un destino turístico y una puerta comercial del país su potencial de crecimiento es cada vez mayor.

Su salida al mar y su puerto son quizás la fortaleza más grande que posee el departamento, con lo cual es un centro logístico en su máxima expresión tanto de entrada como de salida de mercancías e insumos del país, esta ventaja comparativa y su aprovechamiento a través del puerto le dan un potencial de crecimiento enorme en el mercado global y las actuales políticas comerciales de los mercados más grandes del mundo como China y EEUU.

El turismo es y seguirá siendo el segundo pilar de desarrollo del departamento, su potencian como destino ecoturístico es enorme y a este se le asocian diferentes estrategias de posicionamiento y conservación del medio ambiente, con el fin de hacerlo sostenible, rentable y duradero. Por otra parte, la infraestructura actual y la que se está desarrollando le permitirán en el futuro cercano crecer de manera sostenida, otro punto relevante ce concentra en los acuerdos de paz, es vital mejorar la percepción de seguridad ciudadana y mitigar los reductos de grupos ilegales en las zonas protegidas con el fin que el turista se sienta seguro y desee volver o recomendar el destino.

Por ultimo combatir el desempleo, el sub empleo y la inclusión laboral de la mujer debe ser uno de los principales aspectos en los cuales se debe concentran la gobernación ya que a través de estas iniciativas entregara recurso humano capacitado y listo para suplir las

necesidades del departamento en capital humano para su desarrollo, a su vez el fortalecimiento de las instituciones de básica primaria, media y universitaria es fundamental para crear una fuerza laboral, educada, capacitada y en condiciones óptimas para sostener el futuro del departamento.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo o OCP según D'Alessio (2016) corresponden a los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

Estos deben permitir el logro de los objetivos de largo plazo apoyándolos para dar su respectivo desarrollo efectivo, como fundamento para fijar metas que sobrepasen las dificultades y, asimismo, sirvan de mecanismo para el control del avance los mismos.

OLP1: El departamento del Magdalena será el tercer departamento en participación y aporte al PIB nacional con un 8% para el 2027 (hoy es de 1.3 %), con un volumen del PIB de 20.4 billones de dólares apoyado mayoritariamente por Agricultura, Piscicultura y Ganadería (USD 3.5 Billones) y Turismo (USD 2.1 Billones).

Los objetivos de corto plazo asociados a este OLP son:

OCP1.1 Para el año 2026, se construirá y se tendrá en operación una planta de bio combustibles para consumo nacional

OCP1.2 para el año 2021 de la gobernación del Magdalena dispondrá de 400.000 metros cuadrados para desarrollar proyectos de MyPymes dedicadas a la logística y comercio exterior

OCP1.3 para el año 2025 las exportaciones de Banano, Yuca y de Palma serán un 40% más a las actuales

OCP1.4 para el año 2022 finalizara la modernización de los puertos de carga, granel y carbón encapsulado aumentando su volumen de manejo de carga en un 45%

OCP1.5 para el año 2019 se creará una organización que agrupe a los grandes medianos y pequeños empresarios del turismo con el fin de generar alianzas para el desarrollo del turismo sostenible en la región.

OCP1.6 incrementar la conectividad de internet mejorando la calidad de la banda ancha y el número de suscriptores aumentando la penetración de BAF al 12% para el 2027

OLP2: Los índices de percepción favorable de seguridad serán en 65% para el 2027 (hoy es de 42%), con una inversión de alrededor de 700 millones de dólares.

Los objetivos de corto plazo asociados a este OLP son:

OCP2.1 Crear comités de seguridad local en las áreas de mayor impacto de la zona urbana de santa marta para el 2018

OCP2.2 aumentar en un 15% la asignación del pie de fuerza urbano y un 25% el pie de fuerza rural de la Policía Nacional para el 2020

OCP2.3 crear 5 programas de inclusión social, basados en deportes, música, turismo, cocina y pintura en los 15 barrios más deprimidos de Santa Marta para el año 2022

OCP2.4 implementar un plan de choque para el año 2024 en colaboración con el Ejército para las bandas y reductos de las FARC que no se desmovilizan

OCP2.5 replicar el para el año 2020 el plan de cuadrantes de la policía nacional en Bogotá.

OCP2.6 para el 2023 desarrollar un plan de prevención de consumo de drogas en edad escolar de la mano de las instituciones de salud pública, la policía nacional y las alcaldías locales.

OLP3: El índice de desempleo será del 4% para el 2027 (hoy es de 7.5%), con una inversión de cerca de 280 millones de dólares.

Los objetivos de corto plazo asociados a este OLP son:

OCP3.1 para el 2020 se crearán programas de capacitación técnica y tecnológica en el departamento con el apoyo del SENA, cuyo foco central sean las mujeres de la región.

OCP3.2 para el 2022 se implementará un programa de apoyo y creación de MyPymes que utilicen en su operación mano de obra femenina.

OCP3.3 a través de la universidad de la Magdalena para el año 2024 se iniciará un programa de apoyo técnico para el sector agro y pecuario con el fin de aumentar la productividad de los cultivos locales de banano y palma de aceite

OCP3.4 desarrollar para el 2026 plan con el apoyo de PROCOLOMBIA y el SENA para jóvenes guía, que se especialicen en el bio turismo y ecoturismo sostenible y responsable.

OCP3.5 para el año 2019 se debe priorizar el regreso de familias y fuerza laboral desplazada por la violencia través del programa del gobierno nacional de restitución de tierras.

OCP3.6 generar un plan de desarrollos hoteleros privados que puedan promoverse a través de PROCOLOMBIA y COTELCO para aumentar las habitaciones disponibles y por ende las plazas laborales en hoteles y hostales.

OLP4: Disminuir la brecha social, ya que el índice de pobreza del departamento será el 28% para el año 2027 (hoy es el 48.1%), con un volumen del PIB per cápita entre 8.000 – 10.000 dólares aproximadamente.

Los objetivos de corto plazo asociados a este OLP son:

OCP4.1 para el año 2023, se diseñará un programa que combata la inasistencia y ausentismo escolar, mediante educación gratuita en primaria y bachillerato con alimentación en los colegios públicos.

OCP4.2 para el año 2020 se implementarán dentro de las zonas deprimidas de la capital los comedores comunitarios para los jóvenes y niños de las localidades

OCP4.3 para el año 2019 se ampliará la red de colegios públicos en un 15% en tres jornadas (nocturna para adultos que quieran estudiar) con el fin de tener personas capacitadas y con mejores oportunidades

OCP4.4 para el año 2026 se construirán 15 nuevos espacios polideportivos en las zonas más deprimidas con el fin de generar espacios de integración social, recreación y convivencia sana

OCP4.5 para el año 2023 se aprovecharán las capacidades ociosas de cualquier jornada de los colegios públicos y en asociación con el SENA y las universidades públicas para desarrollar talleres de capacitación a adultos en etapa productiva con el fin de generar una fuerza laboral calificada.

OLP5: El departamento del Magdalena será el segundo departamento en participación de exportaciones con un aporte del 10% en 2027 (hoy es del 1.5%)

Los objetivos de corto plazo asociados a este OLP son:

OPC5.1 Para el año 2020 las exportaciones no mineras del departamento crecerán en un 25% respecto a las actuales

OCP5.2 Para el año 2022 con apoyo del SENA y PROCOLOMBIA se capacitarán y tecnificarán las principales 1000 PYMES del departamento a fin de volverlas exportadoras.

OCP5.3 Para el año 2025 se consolidará el plan de rondas semestrales internacionales de negocios con el fin de promocionar y aumentar la demanda de productos de la región en el exterior

OPC5.4 Se crearán para el año 2027 seis zonas francas adicionales a las actuales a fin de mejorar el clúster logístico actual

OPC5.5 Se asentarán para el año 2024, 100 nuevas empresas en las zonas de Ciénaga y Fundación cuyo objetivo principal sea la exportación de productos y/o servicios.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los que permitirán ejecutar las estrategias con el fin de cumplir los OCP y al final completar los OLP. (D'Alessio, 2016) , Para el caso del departamento de Magdalena se tendrán en cuenta la asignación de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos

Recursos Financieros. El departamento del Magdalena deberá conseguir los recursos para la ejecución de los diferentes proyectos y cumplir con los objetivos, lo deberá realizar de dos maneras, la primera es recuperar la asignación presupuestal del gobierno nacional que ha venido disminuyendo en el último año, por otra parte el gobierno departamental deberá concentrarse en mejorar la infraestructura del departamento y finalizar los proyectos que actualmente se tienen en ejecución con el fin de traer inversión foránea (sea nacional o extranjera) en las actividades clave que permitan el incremento de los recursos financieros. La realización de alianzas con de las entidades descentralizadas como el Banco Agrario y Bancoldex con el fin de financiar proyectos productivos privados en agricultura y logística.

Recursos Físicos. Actualmente el departamento del Magdalena posee diferentes zonas con variados climas, parques naturales, mar, playas, ríos, ciénagas, cuencas, tierras de cultivo, y el parque natural Tayrona de la Sierra Nevada de Santa Marta; asimismo, se cuenta con vías de acceso tales como las aéreas, en las que se tiene un aeropuerto de carácter internacional y pistas de aterrizaje en algunos municipios del departamento, vías terrestres, marítimas, fluviales y férreas.

Recursos Humanos. Para el Magdalena el capital humano tiene un impacto fundamental para el progreso del departamento, por lo que se deben desarrollar programas de capacitación a docentes, creación de grupos de investigación, becas de financiamiento de estudios superiores tales como pre-grado, licenciaturas, posgrado, diplomados, maestrías,

doctorados, promoviendo así la educación, la inclusión, la igualdad y la creación de valores, con el propósito de fortalecer a toda la región.

Recursos Tecnológicos. La tecnología es una fuente evolutiva de progreso y permite al departamento de Magdalena avanzar a grandes pasos en el fomento de la competitividad, implementando tecnología de vanguardia en aquellos sectores en los que el departamento se encuentra debilitado, asimismo, facilitar el acceso a sistemas de información y de comunicación; todo ello con la intención de romper las barreras tecnológicas que hacen al Magdalena un departamento débil es dichos procesos tecnológicos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Estrategia 1: Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta. Políticas: (a) Fomentar la exportación de bienes y servicios de la región Magdalenense, (b) Capacitar en temas de exportación e intercambio comercial a las Pymes, (c) Generar cultura exportadora dentro de la región, (d) Incorporación de las cadenas productivas como aliado de las Pymes.

Estrategia 2: Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz. Políticas: (a) Aminorar los daños ambientales, (b) Disminuir el riesgo de los fenómenos climáticos y naturales, (c) Promocionar y aumentar la demanda de eco turistas y bio turistas, (d) Comunicar mediante publicaciones informativas multilingües

Estrategia 4: Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz. Políticas: (a) Desarrollar programas de formación y

capacitación, (b) Impulsar el consumo de alimentos y productos elaborados en el Magdalena, (b) Brindar asistencia técnica, (c) Motivar la participación en ferias, seminarios, congresos, macro ruedas, (d) Activar el desarrollo económico de la región.

Estrategia 7: Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa. Políticas: (a) Apoyar las iniciativas de emprendimiento empresarial, (b) Favorecer el financiamiento de las Pymes, (c) Beneficiar proyectos de fortalecimiento de Pymes

Estrategia 9: Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona. Políticas: (a) Instaurar parques industriales parques especiales, (b) Otorgar beneficios fiscales a las empresas que se encuentren en dichos complejos, (c) Incentivar la inversión, (d) Generar empleo.

Estrategia 10: Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior. Políticas: (a) Garantizar el derecho a la educación, (b) Asegurar la calidad de la educación, (c) Identificar necesidades y dificultades de los estudiantes y del sistema educativo regional.

Estrategia 11: Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento. Políticas: (a) Proteger y aprovechar los recursos naturales, (b) Subvencionar la reducción de gases tóxicos, (c) Incorporar proveedores Magdalenenses.

Estrategia 16: Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe. Políticas: (a) Realizar estudios de satisfacción de eco turistas y turistas, (b) Evaluar iniciativas de

promoción del turismo y ecoturismo en el departamento de Magdalena, (c) Dar a conocer los beneficios del ecoturismo y el turismo.

Estrategia 17: Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad. Políticas: (b) Aumentar la capacidad de almacenaje y movilización, (c) Optimizar las distintas vías de acceso al puerto, (d) Impulsar el comercio exterior.

Estrategia 22: Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre. Políticas: (a) Modernizar procesos y sistemas productivos, (b) Proporcionar inversiones en proyectos hidroagrícolas, (c) Establecer proyectos y programas de desarrollo virtual, (d) Fortalecer la cobertura y el servicio de energía eléctrica en la región.

Estrategia 27: Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público. Políticas: (a) Robustecer el control de la gestión pública, (b) Ejercer código de ética pública, (c) Mejorar las gestiones públicas, (d) Combatir la corrupción.

7.4 Estructura Organizacional del Departamento del Magdalena

La estructura organizacional que se propone para el departamento del Magdalena, debe ser integral para así posibilitar la instauración de la autoridad y la responsabilidad buscando la armonización en el logro de los objetivos, orientada hacia el aprovechamiento de las capacidades competitivas de la región e intentando el mayor rendimiento posible, optimizando de esta manera la efectiva toma de decisiones, la transparencia de la gestión pública, y el manejo seguro de las finanzas del departamento.

La estructura actual del departamento del Magdalena cumple con dichos requisitos y será esta misma, acorde a las políticas gubernamentales, la que dé paso a la implementación, seguimiento y control del presente Plan Estratégico.



