

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSTGRADO



**Plan Estratégico para el
Departamento de Chocó – Colombia**

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

PRESENTADA POR

Sr. Hugo Alberto Ángel Cañarete

Sr. Luis Fernando Dávila Tello

Sr. Gerardo Emanuel Loarte Mardini

Sr. Francisco Javier Malca Cuéllar

Asesor: Sr. Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, Abril de 2015

Agradecimientos

Manifestamos nuestro agradecimiento especial al profesor Juan Manuel Aguilar por sus valiosas orientaciones en el proceso de desarrollo de este planteamiento estratégico bajo los parámetros de calidad y enseñanza de CENTRUM Católica.

A nuestras familias por ser el soporte y motivación durante todo este proceso de estudio y desarrollo de Tesis.



Dedicatorias

A mi esposa Martha, mis hijos Nicolás y Felipe por la paciencia, entendimiento y motivación durante los años dedicados a este proceso académico.

Hugo Ángel

A mi padre Rodolfo y mi madre Zaida por haber forjado en mi a una persona con valores y principios así como haber entregado mucho amor y sacrificio para sacar adelante a sus hijos. También a mi esposa Mariela y mi hijo Stephano Mathias por haberme otorgado algunas licencias de esposo y padre durante estos intensos dos años de formación. Los amo.

Luis Dávila

A mi madre Rosa Milagros por el inmenso apoyo hasta último día de su vida; a mi padre Gerardo por su incansable fuerza y coraje; a mis hermanos Javier, Nadia y Laura, cuñado Javier y sobrinas Jazmín, Gabriela y Nicol por todo su esfuerzo y comprensión todos estos años; y mi futura esposa Cinthia por la inspiración y ánimo que me brinda día a día para alcanzar grandes metas tanto profesionales como personales; finalmente a mis compañeros de trabajo y amigos que de una u otra manera contribuyeron en mi formación académica.

Gerardo Loarte

A Mirtha, mi madre, quien me enseñó a estudiar para aprender, considerando las notas como algo relativo, a Mariella, por apoyarme incondicionalmente, a Patty y a Luciana, por robarles valioso tiempo en el que pudimos estar juntos y jugar.

Francisco Malca

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Departamento	1
1.1 Situación General del Departamento de Chocó	1
1.2 Conclusiones	23
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	25
2.1. Antecedentes	25
2.2. Visión	25
2.3. Misión	26
2.4. Valores	26
2.5. Código de Ética	27
2.6. Conclusiones	27
Capítulo III: Evaluación Externa	29
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	29
3.1.1. Intereses nacionales, matriz de intereses nacionales (MIN)	29
3.1.2. Potencial nacional	53
3.1.3. Principios cardinales	61
3.1.4. Influencia del análisis en el departamento de Chocó	64
3.2. Análisis Competitivo de Colombia	66
3.2.1. Condiciones de los factores	67
3.2.2. Condiciones de la demanda	69
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	71
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	73

3.2.5.	Influencia del análisis en el departamento de Chocó	73
3.3.	Análisis del Entorno PESTE	75
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).	75
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).	78
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).	81
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).	84
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).	88
3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	90
3.5.	El Departamento de Chocó y sus Competidores	91
3.5.1.	Poder negociador de los proveedores	92
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores	93
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos	93
3.5.4.	Amenaza de los entrantes	93
3.5.5.	Rivalidad de los competidores	94
3.6.	El Departamento de Chocó y sus Referentes	94
3.7.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	94
3.8.	Conclusiones	95
Capítulo IV: Evaluación Interna		99
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	99
4.1.1.	Análisis de la administración y gerencia.	99
4.1.2.	Análisis de marketing y ventas	100
4.1.3.	Análisis de operaciones productivas y servicios de Chocó.	101
4.1.4.	Infraestructura del departamento de Chocó	102
4.1.5.	Análisis de finanzas y contabilidad del departamento de Chocó	106
4.1.6.	Análisis de recursos humanos	107
4.1.7.	Análisis de informática y comunicaciones	110

4.2.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	112
4.3.	Conclusiones	112
Capítulo V: Intereses de Chocó y Objetivos de Largo Plazo		114
5.1.	Intereses del Departamento de Chocó.	114
5.2.	Potencial del Departamento de Chocó	125
5.3.	Principios Cardinales	125
5.4.	Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	127
5.5.	Objetivos de Largo Plazo	128
5.6.	Conclusiones	128
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		131
6.1.	Matriz FODA	131
6.2.	Matriz PEYEA	133
6.3.	Matriz BCG	133
6.4.	Matriz Interna – Externa (MIE)	136
6.5.	Matriz de la Gran Estrategia (GE)	137
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	139
6.7.	Matriz Cuantitativa de Pensamiento Estratégico (MCPE)	139
6.8.	Matriz de Rumelt	143
6.9.	Matriz de Ética	144
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	145
6.11.	Estrategias vs. OLP	146
6.12.	Matriz de Posibilidades de los Competidores	146
6.13.	Conclusiones	146
Capítulo VII: Implementación Estratégica		150
7.1.	Objetivos de Corto Plazo	150

7.2.	Recursos Asignados a los OCP	154
7.3.	Estructura de la Organización	155
7.4.	Políticas de Cada Estrategia	160
7.5.	Medio Ambiente y Ecología – Responsabilidad Social	162
7.6.	Recursos Humanos	164
7.7.	Gestión del Cambio	165
7.8.	Conclusiones	165
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		167
8.1.	Perspectivas de Control	167
8.2.	Cuadro de Mando Integral	167
8.3.	Conclusiones	167
Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Chocó		170
9.1.	Análisis Competitivo del Departamento del Chocó	170
9.2.	Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento	172
9.3.	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres Departamentales	173
9.4.	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.	175
9.5.	Conclusiones	176
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		177
10.1.	Plan Estratégico Integral	177
10.2.	Conclusiones Finales	177
10.3.	Recomendaciones	178
10.4.	Futuro del Departamento del Chocó	179
Referencias		182

Lista de Tablas

Tabla 1 Factores macroeconómicos de Colombia.....	1
Tabla 2 Indicadores laborales departamento de Chocó.....	10
Tabla 3 Indicadores laborales del Quibdó.....	11
Tabla 4 Ocupados en Quibdó según rama de actividad. Cifras en miles.	12
Tabla 5 Estructura agrícola Chocó año 2012	13
Tabla 6 Indicadores de competitividad del Chocó 2012 y 2103	19
Tabla 7 Índice de transparencia departamental 2008 - 2009.....	21
Tabla 8 Estadísticas de las exportaciones de Colombia 2004 - 2013.....	39
Tabla 9 Matriz de intereses nacionales (MIN)	54
Tabla 10 Índice de competitividad global 2010-2014.....	66
Tabla 11 Inversión regionalizada del presupuesto general de la nación 2014 vs. 2015.....	77
Tabla 12 Pronósticos macroeconómicos anuales	80
Tabla 13 Porcentaje de población afro-descendiente e indígena	84
Tabla 14 Regiones establecidas como indígenas y afro-colombianas	85
Tabla 15 Suscriptores con acceso dedicado a Internet por departamento y población	87
Tabla 16 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	91
Tabla 17 Matriz del perfil competitivo (MPC)	97
Tabla 18 Matriz del perfil referencial (MPR)	98
Tabla 19 Participación porcentual por rama de actividad dentro del PIB.....	104
Tabla 20 Principales cuentas que aportan al PIB según su participación porcentual en la economía de Choco 2005 - 2012.....	105
Tabla 21 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	111
Tabla 22 Porcentaje de coberturas de vacunación en Chocó	119
Tabla 23 Indicadores de salud y vigilancia en Chocó.....	119

Tabla 24	Porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas.....	120
Tabla 25	Indicadores de competitividad de Chocó de 29 departamentos	121
Tabla 26	Matriz de intereses del departamento de Chocó.....	129
Tabla 27	Matriz FODA del departamento de Chocó	132
Tabla 28	Matriz BCG del departamento de Chocó	134
Tabla 29	Matriz PEYEA del departamento de Chocó.....	135
Tabla 30	Matriz MIE del departamento de Chocó	137
Tabla 31	Matriz de decisión estratégica del departamento de Chocó	141
Tabla 32	Matriz MCPE del departamento de Chocó	142
Tabla 33	Matriz de Rumelt.....	143
Tabla 34	Matriz de ética.....	144
Tabla 35	Matriz de estrategias retenidas y de contingencia.....	145
Tabla 36	Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo.....	148
Tabla 37	Matriz de estrategias vs posibilidades de los competidores y sustitutos.....	149
Tabla 38	Inversión del presupuesto general de la nación para Chocó	155
Tabla 39	Políticas de cada estrategia.....	163
Tabla 40	Cuadro de mando integral	168
Tabla 41	Plan Integral	181

Lista de Figuras

Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
Figura 1. Comportamiento del PIB de Colombia 2001 - 2012.	2
Figura 2. Inflación en Colombia 2000 – 2012.....	3
Figura 3 Distribución de la criminalidad en Colombia 2012.	4
Figura 4. Mapa político del departamento de Chocó.	5
Figura 5. Mapa de carreteras de Chocó.....	7
Figura 6. Crecimiento promedio del PIB de Chocó con respecto al de Colombia.....	9
Figura 7. Productos de exportación de Chocó en 2012.....	14
Figura 8 Principales destinos de exportación de Chocó en 2012.....	15
Figura 9. Productos de importación del chocó en 2012.....	15
Figura 10. Principales orígenes de las importaciones del Chocó en 2012.	16
Figura 11. Variación del IPC de Colombia y de Quibdó.	16
Figura 12. Ingreso per cápita departamento de Choco 2012-2013 en pesos.....	17
Figura 13. Incidencia de la pobreza.....	18
Figura 14. Incidencia de la pobreza extrema.....	19
Figura 15. Escalafón global competitividad de los departamentos de Colombia.	20
Figura 16. Número de personas y destino de los desplazados desde 2004.	32
Figura 17. Colombia - tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes.....	33
Figura 18. PBI de Colombia y variación porcentual 2003 – 2013.....	36
Figura 19. Tasa de desempleo septiembre 2005 – septiembre 2014.....	36
Figura 20. IED, déficit de cuenta corriente y ahorro interno bruto de Colombia 2010 – 2013.	38
Figura 21. Tasa de inversión como porcentaje del PBI.....	39
Figura 22. Aporte al PIB de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca 2007 – 2013...	41

Figura 23. Área sembrada y producción agrícola anual.....	41
Figura 24. Pirámide poblacional por sexo y rango de edades.....	56
Figura 25. Indicadores demográficos Colombia 2015 – 2020.	57
Figura 26. Evolución del PBI de Colombia 2010 al 2013.....	70
Figura 27. Índice de desempeño logístico de Colombia, 2010 al 2014.....	71
Figura 28. Valor FOB de las exportaciones octubre 2014/2013.....	72
Figura 29. Los 20 sectores que trabajan con el Programa de Transformación Productiva de Colombia.	74
Figura 30. Distribución de recursos por sector en el departamento de Chocó.....	78
Figura 31. PBI potencial y brecha de Producto (%).	80
Figura 32. Tasas global de participación, de ocupación y de desempleo a nivel nacional.	81
Figura 33. Pobreza y pobreza extrema a nivel nacional.....	82
Figura 34 Distribución de la población afro-colombiana por departamento.....	83
Figura 35. Evolución de suscriptores de banda ancha y demás conexiones al 2014.	86
Figura 36. Extracción de petróleo y su disponibilidad.....	89
Figura 37. Extracción de gas natural y su disponibilidad.....	90
Figura 38. Crecimiento promedio del PIB del chocó con respecto al de Colombia.	108
Figura 39. Comportamiento de las líneas de la pobreza y pobreza extrema.....	114
Figura 40. Incidencia de la pobreza.....	115
Figura 41 Incidencia de la pobreza extrema.....	116
Figura 42. Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo en Chocó..	116
Figura 43 Tasa de subempleo subjetivo en Chocó.....	117
Figura 44. Estructura del PIB por sectores.....	122
Figura 45. Evolución de los indicadores de del ranking de desempeño fiscal.....	124
Figura 46. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).....	136

Figura 47. Matriz GE para el departamento de Chocó..... 138

Figura 48. Organigrama de gobernación de Chocó..... 155



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

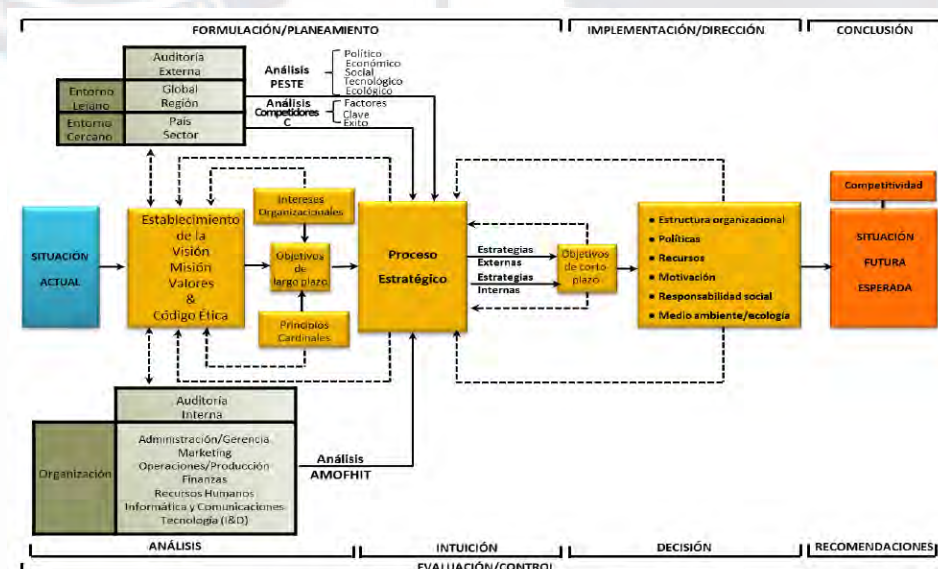


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

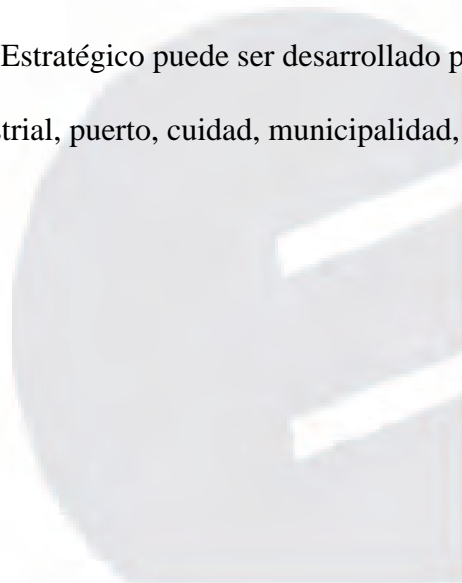
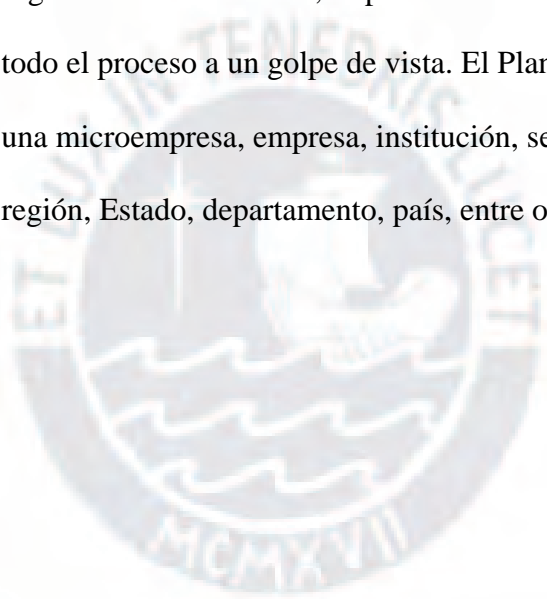
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

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



Capítulo I: Situación General del Departamento

1.1 Situación General del Departamento de Chocó

De acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística (DANE), la economía colombiana tuvo un cambio de dinámica para el año 2012 cuyo PBI fue de 4,0% con respecto al de años anteriores como el 2011 que estuvo en un valor de 6,6% y el 2010 con 4,3%. Este valor se interpreta como la disminución en el sector real, reducción de las exportaciones e impacto en términos de confianza de agentes económicos. Sin embargo, estos resultados para el 2012 fueron superiores con respecto al resto de América del Sur que estuvo en un 2,7% exceptuando Brasil. En la Tabla 1 se presentan los principales factores macroeconómicos desde el año 2002 hasta el 2012 a precios constantes del 2005.

Tabla 1

Factores macroeconómicos de Colombia

Período	PIB		PIB PER CAPITA		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Habitantes en miles	PIB per cápita. Pesos a precios de 2005	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
Información anual								
2006	362.938	6,7	42.186	8,603	62.244	8,6	76.655	20,0
2007	387.983	6,9	42.690	9,088	66.542	6,9	87.422	14,0
2008	401.744	3,5	43.196	9,300	69.522	4,5	96.580	10,5
2009	408.379	1,7	43.706	9,344	67.544	-2,8	87.744	-9,1
2010	424.599	4,0	44.218	9,602	68.398	1,3	97.260	10,8
2011	452.578	6,6	44.735	10,117	76.438	11,8	118.158	21,5
2012	470.903	4,0	45.254	10,406	81.126	6,1	128.730	8,9

Nota. Tomado de “Boletín de Indicadores Económicos 2014”. Por el Banco de la República de Colombia (BANREP), 2014. Recuperado 1 de Octubre de 2014, de la página web: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

En la Figura 1 se puede apreciar el comportamiento del PIB de Colombia desde el 2001 hasta el 2012 a precios constantes del 2005.



Figura 1. Comportamiento del PIB de Colombia 2001 - 2012.

Tomado de “Boletín de Indicadores Económicos 2014”, por el Banco de la República de Colombia (BANREP), 2014. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

La inflación en Colombia para el año 2012 estuvo sobre un 2,4% (BANREP, 2014) teniendo una fuerte influencia por los alimentos sujetos a regulación. El impuesto a las ventas o IVA se redujo para ciertos productos de la canasta básica familiar y la disminución de los precios internacionales de los combustibles favoreció a los alimentos importados, junto a estos factores y las condiciones de demandas y de salarios en el país, proyectan una inflación de un 3% para el largo plazo. En la Figura 2 se presenta el comportamiento de la Inflación desde el año 2000 hasta el año 2012 incluyendo las metas superiores e inferiores del gobierno en la que se observa una clara tendencia a la baja desde

el año 2000 con una ligero aumento entre junio del 2006 hasta octubre del 2008 con una caída abrupta hasta diciembre del 2009 y en donde se ha mantenido dentro del rango de 2% y 4%.

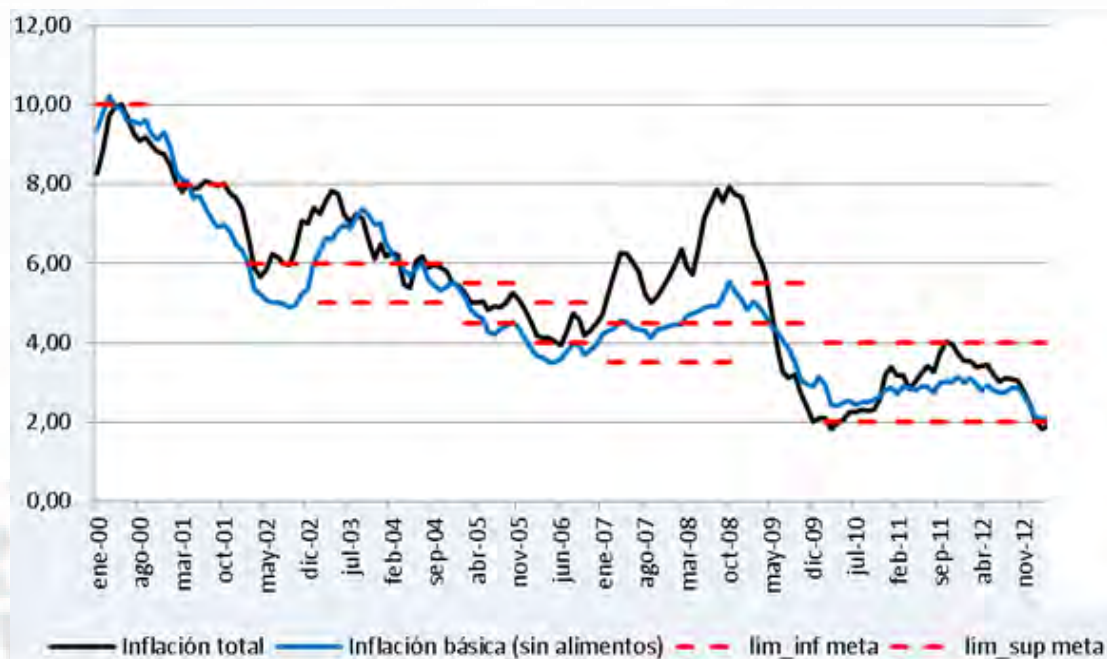


Figura 2. Inflación en Colombia 2000 – 2012.

Tomado de “Boletín de Indicadores Económicos 2014”, por el Banco de la República de Colombia (BANREP), 2014. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de:
<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

En cuanto a la seguridad, si bien Colombia posee a una de las guerrillas más importantes del mundo, las FARC, son las bandas criminales las que presentan un crecimiento mayor en la última década. Estos grupos ilegales en su mayoría surgen tras la desmovilización de las autodefensas y del reclutamiento directo. Pese a ello, se han logrado realizar más de 13,000 capturas desde el 2006, aunque no se ha logrado minimizar su impacto en la comunidad.

Según las los últimos ataques realizados por las FARC, la capacidad militar de esta guerrilla se ha trasladado hacia el occidente colombiano. Así, el eje de las FARC se

encuentra ubicado en las cordilleras Occidental y Central por lo que sus operaciones se han acentuado en Cauca, Nariño, Tolima, Huila y Chocó. Este aspecto es importante para los riesgos de seguridad en que incurre el departamento de Chocó, en donde se ha incrementado el accionar tanto de las FARC como de las bandas criminales, según se muestra en la Figura 3.

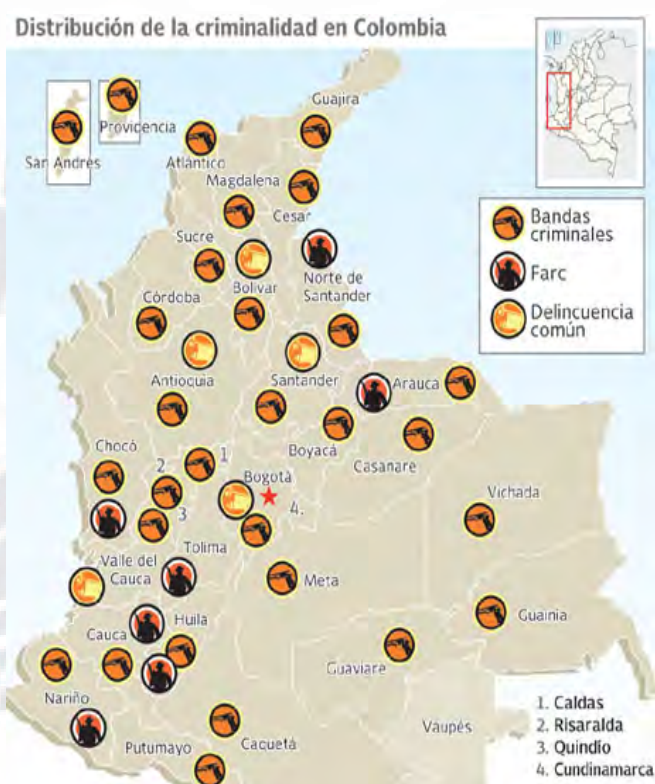


Figura 3 Distribución de la criminalidad en Colombia 2012.

Tomado de "Boletín de Criminalidad en Colombia", por el Diario el País, 2012.

Recuperado 1 de Octubre de 2014, de

<http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/bacrim-amenaza-mayor-guerrilla>

El departamento de Chocó de Colombia está situado en el occidente del país, en la región de la llanura del Pacífico; localizado entre los 04°00'50'' y 08°41'32'' de latitud norte y los 76°02'57'' y 77°53'38'' de longitud oeste. Se sitúa en la esquina noroccidental de Colombia y se extiende desde la cordillera Occidental hasta la costa. Limita al norte con Panamá y el mar Caribe, al este con los departamentos de Antioquia, Risaralda y Valle del

Cauca, al sur con el departamento del Valle del Cauca, y al oeste con el océano Pacífico. Políticamente, limita por el norte, con la República de Panamá y el mar Caribe; por el este, con los departamentos de Antioquia, Risaralda y Valle del Cauca; por el sur, con el departamento del Valle de Cauca; y por el oeste, con el océano Pacífico. Por su extensión terrestre de 46,530 Km², Chocó es el noveno departamento en extensión de Colombia conteniendo el 4% del país. Posee además el 57,3% de los 1,382 km de frontera marítima de Colombia con el océano Pacífico (Ver Figura 4).



Figura 4. Mapa político del departamento de Chocó.

Tomado de “Mapas del Mundo”, por Mapas del Mundo, 2014. Recuperado el 1 de octubre de 2014 de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/mapa-de-sur-america/colombia/choco>

El departamento de Chocó está dividido en 30 municipios, 147 corregimientos, 135 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Está compuesta

casi en su totalidad por selva ecuatorial, principalmente la selva del Darién, por lo que posee condiciones geográficas agrestes que dificultan su acceso. La fragilidad de este ecosistema y su importancia ecológica han bloqueado los intentos de construir carreteras para el tránsito terrestre entre Colombia y Panamá, imposibilitando la existencia de una vía panamericana que vaya desde Alaska a la Patagonia. Debido a ello, el flujo comercial entre estos dos países se realiza por vía aérea o marítima exclusivamente.

Además, posee un clima intertropical lluvioso con una temperatura promedio de 27 °C y es una de las zonas de más alta pluviosidad en el mundo con más de 9,000 mm de precipitaciones anuales.

En relación a la biodiversidad del Chocó la *World Wildlife Fund* (WWF) menciona:

“Debido a su variada flora y fauna, el departamento de Chocó es una de las regiones con mayor biodiversidad en el planeta. Cuenta con un importante número de especies endémicas - 400 especies de árboles y 800 especies de vertebrados por hectárea. Entre 7,000 a 8,000 especies de plantas y 100 especies de aves que se encuentran sólo en esta parte del mundo. Las especies migratorias que visitan las costas del Chocó cada año incluyen a la ballena jorobada, la tortuga carey, laúd, el mar negro y la tortuga boba, así como las aves playeras y aves zancudas. Estos animales vienen ya sea en busca de una pareja, para reproducirse, anidar o alimentarse”. (World Wildlife Fund, 2014).

Como se observa en la Figura 5, mientras que en el departamento de Antioquia tiene una red intrincada de carreteras, en el Chocó a penas se observa una vía pavimentada que llega a la capital Quibdó, por otro lado, se observa que la cordillera occidental lo aísla del resto del país por el oriente mientras que la serranía del Baudó lo aísla de la costa del pacífico.



Figura 5. Mapa de carreteras de Chocó.

Tomado de la página web “www.zonu.com”. Recuperado el 1 de octubre de 2014 de <http://www.zonu.com/fullsize2/2011-08-23-14463/Mapa-de-carreteras-del-Choco.html>

En el Chocó se explotan diferentes minerales como el oro, plata y platino, con una dependencia económica de la explotación aurífera que tuvo un auge importante en la década de los años ochenta pero una disminución significativa en la siguiente década. “En la medida en que el precio interno bruto real del oro sigue una tendencia decreciente desde 1990, esta actividad ha estado estancada en el departamento” (Bonet, 2008).

En el período comprendido desde el 2001 hasta el 2011 el departamento de Chocó tuvo un incremento del PIB en promedio del 7,3% frente a un 4,3% del promedio nacional (DANE, 2012). De acuerdo con el DANE, los promedios de crecimiento más altos en el mismo período se dieron en el sector de minas y canteras con un 34,8%, seguido por el comercio, industria hotelera y de restaurantes con un 6,5%. En cuanto a comunicaciones, al almacenamiento y transporte tuvieron un 5,5%. Los sectores con un menor crecimiento fueron la agricultura, caza, pesca, silvicultura y ganadería que presentaron cifras negativas del -1,9%. En la Figura 6 se presenta el crecimiento del producto interno bruto del departamento de Chocó con respecto al del país a precios constantes del 2005.

De acuerdo con el informe ICER 2012 del DANE, el departamento de Chocó presentó un aumento de la población en edad de trabajar pasando de 70,8% en el 2011 a un 71,0% en 2012; también se presentó una disminución de la tasa de desempleo al pasar de 11,9% a 10,7% en 2011 y 2012 respectivamente, asimismo, la tasa de subempleo del departamento aumentó en un 1%. En la Tabla 2 se presentan los indicadores laborales para el departamento de Chocó. Con respecto a la capital del departamento, la ciudad de Quibdó presentó una tasa de desempleo menor en 1,1% con respecto al año 2011, llegando a un 17,6%. También hubo un aumento de la población en edad de trabajar en un 1% (DANE,2012), asimismo, la población económicamente inactiva tuvo un aumento de 2,8%

En la Tabla 3 se presentan los indicadores laborales para la ciudad de Quibdó y *En la Tabla 4 se presentan las diferentes ramas de actividad para la ciudad de Quibdó.*

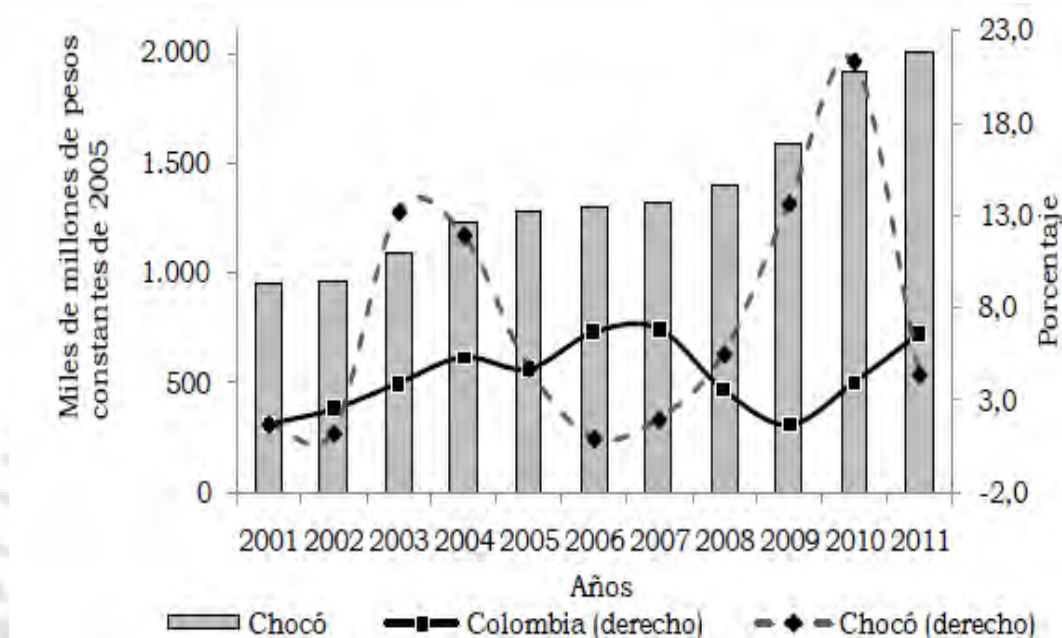


Figura 6. Crecimiento promedio del PIB de Chocó con respecto al de Colombia.

Tomado de “Informes de Coyuntura Económica 2012 y 2011”, por el Banco de la República de Colombia (BANREP), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de <http://www.banrep.gov.co/publicaciones-serie/2450/Choc%C3%B3>

De acuerdo con el perfil económico del departamento de Chocó realizado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, para el año 2012 el departamento de Chocó presenta una estructura agrícola compuesta por dos tipos de cultivos: permanentes que gracias al clima de la región se pueden cultivar en cualquier época del año, y los transitorios que tienen temporadas específicas del año para ser cultivados. El producto más destacado es el plátano con un 61,16%, seguido por la yuca con el 19%. Por otra parte gracias a la pluviosidad del departamento el cultivo del arroz es

el que tiene mayor porcentaje en los transitorios con un 61,39%. En la Tabla 5 se presenta la estructura agrícola para el 2012.

Tabla 2

Indicadores laborales departamento de Chocó

Concepto	2011	2012
Porcentaje		
% población en edad de trabajar	70,8%	71,0%
Tasa global de participación	55,2%	50,8%
Tasa de ocupación	48,6%	45,4%
Tasa de desempleo	11,9%	10,7%
T.D. abierto	9,4%	8,7%
T.D. oculto	2,5%	2,0%
Tasa de subempleo subjetivo	22,5%	23,5%
Insuficiencia de horas	3,1%	6,2%
Empleo inadecuado por competencias	15,3%	17,5%
Empleo inadecuado por ingresos	21,5%	20,0%
Miles de Personas		
Población total	481	486
Población en edad de trabajar	340	345
Población económicamente activa	188	175
Ocupados	165	156
Desocupados	22	19
Abiertos	18	15
Ocultos	5	4
Inactivos	152	170
Subempleados	42	41
Insuficiencia de horas	6	11
Empleo inadecuado por competencias	29	31
Empleo inadecuado por ingresos	40	35

Nota. Tomado de “Informes de Coyuntura Económica 2012 y 2011”. Por el Banco de la República de Colombia (BANREP), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de <http://www.banrep.gov.co/publicaciones-serie/2450/Choc%C3%B3>

Tabla 3

Indicadores laborales del Quibdó

Concepto	2011	2012
Porcentaje		
% población en edad de trabajar	68,5%	68,8%
Tasa global de participación	62,2%	61,5%
Tasa de ocupación	50,6%	50,7%
Tasa de desempleo	18,7%	17,6%
T.D. abierto	16,9%	15,9%
T.D. oculto	1,8%	1,7%
Tasa de subempleo subjetivo	19,5%	24,2%
Insuficiencia de horas	3,7%	5,9%
Empleo inadecuado por competencias	15,0%	17,9%
Empleo inadecuado por ingresos	18,3%	22,0%
Tasa de subempleo objetivo	7,5%	8,8%
Insuficiencia de horas	2,0%	2,9%
Empleo inadecuado por competencias	5,5%	6,2%
Empleo inadecuado por ingresos	6,8%	7,5%
Miles de Personas		
Población total	105	106
Población en edad de trabajar	72	73
Población económicamente activa	45	45
Ocupados	37	37
Desocupados	8	8
Abiertos	8	7
Ocultos	1	1
Inactivos	27	28
Subempleados	9	11
Insuficiencia de horas	2	3
Empleo inadecuado por competencias	7	8
Empleo inadecuado por ingresos	8	10

Nota. Tomado de “Informes de Coyuntura Económica 2012 y 2011”. Por el Banco de la República de Colombia (BANREP), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014, de la página web: <http://www.banrep.gov.co/publicaciones-serie/2450/Choc%C3%B3>

Tabla 4

Ocupados en Quibdó según rama de actividad. Cifras en miles.