Figura 24. Estructura Gobernación del Magdalena
Tomado de "Nuestra Alcaldía – Como estamos Organizados", por Gobernación del Magdalena. Recuperado de: <http://www.magdalena.gov.co/dependencias.shtml>

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Es responsabilidad del departamento del Magdalena no solo plantear soluciones, sino que también debe ejecutar acciones en pro de la conservación e investigación del medio ambiente, con el fin de culturizar a las personas hacia la conciencia y protección ecológica para hacer de la región un territorio sostenible en el tiempo. Es necesario abordar programas

de investigación para preservar el ecosistema, proteger las ciénagas y cuencas de la contaminación, potenciar proyectos de desarrollo económico sustentable, desarrollar planes de tecnología e innovación, y trabajar incansablemente por la inclusión social y luchar por la igualdad y la seguridad de los habitantes del Magdalena.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para que se lleve a cabo con éxito el planeamiento estratégico aquí propuesto, es importante contar con capital humano comprometido con la región, capacitado y calificado para cumplir con responsabilidad y transparencia para cumplir las metas fijadas. Es indispensable que el equipo de trabajo se encuentre motivado y que, asimismo, irradian y contagien positivamente a cada uno de los involucrados sin distinción de cargo, raza, género y edad, para que de esa manera cada uno ponga su grano de arena haciendo un pacto de responsabilidad y ética con el departamento del Magdalena.

De igual manera, se debe propender por el desarrollo de competencias las cuales serán fortalecidas por las diferentes instituciones educativas que apoyarán procesos formativos y manejo de escenarios que dan paso a reforzar el conocimiento y al aumento de la productividad, con lo que se verán cobijadas las condiciones necesarias para liderar la gestión pública departamental de manera acertada junto con la oportuna toma de decisiones y consiguiendo victoriosamente la situación deseada.

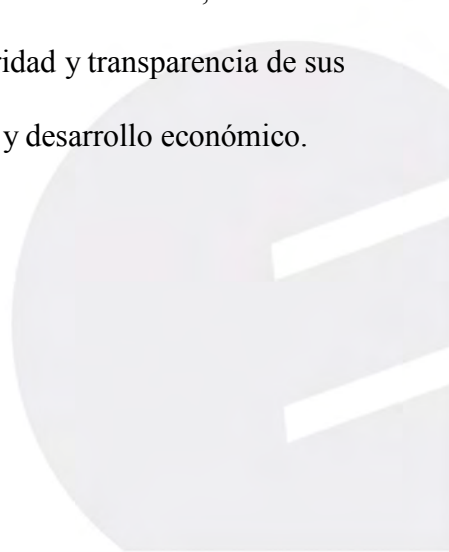
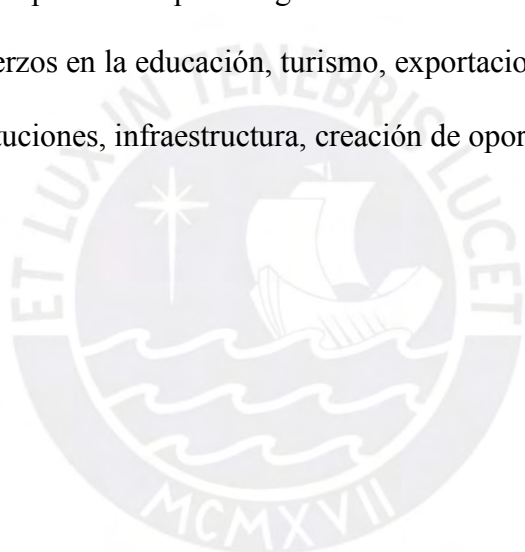
7.7 Gestión del Cambio

Toda gestión de cambio conlleva a hacer frente a grandes desafíos, al dinamismo de la tecnología y a estar dispuestos de forma proactiva, por lo que hay que sacarles provecho a dichos cambios siendo flexibles y estar preparados para anticiparse y adaptarse a ellos con simplicidad; para ello debe estar involucrada la región en general hasta sus gobernantes. Este proceso debe darse a conocer adecuadamente y convocando a las personas a ejercer

participación activa como aliado en los asuntos principales de tales cambios, con críticas constructivas, revisión y corrección de procesos o procedimientos que puedan estar inestables.

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica de esta propuesta es una labor activa y constante para dar cabal cumplimiento de los objetivos a través de las principales actividades, con la colaboración de organismos e instituciones públicas y privadas. Se busca renovar al departamento del Magdalena en todos los aspectos prenombrados dentro de este documento con el fin último de favorecer a toda la región y generar un impacto competitivo, apostándole a las capacidades que la región tiene mediante su efectiva consolidación; se sumarán esfuerzos en la educación, turismo, exportaciones, seguridad y transparencia de sus instituciones, infraestructura, creación de oportunidades y desarrollo económico.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva hace referencia a la fuerte necesidad que tiene el departamento de formar una fuerza laboral capaz de aportar a las necesidades de mano de obra calificada de las empresas. En este aspecto se espera mejorar la educación en todos los niveles enfatizando en la primera infancia, adolescencia y en formación tecnológica y universitaria, así como en la mayor inclusión de las mujeres en la vida productiva. La mejor cobertura educativa también se acompaña de la medición de los objetivos en mejor atención en alimentación a la población y en impactar positivamente las zonas deprimidas con programas de inclusión social.

8.1.2 Procesos

Desde la perspectiva de los procesos se busca un departamento más eficiente, rápido y atractivo para que las empresas quieran poner sus bases de negocio y empresas en este por encima de otros que ofrecen condiciones similares. Con ese objetivo, se censará a todos los prestadores de servicios de turismo para entender la magnitud del segmento y aportar con planeación, capacitación y con acciones más certeras y organizadas para atraer el turismo a la región. Por otro lado, se trabajará en mejorar la penetración de internet BAF a nivel de infraestructura para mejorar la calidad del servicio y cobertura en el departamento lo que también impulsa la tecnificación y facilita la educación y capacitación de las personas. Como tercer factor se pretende mejorar las condiciones de seguridad del departamento a través de acciones tanto a nivel urbano como rural impactando positivamente indicadores en ese aspecto. Por último, se trabajará en tener la estructura necesaria para gestionar correctamente el proceso de restitución y asignación de tierras que se derivará del Acuerdo de Paz firmado

con las FARC y que busca impulsar el desarrollo agropecuario y que los desplazados por la guerra puedan volver a sus lugares de origen o recibir un nuevo terreno para poder trabajarlo.

8.1.3 Clientes

La perspectiva de clientes se atacará principalmente de tres maneras. Se dispondrá de 400.000 m² para desarrollar proyectos asociados a logística y comercio exterior buscando atraer clientes con necesidades de almacenamiento, trámite aduanero, transporte, producción maquila o tránsito para sus mercancías, esto se medirá con el avance de metros cuadrados construidos. En segunda instancia se trabajará en el aumento de capacidad de los puertos de carga y granel, que será medido a través de la cantidad de toneladas movilizadas por los puertos. Por último, se pretende incentivar tributariamente, facilitando licencias y trámites la inversión privada en hotelería para la región, sobre todo para la zona de la Sierra Nevada y el Parque Tayrona que tienen un alto potencial en turismo ecológico.

8.1.4 Financiera

Desde la perspectiva financiera se espera la construcción de la planta de biocombustibles derivados de la palma para consumo nacional y el aumento de las exportaciones de Banano, Yuca y Aceite que se espera a través de las mejores condiciones de uso de la tierra, mayor acceso y control a zonas de orden público en el postconflicto y mejora de las condiciones de riego y acceso a servicios públicos de las zonas rurales.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de Control Balanceado permite llevar el control y evolución de la implementación estratégica para el departamento del Magdalena, esto permite identificar hacia donde se están orientando los esfuerzos y tomar las medidas necesarias de re alineación o corrección según D'Alessio, (2016), en la Tabla 30 se observa el tablero de control balanceado para el departamento del Magdalena.

Tabla 30.

BSC para el departamento

No.	Objetivos	Indicadores	Unidades
Perspectiva Organización			
OCP3.1	Para el 2020 se crearán programas de capacitación técnica y tecnológica en el departamento con el apoyo del SENA, cuyo foco central sean las mujeres de la región.	Tasa de mujeres en nivel educativo técnico/tecnológico	Tasa
OCP3.4	Desarrollar para el 2026 plan con el apoyo de PROCOLOMBIA y el SENA para jóvenes guía, que se especialicen en el bio turismo y ecoturismo sostenible y responsable.	Cantidad de Programas ofrecidos por el SENA para formación en turismo en la región	Número de programas
OCP3.3	A través de la universidad de la magdalena para el año 2024 se iniciará un programa de apoyo técnico para el sector agro y pecuario con el fin de aumentar la productividad de los cultivos locales de banano y palma de aceite	Producción en toneladas por hectárea sembrada	Tons / Ha
OCP4.1	Para el año 2023, se diseñará un programa que combata la inasistencia y ausentismo escolar, mediante educación gratuita en primaria y bachillerato con alimentación en los colegios públicos.	Porcentaje de Colegios Públicos con educación gratuita y alimentación completa	Porcentaje
OCP4.2	Para el año 2020 se implementarán dentro de las zonas deprimidas de la capital los comedores comunitarios para los jóvenes y niños de las localidades	Cantidad de Comedores Comunitarios en Santa Marta	Número de Comedores
OCP4.3	Para el año 2019 se ampliará la red de colegios públicos en un 15% en tres jornadas (nocturna para adultos que quieran estudiar) con el fin de tener personas capacitadas y con mejores oportunidades	Porcentaje de Colegios Públicos con tres jornadas	Porcentaje
OCP4.4	Para el año 2026 se construirán 15 nuevos espacios polideportivos en las zonas más deprimidas con el fin de generar espacios de integración social, recreación y convivencia sana	Cantidad de Polideportivos	Número de construcciones
OCP4.5	Para el año 2023 se aprovecharán las capacidades ociosas de cualquier jornada de los colegios públicos y en asociación con el SENA y las universidades públicas para desarrollar talleres de capacitación a adultos en etapa productiva con el fin de generar una fuerza laboral calificada.	Porcentaje de ocupación estudiantil por jornada de los colegios públicos	Porcentaje
OCP5.2	Para el año 2022 con apoyo del SENA y PROCOLOMBIA se capacitarán y tecnificarán las principales 1000 PYMES del departamento a fin de volverlas exportadoras.	Porcentaje de PYMES exportadoras vs el total	Porcentaje
Perspectiva Clientes			
OCP1.2	Para el año 2021 de la gobernación del Magdalena dispondrá de 400.000 metros cuadrados para desarrollar proyectos de MyPymes dedicadas a la logística y comercio exterior	Cantidad de m2 construidos y entregados	m2 Construido
OCP1.4	Para el año 2022 finalizara la modernización de los puertos de carga, granel y carbón encapsulado aumentando su volumen de manejo de carga en un 45%	Toneladas movilizadas en puertos	Tons movilizadas
OCP3.6	Generar un plan de desarrollos hoteleros privados que puedan promoverse a través de PROCOLOMBIA y COTELCO para aumentar las habitaciones disponibles y por ende las plazas laborales en hoteles y hostales.	Número de Camas en Hoteles	Número de Camas
OCP5.3	Para el año 2025 se consolidará el plan de rondas semestrales internacionales de negocios con el fin de promocionar y aumentar la demanda de productos de la región en el exterior	Numero de rondas realizadas	Numero de rondas
Perspectiva Financiera			
OCP1.1	Para el año 2026, se construirá y se tendrá en operación una planta de bio combustibles para consumo nacional	Construcción de la Planta	Construcción de la Planta
OCP1.3	Para el año 2025 las exportaciones de Banano, Yuca y de Palma serán un 40% más a las actuales	Exportaciones en dólares FOB	USD
OPC5.1	Para el año 2020 las exportaciones no mineras del departamento crecerán en un 25% respecto a las actuales	Exportaciones en dólares FOB	USD
OPC5.5	Se asentarán para el año 2024, 100 nuevas empresas en las zonas de Ciénaga y Fundación cuyo objetivo principal sea la exportación de productos y/o servicios.	Exportaciones en dólares FOB	USD
Perspectiva Procesos Internos			
OCP1.5	Para el año 2019 se creará una organización que agrupe a los grandes medianos y pequeños empresarios del turismo con el fin de generar alianzas para el desarrollo del turismo sostenible en la región.	Censo de prestadores de servicios turísticos	Censo
OCP1.6	Incrementar la conectividad de internet mejorando la calidad de la banda ancha y el número de suscriptores aumentando la penetración de BAF al 12% para el 2027	Penetración de Internet BAF	Tasa
OCP2.1	Crear comités de seguridad local en las áreas de mayor impacto de la zona urbana de santa marta para el 2018	Denuncias por cada mil habitantes	Delitos por cada mil habitantes
OCP2.2	Aumentar en un 15% la asignación del pie de fuerza urbano y un 25% el pie de fuerza rural de la Policía Nacional para el 2020	Homicidios por cada mil habitantes	Homicidios por cada mil habitantes
OCP2.4	Implementar un plan de choque para el año 2024 en colaboración con el Ejército para las bandas y reductos de las FARC que no se desmovilizan	Cantidad de Hectáreas sembradas con Cultivos Ilícitos en el departamento	Hectáreas Sembradas
OCP2.5	Replicar el para el año 2020 el plan de cuadrantes de la policía nacional en Bogotá.	Denuncias por cada mil habitantes	Delitos por cada mil habitantes
OCP2.6	Para el 2023 desarrollar un plan de prevención de consumo de drogas en edad escolar de la mano de las instituciones de salud pública, la policía nacional y las alcaldías locales.	Cobertura Estudiantes con acceso al programa de prevención	Porcentaje
OCP2.3	Crear 5 programas de inclusión social, basados en deportes, música, turismo, cocina y pintura en los 15 barrios más deprimidos de Santa Marta para el año 2022	Cobertura Población con acceso a programas de inclusión social	Porcentaje
OCP3.2	Para el 2022 se implementará un programa de apoyo y creación de MyPymes que utilicen en su operación mano de obra femenina.	Tasa de desempleo mujeres	Tasa
OCP3.5	Para el año 2019 se debe priorizar el regreso de familias y fuerza laboral desplazada por la violencia través del programa del gobierno nacional de restitución de tierras.	Cantidad de terrenos entregados a desplazados	Hectáreas Asignadas
OPC5.4	Se crearán para el año 2027 seis zonas francas adicionales a las actuales a fin de mejorar el clúster logístico actual	Numero de Zonzas	Numero de Zonas

8.3 Conclusiones

La idea final del tablero de control balanceado es cerrar la brecha entre lo que está haciendo actualmente el departamento y lo que quiere ser en un futuro. El tablero permite controlar y revisar que las acciones que se están llevando a cabo realmente tengan los efectos esperados en la mejora del departamento. A través de los indicadores definidos para este Tablero de Control del departamento se espera retroalimentar a los líderes del departamento sobre qué tan cerca están de cumplir los Objetivos de Largo plazo de participación en el PIB nacional, mejora de la percepción de seguridad, disminución del desempleo, de la disminución de la pobreza en el departamento y el aumento de sus exportaciones.



Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Magdalena

Para el año 2016 se ha publicado el último informe de competitividad regional para los departamentos de Colombia por parte del Consejo Privado de Competitividad (CPC) y del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (CEPEC), esta es una publicación continua desde el año 2013, existe un índice de competitividad para los departamentos desarrollado por CEPAL sin embargo su versión esta para el año 2015 con lo cual se usará para efectos de este capítulo el informe del CPC y CEPEC del 2016. Según el CPEC, (2016) la evaluación del IDC Índice Departamental de Competitividad se evalúa mediante diez pilares agrupados en tres factores. La estructura del índice se presenta a continuación en la Figura 25.



Figura 25. Pilares y Factores IDC

Tomado de “Índice Departamental de Competitividad”, por Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario y Consejo Privado de Competitividad. Recuperado <http://idc.compite.com.co/>

Este informe a su vez clasifica a los departamentos según su etapa de desarrollo iniciando en la más baja de 1 a 4.

9.1 Análisis Competitivo del departamento del Magdalena

Según el Informe de Competitividad Departamental de CPEC, (2016), el departamento del Magdalena ocupó el puesto número 22 de los 32 departamentos evaluados para el año 2016, el puntaje total del departamento del Magdalena fue de 3,84, siendo este, cinco puntos menos respecto a Bogotá quien fue el líder. Esta información se puede apreciar en la Figura 26.

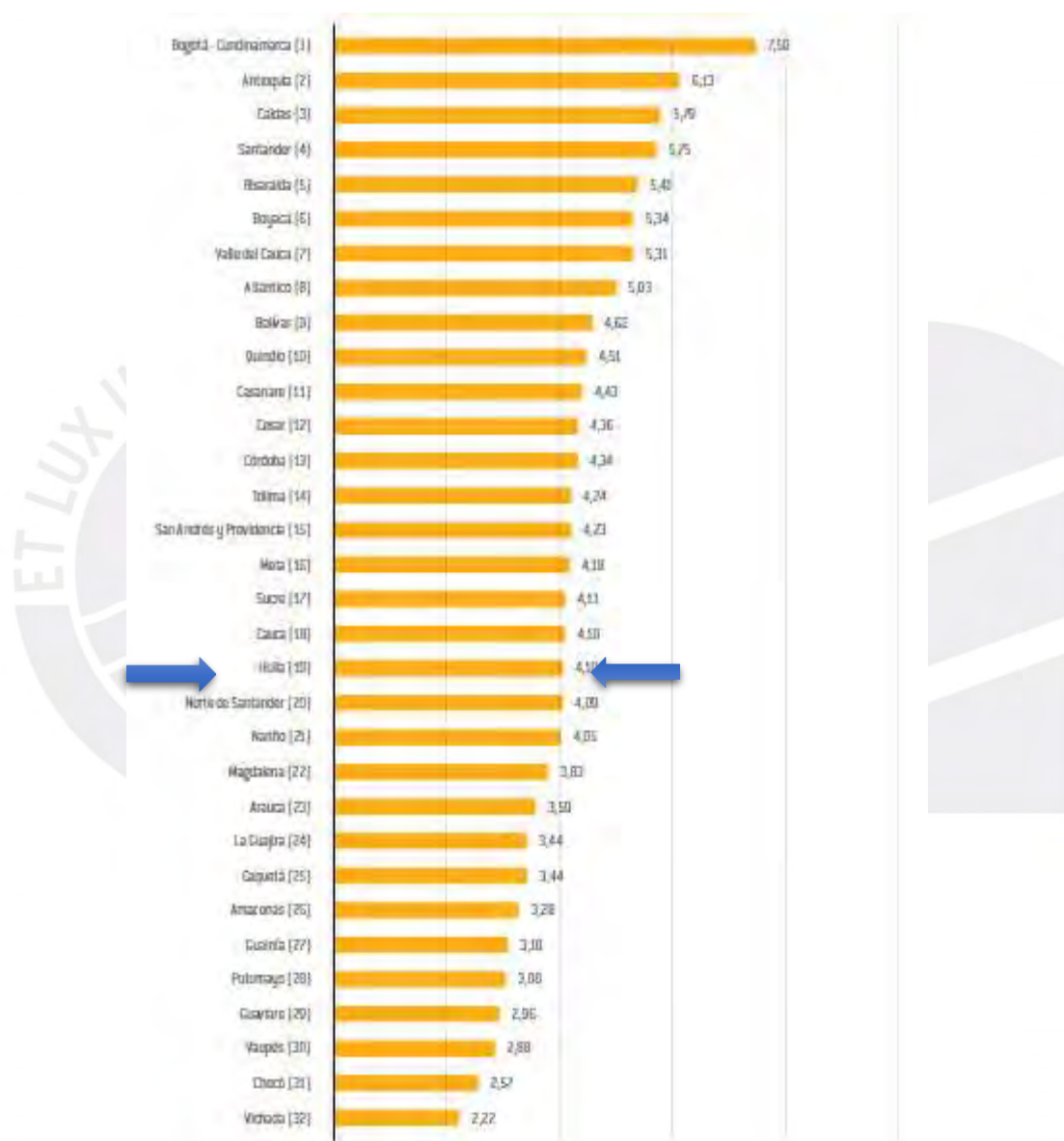


Figura 26. IDC año 2016

Tomado de “Índice Departamental de Competitividad”, por Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario y Consejo Privado de Competitividad. Recuperado <http://idc.compitem.com.co/>

Para identificar las ventajas competitivas del departamento se parte del modelo del diamante de Michael Porter, presentado a continuación en la Figura 27.



Figura 27. Diamante de Porter Para el Departamento del Magdalena

El departamento del Magdalena mantuvo la posición estable respecto a la evaluación del año 2015, en la cual también ocupó la posición 22. Para cada uno de los tres factores mencionados el puntaje y posición del departamento es la siguiente (a) Condiciones básicas, tiene un puntaje de 4,56 ocupando la posición 22, (b) Eficiencia, tiene un puntaje 3,45 ocupando la posición 17 y (c) Sofisticación e Innovación, tiene un puntaje de 13, a continuación, en la Figura 28 se presenta el detalle de la evaluación de los factores y los pilares para el departamento del Magdalena.

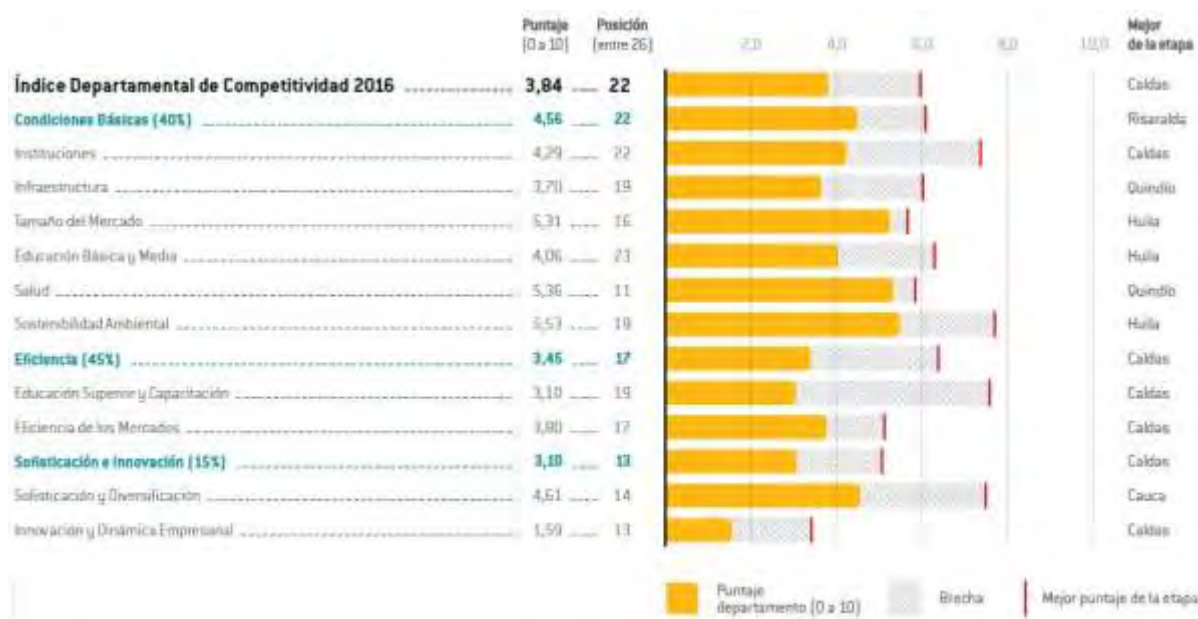


Figura 28. IDC Para el Magdalena
Tomado de “Índice Departamental de Competitividad”, por Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario y Consejo Privado de Competitividad. Recuperado <http://idc.compitem.com.co/>

Es importante resaltar que la comparación del departamento es versus el líder de la etapa, en este caso el departamento del Magdalena se encuentra en la fase 3 de desarrollo según CPEC, (2016). Como se puede observar el departamento del Magdalena tiene deficiencias grandes en el factor de condiciones básicas que para su categoría pesa el 40%, los pilares clave a tener en cuenta y que también se han identificado en capítulos anteriores corresponden (a) Instituciones, puesto 22 puntaje de 4,29 versus puntaje de 6 del líder Caldas, se presentan inconvenientes en desempeño administrativo, gestión fiscal y transparencia como principales elementos a trabajar, este pilar ha estado en la misma posición en las tres últimas mediciones, (b) Educación básica y media, puesto 23 puntaje de 4,06 versus puntaje de 6,5 del líder Huila, en este pilar el departamento tiene aspectos a trabajar como cobertura en educación, calidad de educación superior y bilingüismo; (c) Infraestructura, puesto 19 puntaje de 3,7 versus puntaje de 6 del líder Quindío, en este pilar los aspectos clave para el departamento corresponden a conectividad vial interna, y penetración del internet banda

ancha fija, el último pilar es el (d) Sostenibilidad ambiental, puntaje de 19 versus puntaje de 7,8 del líder Huila, los aspectos a tener en cuenta corresponden a la gestión ambiental, ya que a pesar que se cuenta con los recursos estos no se manejan de la manera adecuada, por otra parte los dos pilares clave de la gestión y sostenimiento corresponden a (a) salud con puntaje de 11 que ha venido creciendo desde el puesto 16 al actual 11 y (b) tamaño del mercado con un puntaje de 16 siendo su componente más fuerte el mercado externo. (CPEC, 2016)

Para el segundo factor el departamento del Magdalena correspondiente a eficiencia se destaca el pilar de eficiencia en los mercados, como principal impulsor se tiene el mercado de bienes y servicios, por otra parte, el mercado financiero y el mercado laboral jalona a la baja este indicador por su bajo desempeño, por último, el tercer factor correspondiente a sofisticación y diversificación tienen un nivel relativamente alto con un puntaje de 13 para el total de los departamentos del país, de los dos pilares que componen este factor se encuentra que (a) Sofisticación y diversificación tienen un puntaje de 14 otorgado básicamente por dos indicadores con rendimientos opuestos, diversificación, con un puntaje alto dado la gran diversificación en su canasta exportadora, y, sofisticación con puntaje bajo ya que su aparato productivo es básico y poco sofisticado, para el pilar (b) Innovación y dinámica, otorgado por investigación y dinámica empresarial.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del departamento del Magdalena

La ventaja competitiva más importante que tiene el departamento del Magdalena es la explotación de su salida al mar con el puerto más rápido y ágil de Colombia, con lo cual se vuelve un atractivo comercial para la creación y fundación de empresas con fines exportadores o que consuman materias primas del exterior, adicionalmente el comercio exterior es su principal uso con lo cual pocos departamentos pueden lograr esto mismo ya que la salida al mar ha pasado de ser una ventaja comparativa a convertirse en competitiva a través de la eficiencia y buen manejo del puerto y sus diferentes tipos de servicios.

El departamento del Magdalena tiene una ventaja competitiva en cuanto a turismo y ecoturismo con el aprovechamiento de los parques naturales y reservas naturales como polo de comercio turístico, su costo comparado con otras regiones de Colombia es bajo y permite tener un mayor número de turistas cada año de diferentes grupos de interés, familiar, recreación y negocios. Si bien el departamento no ha explotado de la manera adecuada (equilibrio ecológico) ha representado uno de los elementos fundamentales para el crecimiento y posición del departamento.

Posee también una ventaja competitiva en productos como el banano, la palma de aceite, y el tabaco, su posición le ha dado tierras con nutrientes únicos y con una productividad mayor a la de otros departamentos que cultivan los mismos productos, esto ha hecho que sea más económico su cultivo, alistamiento, comercialización y exportación que en muchos de otros sectores del país.