Rama de Actividad	2007	2008	2010	2011	2012
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	1	1	0	0	0
Explotación de minas y canteras	1	1	1	1	1
Industria manufacturera	1	2	2	3	2
Suministro de electricidad, gas y agua	0	0	0	0	0
Construcción	3	2	3	3	4
Comercio, hoteles y restaurantes	7	7	9	11	12
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3	3	4	5	5
Intermediación financiera	0	0	0	0	0
Actividades inmobiliarias	1	1	1	1	1
Servicios, comunales, sociales y personales	10	10	11	11	11

Nota. Tomado de “Informes de Coyuntura Económica 2012 y 2011”. Por el Banco de la República de Colombia (BANREP), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014, de la página web: <http://www.banrep.gov.co/publicaciones-serie/2450/Choc%C3%B3>

Con respecto al sector pecuario el Chocó para el año 2011 presentó una cifra de 119.762 cabezas de ganado bovino frente a 25.699.524 del total nacional, lo cual representa un 0,5%. En cuanto a desembarco de peces se refiere el principal municipio es Quibdó con 956 toneladas en el 2011 con lo cual el departamento ocupó el octavo puesto a nivel nacional en desembarco de peces con un aporte del 4% (MINCIT, 2013).

Para el 2012 el Chocó tuvo importaciones por un monto de USD 736 mil. El principal país del cual se importan elementos fue la China (Ver Figura 10) y los elementos que más se importaron fueron las topadoras frontales o buldócer con el 90,9%. A continuación se presenta en la Figura 9 los productos y sus respectivas participaciones en las importaciones del Departamento.

Tabla 5

Estructura agrícola Chocó año 2012

Cultivos Permanentes		Cultivos Transitorios	
Plátano	61,16%	Arroz	61,39%
Yuca	19,00%	Maíz	34,02%
Achín	3,71%	Cebolla De Rama	3,60%
Piña	3,30%	Tomate	0,24%
Borojo	2,88%	Cilantro	0,24%
Banano	2,54%	Ají	0,17%
Caña Panelera	2,03%	Hortalizas Varias	0,16%
Bananito	1,44%	Frijol	0,11%
Ñame	1,01%	Papa	0,07%
Coco	1,01%		
Cacao	0,59%		
Aguacate	0,33%		
Limón	0,30%		
Palma De Aceite	0,29%		
Chontaduro	0,13%		
Resto	0,28%		

Nota. Tomado de “Perfil Económico: Departamento del Chocó 2014”. Por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MinCIT), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014, de la página web: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

El departamento de Chocó durante el año 2012 alcanzó unas exportaciones de US\$1,9 millones, teniendo como principal producto de exportación la madera en Bruto y el principal destino exportador la China. En la Figuras 7 y 8 se presentan las participaciones de exportación y los principales destinos.

En temas relacionados con índice de precio al consumidor de acuerdo con el DANE para el año 2012 la inflación de Colombia estuvo en un 2,4% y en la ciudad de Quibdó capital del departamento esta variación estuvo en 2% con lo que se presentó una reducción en los precios. En la variación de los precios el mayor aumento se presentó en la Educación que tuvo un 3,3%, luego estuvieron otros gastos con un 3,0% y finalmente el sector de los alimentos que fue de 2,6%, mientras que el transporte fue uno de los que menos subió con un 1,3%, comunicaciones con 0,2% y el vestuario se mantuvo constante.

En la Figura 11 se presenta la variación del IPC del país con respecto a la variación de Quibdó la capital del departamento.

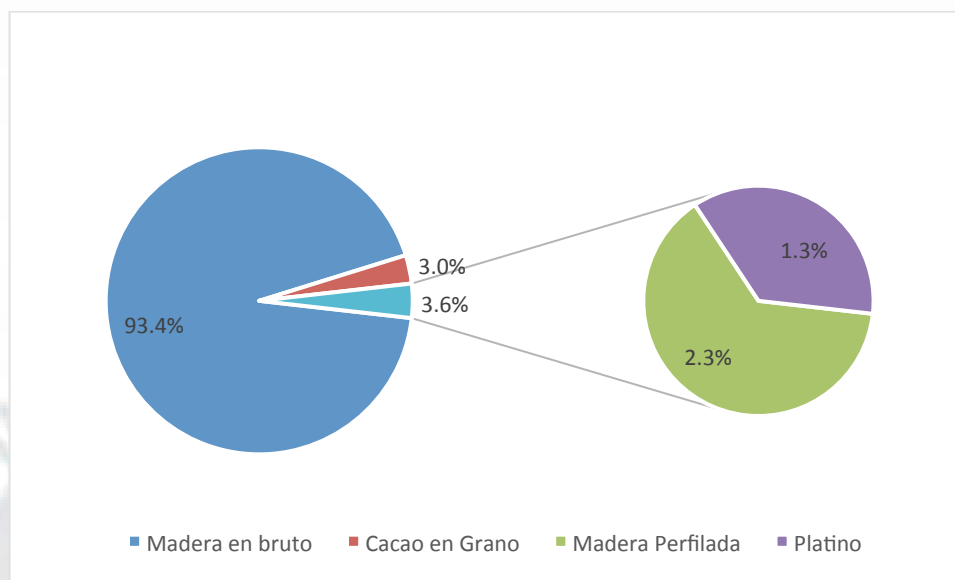


Figura 7. Productos de exportación de Chocó en 2012.

Tomado de “Perfil Económico: Departamento del Chocó 2014”, por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MinCIT), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo__choc_agosto_2013.pdf

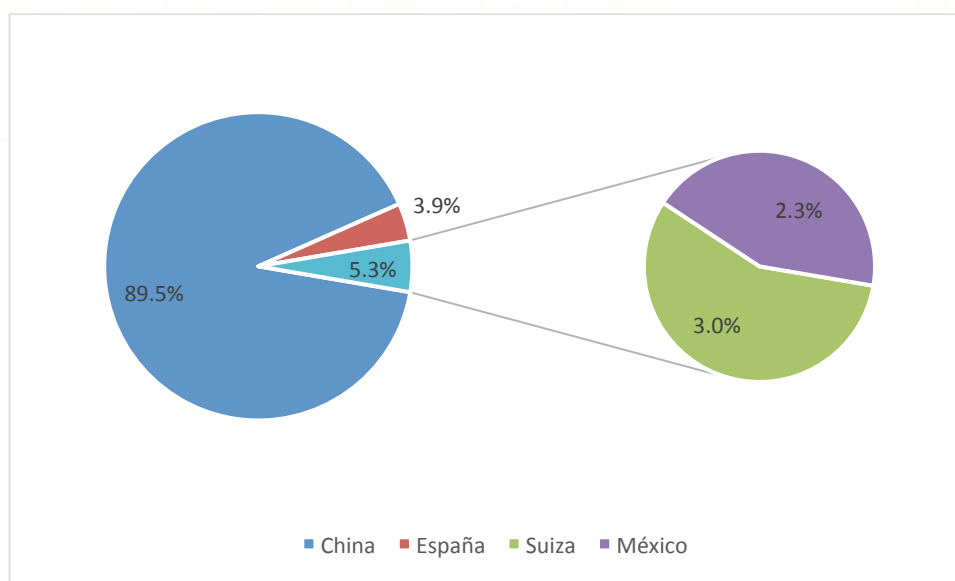


Figura 8 Principales destinos de exportación de Chocó en 2012.

Tomado de “Perfil Económico: Departamento del Chocó 2014”, por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MinCIT), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo__choc_agosto_2013.pdf

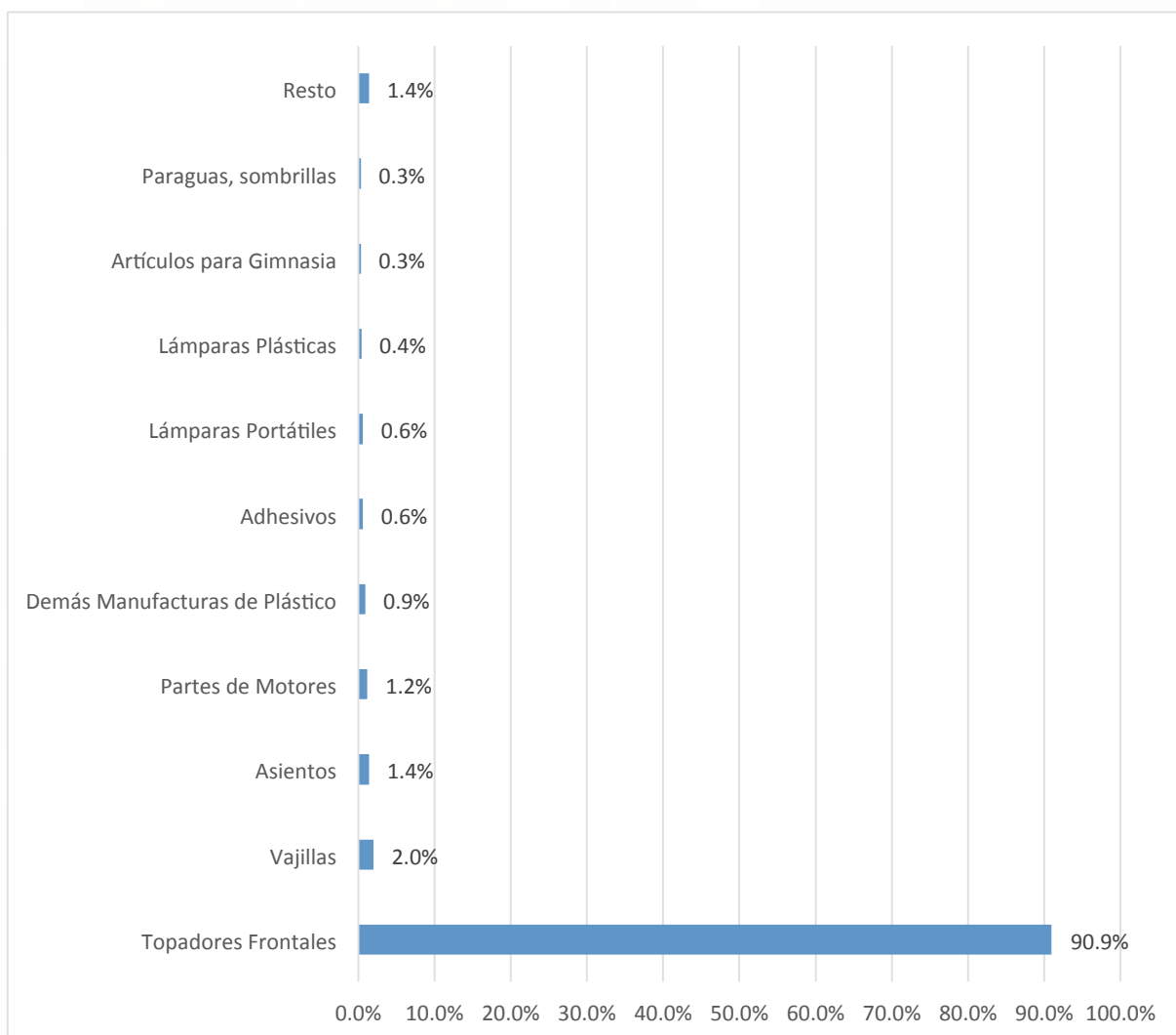


Figura 9. Productos de importación del chocó en 2012.

Tomado de “Perfil Económico: Departamento del Chocó 2014”, por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MinCIT), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo__choc_agosto_2013.pdf

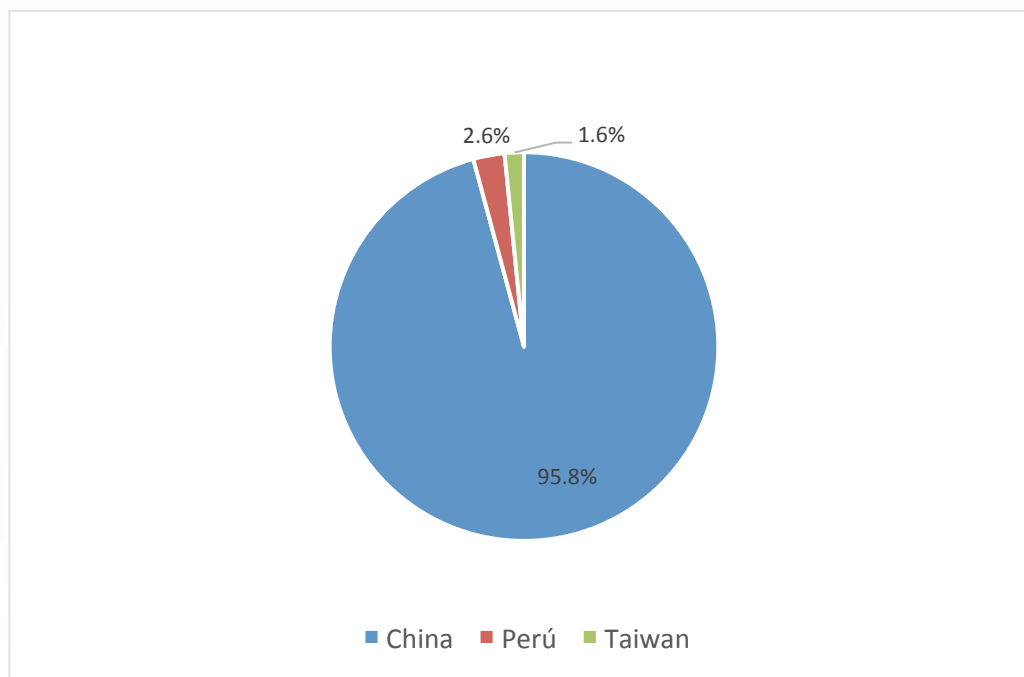


Figura 10. Principales orígenes de las importaciones del Chocó en 2012.

Tomado de “Perfil Económico: Departamento del Chocó 2014”. Por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MinCIT), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo__choc_agosto_2013.pdf

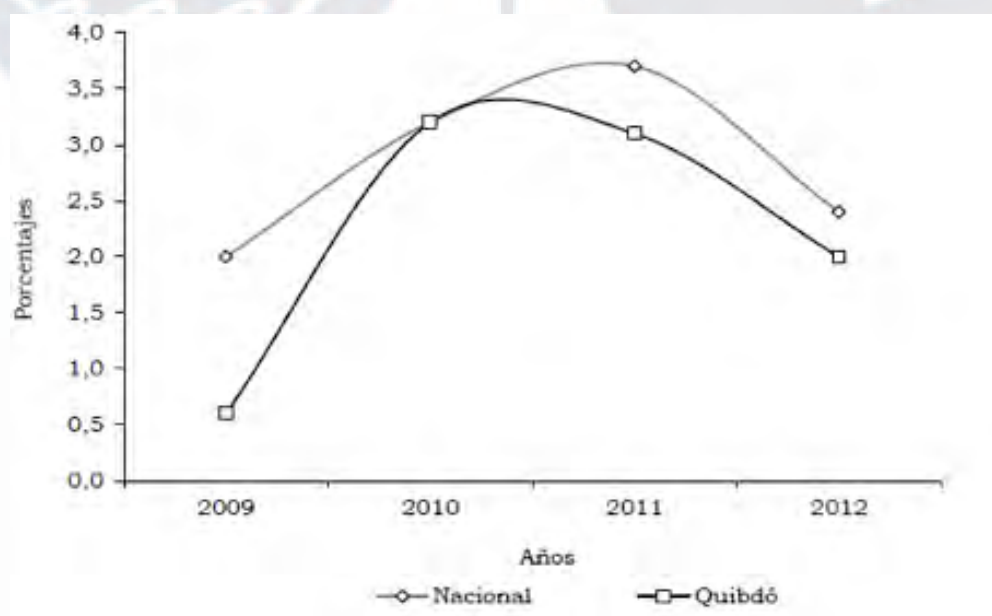


Figura 11. Variación del IPC de Colombia y de Quibdó.

Tomado de “Informes de Coyuntura Económica 2012 y 2011”, por el Banco de la República de Colombia (BANREP), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de <http://www.banrep.gov.co/publicaciones-serie/2450/Choc%C3%B3>

Los niveles de Ingresos para el año 2012 en Quibdó aumentaron en 1,5% para el nivel medio y 3,2% para el nivel bajo, con respecto a los ingresos altos estos presentaron un aumento del 1,4%. En los grupos de ingresos bajos tuvo prioridad la vivienda, alimentación y otros gastos, mientras que en los ingresos altos los más representativos fueron la salud con un 2,7% y el rubro educativo con un 3,6% (DANE, 2012). El departamento de Chocó para el año 2013 presentó una situación de pobreza del 63,1% y de pobreza extrema de 35,6% (DANE,2014). También en 2013 el ingreso promedio per cápita en el Chocó fue de 253.529 pesos colombianos aproximadamente unos 127 Dólares Americanos. El tamaño de la familia promedio en el Departamento es de cuatro personas, con lo cual el ingreso por familia es de 1.014.156 pesos colombianos, un valor inferior al promedio de Colombia. En la Figura 12 se presenta la comparación del ingreso per cápita del Chocó para 2012 y 2013 comparado con el total nacional.

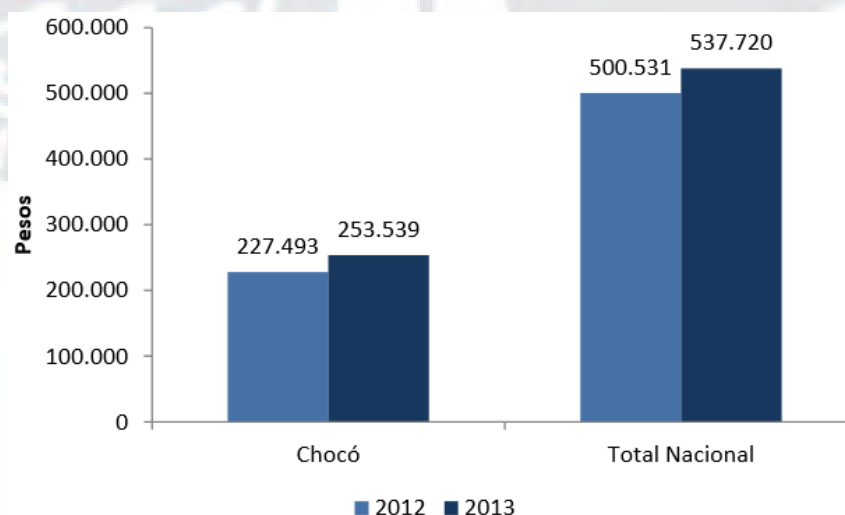


Figura 12. Ingreso per cápita departamento de Choco 2012-2013 en pesos.

Tomado de “Boletín de Prensa. Chocó Pobreza Monetaria 2013”, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Choco_Pobreza_2013.pdf

En las Figuras 13 y 14 se presentan las incidencias de la pobreza y pobreza extrema para el departamento de Chocó.

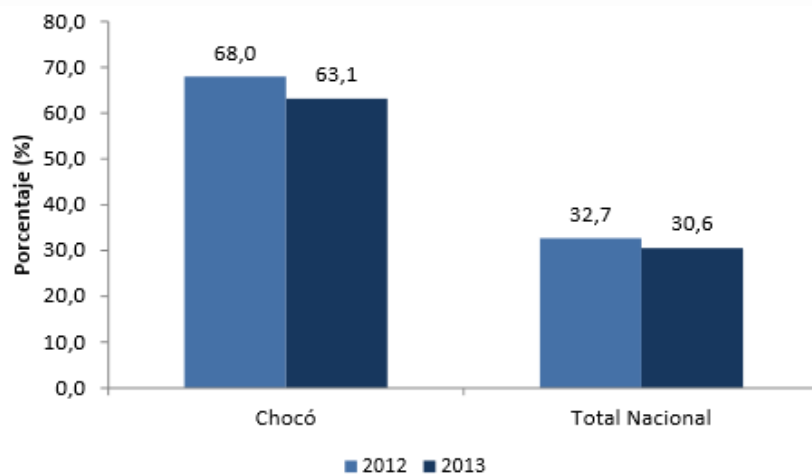


Figura 13. Incidencia de la pobreza.

Tomado de “Boletín de Prensa. Chocó Pobreza Monetaria 2013”, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014, de la página web:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Choco_Pobreza_2013.pdf

En cuanto a competitividad se refiere y de acuerdo con la CEPAL para los años 2012 y 2013 el departamento de Chocó se encuentra en una condición de gran colero debido a su heterogeneidad de bajo nivel en cuanto a las dimensiones de competitividad. Esta condición significa que se encuentra entre los cuatro últimos departamentos en cuanto a competitividad en Colombia. El Chocó se encuentra rezagado en Economía, Infraestructura, Capital Humano, Ciencia, Tecnología, requerimientos básicos y modernidad. El departamento tuvo un ligero avance en temas de seguridad para los años mencionados. En la Tabla 6 se presentan los indicadores de competitividad.

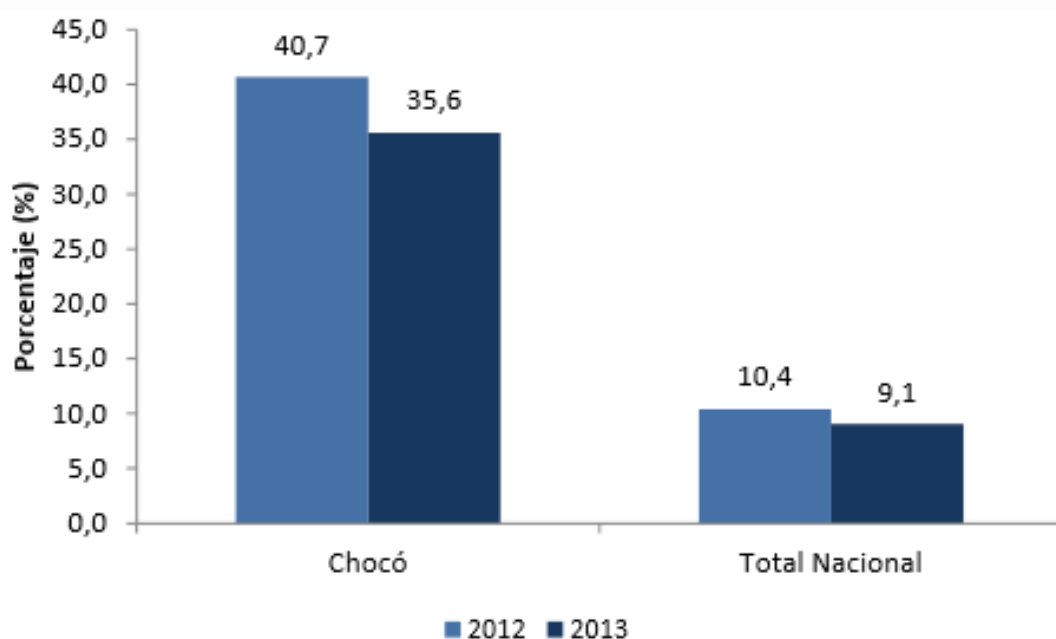


Figura 14. Incidencia de la pobreza extrema.

Nota. Tomado de “Boletín de Prensa. Chocó Pobreza Monetaria 2013”, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de la página web:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Choco_Pobreza_2013.pdf

Tabla 6

Indicadores de competitividad del Chocó 2012 y 2103

Indicador CEPAL	Variable Puesto	Ranking
29 Departamentos	Capital Humano	29
5 Indicadores	Ciencia y Tecnología	23
(CEPAL,2012,2013)	Fortaleza de la Economía	29
	Gestión y finanzas públicas	27
	Infraestructura	28

Nota. Tomado de “Escalañón Competitividad de los departamentos de Colombia”. Por Comisión Económica para América Latina (CEPAL),2014. Recuperado 1 de Octubre de 2014, de la página web:

<http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>

En la Figura 15 se presenta el escalafón global de competitividad para departamentos de Colombia donde se observa el Chocó en la última posición en 2012.

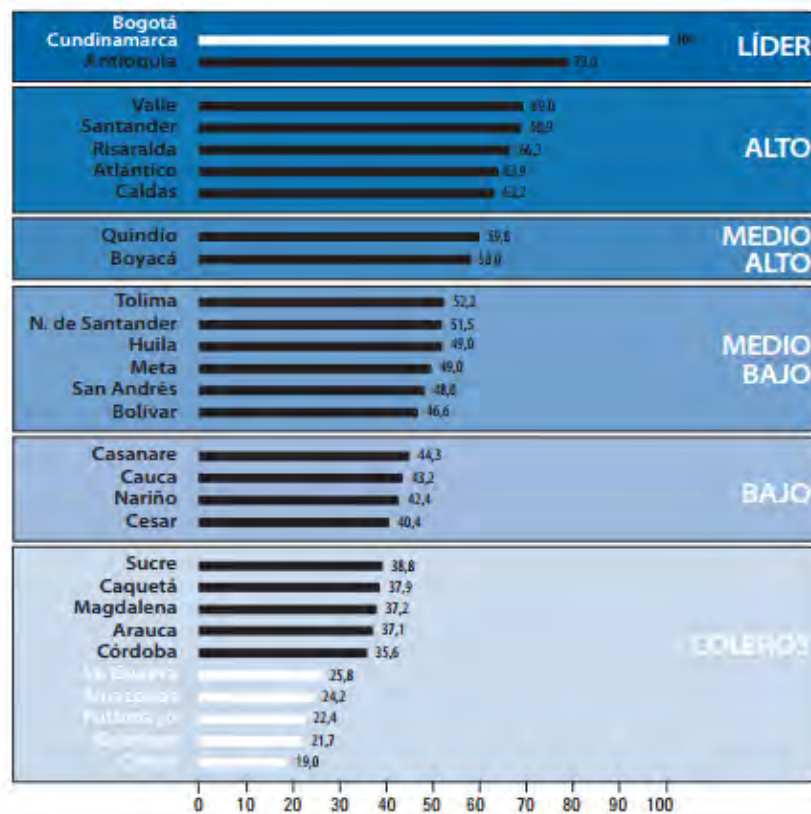


Figura 15. Escalafón global competitividad de los departamentos de Colombia.

Nota. Tomado de “Escalafón Competitividad de los departamentos de Colombia”, por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2014. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de

<http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>

De acuerdo con el índice de transparencia departamental (ITD), el Chocó presenta un riesgo alto de corrupción administrativa tal como lo muestra la Tabla 7 en donde el parámetro de mayor riesgo es el de visibilidad porque la gobernación no manifiesta de manera oportuna y clara sus políticas, procedimientos y decisiones.

El Chocó es un departamento multicultural en el que se concentran tres sociedades: (a) la sociedad indígena que representa el 4% y está compuesta por los Emberá, Eperara, Catíos, Chamí y Wounann ; (b) la negra que es la más numerosa y representa el 90% de la población del departamento y (c) la mestiza, que representan el 6%, esta compuesta por las personas que no son oriundas de la región y que llegaron para explorar su riqueza y a desarrollar actividades tanto comerciales como profesionales, a esta población se le conoce como “los paisas” y provienen generalmente de Antioquia, el eje cafetero, Valle y Pasto. Sin embargo, la pluralidad cultural no se muestra únicamente en la raza o las etnias sino también por su localización geográfica así tenemos: los paisas, costeños caribeños, costeños del pacífico, negros afro/colombianos, indígenas y mestizos y cada uno de ellos defiende su identidad cultural.

Tabla 7

Índice de transparencia departamental 2008 - 2009

Región Pacífica		66,1				
RANKING	DEPARTAMENTO	VISIBILIDAD	INSTITUCIONALIDAD	CONTROL Y SANCIÓN	ITD	NIVEL DE RIESGO
1	Nariño	58,5	80,3	91,5	76,8	Moderado
2	Valle del Cauca	68,8	69,1	81,5	73,1	Medio
3	Cauca	59,6	61,6	74,4	65,2	Medio
4	Chocó	34,0	53,5	60,2	49,2	Alto

Nota. Tomado de “Índice de Transparencia Departamental 2008- 2009”. Por Corporación Transparencia por Colombia, 2010. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de http://transparenciacolombia.org.co/images/publicaciones/ITEP/itd_2008-2009.pdf

Debido al proyecto de identidad nacional, en el que se indica que Colombia es un país eminentemente mestizo, se ha marginado constantemente a la raza negra, por lo que se vive un constante racismo y xenofobia del resto de territorio colombiano hacia el Chocó. Asimismo, debido a las contantes inundaciones y derrumbes causados por las constantes

precipitaciones, la zona del Chocó ha sido marginada de las inversiones de infraestructura. El resultado de esta marginación tanto racial como económica ha sido el abandono y la falta de atención del Gobierno Central hacia este departamento y ha resultado en una pérdida de identidad del poblador del Chocó y en la toma de ciertos territorios por parte de los grupos armados para realizar actividades ilícitas y en la tala indiscriminada de bosques por parte de empresarios inescrupulosos.

La relación entre el indígena y el negro no fueron cordiales en el Chocó ya que el indio tenía cierto recelo del negro que lo reemplazó como mano de obra en proyectos mineros por lo que los indígenas se retiraron a la cabecera de los ríos huyendo también de los blancos mientras que los negros se asentaron a la ladera de los ríos. Ambos, el negro y el indio tienen una estrecha relación con el río por lo que forma parte de sus rituales, su religión y sus creencias, asimismo, la mujer forma parte sustancial de la familia de ambos grupos étnicos. Las relaciones entre negros, indio y blanco actualmente se están llevando a cabo respetando los aspectos culturales de cada etnia que ha aprendido a vivir con sus diferencias pero con tolerancias.

En cuanto a la educación se refiere, la situación en el Chocó es una de las más alarmantes, de manera que la tasa de analfabetismo (DANE 2005) es de 24.9% superior en tres veces al promedio nacional asimismo, de acuerdo con la Encuesta de Deserción Escolar (ENDE 2009), 64% de los estudiantes desertaron por lejanía de los centros educativos mientras que el 47% por falta de profesores.

Finalmente, en cuanto a turismo se refiere, debido a su riqueza hídrica, sus parques naturales, su ubicación geográfica con costa en los océanos atlántico y pacífico, sus bellezas naturales y su gran biodiversidad en flora y fauna, es una zona muy atractiva para los amantes de la naturaleza. En el Chocó se encuentran los siguientes parques naturales:

- El Parque Nacional Los Icatíos, llamado también Los Katíos, constituye un parque binacional con el Parque Nacional del Darién en Panamá, fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y forma parte del llamado Tapón del Darién. Es de gran riqueza en flora y fauna, en el se encuentran diversas especies animales como manatíes, dantas, tigres, nutrias, aves y peces algunas de ellas en vía de extinción.
- El Parque Nacional Utría: ubicado sobre la costa pacífica, formado por una mezcla del mar con la selva tropical que presenta gran variedad de manglares y arrecifes coralinos de gran belleza, cuenta con una gran diversidad biológica marina.
- El Parque Nacional Tatamá: situado en el macizo occidental colombiano, compartido por los departamentos de Chocó, Risaralda y Valle del Cauca. Dentro de él nacen numerosos ríos, que constituyen parte del patrimonio hidrográfico colombiano.

Adicionalmente a los parques, el departamento de Chocó cuenta con hermosas playas como: Nuquí, Bahía Solano, Trigana, Acandí, Capurganá y Sapzurro.

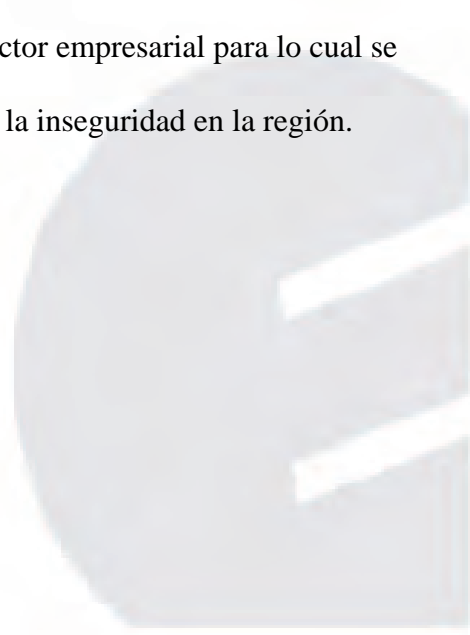
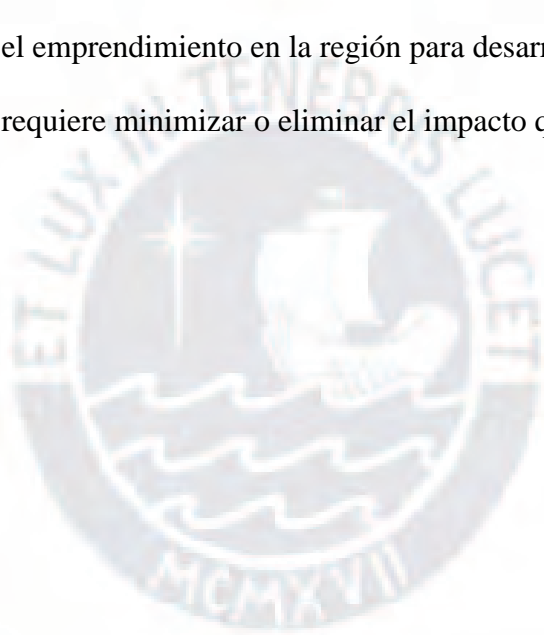
1.2 Conclusiones

El crecimiento económico que Colombia ha tenido en los últimos años no se ve reflejado en todas las regiones ya que en algunas como el Chocó no se percibe el crecimiento en la misma magnitud. El aislamiento geográfico, la segregación racial y el abandono del estado han contribuido a que las brechas económicas y sociales entre el Chocó y el resto del país sean grandes.