Por último, se puede identificar como ventaja competitiva la investigación científica en términos biológico ya que hoy en día se realizan investigaciones con fauna y flora endémica en el micro clima de la Sierra Nevada de Santa Marta, que aporta siendo única en el país y generando desarrollo científico en el departamento.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del departamento del Magdalena.

El departamento del Magdalena actualmente cuenta con dos clústeres identificados y que se encuentran en etapa productiva, estos dos Clúster corresponden (a) Cultivo de banano llamado Banafuturo; y (b) Turismo llamado Macondo Natural, (Red Cluster Colombia, sf). Adicional a los clústeres antes mencionados como proyectos productivos, se han identificado como posibles clústeres, los productos de la palma de aceite, logística y turismo en la región norte. La CCSM, (2015) publicó un artículo en el cual destacaba los principales clústeres que el departamento debería poseer, de los antes mencionados todos se incluyen, adicional a estos

existe una quinta opción que es la construcción, sin embargo, con la caída de la participación del -33,7% del PIB para el año 2016 de este indicador en la economía de la región se excluye del plan estratégico debido a su pérdida de competitividad. Los clústeres descritos por CCSM, (2015) y la estimación de activos concentrados en ellos se presentan a continuación en la Figura 29 se debe excluir el de construcción por los motivos antes explicados.

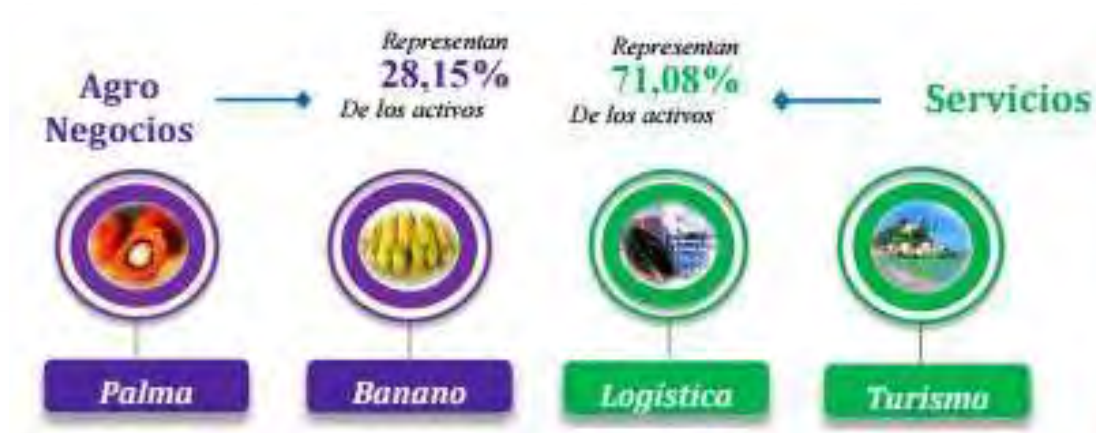


Figura 29. Clústeres en el Departamento del Magdalena
Tomado de “Mapa de Clústeres Estratégicos. Cámara de Comercio de Santa Marta”, por Cámara de Comercio de Santa Marta. Recuperado de http://www.ccsm.org.co/es/camara/serv/serv_emp/publicaciones/MapaClusters.pdf

Por otra parte, el DNP, (2011) en su publicación del futuro del departamento asevera la importancia del clúster de palma, adicionalmente el refuerzo e integración total de un clúster turístico, este planteamiento va alienado al del presente plan estratégico y soportado por los proyectos actuales y las propuestas de la Cámara de Comercio de Santa Marta.

El principal clúster que se encuentra activo actualmente y que se ha consolidado corresponde Banafuturo, un clúster consiste como lo menciona Red Cluster Colombia, (2014) en lo siguiente, “El clúster del Banano del departamento del Magdalena comprende actividades de Producción y comercialización de la fruta en fresco, principalmente fuera del territorio Nacional, concentrada esta exportación principalmente en los mercados europeos y estadounidense” (p.4). El clúster de Banafuturo agrupa a los siguientes actores (a) productores, con 859 predios destinados a la producción de banano, un 75% de estos

productores son pequeños y agrupan los terrenos de 0,5 a 10 hectáreas y el 25% restante está en manos de grandes productores de 10 a 220 hectáreas, (b) Comercializadores internacionales, corresponde a 8 empresas dedicadas a la comercialización exterior de los productos, (c) Agremiaciones, actualmente son dos las agremiaciones que generan los vínculos productivos y comerciales y (d) Cooperativas, que agremian a los pequeños productores. La ubicación del clúster se da en el norte desde la parte baja de ciénaga hasta los límites del departamento con la Guajira, esta ubicación le da facilidades de acceso al puerto de Santa Marta que se encuentra en el centro del clúster, por otra parte, las fincas y cultivos de banano se encuentra en toda la zona baja del departamento y las entidades de apoyo y comercialización ubicadas en Santa Marta.

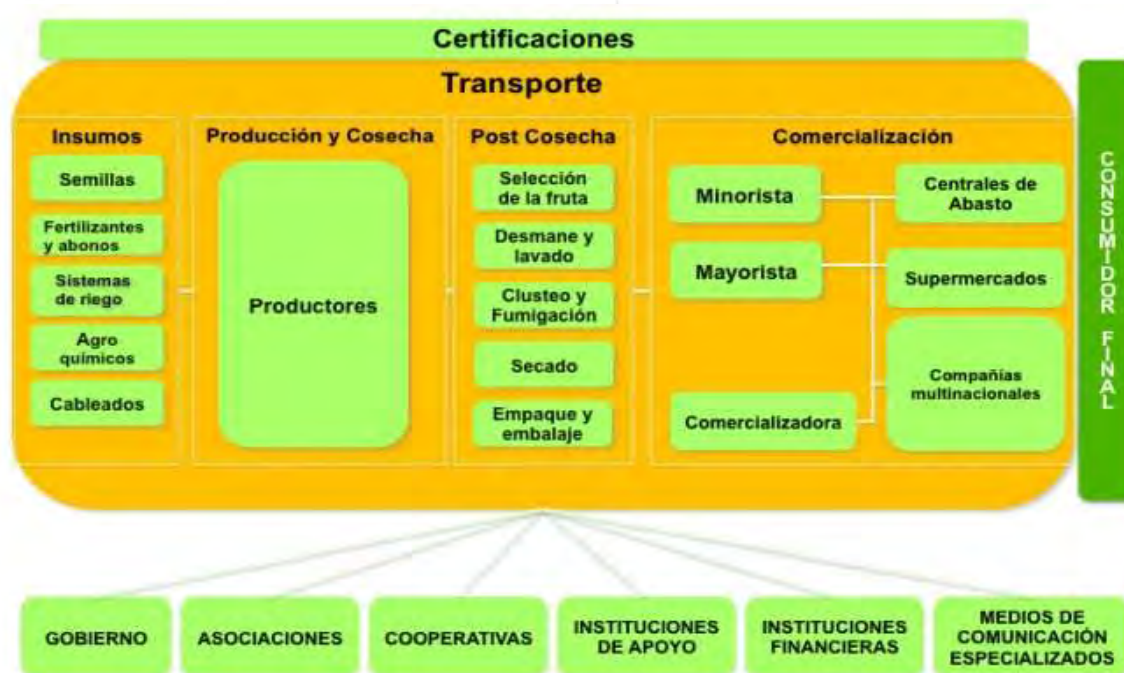


Figura 30. Cadena de Valor Clúster Banano

Tomado de “*Banafuturo: Ruta Competitiva del Banano, Red de Clúster Colombia*” Por Red Clúster Colombia. Recuperado de http://www.redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Banafuturo_2.pdf

Otro de los factores fundamentales del clúster es la cercanía con el principal consumidor de banano del mundo, la salida al mar por el puerto de Santa es la más rápida vía

marítima para llegar a los puertos de Miami en EEUU el principal consumidor de banano del mundo como se puede evidenciar en la Tabla 31.

Tabla 31.

Consumo Mundial Per capital de Banano.

País	Cantidad (kg)
Estados Unidos	11,5
Unión Europea	10,9
Japón	7,0
Rusia	6,0

Nota. Tomado de “*Banafuturo: Ruta Competitiva del Banano, Red de Clúster Colombia*”, Por Red Clúster Colombia. Recuperado de http://www.redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Banafuturo_2.pdf

El clúster turístico actualmente está activo sin embargo su competitividad no ha sido la mejor, se evidencia falencias en los servicios e informalidad en el turismo, Red Cluster Colombia, (2014) identifica el perfil del clúster como:

El clúster del turismo del departamento del Magdalena abarca diferentes servicios los cuales se concentran principalmente en la ciudad de Santa Marta, el Rodadero y Taganga, entre los cuales encontramos servicios de alojamiento, alimentación, transporte, agencia de viajes y turismo, comercio, zona nocturna, aeropuerto, y terminal de transporte. Los atractivos turísticos son enfocados principalmente a la naturaleza, se encuentran dentro de Santa Marta, y algunos en un radio no mayor a 200 Km. (p. 8)

El principal foco de explotación del clúster es 200km a la redonda de la capital del departamento en donde se destacan (a) el Parque Nacional Tayrona de 150.000 hectáreas, con vocación ecoturística, (b) Parque Nacional Natural Sierra Nevada de Santa, con una extensión de 383.000 hectáreas, Es la montaña más alta del mundo a orillas del mar, y declarada Reserva de la Biósfera en 1979, (c) Santuario de Fauna y Flora de la Ciénaga Grande de Santa Marta, en su ecosistema sobresalen los bosques de manglares, en donde se desarrollan

actividades de paisajismo, avistamiento de aves, paseos por la ciénaga y etnoturismo y (d) Parque Isla de Salamanca, abarca 56.200 hectáreas con ecosistemas de bosque de manglar y secos tropicales. Estos espacios son explotados aprovechando la llegada de turistas nacionales e internacionales a través del aeropuerto internacional Simón Bolívar, la conexión de la troncal de caribe con el centro sur del país y la marina del puerto de Santa Marta para la recepción y embarque de cruceros turísticos. La estructura actual del clúster se presenta en la Figura 31.

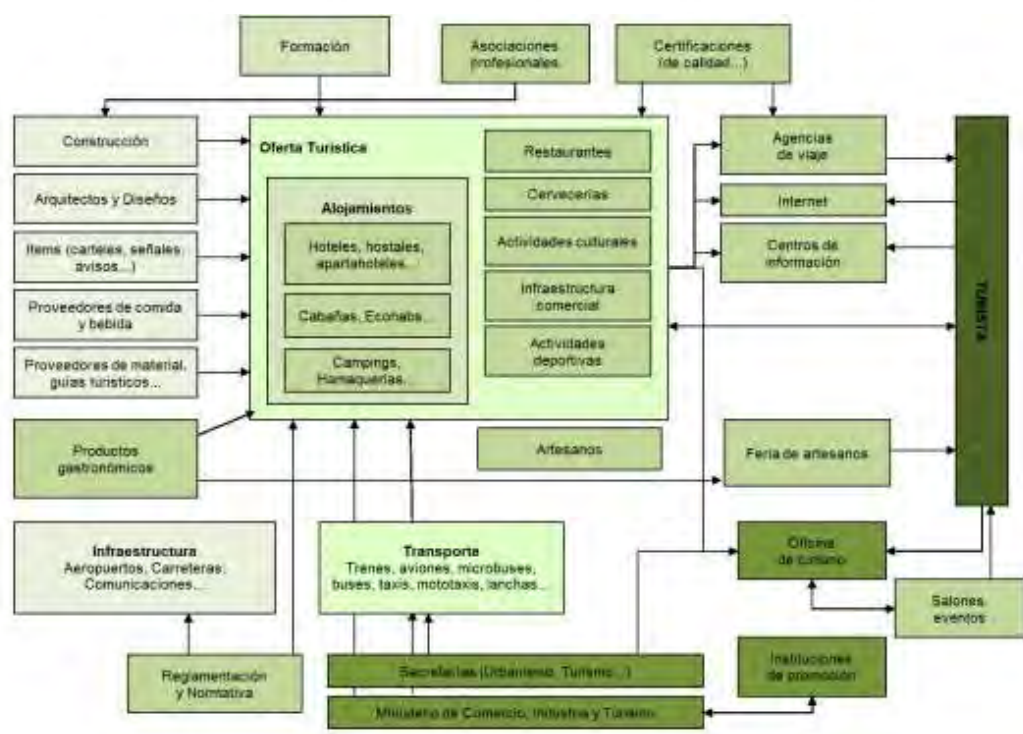


Figura 31. Estructura y Relación de los entes del Clúster
Tomado de “Macondo natural, red de clúster Colombia” Por Red Clúster Colombia.
Recuperado de
http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Iniciativa-macondo-natural_2.pdf

Este clúster tiene un potencial crecimiento siempre y cuando se mitiguen las necesidades antes evidenciadas, el departamento tienen un crecimiento potencial en esta línea y está planteada como una de las estrategias principales del Plan Estratégico actual.

Para el caso del clúster logístico, este actualmente se encuentra en operación y crecimiento, reconociendo como su eje principal al puerto de Santa Marta, en el cual se

concentran la gran mayoría de servicios logísticos de este clúster, el puerto de Santa Marta junto a las tres zonas francas que existen están conectadas a través de vías secundarias, como bien se ha mencionado el departamento está conectado con el interior del país, donde se ubican los centros productivos, adicional a esto se convierte en el punto de contacto comercial con el exterior al ser la salida más tecnificada al norte del país. Los servicios ofrecidos por este clúster se presentan en la Figura 32.



Figura 32. Estructura Clúster Logístico Tomado de “Ruta Competitiva Logística, Red de Clúster Colombia”, Por Red Clúster Colombia. Recuperado de http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Ruta-competitiva-logistica-del-atlantico_1.pdf

Actualmente el puerto de Santa Marta es el más rápido y competitivo de la región caribe, adicional a esto, la interconexión vial y ferroviaria del país está evolucionado incluyendo al departamento y en especial a su puerto como uno de los polos de desarrollo económico de la nación, en la Figura 33 se observa la posición y principales elementos del clúster logístico del Magdalena.