Su geografía agreste, la gran cantidad de ríos que atraviesan el departamento y su gran superficie selvática dificultan la construcción de carreteras impidiendo así el desarrollo de la región. Por consiguiente, la falta de infraestructura vial y al aislamiento natural han contribuido en gran medida a que el Chocó no se encuentre integrado tanto al interior del departamento como hacia el resto del país.

Es conveniente desarrollar otros sectores distintos al minero para diversificar la fuente de ingresos. Sectores como el turismo, pecuario y agroforestal se deben analizar como alternativos. Sin embargo, también se requiere formalizar a las empresas mineras que operan de manera ilegal. Por ejemplo, a pesar de ser una de las cuatro zonas de más alta biodiversidad del mundo y contar con territorio costero en los dos océanos otorgan al Chocó un potencial turístico que no se ha aprovechado correctamente hasta el momento.

Finalmente, es conveniente atraer inversión privada nacional y extranjera e incentivar el emprendimiento en la región para desarrollar el sector empresarial para lo cual se requiere minimizar o eliminar el impacto que genera la inseguridad en la región.



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

2.1. Antecedentes

El objetivo del presente plan es direccionar de manera estratégica el gobierno departamental, de acuerdo con un marco de valores y principios básicos que permitan el desarrollo del departamento. Así, los siguientes principios y valores se consideran para la Gobernación del Chocó:

- Modelo de Respeto a los estándares éticos y culturales.
- Un Chocó ético, legal y transparente
- Un Chocó que proteja a la infancia, adolescencia y juventud.
- Un Chocó incluyente.

En términos generales esta iniciativa busca generar bienestar en la población del departamento, sin embargo carece de una visión concreta para el futuro, se plantean muchas mejoras en diferentes dimensiones pero no se llega a un nivel importante con los planes de acción, si bien se plantean unas líneas estratégicas de respuestas no se identifica de manera explícita una misión frente a los desafíos que tiene el departamento. Por otra parte, la visión del departamento debe ser a un largo plazo durante el cual se tenga tiempo de ejecutar; ya que los cambios a plantear implican cambios de fondo que no se dan en un corto plazo.

2.2. Visión

La visión o definición deseada del futuro para el departamento de Chocó implica un enfoque de largo plazo basado tanto en la evaluación de la situación actual del entorno como del estado presente y futuro del departamento (D'Alessio, 2012). Así, con la siguiente visión se busca fijar el futuro de Chocó de una forma realista y ambiciosa:

Para el año 2025 el departamento de Chocó será el departamento con mayor incremento de la competitividad a nivel nacional mejorando el bienestar de la población

bajo el cuidado del medio ambiente. Será un punto de referencia para otros departamentos gracias a sus niveles de reducción de la pobreza, analfabetismo, inseguridad y desempleo en base al desarrollo sostenido de los sectores de infraestructura, minería y turismo.

2.3. Misión

La misión del departamento de Chocó, busca impulsarlo hacia la futura situación deseada, siendo el catalizador que permita que la trayectoria de cambio sea alcanzada por el departamento, estableciendo con claridad lo que debe hacer para conseguir el éxito (D'Alessio, 2012). Así, la misión del Departamento de Chocó es:

Brindar servicios de alta calidad en educación, seguridad y promoción del empleo para los ciudadanos, permitiendo así el desarrollo de la industria dentro de Chocó con un mayor enfoque en los sectores de infraestructura, minería y turismo. Fomentar la inversión pública y privada generadora de empleo que permita mejorar la calidad de vida de los Chocoanos aprovechando adecuadamente los recursos naturales del departamento.

2.4. Valores

En el proceso de desarrollo del departamento de Chocó, los siguientes valores son fundamentales para su éxito:

1. Liderazgo, el Departamento debe adoptar un rol transformador y de liderazgo que permita ser un catalizador del cambio.
2. Transparencia, para la gestión pública donde los fondos se destinan para las obras correctas y no se pierdan o derrochen en el proceso.
3. Respeto, por todas y cada una de las etnias y/o grupos sociales que representan una cultura.
4. Responsabilidad, de los entes gubernamentales para garantizar la continuidad del proceso entre los diferentes períodos de gobierno.

5. Solidaridad, para que los planes de desarrollo cuando se estén ejecutando no generen daño entre los chocoanos en momentos de presión y frustración.

2.5. Código de Ética

El departamento de Chocó no cuenta con un código de ética en la actualidad y tradicionalmente los gobiernos no han tenido iniciativas alrededor de este tema. Para que el departamento pueda salir del atraso y tener una sostenibilidad en diferentes aspectos, se plantea el siguiente código de ética:

1. Propender porque todas las acciones del gobierno departamental y de los diferentes municipios se realicen en total transparencia, bajo los lineamientos de la ley y dando adecuado uso de los bienes y dineros públicos.
2. Estimular el involucramiento de los ciudadanos o a quienes deleguen en los diferentes proyectos gubernamentales de mejoramiento de la vida de los chocoanos.
3. Fomentar un ambiente multicultural de respeto donde se respeten las etnias, culturas y costumbres de los habitantes del departamento y de sus municipios.
4. Incentivar la inversión local y foránea en un ambiente de equidad, honestidad y generación de oportunidades para el pueblo chocoano.
5. Motivar una cultura con sentido de pertenencia y amor propio en el pueblo chocoano para que sea un motivador en un verdadero cambio de actitud de la sociedad del departamento.

2.6. Conclusiones

El departamento de Chocó históricamente siempre ha estado rezagado en diferentes aspectos a nivel nacional. Este atraso tiene unos componentes culturales, geográficos y de gobernabilidad. Las últimas administraciones han intentado cambiar el rumbo, pero las fuerzas políticas y el sentido de pertenencia del departamento han complicado esta labor.

Ningún gobierno ha planteado una visión concreta y de largo plazo con acciones específicas para empezar este cambio. Es importante destacar que hay conciencia del atraso, la corrupción y la falta de gestión, sin embargo, el departamento ha adolecido de un verdadero liderazgo transformador que cale en todas las instituciones y permee a la sociedad de manera positiva. Con la misión y visión planteadas se tiene el primer paso del largo camino que se debe recorrer para cambiar la realidad del departamento.



Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis externo de una manera holística de los factores externos presentes. Dicha evaluación constará del análisis tridimensional de las relaciones entre las naciones de Hartmann, el análisis competitivo de Colombia y el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo (PESTEC) (D'Alessio 2013).

Los resultados obtenidos serán cuantificados con la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), también se complementará con la matriz de perfil competitivo (MPC), para poder identificar los factores claves de éxito. Además se realizará la matriz de perfil referencial (MPR) para hacer una comparación con las mejores regiones del mundo. Como resultado de todos los análisis realizados debemos obtener una definición de la situación actual del departamento que nos permitirá establecer estrategias para el objetivo final que es el cumplimiento de la visión estratégica propuesta.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Es de suma importancia el análisis internacional por la gran influencia que tiene, para ello realizaremos el enfoque establecido por Hartmann (D'Alessio, 2013) donde se evalúan tres dimensiones que son: (a) intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales, matriz de intereses nacionales (MIN)

El presidente Álvaro Uribe concibió la visión Colombia para concertar las metas y las políticas al interior del gobierno y encargó al Departamento Nacional de Planeación (DNP) coordinar este ejercicio en agosto de 2004. Es así que el DNP emitió el plan de la Visión Colombia II Centenario:2019 (2005) en el que se “proponen unas metas ambiciosas en materia de paz, justicia social, infraestructura, calidad de vida, productividad, competitividad” (p. 5), entre otros que se sustentan en dos principios: (a) “Consolidar un

modelo político profundamente democrático, sustentado en los principios de libertad, tolerancia, y fraternidad” y (b) “Afianzar un modelo socioeconómico sin exclusiones, basado en la igualdad de oportunidades y con un Estado garante de la equidad social” (p. 7). Asimismo, propone cuatro grandes intereses cada uno de los cuales cuenta con estrategias para su cumplimiento.

Interés 1. Una sociedad en paz.

El Plan Visión Colombia II Centenario:2019 propone que para el 2019 Colombia “deberá contar con indicadores internacionales de violencia” similares a los países desarrollados (p.275); todos los ciudadanos deberán tener acceso pleno a la justicia y la mayor participación en las decisiones de interés público. Para que esto ocurra se requiere que los ciudadanos colombianos desarrollen una cultura de actuación social sin temor a la represión. Por otro lado, el estado colombiano deberá fortalecer su presencia real sobre el territorio con énfasis a las áreas de conservación ambiental, combatir el crecimiento de cultivos ilícitos y desarme de los grupos armados al margen de la ley, es por esta razón que el gobierno debe fortalecer la democracia mejorando los sistemas de participación electoral y consolidando el multipartidismo moderado, es decir, conservación de pocos grandes partidos de presencia nacional. Finalmente, el Estado debe concientizar y generar la participación ciudadana en el rechazo a la violencia y racismo, denuncia de hechos delictivos y cooperación vecinal.

Para llevar a cabo este objetivo se han planteado las siguientes estrategias: (a) lograr un país en paz; (b) profundizar el modelo democrático; (c) garantizar una justicia eficiente; y (d) forjar una cultura ciudadana.

Lograr un país en paz.

A lo largo de la historia, el estado colombiano ha sido incapaz de ofrecer seguridad, ejercer su autoridad de manera soberana y su poder político en todo el territorio; sin embargo, esta dificultad del gobierno colombiano para ofrecer eficientemente seguridad y defensa está relacionada con su abrupta geografía, mitad de la cual, está cubierta por bosques y por las tres cordilleras que dividen su territorio. Uno de los factores que más aquejan a los ciudadanos colombianos es la violencia la cual tiene una relación estrecha con la aparición de grupos armados al margen de la ley (GAML), tráfico ilegal de drogas y actividades afines, secuestro y extorsión. Estas actividades sumada a la violencia con que actúan estas organizaciones traen como consecuencia el desplazamiento de la población civil que abandona sus tierras y sus viviendas para mudarse a un lugar más seguro, generalmente a las grandes ciudades. De acuerdo a los datos de la Consultoría para los Derechos Humanos y Desplazamiento - CODHES (2012), en el año 2012 se desplazaron un total de 261,907 personas y el departamento que más cantidad de personas desplazadas acoge es el departamento de Antioquia tal como se muestra en la Figura 16.

Por el lado de los indicadores de violencia, se puede observar que de acuerdo a los informes del banco mundial, Colombia se mantiene como el segundo país donde se cometen más homicidios en América del Sur (30.8 por cada 100,000 habitantes) precedido únicamente por Venezuela que ocupa el primer lugar (53.7 por cada 100,000 habitantes). La tasa se mantiene muy por encima del promedio de la región como se muestra en la Figura 17.

La metas que se propone Colombia para lograr la paz son las siguientes: (a) eliminar el 100% del cultivo de coca y la producción de drogas, (b) lograr que el 80% de las organizaciones relacionadas al narcotráfico se sometan a la justicia, (c) desmovilizar el 100% de los GAML y reincorporar a la sociedad al 100% de sus miembros, (d) reducir a 8 la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes, 300 extorciones por año y 50 secuestros

extorsivos por año, (e) reducir en un 100% la cantidad de personas desplazadas y (f) reducir en 100% el número de civiles muertos por guerra armada.

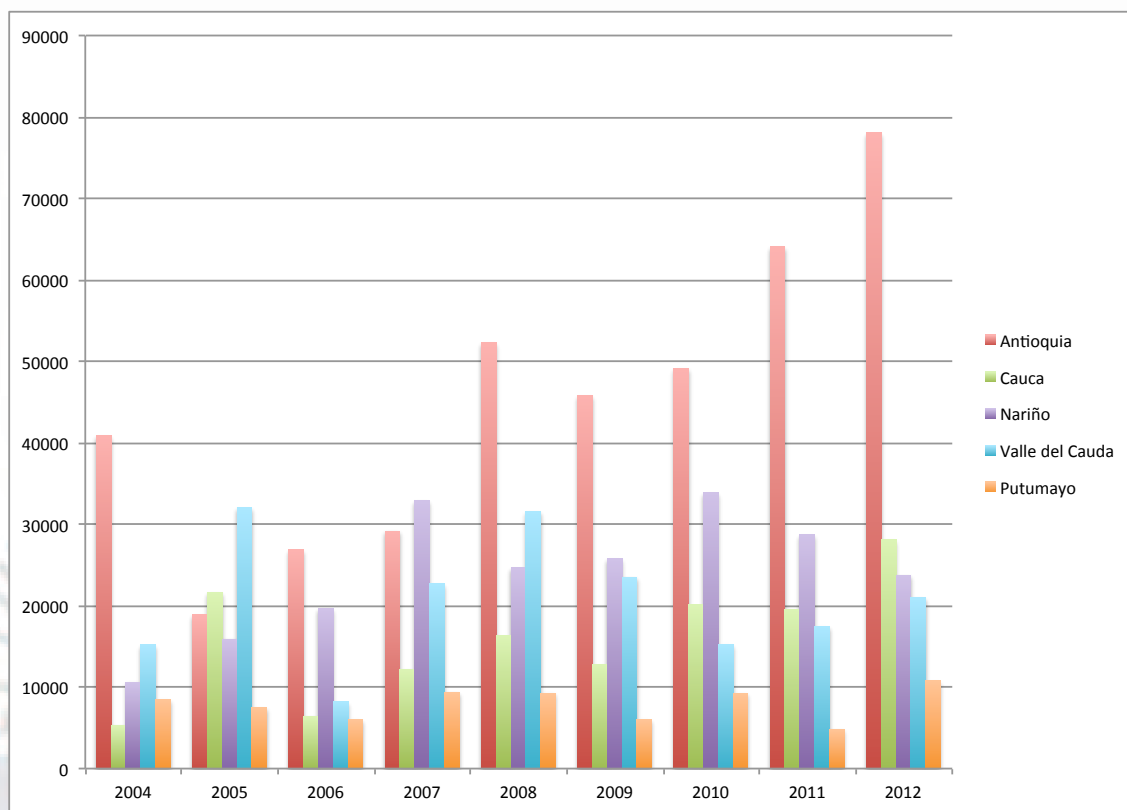


Figura 16. Número de personas y destino de los desplazados desde 2004. Tomado de “Número de Personas Desplazadas por Departamento y Año de Llegada”, por la Consultoría para los Derechos Humanos y Desplazamiento (CODHES), 2005. Recuperado 15 de Noviembre de 2014 de http://www.codhes.org/index.php?option=com_si&type=1

Profundizar el modelo democrático.

Colombia es uno de los países en Latinoamérica que tiene un historial democrático bastante largo la cual está fundamentada con la separación de las tres ramas del poder público y un conjunto de organismos independientes que actúan como freno y contrapeso al estado. El Plan Visión Colombia para el segundo bicentenario propone que para el 2019, Colombia deberá haber profundizado su institucionalidad democrática de modo que pueda hacer frente al clientelismo, la corrupción, la violencia, la burocratización y el debilitamiento de los partidos políticos; asimismo, deberá profundizar la descentralización y la democracia participativa. Para llevar a cabo esta estrategia, Colombia debe establecer

una ley que incentive el voto de los ciudadanos ya que el voto no es obligatorio; para ello deberán contar con un sistema de voto electrónico en el 100% de las cabeceras municipales. Por el lado de los partidos políticos, se debe consolidar el partidismo con tres o cuatro partidos políticos de envergadura nacional que tengan procesos internos democráticos bien definidos.

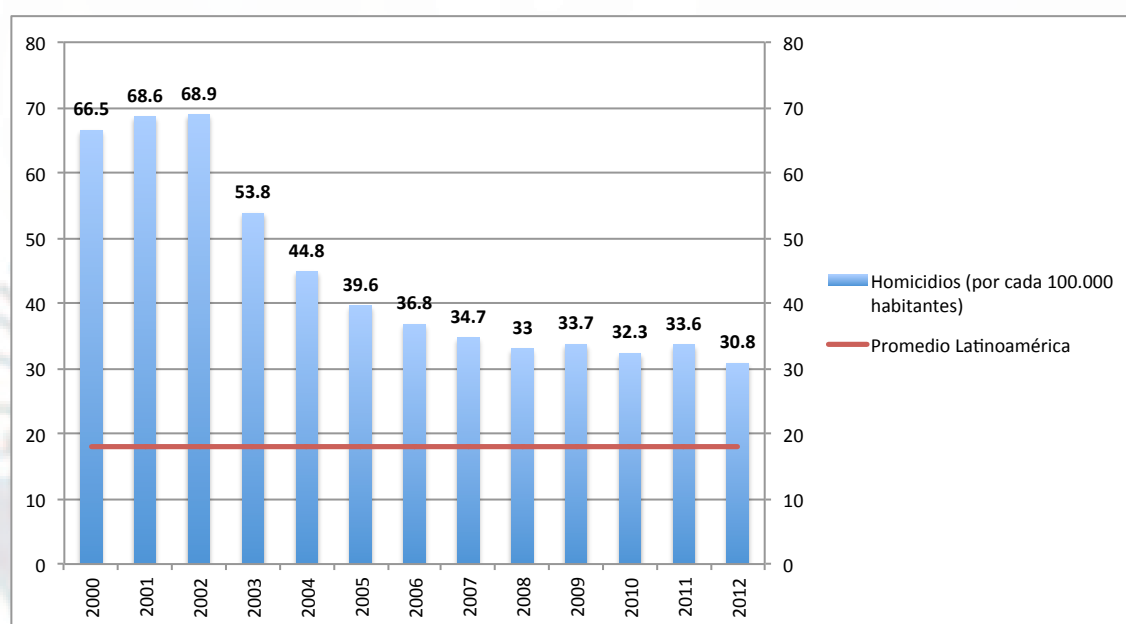


Figura 17. Colombia - tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes. Tomado de “Indicadores del Desarrollo Mundial”, por El Banco Mundial, 2014. Recuperado 15 de Noviembre de 2014 de <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true>

Garantizar una justicia eficiente.