Figura 33. Posición y Esquema de Flujo Clúster Logístico

La consolidación de este clúster ha sido de vital importancia para la región y el país, en el año 2016 según Diaz & Torres, (2017) los productos agrícolas como el banano, café y cacao impulsaron de manera significativa las exportaciones y movilización de carga en el puerto, por otra parte, se movilizaron 7,3 millones de toneladas lo que al final del año 2016 represento un crecimiento del 8% respecto al año anterior consolidando cada vez más la posición del puerto y su zona de influencia.

El último clúster que se ha detectado en la región es el asociado con la palma, este no se ha logrado consolidar en la región por motivos de seguridad e integración departamental ya que las zonas requeridas son de grandes extensiones de tierra que muchas veces traspasan las fronteras internas, según Fedepalma, (2014) este clúster sería a nivel nacional con lo cual el departamento del Magdalena tendría una participación importante mezclando la producción y alistamiento de productos con la integración logística que actualmente posee,

hoy en día el departamento posee zonas de cultivo de palma pero carece de industrialización con lo cual solo el producto se comercializa y se lleva a otras regiones como materias primas de orden básico.

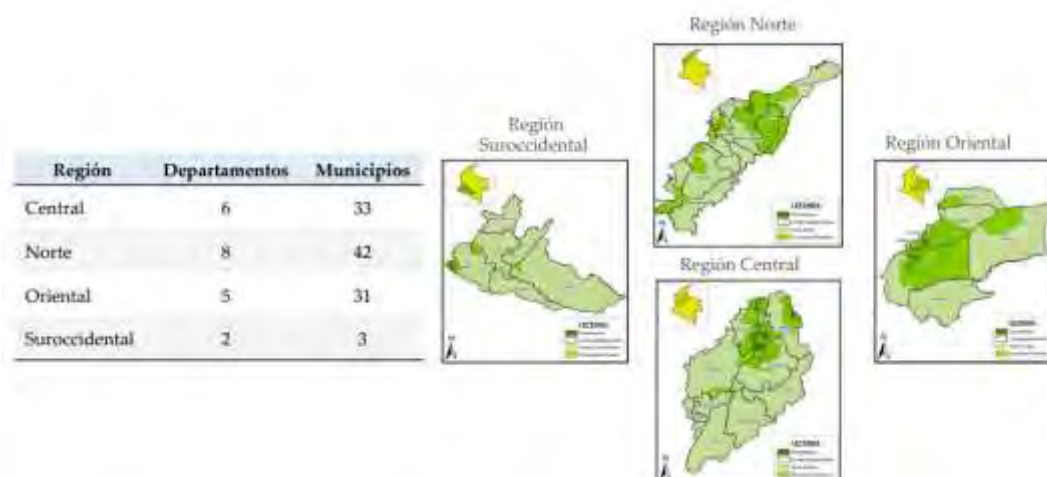


Figura 34. Municipios Palmeros en Colombia

Tomado de “*Formación de Clúster y Competitividad en la Agroindustria de la Palma de Aceite*”, por Fedepalma. Recuperado de web: http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/Clusters_FelipeMillan.pdf

Dentro de la Figura 34 está incluido el departamento del Magdalena en la zona norte del país, actualmente en el departamento del Magdalena hay presencia de cuatro grupos dedicados a la explotación de la palma y sus derivados, dichos grupos concentran su operación en el cultivo y comercialización, y sus plantas de producción se encuentran en los centros al interior del país con lo cual se pierde la conexión directa con las ventajas del departamento, ya que la cadena de valor del producto según Fedepalma, (2014) consiste en (a) Plantaciones, (b) Extractoras, (c) Alimentos, (d) Biodiesel y (c) Comercialización. Dicha cadena se rompe en la zona geográfica del Magdalena al cubrir la parte de plantaciones y en muy poca cantidad la de extractoras, el potencial de crecimiento en aceite de palma es grande para todo el país y para el departamento del Magdalena, si se revisan las cifras generadas por (Fedepalma, 2015) es importante resaltar que Colombia se encuentra retrasado tanto en el uso interno como en la comercialización externa de la palma y sus derivados. Como se puede

observar en la Figura 35, Colombia produce tan solo el 1.8% de la producción mundial del año 2014, a pesar de tener terrenos y condiciones habilitadas para el cultivo de palma. Por otra parte, la demanda de palma y derivados de la misma han ido creciendo en el país como lo muestra la Figura 36, sin embargo, se evidencia que el consumo de palma local del año 2005 al año 2013 ha estado estancado y remplazado por importaciones y otros sustitutos.

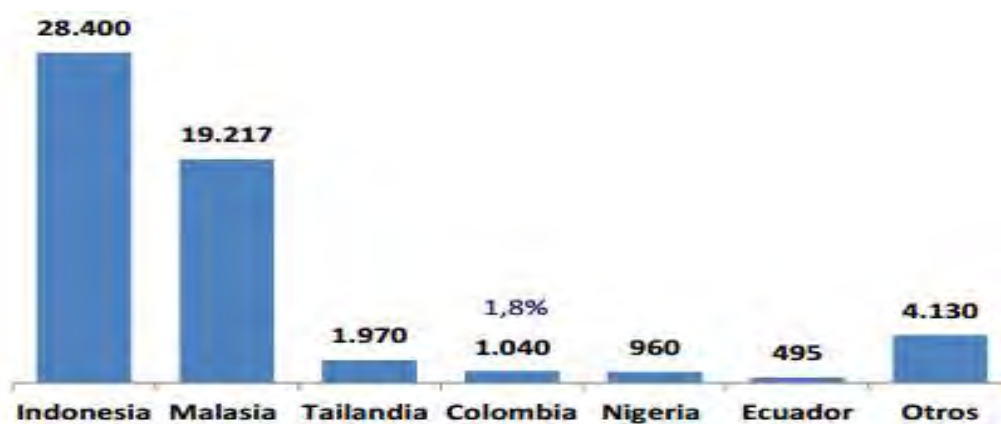


Figura 35. Producción Mundial de Palma 2014

Tomado de “Hacia una mente de la industria palmera en Colombia”, por Fedepalma, Recuperado de [http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Breaktrough%20Alejandro%20Salazar%20Congreso%20Palmero_Jun3_VF%20\(1\).pdf](http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Breaktrough%20Alejandro%20Salazar%20Congreso%20Palmero_Jun3_VF%20(1).pdf)

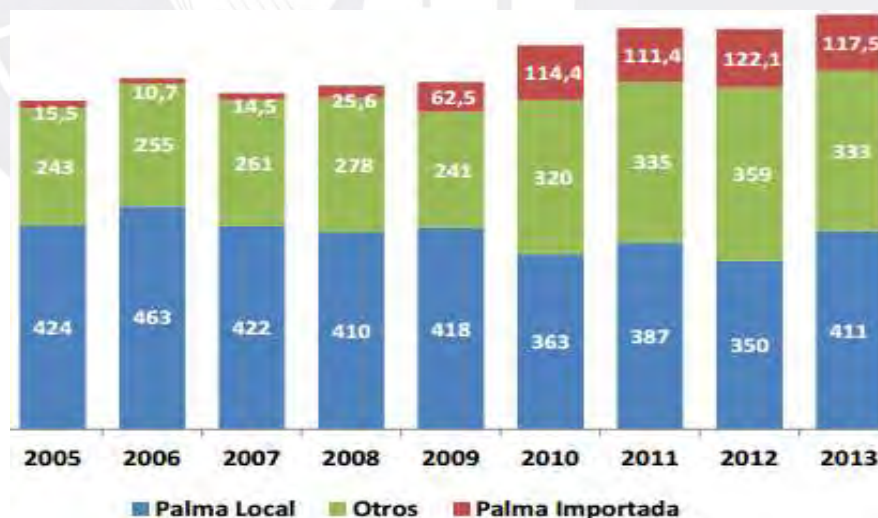


Figura 36. Consumo de Productos y Palma Colombia

Tomado de “Hacia una mente de la industria palmera en Colombia”, por Fedepalma, Recuperado de [http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Breaktrough%20Alejandro%20Salazar%20Congreso%20Palmero_Jun3_VF%20\(1\).pdf](http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Breaktrough%20Alejandro%20Salazar%20Congreso%20Palmero_Jun3_VF%20(1).pdf)

Los grupos empresariales deben mirar con mayor integración la región del Magdalena, por su facilidad y conectividad con el exterior y la cercanía de los cultivos, disminuyendo los tiempos de desplazamiento, reducción de costos logísticos y aprovechamiento de las capacidades internas. Como se evidencia en la Figura 37 existe unas ventajas potencias si se logra tener una asociación de estos grupos empresariales,

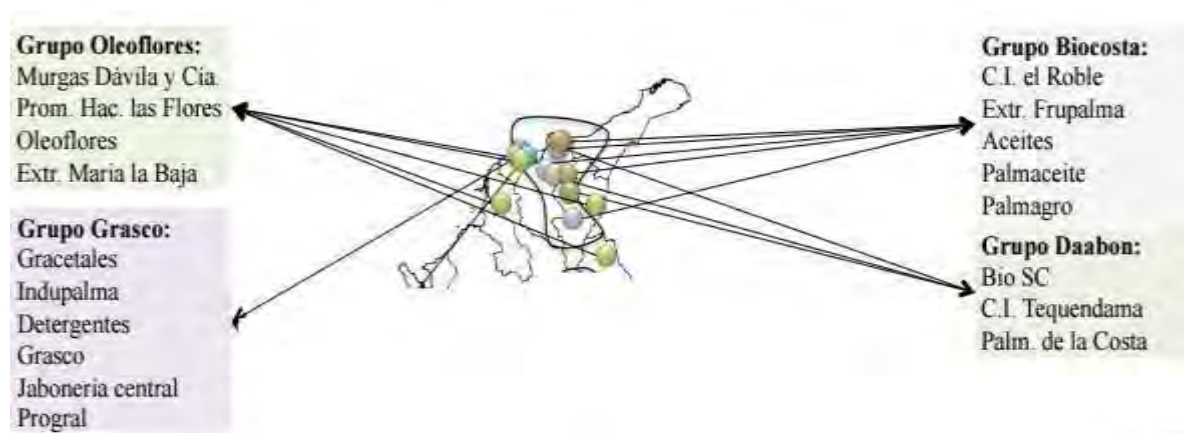


Figura 37. Grupos Productores Zona Norte

Tomado de “Formación de Clúster y Competitividad en la Agroindustria de la Palma de Aceite”, por Fedepalma. Recuperado de http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/Clusters_FelipeMillan.pdf

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Como se ha evidenciado el departamento del Magdalena posee clústeres activos, niveles medios y bajos de competitividad, y potencia de creación de un clúster integrado a nivel nacional, sin embargo, existen factores que se describen a continuación que pueden mitigar su impacto en la economía de departamento y hacer incluso que puedan desaparecer si no se mejoran estratégicamente

Para el caso de Banafuturo, es importante entender que el producto actual debe migrar a la especialización y sub especialización de los productos (bananos de diferentes especies, productos relacionados, etc.) con el fin de iniciar la migración hacia segmentos con mejores rentabilidades y con barreras de entrada más altas, a su vez comercializando productos a mercados más especializados en los países de mayor consumo y compitiendo directamente con los productores asiáticos, todo esto aprovechando las ventajas de costos, logística y

cercanías de mercado que presentan actualmente. Para poder cumplir con estos parámetros es necesario que el departamento provea I+ D apoyando a los pequeños y grandes productores para desarrollar de manera sostenible los nuevos productos del banano y migrando su capacidad productiva del sector primario al sector secundario industrial.

En el caso del clúster turístico se debe consolidar a través de la seguridad de la zona y la sostenibilidad ambiental, los proyectos de ampliación y adecuación de la marina del puerto, las mejoras de infraestructura vial y conexión al interior del país y la adecuación final de aeropuerto Simón Bolívar dan las condiciones necesarias para que el crecimiento de los viajeros anuales al departamento crezca, por ende, se hace necesario que los destinos turísticos y ecoturísticos se adecuen a la demanda futura, iniciando por la ciénaga grande la cual se encuentra en el olvido y no tienen una infraestructura adecuada para recibir visitantes.

En cuanto al clúster logístico, este es y seguirá siendo de vital importancia para el departamento, el desarrollo de nuevas zonas francas, el crecimiento esperado del país, las inversiones en infraestructura interna del puerto, las inversiones en conectividad del departamento con el interior son los puntos clave que se deben seguir desarrollando para que este siga siendo el principal y más ágil puerto del caribe, la mano de obra es quizás el punto más importante en cuanto a capacidades y manejo de una segunda lengua, ya que se hace vital para el comercio internacional y en muchas ocasiones para las operaciones propias del puerto.

Por último, el clúster de Palma, deberá ser una de las prioridades del gobierno local en apoyo con instituciones como Fedepalma desarrollando alianzas estratégicas mediante las cuales se creen plantas de procesamiento y cadenas logísticas integradas al puerto y al interior del país, si bien este clúster se considera a nivel nacional es importante resaltar que el departamento del Magdalena cuenta con todas las características de clima, factores logísticos y terrenos disponibles para un mejor aprovechamiento de este recurso natural. Los puntos

clave para la consolidación de este clúster corresponden a los recursos humanos, a la infraestructura privada de los grupos explotadores de palma y a la voluntad del gobierno local para realizar alianzas que fortalezcan y desarrollen el sector siendo polo de la actividad económica en el departamento.

9.5 Conclusiones

Como resultado final se analiza que el departamento del Magdalena tiene unos buenos factores desarrollados para la competencia tanto interna como externa, su puerto es su ventaja competitiva más importante y sus zonas de ecoturismo una de las más importantes del país, sus tierras son productivas y están aptas para cultivo, la sierra nevada crea microclimas y condiciones especiales que escasamente se replican en algunas partes del mundo.