De acuerdo con el Plan Visión Colombia II Centenario, para el 2019 la justicia Colombiana habrá reducido a menos de 20% la tasa de hacinamiento en las cárceles y habrá disminuido el indicador de congestión (indicador de la cantidad de inventario de demandas) a 32.5%, asimismo, se requiere eliminar todas las barreras de acceso a la justicia remanentes de manera que se otorgue plena garantía a la efectividad de los derechos y obligaciones enmarcados dentro del modelo de estado social democrático y de

derecho. Finalmente, para el 2019 el plan requiere tener todos los sistemas interconectados e interoperables para la administración de justicia.

Forjar una cultura ciudadana.

En todos los países del mundo la capacidad del estado para hacer cumplir la ley y brindar seguridad es deficiente; por consiguiente, es el mismo ciudadano que tiene la responsabilidad de cumplir con sus obligaciones y respetar los derechos de los demás. Colombia requiere de ciudadanos responsables que sepan actuar de manera positiva para contribuir con la construcción de la ciudadanía, respetando las normas básicas de convivencia, desarrollando la tolerancia y la confianza interpersonal y hacia las instituciones. El ciudadano responsable también contribuye a la seguridad por medio de la minimización de los factores de riesgo y la denuncia oportuna de los delitos de los cuales son víctimas.

Interés 2. Una economía que garantice mayor nivel de bienestar.

El plan propone que para el 2019 Colombia deberá haber alcanzado un desarrollo económico sostenible consistente con los cambios que se presenten a nivel global, para ello se requiere que el crecimiento del PBI a partir del 2013 sea de 6% Asimismo, “por el lado de la demanda, este crecimiento deberá estar soportado por la inversión y por las exportaciones” (p. 119) de modo que la inversión deberá alcanzar el 25% del PBI en el 2019. “Por el lado de oferta Colombia requiere una producción de bienes y servicios caracterizada cada vez más por sectores con claras ventajas comparativas y que estén en capacidad de agregar valor y ventajas competitivas” (p. 119). Finalmente, de acuerdo al Plan Colombia, para soportar el crecimiento económico <<se requiere que se consolide el mercado de capitales y así como también el mercado financiero>> (p. 120). En suma, “las políticas, normas y regulaciones que establezcan las autoridades nacionales y regionales

deberán estar diseñadas para incorporar nuevos sectores productivos, empresas y regiones que hasta ahora no han estado integrados a la economía nacional ni mundial” (p. 120).

Para cumplir este objetivo, el plan Visión Colombia II Centenario ha establecido las siguientes estrategias: “(a) consolidar una estrategia de crecimiento, (b) afianzar la consistencia macroeconómica, (c) desarrollar un modelo empresarial competitivo, (d) aprovechar las potencialidades del campo, (e) aprovechar los recursos marítimos, (f) generar una infraestructura adecuada para el desarrollo, (g) asegurar una estrategia de desarrollo sostenible y (h) fundamentar el crecimiento en el desarrollo científico y tecnológico” (p.13).

Consolidar una estrategia de crecimiento.

El plan Visión Colombia II Centenario menciona que “el primer reto consiste en elevar la tasa de crecimiento de largo plazo de 4% a 6%” (p.121) el cual “tiene exigencia para elevar la tasa de inversión y productividad con el objetivo de reducir la tasa de desempleo a 5%” (p.121). Un segundo reto es el de “recuperar la tasa de ahorro como prerequisite para alcanzar las tasas previstas de crecimiento de la inversión” (p. 121). Tal como se observa en la Figura 18, si bien es cierto que la economía colombiana ha crecido en los últimos años, este crecimiento no ha sido continuo, asimismo, se observa una gran caída el 2009 y una pequeña caída en 2012; sin embargo, se observa una tendencia a la recuperación hacia el 2013 llegando al 4.7% superando largamente el 4% que se espera llegar en el 2014.

En cuanto al desempleo, el DANE en su informe de los Principales Indicadores del Mercado Laboral (2014) muestra que a septiembre de 2014 la tasa de desempleo se encuentra en 8.4% aún lejos del 5% deseado tal como se puede observar en la Figura 19.



Figura 18. PBI de Colombia y variación porcentual 2003 – 2013.

Tomado de “Boletín de Indicadores Económicos 2014”, por el Banco de la República de Colombia (BANREP), 2014. Recuperado 1 de Noviembre de 2014 de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

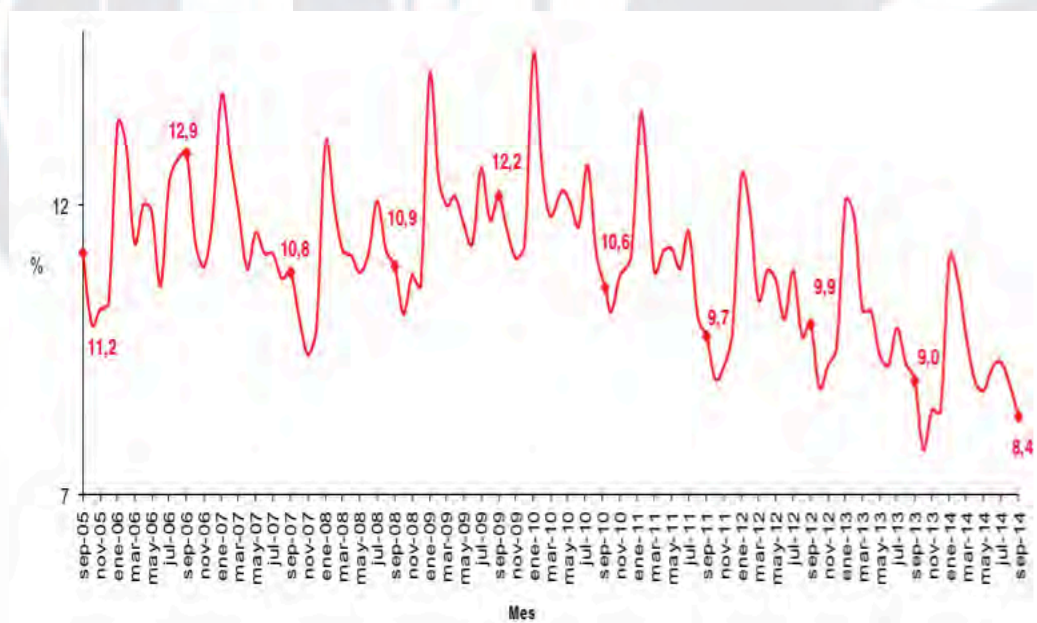


Figura 19. Tasa de desempleo septiembre 2005 – septiembre 2014.

Tomado de “Principales Indicadores del Mercado Laboral (Sep-2014)”, 2014. Por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado 1 de Noviembre de 2014, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_sep_14.pdf

Afianzar la consistencia macroeconómica.

Conforme a lo expresado en el Plan Colombia II Centenario, “el escenario macroeconómico para el periodo 2006-2019 tiene como premisa que la inversión alcance el 25% del PBI al final del periodo y el ahorro doméstico aumente hasta 29.3% , la cuenta de capitales está basada en la Inversión Extranjera Directa (IED) alrededor del 2% del PBI con un déficit de cuenta corriente del 1% del PBI a partir del 2010” (p. 123), “los flujos de crédito externo neto del gobierno deberán ser negativos y el financiamiento externo neto del sector privado oscilará entre 0.2% y 0.4% del PBI” (p.123). Asimismo, se establece que el “sector privado será el protagonista en la ejecución de proyectos de inversión y su participación aumentará de 10.1% el 2005 a 18.3% el 2019” (p.123). En la Figura 20 se muestra que la IED ya se encuentra en 4.5% pero aún faltan mejorar los indicadores de déficit de cuenta corriente y el ahorro doméstico.

Desarrollar un modelo empresarial competitivo.

De acuerdo con la Visión Colombia II Centenario, para el “2019 Colombia habrá logrado consolidar un sector productivo capaz de aprovechar las ventajas comparativas y, generar ventajas competitivas, de esta manera, será un país competitivo en los mercados internacionales” (p. 144). Asimismo, se “deberá explotar el nuevo mercado que se ampliará con la mayor internacionalización” (p.140), y con las exportaciones y “expandir el mercado doméstico incorporando la población excluida por sus bajos ingresos a la demanda de bienes y servicios” (p. 140). Para lograrlo se han identificado las siguientes metas: (a) incrementar la inversión y las exportaciones, (b) desarrollar la cultura de la calidad, (c) integrar a las Mypimes a la estrategia de la internacionalización competitiva, (d) incrementar la capacidad innovativa y emprendedora de las empresas, empresarios y trabajadores y (e) eliminar las barreras al financiamiento empresarial.

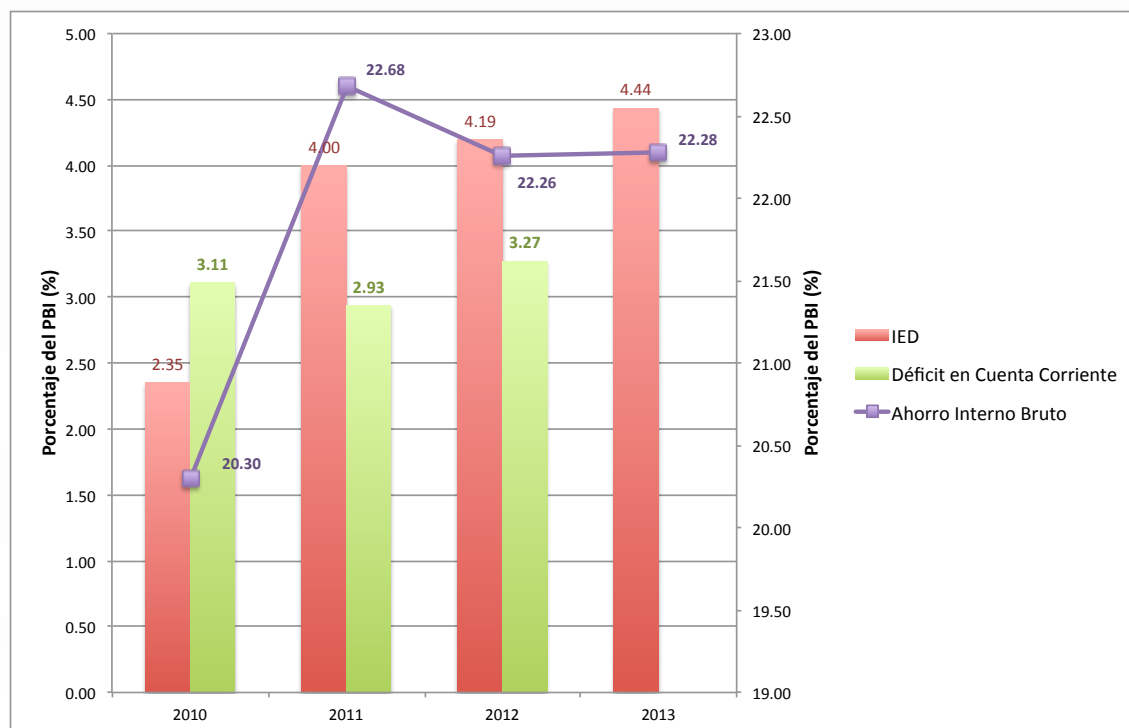


Figura 20 IED, déficit de cuenta corriente y ahorro interno bruto de Colombia 2010 – 2013.

Tomado de “Indicadores del Desarrollo Mundial”, por El Banco Mundial, 2014.

Recuperado 1 de Noviembre de 2014 de

<http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true>

Tal como se observa en la Figura 21, el aporte de la inversión al PIB en los últimos años muestra un aumento significativo sobre todo en el año 2014. Asimismo, se observa en la Tabla 8 un aumento sustancial de las exportaciones teniendo a Estados Unidos como principal destino seguido por la Unión Europea y los países de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Dentro de los países latinoamericanos, Perú y Venezuela son los más importantes.

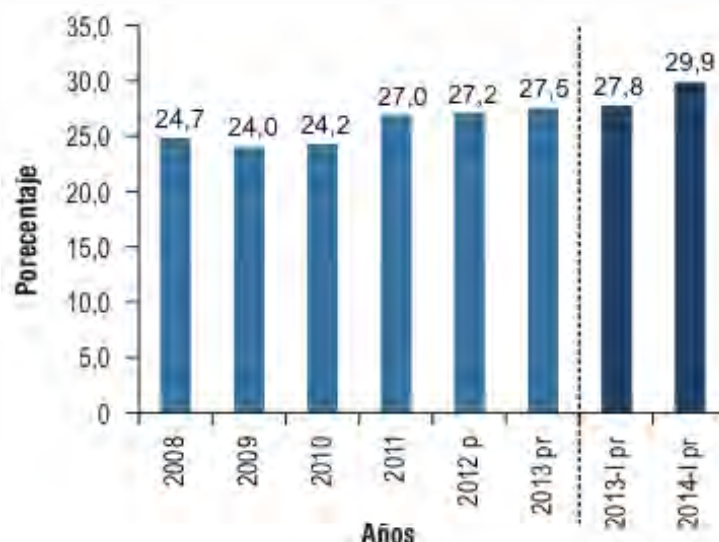


Figura 21. Tasa de inversión como porcentaje del PBI.

Tomado de “Informe al Congreso Juan Manuel Santos - 2014”, por la Presidencia de la República de Colombia, 2014. Recuperado 1 de Noviembre de 2014 de <http://wsp.presidencia.gov.co/Publicaciones/Documents/InformePresidente2014.pdf>

Tabla 8

Estadísticas de las exportaciones de Colombia 2004 - 2013

Destino	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total exportaciones ¹	16,788	21,190	24,391	29,991	37,626	32,846	39,713	56,915	60,125	58,824
Aladi	4,467	5,614	6,086	9,084	11,199	8,387	8,197	11,815	13,759	13,404
Comunidad Andina de Naciones	1,623	2,084	1,988	2,148	2,456	2,136	3,046	3,373	3,618	3,392
MERCOSUR	1,814	2,295	2,952	5,768	6,898	4,744	2,618	3,461	4,169	4,321
^a Unión Europea	2,364	2,829	3,361	4,391	4,816	4,723	5,020	8,948	9,129	9,290
Principales países de destino										
Estados Unidos	6,611	8,480	9,650	10,373	14,053	12,879	16,764	21,969	21,833	18,459
Venezuela	1,627	2,098	2,702	5,210	6,092	4,050	1,423	1,725	2,556	2,256
Alemania	265	339	360	553	638	365	250	420	395	780
Ecuador	1,015	1,324	1,237	1,276	1,500	1,257	1,807	1,909	1,910	1,975
Bélgica	290	368	369	389	460	409	450	621	488	495
Perú	548	710	692	806	855	788	1,132	1,323	1,582	1,274
Japón	263	330	324	395	372	336	511	528	360	388
México	526	611	582	495	617	536	638	705	835	864
Resto de países	5,642	6,930	8,475	10,493	13,041	12,226	16,737	27,716	30,165	32,334

Nota. Tomado de “Información Estadística Colombia Destino de las Exportaciones”. Por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE -2014 . Recuperado 1 de Noviembre de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/exportaciones/2014/expo_pais_sep14.xls

Aprovechar las potencialidades del campo.

De acuerdo al plan Visión Colombia II Centenario, se requiere que para “el 2019 la agricultura colombiana habrá incrementado su producción agrícola de manera competitiva y su capacidad para acceder a los mercados internacionales” (p.151), asimismo, se requiere que se “aprovechen las ventajas más eficientemente comparativas que ofrece el trópico con unos cambios de ciclo climáticos más continuos, abundante agua y terrenos productivos” (p. 151). Para lograrlo, Colombia deberá mejorar la eficiencia de sus sistemas de producción con criterios de sostenibilidad ambiental que se lograrán con procesos de creación de valor, innovación tecnológica, mejora de infraestructura y apoyo logístico. Por otro lado, Colombia deberá buscar un mayor acceso a los mercados internacionales y fortalecer los nacionales, diversificar la producción agropecuaria para asegurar el crecimiento de la producción, la mejora de ingresos para gente del campo y la generación de empleo. Finalmente, se debe desarrollar una oferta de productos financieros, fortalecer el sistema de medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) y fortalecer las instituciones y diseñar o ajustar las reglas de juego que permitan un desempeño eficiente de los mercados del sector rural.

De acuerdo a los datos del Sistema de Estadísticas Agropecuarias (SEA) del Ministerio de Agricultura de Colombia, el aporte al PBI de la actividad económica Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca viene en un declive en los últimos años con una leve recuperación el año 2013 tal como se muestra en la Figura 22. Sin embargo, como se puede observar en la Figura 23 existe un incremento en las áreas sembradas y en la producción agrícola en los últimos años que no se ve reflejado en el aporte al PBI.