Se debe ser selectivo para crecer como se vio en el capítulo número seis, por lo tanto, el departamento de la Magdalena debe concentrar sus esfuerzos en el turismo, la logística, y la parte agropecuaria en cultivos como el banano y la palma de aceite, para poder mantener y consolidar estos cuatro focos de desarrollo es importante que se fortalezcan las debilidades evidenciadas como lo son, la educación, la inclusión laboral de la mujer y el mejoramiento de la conectividad interna del departamento con la capital.

El potencial de crecimiento es alto, con lo cual se deben aprovechar los factores de la demanda que se encuentran dados, el potencial que posee el departamento con sus recursos naturales y logísticos, mitigando las falencias identificadas y aprovechando los servicios conexos de materias primas conectividad de la región y entes privados con el fin de potenciar el crecimiento del departamento.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El capítulo que se desarrolla a continuación para el departamento del Magdalena presenta de manera resumida el proceso estratégico en las etapas de formulación, planteamiento, implementación evaluación y control, permitiendo así el control total de la implementación y control del Plan Estratégico y tomando acciones de ajuste cuando sea necesario. Otro de los aspectos relevantes del presente capítulo obedece a las conclusiones y recomendaciones que se dan para la gobernación del departamento del Magdalena.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación, en la Tabla 32 se relaciona el Plan Estratégico Integral (PEI) para el departamento, esta tabla permite tener la visión completa del plan trazado y trabajado durante todo el documento. En el PEI se pueden observar los análisis efectuados para el departamento del Magdalena, la misión actual, la visión que se ha reformulado, los cinco OLPs que se han derivado de la visión para llevarla a un plano cuantitativo y las once estrategias que se han retenido dentro del proceso estratégico para el crecimiento del Magdalena y cumplimiento de la visión, adicional a esto se encuentran las políticas de cada una de las estrategias antes mencionadas.

Por otra parte, se presenta el resumen del tablero de control con los cinco OLPs y los 28 OCPs que se han relacionado para el control segmentado de la implementación del PEI y los cuales están alineados a cada una de las perspectivas del Balance Score Card. Por último, se relacionan los recursos asignados al departamento del Magdalena, su estructura organizacional con la cual deberá ejecutar los planes y el código de ética bajo el cual se debe implementar el presente Plan Estratégico.

Tabla 32.

PEI departamento del Magdalena

Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales	Código de Ética
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5		
<p>En el 2027 el departamento del Magdalena será reconocido por estar en el top 5 de los departamentos más competitivos, según el índice departamental de competitividad (IDC), y así lograr que sus habitantes tengan una mejor calidad de vida, con mayor inclusión social e integración de sus municipios.</p> <p>1-Incrementar el PIB a través de la Agricultura, Piscicultura y Ganadería del departamento</p> <p>2-Reducir los índices de inseguridad y violencia</p> <p>3-Promover el turismo y eco-turismo como pilar de desarrollo</p> <p>4-Disminuir el índice de pobreza en la población</p> <p>5-incrementar y sostener el volumen de las exportaciones</p>	<p>El departamento del Magdalena será el tercer departamento en participación y aporte al PIB nacional con un 8% para el 2027 (hoy es de 1.3 %), con un volumen del PIB de 20.4 billones de dólares apoyado mayoritariamente por Agricultura, Piscicultura y Ganadería (USD 3.5 Billones) y Turismo (USD 2.1 Billones).</p> <p>Los índices de percepción favorable de seguridad serán en 65% para el 2027 (hoy es de 42%), con una inversión de alrededor de 700 millones de dólares.</p> <p>El índice de desempleo será del 4% para el 2027 (hoy es de 7.5%), con una inversión de cerca de 280 millones de dólares.</p> <p>Disminuir la brecha social, ya que el índice de pobreza del departamento será el 28% para el año 2027 (hoy es el 48.1%), con un volumen del PIB per capita entre 8.000 – 10.000 dólares aproximadamente.</p>					<p>1. Influencia de terceras partes</p> <p>2. Lazos pasados y futuros</p> <p>3. Contrabalance de los intereses</p> <p>4. Conservación de los enemigos</p>	<p>Código de Ética de la Gobernación del Magdalena</p>
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	Políticas	
E1-Aumentar las exportaciones del departamento, haciendo énfasis en el banano, la yuca y el aceite de palma, aprovechando su posición privilegiada a través del puerto de Santa Marta.	x		x	x	x	(a) Fomentar la exportación de bienes y servicios de la región Magdalenense, (b) Capacitar en temas de exportación e intercambio comercial a las Pymes, (c) Generar cultura exportadora dentro de la región, (d) Incorporación de las cadenas productivas como aliado de las Pymes	
E2-Incrementar el ecoturismo y bioturismo de la región explotando su biodiversidad como destino de interés nacional e internacional, tomando provecho de su ubicación privilegiada y de los proyectos que derivan del acuerdo de paz.	x	x	x			a) Aminorar los daños ambientales, (b) Disminuir el riesgo de los fenómenos climáticos y naturales, (c) Promocionar y aumentar la demanda de eco turistas y bio turistas, (d) Comunicar mediante publicaciones informativas multilingües	
E4-Fortalecer la agricultura, la piscicultura y la ganadería en las zonas rurales a través de alianzas con los entes nacionales, generando empleo a aquellos desplazados por la violencia, desmovilizados y madres cabeza de hogar, tomando como beneficio del reciente acuerdo de paz	x		x	x	x	(a) Desarrollar programas de formación y capacitación, (b) Impulsar el consumo de alimentos y productos elaborados en el Magdalena, (b) Brindar asistencia técnica, (c) Motivar la participación en ferias, seminarios, congresos, macro ruedas, (d) Activar el desarrollo económico de la región.	
E7-Fomentar la creación de programas de Pymes, aprovechando la facilidad que se presenta en el departamento para la creación de empresa	x	x	x	x	x	(a) Apoyar las iniciativas de emprendimiento empresarial, (b) Favorecer el financiamiento de las Pymes, (c) Beneficiar proyectos de fortalecimiento de Pymes	
E9-Habilitar zonas industriales con beneficios tributarios en los municipios de Ciénaga y Fundación con el fin de aprovechar la mano de obra de la zona.	x	x	x	x	x	(a) Instaurar parques industriales parques especiales, (b) Otorgar beneficios fiscales a las empresas que se encuentren en dichos complejos, (c) Incentivar la inversión, (d) Generar empleo.	
E10-Mejorar la calidad, infraestructura y cobertura de básica secundaria y las oportunidades de los graduados de acceder a educación superior		x			x	(a) Garantizar el derecho a la educación, (b) Asegurar la calidad de la educación, (c) Identificar necesidades y dificultades de los estudiantes y del sistema educativo regional.	
E11-Generar energía eléctrica de manera autosuficiente para el departamento.	x				x	(a) Proteger y aprovechar los recursos naturales, (b) Subvencionar la reducción de gases tóxicos, (c) Incorporar proveedores Magdalenenses.	
E16-Proteger ambientalmente las zonas que generan ventajas turísticas y ecoturísticas del departamento frente a los competidores de la región caribe.	x	x	x	x	x	a) Realizar estudios de satisfacción de eco turistas y turistas, (b) Evaluar iniciativas de promoción del turismo y ecoturismo en el departamento de Magdalena, (c) Dar a conocer los beneficios del ecoturismo y el turismo	

(Continúa)

Tabla 32.

PEI departamento del Magdalena (Continuación).

<p>E17-Incrementar las toneladas movilizadas en el puerto de Santa Marta mediante la implementación un plan de ampliación de su capacidad.</p>	<p>x</p>			<p>x</p>			<p>x</p>				<p>(a) Incrementar el numero de muelles, (b) Aumentar la capacidad de almacenaje y movilización, (c) Optimizar las distintas vías de acceso al puerto, (d) Impulsar el comercio exterior</p>
<p>E22-Mejorar la infraestructura productiva del interior del departamento, distritos de riego, conectividad virtual, fluvial y terrestre.</p>	<p>x</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>x</p>			<p>x</p>	<p>(a) Modernizar procesos y sistemas productivos, (b) Proporcionar inversiones en proyectos hidroagricolas, (c) Establecer proyectos y programas de desarrollo virtual, (d) Fortalecer la cobertura y el servicio de energía eléctrica en la región.</p>
<p>E27-Disminuir la corrupción tanto con mejor control, como con cambio cultural de la población que incentive el respeto por el dinero público.</p>			<p>x</p>								<p>(a) Robustecer el control de la gestión pública, (b) Ejercer código de ética pública, (c) Mejorar las gestiones públicas, (d) Combatir la corrupción.</p>
<p>Tablero Control</p>		<p>Objetivos de Corto Plazo</p>							<p>Valores</p>		
<p>* P Organización ** P Cliente ***P Financiera **** P Interna</p>	<p>** Para el año 2021 de la gobernación del Magdalena dispondrá de 400.000 metros cuadrados para desarrollar proyectos de MyPymes dedicadas a la logística y comercio exterior **Para el año 2022 finalizara la modernización de los puertos de carga, granel y carbón encapsulado aumentando su volumen de manejo de carga en un 45%</p> <p>***Para el año 2026, se construirá y se tendrá en operación una planta de bio combustibles para consumo nacional</p> <p>***Para el año 2025 las exportaciones de Banano, Yuca y de Palma serán un 40% más a las actuales</p> <p>****Para el año 2019 se creará una organización que agrupe a los grandes medianos y pequeños empresarios del turismo con el fin de generar alianzas para el desarrollo del turismo sostenible en la región. ****Incrementar la conectividad de internet mejorando la calidad de la banda ancha y el número de</p>										
<p>Estructura organizacional</p> 	<p>****Crear comités de seguridad local en las áreas de mayor impacto de la zona urbana de santa marta para el 2018</p> <p>****Aumentar en un 15% la asignación del pie de fuerza urbano y un 25% el pie de fuerza rural de la Policía Nacional para el 2020</p> <p>****Implementar un plan de choque para el año 2024 en colaboración con el Ejercito para las bandas y reductos de las FARC que no se desmovilizan</p> <p>****Replicar el para el año 2020 el plan de cuadrantes de la policía nacional en Bogotá.</p> <p>****Para el 2023 desarrollar un plan de prevención de consumo de drogas en edad escolar de la mano de las instituciones de salud pública, la policía nacional y las alcaldías locales.</p> <p>****Crear 5 programas de inclusión social, basados en deportes, música, turismo, cocina y pintura en los 15</p> <p>*Para el 2020 se crearán programas de capacitación técnica y tecnológica en el departamento con el apoyo del SENA, cuyo foco central sean las mujeres de la región.</p> <p>*Desarrollar para el 2026 plan con el apoyo de PROCOLOMBIA y el SENA para jóvenes guía, que se especialicen en el bio turismo y ecoturismo sostenible y responsable.</p> <p>*A través de la universidad de la magdalena para el año 2024 se iniciará un programa de apoyo técnico para el sector agro y pecuario con el fin de aumentar la productividad de los cultivos locales de banano y palma de aceite</p> <p>**Generar un plan de desarrollos hoteleros privados que puedan promoverse a través de PROCOLOMBIA y COTELCO para aumentar las habitaciones disponibles y por ende las plazas laborales en hoteles y hostales.</p> <p>****Para el 2022 se implementará un programa de apoyo y creación de MyPymes que utilicen en su operación mano de obra femenina.</p> <p>****Para el año 2019 se debe priorizar el regreso de familias y fuerza laboral desplazada por la violencia través del</p> <p>*Para el año 2023, se diseñará un programa que combata la inasistencia y ausentismo escolar, mediante educación gratuita en primaria y bachillerato con alimentación en los colegios públicos.</p> <p>*Para el año 2020 se implementarán dentro de las zonas deprimidas de la capital los comedores comunitarios para los jóvenes y niños de las localidades</p> <p>*Para el año 2019 se ampliará la red de colegios públicos en un 15% en tres jornadas (nocturna para adultos que quieran estudiar) con el fin de tener personas capacitadas y con mejores oportunidades</p> <p>*Para el año 2026 se construirán 15 nuevos espacios polideportivos en las zonas más deprimidas con el fin de generar espacios de integración social, recreación y convivencia sana</p> <p>*Para el año 2023 se aprovecharán las capacidades ociosas de cualquier jornada de los colegios públicos y en asociación con el SENA y las universidades públicas para desarrollar talleres de capacitación a adultos en etapa productiva con el fin de generar una fuerza laboral calificada.</p> <p>*Para el año 2022 con apoyo del SENA y PROCOLOMBIA se capacitarán y tecnificarán las principales 1000 PYMES del departamento a fin de volverlas exportadoras.</p> <p>**Para el año 2025 se consolidará el plan de rondas semestrales internacionales de negocios con el fin de promocionar y aumentar la demanda de productos de la región en el exterior</p> <p>***Para el año 2020 las exportaciones no mineras del departamento crecerán en un 25% respecto a las actuales</p> <p>***Se asentarán para el año 2024, 100 nuevas empresas en las zonas de Ciénaga y Fundación cuyo objetivo principal sea la exportación de productos y/o servicios.</p> <p>****Se crearán para el año 2027 seis zonas francas adicionales a las actuales a fin de mejorar el clúster logístico actual</p> <p>a) Imparcialidad d) Excelencia b) Transparencia y rendición de cuentas e) Trabajo en equipo c) Responsabilidad</p> <p>Recursos Asignados</p> <p>1. Recursos Financieros: a) Recuperar la asignación presupuestal del gobierno nacional b) Atraer inversión foránea (nacional o extranjera) c) Alianzas con entidades descentralizadas como el Banco Agrario y Bancoldex.</p> <p>2. Recursos Físicos: a) Geografía y ecosistemas mega diversos b) Vías de acceso aéreas, terrestres, marítimas, fluviales y férreas.</p> <p>3. Recurso Humano: a) Programas de capacitación a docentes b) Creación de grupos de investigación c) Implementación de becas de financiamiento de estudios.</p> <p>4. Recursos Tecnológicos a) Implementación de tecnología de vanguardia b) Facilitar accesibilidad a sistemas de información y comunicación</p>										

10.2 Conclusiones Finales

1. Frente a la biodiversidad poco regulada y en alto riesgo de contaminación y deforestación, la economía basada en la agricultura básica y de comercio interior y la sectorización de la población al interior del departamento, el Magdalena tiene una polarización y desaprovechamiento de recursos hídricos, naturales y de explotación turística, los cuales deben ser mejor aprovechados para potenciarlo como uno de los departamentos líderes de Colombia.
2. Su salida al mar con el puerto ubicado en Santa Marta, la cercanía con la capital del Atlántico y su ámbito ecológico y diversos ecosistemas son una gran oportunidad para potenciar al departamento como polo de desarrollo económico, turístico y social de la región Caribe y de Colombia.
3. Una de las principales oportunidades de las instituciones gubernamentales en Colombia es mejorar en el tema corrupción y este marco estratégico busca atacar dicho fenómeno y garantizar los objetivos que se plantean para alcanzar bienestar para las personas del departamento.
4. A pesar de la polarización que vive el país en la actualidad derivada de las diferentes corrientes de pensamiento acerca de la firma del Acuerdo de Paz, el país ya se está preparando para la implementación y el postconflicto; esto será parte importante de la agenda en las próximas elecciones presidenciales de 2018. Sin embargo, más allá de esta polarización, Colombia vive un momento histórico, la terminación del conflicto con la guerrilla de las FARC y tener en la mesa también al ELN es una oportunidad única de cambiar la forma de progreso del país. A continuación, se listan las oportunidades que se presentan alrededor de la firma del acuerdo y lo que esto significa en términos de oportunidades para el país y sus regiones.

- a) Mayor acceso de los ciudadanos a servicios de seguridad social, educación e internet por la mayor capacidad del estado de llegar a zonas donde antes no se podía.
 - b) Mejor destino de los fondos del estado para atención de la población ya que el presupuesto de defensa de Colombia es el más alto de la región y eventualmente se podrá o disminuir o destinar a la lucha de otros males como las BACRIM, herederas del negocio del narcotráfico de antiguos grupos alzados en armas.
 - c) Mayor capacidad de generación de ingreso y mejor uso de la tierra en el país, accesibilidad de la población rural a créditos, sistemas de riego, agua potable y otros servicios básicos que son la gran brecha actual entre el campo y la ciudad.
 - d) Disminución de población en estado de desplazamiento teniendo en cuenta que Colombia está incluso por encima de Siria en ese indicador. Esto permite que la gente recupere la confianza en el campo y hace más viable la actividad agrícola legal en el país.
 - e) Mejora de la confianza inversionista en el país, mejora de indicadores económicos y de crecimiento, aumento de la competitividad de la nación si los presupuestos se destinan a infraestructura, vías y conectividad que al final también deriva en mayor empleo.
 - f) Apoyo de la comunidad internacional con recursos y programas para el postconflicto enfocados al campo, estabilidad jurídica, institucionalidad, entre otros.
5. Pero aparte del Acuerdo de Paz y sus varias ventajas, Colombia sigue siendo la puerta de Suramérica, y es también un buen aliado de Estados Unidos y Europa, más aún con

las dificultades que vive y presenta Venezuela y su situación para la región, con altas tasas de migración de sus nacionales que buscan mejorar su calidad de vida en otros países.

6. Colombia también es un mercado importante, salvo la coyuntura que se vive por los bajos precios del petróleo, devaluación y alta inflación, desde 2008 Colombia ha conseguido crecer por encima del 5% anual lo que ya estaba convirtiéndolo además en un mercado importante y atractivo para empresas no solo por su tamaño sino por la mejora de su capacidad adquisitiva dado también porque la pobreza ha bajado en más de 10% en la última década.
7. La solicitud en revisión de Colombia para entrar a la OCDE y el impulso de la Alianza del Pacífico dan cuenta de que la cara del país ante el mundo viene cambiando. La economía de Colombia creció 2,0% en 2016, frente al 3,1% de 2015 y se completaron 17 trimestres de crecimiento positivo. Con 48 millones de habitantes Colombia es la cuarta economía de América Latina (AFP, 2017).
8. Por su parte, el departamento del Magdalena cuenta con una posición privilegiada de cercanía con el mar, tierras no bien utilizadas pero fértiles, un turismo potencial inmenso con la Sierra Nevada y el parque Tayrona y una infraestructura Portuaria que le permite pensar en un positivo futuro en términos de crecimiento.
9. Como punto clave en la infraestructura el departamento del Magdalena se encuentra bien y con grandes proyectos en cuanto a conexión terrestre, marítima y aérea, sin embargo, presenta deficiencias en cuanto a los servicios públicos relacionados con la energía eléctrica, siendo este uno de los temas centrales a trabajar por parte del gobierno departamental.
10. Del análisis de la Matriz MEFI se evidencia que el departamento del Magdalena está en una posición con debilidades y fortalezas equilibradas con lo cual se debe trabajar

en potenciar y reforzar las capacidades internas con el fin de mejorar las debilidades, potenciar las fortalezas y poder asumir los retos del entorno en el camino de generar bienestar para toda la comunidad del departamento.

11. El departamento del Magdalena presenta una posición estratégica media, ni fuerte ni débil, la generación de estrategias se ha enfocado más en mejorar sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno y llevar a cabo un crecimiento sostenido.
12. Su salida al mar y su puerto son quizás la fortaleza más grande que posee el departamento, con lo cual es un centro logístico en su máxima expresión tanto de entrada como de salida de mercancías e insumos del país, esta ventaja comparativa y su aprovechamiento a través del puerto le dan un potencial de crecimiento importante en el mercado global y las actuales políticas comerciales de los mercados más grandes del mundo como China y EEUU.
13. El turismo es y seguirá siendo el segundo pilar de desarrollo del departamento, su potencial como destino ecoturístico es enorme y a este se le asocian diferentes estrategias de posicionamiento y conservación del medio ambiente, con el fin de hacerlo sostenible, rentable y duradero. Por otra parte, la infraestructura actual y la que se está desarrollando le permitiría en el futuro cercano crecer de manera sostenida.
14. La implementación estratégica de esta propuesta es una labor activa y constante para dar cumplimiento a los objetivos a través de las principales actividades, con la colaboración de organismos e instituciones públicas y privadas. Se busca renovar al departamento del Magdalena en todos los aspectos nombrados dentro de este documento con el fin último de favorecer a toda la región y generar un impacto en competitividad, apostándole a las capacidades que la región tiene mediante su efectiva

consolidación; se necesitan esfuerzos en educación, turismo, exportaciones, seguridad y transparencia de sus instituciones, infraestructura, creación de oportunidades y desarrollo económico.

15. Como resultado final se analiza que el departamento del Magdalena tiene unos buenos factores desarrollados para la competencia tanto interna como externa, su puerto es su ventaja competitiva más importante y sus zonas de ecoturismo una de las más importantes del país, sus tierras son productivas y están aptas para cultivo, la sierra nevada crea microclimas y condiciones especiales que escasamente se replican en algunas partes del mundo.
16. El potencial de crecimiento es alto, con lo cual se deben aprovechar los factores de la demanda que se encuentran dados, el potencial que posee el departamento con sus recursos naturales y logísticos, mitigando las falencias identificadas y aprovechando los servicios conexos de materias primas, conectividad de la región y entes privados con el fin de propiciar el crecimiento.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda a la Gobernación del Magdalena y los entes territoriales relacionados, implementar el presente plan estratégico con el fin de potenciar al departamento en el país, dando seguimiento al cumplimiento de los objetivos de corto plazo y realizando los ajustes respectivos conforme la realidad del entorno lo vaya exigiendo.
2. El Gobierno debe enfocar sus esfuerzos en materia ambiental haciendo frente a los riesgos que representan el fenómeno del Niño y la Niña, protegiendo la biodiversidad que tiene y haciendo frente a la deforestación. Se recomienda también un plan formal de manejo de los residuos sólidos para controlar la contaminación.

3. El Magdalena tiene una polarización y desaprovechamiento de recursos hídricos, naturales y de explotación turística, los cuales deben ser mejor aprovechados para potenciarlo como uno de los departamentos líderes de Colombia.
4. El aprovechamiento de los recursos es de suma importancia para el departamento, y esto afecta directamente temas asociados a la corrupción, pago de cuotas políticas y clientelismo. Es muy importante apoyarse y empoderar entidades como la procuraduría y contraloría para ejercer controles específicos sobre el manejo de los recursos públicos.
5. El acuerdo de paz trae consigo inversiones nacionales e internacionales importantes por fondos creados para el postconflicto. Es importante que el departamento active sus sistemas de planeación y genere estrategias y propuestas para que le sean asignados recursos en los que se puede apoyar para adelantar proyectos de desarrollo.
6. El Gobierno debe destinar los recursos administrativos necesarios para asegurar la correcta gestión de las solicitudes de acceso a tierras del fondo creado para el postconflicto, así como la oportuna gestión de las solicitudes y adjudicaciones cuidando muy bien la correcta asignación a los que realmente las necesitan.
7. Un buen programa de promoción para dar a conocer el potencial de la región es el de marca país, es importante estar muy conectado con las iniciativas de PROCOLOMBIA para atraer así inversión extranjera dadas las oportunidades y fortalezas del departamento.
8. De la misma manera, también tiene importantes amenazas que enfrentar en términos de clima por los riesgos de inundaciones y sequías, dificultad actual de acceso a educación de calidad y a servicios de seguridad social para la población rural por corrupción, posibilidad de aumento de los cultivos de coca cerca de la Sierra Nevada por el difícil acceso del estado, disminución de la competitividad de la zona por el

mayor impulso de departamentos como el Atlántico y la fuerte concentración del desarrollo y el ingreso del Magdalena tan solo en su capital Santa Marta; constituyen riesgos que se deben mitigar para asegurar el desarrollo futuro del departamento. Es responsabilidad del Gobierno del departamento gestionar los recursos necesarios para sobrellevar esos riesgos.

9. Hay tendencias mundiales de viajeros en búsqueda de destinos turísticos en los que están en contacto con el medio ambiente y con prácticas de protección del ecosistema. Diversificar la oferta de turismo con planes estructurados de ecoturismo y promoción de la región puede incentivar la llegada de turismo internacional dado que la Sierra Nevada es un destino único en la zona norte del país. Marca país es el encargado de identificar e implementar políticas de promoción del turismo en el departamento.
10. Se recomienda la exploración de soluciones alternativas de energía eléctrica como paneles solares o sistemas eólicos con el fin de mejorar la infraestructura eléctrica del departamento que es uno de los puntos débiles en acceso a servicios y que puede tener impactos negativos en las expectativas de posibles inversionistas. La inversión en infraestructura estable es responsabilidad de la gobernación y de la Agencia Nacional de Infraestructura.
11. Las oportunidades del departamento son evidentes por lo ya discutido en posición privilegiada y recursos, pero su aprovechamiento depende de que se puedan fortalecer los recursos internos de la región ya que la brecha en capacitación del recurso humano, acceso a servicios, cobertura de seguridad social y pobreza son por ahora un obstáculo para el aprovechamiento de esas oportunidades. El plan Colombia la más educada del gobierno nacional es la vía para mejorar las condiciones de capacidad del recurso humano en todo el país.

12. Unos de los retos clave para el departamento es la generación de ingresos y asumir el impacto de la reducción del presupuesto nacional debido a las bajas en los precios del barril de petróleo, por otra parte la fuerza laboral concentrada en las mujeres es un aspecto clave que se debe aprovechar y explotar, aún existe la cultura machista y se evidencia que la mujer es la que presenta una mayor tasa de desempleo en el departamento, con lo cual existe una ventaja aprovechando la facilidad de creación de empresa que presenta el departamento.
13. La baja adopción de tecnologías de la información, la baja penetración de internet y la concentración de la población en la capital son temas que han mermado la capacidad del departamento en cuanto a la capacitación y preparación del recurso humano, este punto es clave para potenciar el departamento y la gobernación debe asegurar la instalación de banda ancha para llegar a más zonas.
14. Es importante involucrar a toda la población del departamento en la consecución de objetivos, la comunicación de los planes y visibilidad de las estrategias y acciones generadas es vital para que este plan se pueda llevar a cabo. Consejos comunitarios, involucramiento de los sectores industriales, de comercio, instituciones públicas y privadas son formas de socialización e involucramiento de todos los actores del departamento en la consecución de los objetivos.
15. Los esfuerzos en educación, turismo, exportaciones, seguridad y transparencia deben buscar el apoyo de los actores del departamento, para esto se sugieren incentivos tributarios para lograr compromiso y que esos agentes sientan motivación por alcanzar los objetivos trazados.
16. Es muy importante que la información con la que se van a calcular los indicadores para el control sea oportuna, confiable, actualizada y clara para que las decisiones de ajuste al plan o a alguna estrategia sean tomadas oportunamente y no sea sesgada por

errores de la data utilizada. Es importante definir la periodicidad de la publicación de la información y un medio que permita el fácil acceso a esos indicadores de seguimiento.

10.4 Futuro del Departamento del Magdalena

El departamento del Magdalena tiene claras fallas que no son estructurales tanto así como las circunstanciales, esto significa que con la planeación estratégica consciente aplicando herramientas adecuadas y controles de seguimiento tiene la posibilidad de apalancarse en su potencial.