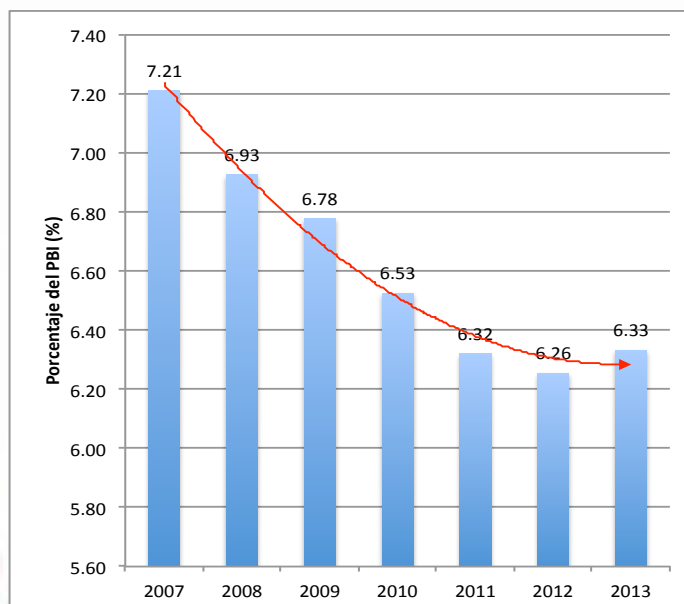


Figura 22. Aporte al PIB de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca 2007 – 2013. Tomado de “Sistema de Estadísticas Agropecuarias - SEA”, por el Ministerio de Agricultura de Colombia, 2014. Recuperado 1 de Noviembre de 2014 de <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/Estad%ADsticas.aspx>



Figura 23. Área sembrada y producción agrícola anual.

Tomado de “Informe al Congreso Juan Manuel Santos - 2014”, por la Presidencia de la República de Colombia, 2014. Recuperado 1 de Noviembre de 2014 de <http://wsp.presidencia.gov.co/Publicaciones/Documents/InformePresidente2014.pdf>

Aprovechar los recursos marítimos.

A pesar de la gran extensión costera que tiene Colombia, ha sido muy poco el provecho que ha sacado de esta ventaja ya que no ha integrado adecuadamente las regiones costeras al desarrollo del país ni desarrollado el importante potencial turístico y económico que tienen estas regiones. Por consiguiente, el Plan Visión Colombia II Centenario propone que para el “2019 Colombia habrá incorporado el territorio marítimo al desarrollo del país para lo cual se deberán aprovechar sosteniblemente el territorio marítimo y sus recursos” (p. 169), “potenciar la posición geográfica privilegiada” (p.165) que sirve de enlace entre los países del pacífico y del Caribe, “incorporar los 928,660 Km2 de territorio marítimo -44.8% de la extensión total del territorio - al desarrollo del país ... promocionar el desarrollo de la cultura marítima desde las instituciones educativas” (p.16) con la finalidad de realzar el valor de sus recursos y de la importante interrelación entre las áreas terrestres, marítimos y costeras. Para lograr los objetivos se han planteado las siguientes metas: (a) lograr un manejo sostenible del territorio marítimo y sus recursos, (b) alcanzar una mayor conectividad e integración internacional, nacional y regional, (c) fomentar la cultura marítima colombiana, (d) generar conocimiento científico y tecnológico para el aumento de la productividad de los sectores relacionados y (d) consolidar una institucionalidad adecuada para el manejo integral y aprovechamiento sostenible de los espacios oceánicos, zonas costeras e insulares.

Generar una infraestructura adecuada para el desarrollo.

El Plan Colombia II Centenario menciona que “la infraestructura tiene un efecto significativo en sobre la productividad y la eficiencia del sector productivo” (p. 173).

Asimismo, refiere que:

... es un soporte fundamental para el desarrollo económico del país porque es el motor de crecimiento de otros sectores importantes para el desarrollo de la

actividad económica reduciendo el costo de transacción, transporte, logístico, incrementando la productividad y mejorando las condiciones para lograr competir a nivel regional y global” (p. 173).

Se plantea entonces que para el 2019 los sectores de transporte, el de telecomunicaciones y la infraestructura minero-energética deberán responder de manera eficiente a los requerimientos del crecimiento económico y del desarrollo social sostenible.

Para el cumplimiento de esta estrategia, el Plan Visión Colombia plantea cinco principios de acción generales: (a) cobertura universal, “que los servicios de infraestructura estén al alcance de toda la población y de los sectores productivos desarrollando esquemas alternativos para las regiones apartadas del país” ; (b) globalización, para que “la población y las empresas aprovechen las oportunidades que surgirán con la globalización económica”; (c) eficiencia, con la “consolidación de esquemas para que el suministro de servicios de infraestructura sea de condiciones óptimas y se obtengan los mayores beneficios sociales y económicos”; (d) participación privada, “incrementando significativamente su participación para la prestación de servicios” y (e) “desarrollando un marco de institucionalidad adecuado que fomente la inversión, la competencia y la innovación” (p.175).

En cuanto a la infraestructura de transporte se han fijado las siguientes metas: (a) consolidar la red vial con 20,935 km, 16,640 km de la red arterial pavimentada y en buen estado y el 100% de la red vascular a cargo de entes territoriales; (b) modernizar e integrar la infraestructura aérea, con 124 aeropuertos comunitarios, 100% de los aeropuertos principales en óptimo nivel de servicio y el 100% de cobertura nivel inferior y superior (de los sistemas de vigilancia de vuelo); (c) ampliar la capacidad del sistema portuario de uso público, con 285 millones de ton/año de capacidad instalada; (d) consolidar el transporte fluvial en las principales cuencas del país, alcanzando el 80% de navegación mayor

permanente en la red fluvial arterial y el 10% de la carga movilizada por este medio de transporte; (e) articular la red férrea existente, alcanzando los 90 millones de toneladas movilizadas por este medio, (f) desarrollar zonas de actividad logística y pasos de frontera, construyendo cinco centros logísticos, 100 empresas de operaciones de transporte multimodal (OTM) y seis pasos de frontera, (g) promover sistemas eficientes de prestación de servicios de transporte.

En cuanto a la infraestructura de telecomunicaciones, se han propuesto las siguientes metas: (a) adaptar el marco normativo e institucional para incentivar la competencia y convergencia tecnológica con la finalidad de estimular la inversión y generar mayores beneficios sociales en términos de precios, cobertura y calidad, (b) preparar al sector para la globalización de servicios incorporando mayores elementos de liberalización, (c) garantizar niveles apropiados de acceso/servicio universal en todo el sector por medio de la masificación de la banda ancha y logrando el 100% de acceso (voz y datos) para todas las comunidades a través de instituciones públicas, (d) aumentar la cobertura de servicios de comunicaciones logrando una tele densidad fija de 20%, 100% de penetración móvil y 100% de penetración de Internet, (e) disponer de una infraestructura apropiada, integrada y sostenible para la transmisión de la TV pública logrando el 100% de la implementación digital de manera sostenible y (f) consolidación de un sector postal eficiente e integrado a la economía global.

Por el lado de la infraestructura del sector minero-energético se plantearon las siguientes metas: (a) elevar la participación de las energías alternativas en zonas no interconectadas para llegar a cubrir el 60% (b) aumentar la cobertura del servicio de energía eléctrica llegando al 2019 a cubrir el 99.37% en zonas interconectadas y el 75.49% en zonas no interconectadas, (c) consolidar un mercado eléctrico andino y centroamericano, con intercambio continuo de energía entre sus países aumentando la

capacidad de generación a 16,017 MW el 2019, (d) mantener la autosuficiencia petrolera para lo que se deben encontrar 2,000 Mbl de nuevas reservas de petróleo y encontrar siete Tera pies cúbicos (TPC) de nuevas reservas de gas natural, (e) aumentar las exportaciones de carbón en 100 millones de toneladas, (f) incrementar la exploración geológica básica del territorio para cubrir 860,594 km² y (g) incrementar la producción nacional de oro a 255.8 millones de gramos.

Asegurar una estrategia de desarrollo sostenible.

Para el plan Visión Colombia II Centenario 2019, “la puesta en práctica del modelo de desarrollo económico y social planteado... deberá fundamentarse en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales sin agotarlos ni deteriorarlos y en consonancia con los principios universales de desarrollo sostenible” (p.191). Este objetivo hace énfasis en la importancia del aprovechamiento sostenible del medioambiente, los recursos naturales, la biodiversidad y los beneficios que provee.

Según el Plan Nacional de Desarrollo Forestal (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial) se debe alcanzar 1,500,000 de hectáreas de bosque natural bajo manejo sostenible y 550,000 de ellas con certificación forestal voluntaria. Asimismo la Unidad Administrativa Especial de Parques Nacionales Naturales plantea que para el 2019 todas las áreas del sistema de parques nacionales naturales (SPNN) cuenten con un plan de manejo; se hayan concesionado 15 de ellos; y se estén implementando estrategias de definición e implementación del sistema nacional de áreas protegidas (SINAP), el cual debe representar para ese año a 55 ecosistemas.

La Dirección de Ecosistemas del Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) establece como meta para el 2019 la puesta en marcha de estrategias para el fomento de los recursos genéticos y la biodiversidad dentro de una marco político,

jurídico e institucional eficiente y eficaz; así como incrementar el volumen de exportaciones de bienes y servicios de la biodiversidad a US\$500 millones.

Sobre los recursos hídricos se detalla las principales metas para el 2019: (a) las cuencas (donde se concentra el 80% de la población urbana) abastecen a poblaciones de más de 50,000 habitantes; (b) contar con una regulación permanente para el uso eficiente de los recursos hídricos; (c) lograr que el 50% de los vertimientos cumplan con las regulaciones y estándares.

En lo relacionado a los recursos atmosféricos la Visión Colombia II Centenario plantea: (a) “desarrollar un marco regulatorio económicamente eficiente y económicamente equitativo, que permita el mejoramiento de la calidad del aire”; (b) “implementar inventarios, control y seguimiento de emisiones, acciones de prevención y control para fuentes fijas y móviles y calidad del aire”; (c) “controlar, reducir y eliminar 1,000 toneladas de sustancias agotadoras de ozono” (p. 200).

La disminución de los problemas de contaminación y riesgos ambientales y de salud asociados con la generación, aprovechamiento, tratamiento y disposición de residuos sólidos peligrosos; y la implementación y mejoramiento de los sistemas de información y alerta temprana para la prevención de los desastres son otras dos importantes metas para el 2019 en materia de gestión medio-ambiental.

Fundamentar el crecimiento en el desarrollo científico y tecnológico.

La Visión Colombia II Centenario 2019 señala que “los países han comprendido que el desafío consiste en lograr una mayor agregación de valor y conocimiento en procesos de producción y, para ello, la ciencia, la tecnología y la innovación son indispensables” (p. 206). En la actualidad, si bien es cierto, las actividades de investigación y desarrollo han sido mayores que en el pasado, aún existen ciertos obstáculos que permiten un mayor crecimiento: (a) falta de presupuesto del sector público; (b) falta de

impulso desde el sector privado; y (c) falta de una cultura de investigación en la población colombiana.

Una primera meta del gobierno al 2019 es que la inversión pública y privada en ciencia y tecnología sea por lo menos 1.5% del PBI con una alta articulación entre ambos sectores. En este sentido le otorga mayor protagonismo al Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS) cuya misión es “liderar, orientar y coordinar la política nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para generar e integrar el conocimiento al desarrollo social, económico, cultural y territorial del país”.

Fortalecer la cultura científico-tecnológica de los colombianos es otra meta fundamental; de manera que, se valoren los conocimientos como estrategias de solución de problemas. Además, se necesita fortalecer las capacidades del capital humano como principal fuente de desarrollo científico, tecnológico e innovación. Según el Observatorio de Ciencia y Tecnología “los indicadores internacionales muestran que una sociedad contemporánea requiere que al menos 0.1% de sus habitantes esté consagrado a actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI)”

Debido a que el territorio colombiano tiene significativas diferencias entre sus departamentos, es necesario generar ACTI contextualizando la situación particular de cada uno. Asimismo estas se deben enfocar en áreas estratégicas para el desarrollo competitivo del país como son: (a) biodiversidad y recursos genéticos; (b) biotecnología e innovación agroalimentaria y agroindustrial; (c) enfermedades infecciosas prevalentes en áreas tropicales; y (d) materiales avanzados y nanotecnología. Para este fin al 2019 deben crearse y consolidarse 20 centro de investigación y desarrollo.

Es importante que el gobierno colombiano apoye la competitividad del sector productivo soportado en la innovación tecnológica y generando de mecanismos de

colaboración con el sector privado. De esta manera el sector productivo alcanzará altos niveles de competitividad basados en la innovación y el desarrollo del conocimiento.

Interés 3. Una sociedad más igualitaria y solidaria.

El plan Visión Colombia II Centenario propone que:

“... para el 2019 todos los ciudadanos Colombianos independientemente de sus condiciones específicas deberán tener iguales oportunidades y contarán con los recursos necesarios para llevar una vida creativa y productiva satisfaciendo sus necesidades y de acuerdo a sus intereses y capacidades personales” (p. 223)

Para lograr este objetivo, el gobierno debe lograr un acceso igualitario a los servicios básicos, educación de calidad, seguridad social equitativa y solidaria y a mecanismos social efectivos para la población. Pese a los esfuerzos del gobierno para lograr este objetivo durante los últimos años aún se presentan deficiencias en cobertura, acceso y calidad que se acentúan más entre la población pobre y entre los pobladores de las áreas rurales. Asimismo, siguen siendo altos los niveles de pobreza e indigencia así como los niveles de desigualdad que se reflejan en el acceso a los servicios, educación y salud.

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias: (a) cerrar las brechas sociales y regionales, (b) construir ciudades amables y (c) forjar una cultura para la convivencia.

Cerrar las brechas sociales y regionales.

El plan Visión Colombia II Centenario indica que se deberá reducir el crecimiento poblacional a 1.1%, el índice de pobreza a 20%, el de indigencia a 6%, la esperanza de vida al nacer deberá ser 76.5 años, lograr el 100% de afiliación al régimen subsidiado de salud y lograr la universalización de la educación básica y media. Los principales principios básicos que soportan esta estrategia son la igualdad en el acceso a la calidad de servicios sin distinción de las condiciones socioeconómicas, la equidad a través del

tratamiento prioritario para pobladores pobres y en condición de vulnerabilidad y la transparencia y control en la gestión de las instituciones del Estado, la sociedad civil y los ciudadanos. Por otro lado, esta estrategia deberá resolver cuatro desafíos fundamentales:

(a) aumentar la eficiencia del gasto social, (b) mejorar la focalización del gasto, (c) consolidar un sistema de protección social y (d) generar la información necesaria para focalizar el gasto hacia los más necesitados.

Construir ciudades amables.

Esta estrategia se plantea teniendo en cuenta que para el 2019 Colombia contará con más de 55 millones de habitantes en donde el 77% de la población vivirá en los centros urbanos; asimismo, se espera que cinco ciudades hayan superado el millón de habitantes y 55 de ellas hayan superado los 100 mil habitantes. Este importante crecimiento trae consigo una serie de retos entre los más importantes se pueden resaltar, el desarrollo urbano, la construcción de viviendas, los servicios de agua potable y saneamiento básico y el servicio de transporte urbano. Por consiguiente, para llevar a cabo esta estrategia se plantea las siguientes metas: (a) en materia de desarrollo urbano se deberá incrementar el espacio público de las ciudades de más de 100 mil habitantes a 10 m² por habitante y un uso planificado del suelo por medio de ciudades compactas que permitan que las ciudades de más de 100 mil habitantes tengan una densidad promedio de 14%; (b) en cuanto a construcción de viviendas, se plantea reducir el déficit cuantitativo a 12.3%, aumentar la cartera hipotecaria a 12.5% del PBI y al alcanzar un nivel de intermediación en el sector de 63.8%; (c) en cuanto a los servicios, lograr el 100% de cobertura urbana en los servicios de agua y alcantarillado y lograr el tratamiento del 50% de las aguas residuales urbanas y (d) finalmente en cuanto a transporte urbano, las ciudades con menos de 100 mil habitantes deberán tener un plan de movilidad desarrollado, las ciudades que tienen entre 300 mil y 600 mil habitantes deberán contar con medidas de control de gestión de tráfico y transporte

y, finalmente, las ciudades con más de 600 mil habitantes deberán contar con un sistema de transporte integrado.

Forjar una cultura para la convivencia.

La constitución política reconoce que Colombia es un país multicultural y se han otorgado una serie de leyes para su divulgación, cuidado y preservación. El sector cultural presenta “dificultad en la recopilación de información” “lo que impide levantar necesidades y prioridades” (p. 263); tiene una alta vulnerabilidad a los ajustes fiscales; por lo tanto, el resultado es la falta de recursos para el mantenimiento de los activos culturales como museos, bibliotecas, monumentos y casas de la cultura. Es por ello que el plan Visión Colombia, en su afán por alentar a la población a participar e integrarse a las actividades culturales, plantea retos que entre los principales tenemos: (a) el 96% de todos los municipios deberán contar con instalaciones deportivas y culturales de acuerdo a su necesidades, (b) ampliar a 100% el porcentaje de la población beneficiada con los juegos y competencias deportivas, (c) aumentar a 98% el porcentaje de medallas en relación con la cantidad de deportistas de alto logro, (c) democratizar la oferta cultural y utilizar los medios de comunicación para difundirla, (d) el 100% de las escuelas de formación artística y cultural deberán contar con estándares de calidad y (e) aumentar a cinco el promedio de libros leídos por persona al año.