La situación actual respecto la proyectada tiene una brecha importante en lo que se refiere al aporte al PIB, claramente la industria que es importante para la región no logra el impacto económico sustancial que se desea lograr; sin embargo, la potencialización de las industrias existentes llevará también a industrias nacientes. Es de vital importancia el trabajo integrado, el apoyo local, el compromiso de las entidades y de la comunidad. Es necesario propender por el nacimiento de nuevas industrias y más álgido se convierte el apoyo con recursos para incentivar tanto el emprendimiento de la microempresa como la inversión foránea.

La percepción favorable de seguridad será el resultado de las acciones que ataquen los problemas sociales, las oportunidades en temas de educación y capacitación se muestran claves en generar mano de obra calificada que además de estar ocupada y generando ingresos para satisfacer sus necesidades, estará en capacidad de crear entornos más prósperos, saludables y productivos. Los proyectos relacionados con fondos provenientes del Acuerdo de Paz generan un ambiente positivo y esperanzador, se encuentra entonces propósito para el cambio de mentalidad de las personas. De esta forma también el índice de desempleo actual se verá reducido al crearse oportunidades y brindar herramientas que impulsen el desarrollo

educativo y profesional, la mejora en cualidades y calidades profesionales; toda inversión y proyecto requerirá de las nuevas plazas de empleo para el cumplimiento de este objetivo.

El índice de pobreza que se encuentra alto, también es un reto respecto a su meta futura y mejorará por la equidad de recursos y oportunidades, por el saneamiento del proceder público y la transparencia en las instituciones. Aquí los esfuerzos orientados a la atención de la primera infancia se convertirán en la piedra angular, en el apalancamiento necesario para construir un desarrollo sólido y perdurable.

Las condiciones están dadas, existen proyectos en marcha que permiten el acceso de personas a recursos como lo son las mejoras en infraestructura y malla vial, pero también se requiere del apoyo y generación de mejores condiciones para impulsar otras iniciativas de mayor generación de valor y un incansable esfuerzo en el factor social para mejorar la calidad de vida de las personas y asegurar un futuro próspero para las nuevas generaciones.

La siguiente tabla muestra la expectativa de mejora de los indicadores del departamento asociados a cada objetivo de largo plazo trazado en este plan.

Tabla 33.

Metas OLP

Objetivos de Largo Plazo	Situación Actual	Situación Futura	Valor Económico
OLP1: Participación y aporte al PIB nacional	1,3%	8,0%	USD 20,4 Billones
OLP2: Índice de percepción favorable de seguridad	42,0%	65,0%	USD 700 MM
OLP3: Índice de desempleo	7,5%	4,0%	USD 280 MM
OLP4: Índice de pobreza del departamento	48,1%	28,0%	PIB per capita USD 10.000
OLP5: Exportaciones de departamento	1,5%	10,0%	USD 3.500 MM FOB

Referencias

- AFP. (22 de Febrero de 2017). Economía de Colombia crece 2,0% en 2016.
- Agencia AP. (22 de Febrero de 2017). Daniel Ortega propone derogar impuesto a bienes de Colombia.
- Baffes, J., Kose, A., Onsrage, F., & Stocker, M. (2015). *The Great Plunge in Oil Prices: Causes, Consequences, and Policy Responses*. Washington: World Bank.
- Banco de la República. (5 de Diciembre de 2016). *Boletín Económico Regional*. Obtenido de www.banrep.gov.co:
http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_costacaribe_tri3_2016.pdf
- Banco de la República. (01 de Diciembre de 2016). *Informes de Coyuntura Económica Regional (ICER)*. Recuperado el 31 de 12 de 2016, de Banco de la Republica:
http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_magdalena_2014.pdf
- Banco de la Republica. (2017). *Boletín de Indicadores Económicos*. Bogotá.
- Beltramin, B. (2016). En torno al sentido de gobernabilidad y gobernanza: delimitación y alcances. *Daimon Revista Internacional de Filosofía*(67).
- Camara de Comercio de Santa Marta. (13 de 01 de 2016). *Informe Económico de la jurisdicción- 2015* . Recuperado el 29 de 12 de 2016, de Camara de Comercio de Santa Marta: <http://www.cesm.org.co/docs/estudios-economicos/Informe-Economico-de-la-Jurisdiccion-de-la-Camara-de-Comercio-de-Santa-Marta-para-el-Magdalena-2015.pdf>
- Cano, C. G. (2016). *Economía, Inflación y Respuesta*. Bogotá: Banco de la República.
- CCSM. (17 de Junio de 2015). *Mapa de Clústeres Estratégicos*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Camara de Comercio de Santa Marta:
http://www.cesm.org.co/es/camara/serv/serv_emp/publicaciones/MapaClusters.pdf
- Centro de Memoria Histórica. (2016). *Serie: Una nación desplazada*. Bogota, Colombia: Centro de Memoria Histórica.
- CEPAL. (2011). *INFOGRÁFICOS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPALSTAT Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. CEPAL.
- CIA USA. (12 de Enero de 2017). *Central Intelligence Agency*. Recuperado el 13 de Febrero de 2017, de Central Intelligence Agency:
<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>
- Colciencias. (2013). *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación del Magdalena 2013 – 2023*. Obtenido de
<http://repositorio.colciencias.gov.co:8081/jspui/handle/11146/541>
- Const. (1991). *Constitución política de Colombia*. 2 da Edición Legis.
- CPEC. (15 de Octubre de 2016). *Índice Departamental de Competitividad 2016*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_IDC-2016.pdf
- D'Alessio, F. (2016). *EL PROCESO ESTRATÉGICO Un Enfoque de Gerencia* (Tercera ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.
- DANE. (2006). *Censo General 2005*. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de DANE:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-general-2005-1>
- DANE. (2006). *La visibilización estadística de los grupos étnicos colombianos*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogota D.C. : Imprenta Nacional.

- DANE. (2010). *Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población 2005-2020*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá: Centro Andino de Altos Estudios CANDANE.
- DANE. (24 de Junio de 2015). *Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - 2015*. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de DANE: https://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/356/export
- DANE. (20 de Febrero de 2017). *La población proyectada de Colombia*. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de DANE: <http://www.dane.gov.co/reloj/>
- Díaz, C., & Torres, V. (23 de Enero de 2017). *Puerto de Santa Marta se consolida como el terminal del agro colombiano*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Puerto de Santa Marta - Sociedad Portuaria: <http://www.spsm.com.co/Noticias/NoticiaTitular.aspx>
- Dinero. (19 de Agosto de 2015). Colombia le apuesta a la ciencia, tecnología e innovación para alcanzar el desarrollo. *Dinero*.
- DNP. (01 de Abril de 2011). *Visión Magdalena 2032: Un mundo de oportunidades. Visión de desarrollo territorial departamental*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de Departamento de Planeación Nacional: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/VISION%20MAGDALENA.pdf>
- DNP. (2014). *El campo Colombiano: Un camino hacia el bienestar y la paz*. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá D.C.: DNP.
- DNP. (2015). *Índice Departamental de Innovación para Colombia*. Recuperado el 17 de Febrero de 2017, de Dirección Nacional De Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>
- DNP. (2015). *Plan Nacional de desarrollo 2014-2018 Todos por un nuevo País*. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional.
- DNP. (2016). *Regionalización presupuesto de inversión vigencia 2016*. Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/\(2\)DtoRegPC2016-POAI%20Anexo%20Ajustado%20Def.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/(2)DtoRegPC2016-POAI%20Anexo%20Ajustado%20Def.pdf)
- DNP. (2016). *Reporte Global del Competitividad 2016-2017, Síntesis de Resultados para Colombia*. Bogotá: Foro Económico Mundial.
- DNP. (Sf). *Regionalización del Presupuesto de Inversión - Ajustada 2017*. Recuperado el 25 de 12 de 2016, de Departamento Nacional De Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/LibroRegPreInd-POAI2017.pdf>
- El País. (20 de Junio de 2016). Colombia es el país con mayor desplazamiento forzado en el mundo: ONU.
- El Tiempo. (13 de Marzo de 2016). El puerto marítimo de Santa Marta, el más verde y veloz. *El Tiempo*, págs. <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/puerto-maritimo-de-santa-marta/16536017>.
- El Tiempo. (23 de Febrero de 2017). Panamá sube aranceles a más productos colombianos.
- Fedepalma. (01 de Junio de 2014). *Formación de Clusters y Competitividad en la Agroindustria de la Palma de Aceite*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Fedepalma: http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/Clusters_FelipeMillan.pdf
- Fedepalma. (01 de Marzo de 2015). *XLII Congreso Nacional de Fedepalma*. Obtenido de Fedepalma:

- [http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Breaktrough%20Alejandro%20Salazar%20Congreso%20Palmero_Jun3_VF%20\(1\).pdf](http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Breaktrough%20Alejandro%20Salazar%20Congreso%20Palmero_Jun3_VF%20(1).pdf)
- Ferreira, F., & Meléndez, M. (2012). *Desigualdad de resultados y oportunidades en Colombia: 1997-2010*. Bogota D.C.: Universidad de Los Andes-CEDE.
- Galeano, J. (23 de Junio de 2015). Colombia se raja al hacer un análisis de la Encíclica del Papa. *Experto reflexiona sobre ese documento frente a los problemas socioambientales en el país*.
- Garay, J. (16 de Julio de 2013). Proceso de paz en Colombia: Amenazas y oportunidades. *CATO*.
- Gobernación del Departamento del Magdalena. (12 de 12 de 2010). *Nuestro departamento*. Recuperado el 30 de 12 de 2017, de Gobernación de Magdalena:
http://www.magdalena.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=1364286
- Gobernación del Departamento del Magdalena. (s.f). *Nuestra Gobernación*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de Gobernación de Magdalena:
http://www.magdalena.gov.co/quienes_somos.shtml
- Griffin, N., Karpowicz, I., Morra, P., & Goes, C. (2014). *Colombia, SELECTED ISSUES PAPER*. Washington: Fondo Monetario Internacional.
- Mindefensa. (2017). *Colombia aumenta su presupuesto de defensa para 2017*. Bogota.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2016). *TLC Colombia*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes
- Ministerio de Defensa. (2017). *Mindefensa*. Recuperado el 2017 de 24 de Febrero, de <https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa/contenido?NavigationTarget=navurl://026b4451b46cf28b4d468adb4776a227>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2000). Decreto 1512. Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Defensa Nacional y se dictan otras.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Cancillería*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de <http://www.cancilleria.gov.co/ministry/policy>
- MINTIC. (1 de Octubre de 2016). *Abonados e índice de penetración de telefonía móvil*. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:
<http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=1&cod=&id=89#TTC>
- MINTIC. (2016). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de
<http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyname-509.html>
- MINTRABAJO. (s.f). *Indicadores Departamentales*. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de FILCO Fuente de Información Laboral de Colombia:
<http://filco.mintrabajo.gov.co/pages/listaIndicadoresDepartamentales.xhtml>
- Pérez, I. (12 de Diciembre de 2016). El apoyo que le dio la Unión Europea al posconflicto en Colombia.
- Portafolio. (20 de Diciembre de 2016). Desaceleración del PIB fue la constante del 2016. *Portafolio*, 1.
- Portafolio. (29 de Julio de 2016). Gobierno radica en el Congreso un Presupuesto por \$224 billones para el 2017. *Portafolio*.
- PROCOLOMBIA. (24 de 06 de 2015). *3 ciudades colombianas entre las 25 preferidas en Suramérica según los turistas*. Recuperado el 26 de 12 de 2016, de Marca Colombia:
<http://www.colombia.co/visita-colombia/3-ciudades-colombianas-entre-las-25-preferidas-en-suramerica-segun-los-turistas/>
- PROCOLOMBIA. (01 de 04 de 2015). *Ubicación geográfica del Magdalena, principal ventaja para incrementar sus exportaciones*. Recuperado el 26 de 12 de 2016, de

- PROCOLOMBIA: <http://www.procolombia.co/noticias/ubicacion-geografica-del-magdalena-principal-ventaja-para-incrementar-sus-exportaciones>
- PROCOLOMBIA. (09 de 12 de 2016). *5 destinos nacionales favoritos de los colombianos para pasar sus vacaciones*. Recuperado el 28 de 12 de 2016, de Marca Colombia: <http://www.colombia.co/visita-colombia/5-destinos-nacionales-favoritos-de-los-colombianos-para-pasar-sus-vacaciones/>
- Ramírez, J., & Aguas, J. (01 de 09 de 2015). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015*. Recuperado el 18 de 12 de 2016, de CEPAL: http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/informe_escalafon_de_competitividad_regional_2015.pdf
- Red Cluster Colombia. (01 de Agosto de 2014). *Entregable 2 BANAFUTURO: Ruta Competitiva del Banano*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Red Cluster Colombia: http://www.redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Banafuturo_2.pdf
- Red Cluster Colombia. (01 de Agosto de 2014). *Entregable 4 MACONDO NATURAL*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Red Cluster Colombia: http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Iniciativa-macondo-natural_2.pdf
- Red Cluster Colombia. (sf). *Cluser en Colombia*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de RED CLUSTER COLOMBIA: <http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/mapa-de-clusters>
- Reyes, E. (16 de Mayo de 2015). Colombia da un giro en la estrategia de lucha contra el narcotráfico.
- Silva, G. (13 de Febrero de 2017). 'After' Trump.
- Sogeocol. (Junio de 2016). *Sociedad Geográfica de Colombia*. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de Sociedad Geográfica de Colombia: http://sogeocol.edu.co/Ova/fronteras_colombia/index.html
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (Febrero de 2015). *Banco de la República*. Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/rama_ejecutiva
- Toro, J., Garavito, A., López, D., & Montes, E. (2016). *EL CHOQUE PETROLERO Y SUS IMPLICACIONES EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA*. Banco de la República, Reportes del Emisor. Bogotá: Banco de la República.
- Uribe, J. D. (2016). *Evolución de la inflación y decisiones de política monetaria*. Bogotá: Banco de la República.
- Vargas Velásquez, A. (12 de Octubre de 2013). Interese Nacionales. *El Colombiano*.