Interés 4. Un estado al servicio de los ciudadanos.

La constitución de 1991 define a Colombia como un Estado Social de Derecho cuyo principio fundamental es el bienestar de todos sus ciudadanos, es por ello que para el 2019 Colombia deberá contar con un modelo óptimo de intervención en la economía asumiendo eficientemente las funciones de regulador, promotor, planeador y controlador. Además, Colombia deberá haber consolidado una política de descentralización de manera que se determine con claridad la distribución de competencias y asignación de recursos en

cada región. El plan también indica que para el 2019 Colombia deberá formar parte de la globalización, aprovechando los beneficios de esta y formando parte de grupos económicos y comerciales. Finalmente, Colombia tiene el desafío de lograr una sociedad informada por lo que el Estado debe permitir el acceso a información confiable vía tecnologías de información y las comunicaciones.

Las estrategias para dar cumplimiento de este objetivo son: (a) consolidar un Estado eficiente y transparente y un modelo de intervención económica óptimo; (b) fortalecer la descentralización y adecuar el ordenamiento territorial; (c) diseñar una política exterior acorde con un mundo en transformación; y (d) avanzar hacia una sociedad informada.

Consolidar un Estado eficiente y transparente y un modelo de intervención económica óptimo.

En el Estado Social de Derecho el estado debe buscar un balance entre el mercado y el interés público por lo que su intervención deberá corregir las fallas tanto del mercado como del gobierno. En este sentido, el estado deberá reducir el impacto de las externalidades negativas en el desarrollo económico y social de Colombia. Asimismo, el estado deberá aprovechar las condiciones externas positivas asegurando que el beneficio sea para todos los ciudadanos. El plan Visión Colombia II Centenario propone que para el 2019 deberá estar especializado en el ejercicio de sus funciones soberanas como son: (a) justicia, (b) seguridad, (c) relaciones exteriores, (c) intervención económica y (d) manejo social del riesgo. Esta estrategia implica que Colombia deberá haber consolidado su política de descentralización, tendrá eficiencia y transparencia institucional, habrá fortalecido los vínculos entre sector público y privado, y habrá una cultura de participación activa de los ciudadanos.

Fortalecer la descentralización y adecuar el ordenamiento territorial.

Por más de 30 años Colombia viene aplicando un modelo de descentralización con la finalidad de promover el desarrollo económico y social, garantizar la prestación de los servicios públicos y fortalecer la participación ciudadana en los asuntos de interés público. La estrategia de descentralización tiene como objetivo la transferencia del poder político, recursos y competencias del Gobierno Nacional a los entes territoriales. En cuanto al ordenamiento territorial, este es un instrumento para administrar de manera óptima y eficiente el uso del territorio transformando sus espacios y aprovechando sus potencialidades.

Diseñar una política exterior acorde con un mundo en transformación.

Conforme a lo establecido por el Plan Visión Colombia II Centenario, Colombia requiere continuar su apego al Derecho Internacional y continuar sujeto a la Carta de las Naciones Unidas. Asimismo, se requiere que continúe desarrollando y fortaleciendo sus relaciones con los países del hemisferio sobretodo con los países vecinos y continuar su relación estratégica con Estados Unidos. Por otro lado, es de vital importancia para Colombia ser miembro de la APEC y consolidar su relación estratégica con la Unión Europea.

Avanzar hacia una sociedad informada.

Como se señala en el Plan Visión Colombia II Centenario, “la información es una necesidad humana básica, un derecho y un fundamento de toda organización social” (p. 352). Asimismo, señala que “la información constituye un factor productivo necesario para el funcionamiento de los mercados” (p. 353). Basados en estos dos principios, el gobierno Colombiano tiene la obligación de intervenir si la información es imperfecta para asegurar la libertad de crear, compartir, consultar y utilizar información y conocimiento. Para lograr esta estrategia se requieren cuatro aspectos:

- Generar una oferta adecuada de información de modo que se hagan públicos y accesibles los datos que se generen a partir de los registros administrativos como pueden ser los censos y las encuestas.
- Trabajar en los medios de difusión y canales de transmisión y sistemas de información para garantizar y facilitar el acceso a la información de toda la población.
- Se debe promover una cultura para el uso y generar las competencias básicas para que la población pueda hacer uso de las ventajas del acceso a la información.
- Se deberá tener un marco regulatorio apropiado para fomentar el funcionamiento del mercado de información libre de distorsiones.

3.1.2. Potencial nacional

Los factores del potencial nacional se pueden analizar a través de los siguientes siete dominios para identificar las oportunidades y amenazas del país en estudio, estos son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, científico, (e) histórico, psicológico, sociológico, y (f) organizacional, administrativo, y (g) militar. En la Tabla 9 se puede apreciar la Matriz de Interés Nacionales.

Demográfico. Según los reportes de proyecciones del DANE, al 2014 la población de Colombia asciende aproximadamente a 47'661,787 de los cuales el 51% son mujeres y el 49%, varones. Como se puede observar en la Figura 24, la pirámide poblacional tiene una amplia base sobre todo en el rango de 10 a 24 años mientras que la edad promedio de 28 años. De acuerdo con el los Indicadores Demográficos según Departamento 1985-2020 (2014) del DANE, la esperanza de vida en promedio es de 75.22 años con una tendencia a incrementarse

Tabla 9

Matriz de intereses nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia	Vital	Importancia	Periférico
	(crítico)	(peligroso)	(serio)	(molesto)
Lograr la paz	*EEUU **FARC **GAML	*Resto de países **Bacrim	**Cuba, **Venezuela	
Lucha contra el narcotráfico	*EEUU		**Perú, **México	
Acabar con el terrorismo	*EEUU, *ONU ** FARC, **GAML	*Resto de países	**Ecuador, **Venezuela	
Defensa nacional	**Todos los países del mundo			

Nota: * Comunes, ** Opuestos

a 76.15 años el 2020; el promedio de hijos por mujer es de 2.45 con una tendencia a bajar a 2.29 hacia el año 2020 porque se espera que la mujer continúe integrándose a la PEA con la finalidad de aportar al presupuesto familiar; se espera que la mortalidad infantil disminuya de 17,10 infantes fallecidos por mil nacidos vivos a 15.10 el año 2020 gracias a los avances en el sector salud y en la mejora de la calidad de vida de la población. Asimismo, el DANE estima que para el 2020 la población de Colombia alcanzará a 50,912,429 habitantes (Ver Figura 25) . Por otro lado, Colombia es un país multicultural en donde el 3,4% de la población se considera indígena mientras que un 10.5%, se considera a sí mismo como negro, mulato, afrocolombiano o afro descendiente.

El descenso de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida determinan una reducción del peso de los menores de quince años, y el incremento de la población mayor

de 60 años. Esto evidencia el envejecimiento que comienza a afectar a la población colombiana, por lo cual se deben reorientar las políticas según la dinámica poblacional.

Finalmente, en cuanto a educación, el 37,2% de la población residente ha alcanzado el nivel básica primaria; el 31,8% ha alcanzado secundaria y el 11,9% el nivel superior y postgrado mientras que la población sin ningún nivel educativo es el 10,2%. Sin embargo, uno de los factores que preocupa a Colombia es la tasa de analfabetismo ya que el 8,9% de la población de 5 años y más y el 8,4% de 15 años y más no sabe leer y escribir.

Fortalezas de la dimensión demográfica:

- Disminución de la tasa de crecimiento poblacional permite el cumplimiento de la estrategia de cerrar brechas sociales y regionales.

Debilidades de la dimensión demográfica:

- Pérdida de capital humano originado en la reducción de 4,7% en la participación de la población joven de 15 a 29 años entre los años 2005 y 2020.
- Proceso de envejecimiento de la población colombiana: para el 2020 se proyecta un incremento de 42,1% de la población mayor de 60 años.

Geográfico. La posición geoestratégica con su acceso al océano Pacífico y Atlántico en la esquina noroccidental de Suramérica, ubica a Colombia en un entorno logístico competitivo, al constituirse un paso obligado para navieras que cubren las rutas marítimas norte- sur- norte, y por la cercanía al canal de Panamá que facilita las interconexiones este-oeste y el acceso a los dos océanos. Similar situación sucede para los tráficos aéreos, lo cual se demuestra con el ranking que tiene el Aeropuerto de Bogotá, el primero en América Latina en movimiento de carga.

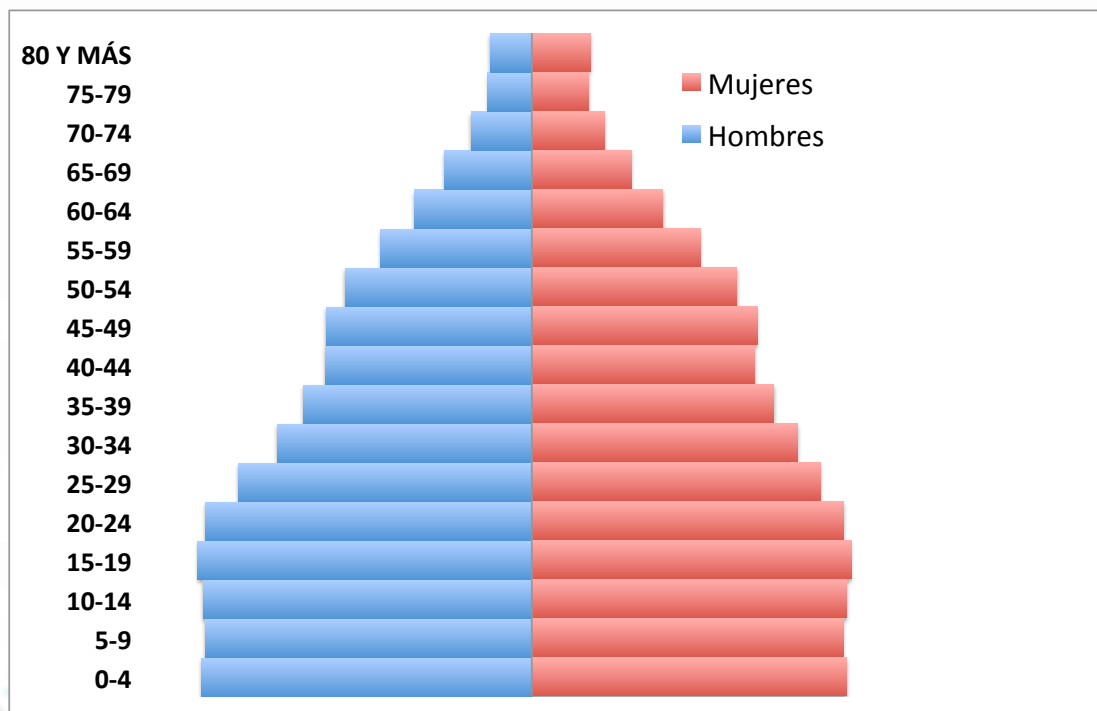


Figura 24. Pirámide poblacional por sexo y rango de edades.

Tomado de “Estimaciones de Población 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020 Nacional y Departamental Desagregado por Área, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad.”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Recuperado 15 de Noviembre de 2014 de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Colombia dispone de un área de 1'138,000 km² y con 3,203 km de costas (1,760 km en el Caribe y 1,448 km en el Pacífico), tiene un clima tropical a lo largo de las costas y llanos orientales, mientras que en la zona centro, se encuentra un clima más frío a medida que la altura sobre el nivel del mar aumenta.

Debido a la accidentada geografía de Colombia, la cual cuenta con tres cordilleras, existe una deficiencia en infraestructura de transporte la cual se vio acentuada por la ola invernal, cuyo balance es la destrucción, en buena medida, de las carreteras del país, especialmente las que se comunican con el mercado venezolano y las que comunican a la región central con la costa.

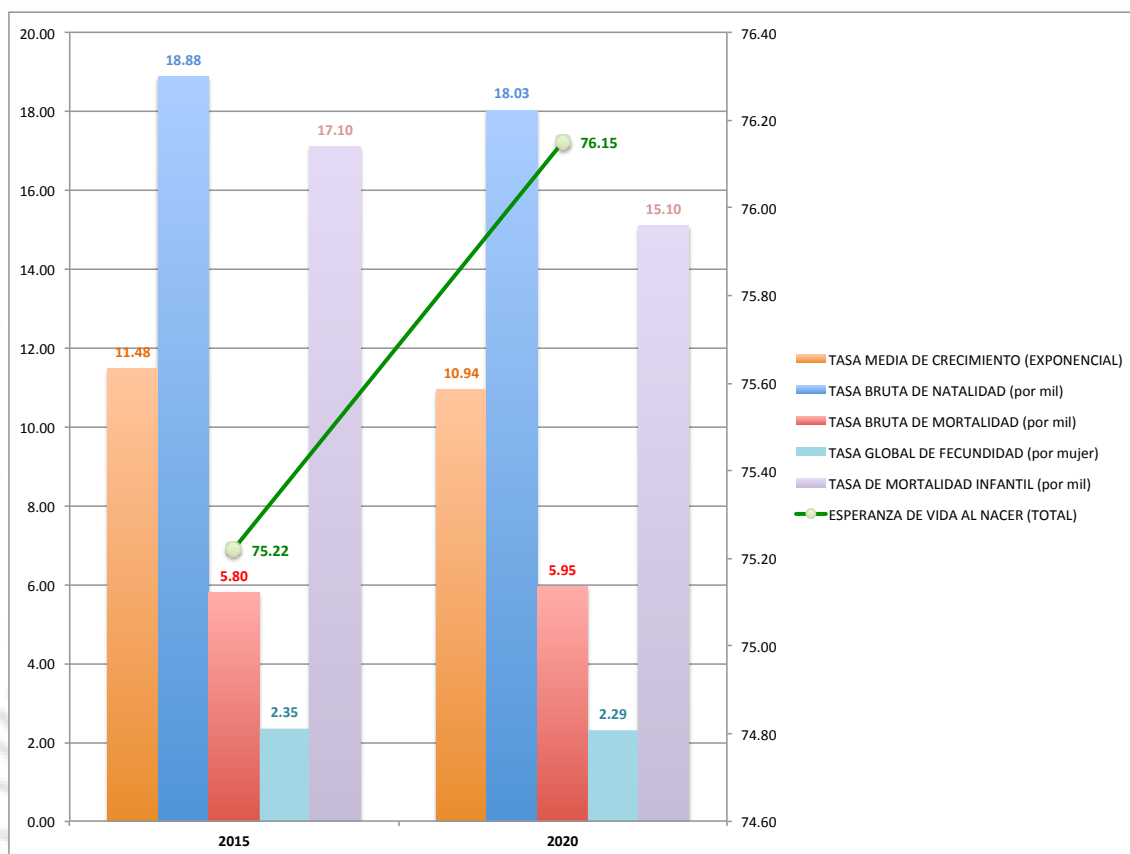


Figura 25. Indicadores demográficos Colombia 2015 – 2020.

Tomado de “Indicadores Demográficos Según Departamento 1985-2020”, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Recuperado 15 de Noviembre de 2014 de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Finalmente, según Roldán & Pérez (2012), Colombia tiene solamente un único puerto en el Océano Pacífico mientras México y Perú cuentan con siete cada uno mientras que Chile tiene seis.

Fortalezas de la dimensión geográfica:

- Ubicación geográfica favorable para el comercio internacional con países de la APEC.
- Gran cantidad de territorio costero que no ha sido aprovechado aún.

Debilidades de la dimensión geográfica:

- Dificultad para accesibilidad al interior del país.
- Déficit de puertos en el Océano Pacífico dificulta el comercio con los países de la APEC.

Económico. El PBI de Colombia ha crecido en los últimos años aunque a tasas que no han sido constantes; sin embargo, este crecimiento ha sido uno de los mejores en América Latina y se consolida como uno de los países más fuertes de la región. Asimismo, conforme al Estudio Económico de la CEPAL (2014) , la economía colombiana está mostrando unos indicadores macro económicos estables motivo por el que la IED ha crecido alrededor de 5% y ha mantenido su crecimiento a pesar de la desaceleración económica de los países latinoamericanos. Finalmente, Colombia se encuentra entre los principales países de América Latina que han emitido bonos y ha mantenido su calificación de riesgo país.

Fortalezas de la dimensión económica:

- Tendencia positiva y de franca recuperación en la economía a pesar de la desaceleración de los demás países región.
- Estabilización de los indicadores macroeconómicos brinda confianza para la inversión a largo plazo.

Debilidades de la dimensión económica:

- Dependiente de los recursos naturales y la exportación de productos primarios.
- Precio del petróleo bajando constantemente afecta las exportaciones de este mineral.

Histórico/Psicológico/Sociológico. Colombia tiene un pasado violento debido a las influencias negativas del narcotráfico y la guerrilla. En particular, el país lleva más de cuatro décadas de conflicto con la guerrilla, principalmente con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), las cuales han sido fuertemente combatidas y

golpeadas desde el primer mandato del presidente Uribe (2002-2006), tratando de recuperar el control del 100% del territorio nacional, lo cual ha tenido un impacto positivo en la disposición de la gente de volver al campo y frenar parcialmente el fenómeno de los desplazados por la violencia (grupos campesinos que abandonaron el campo y se desplazaron de forma masiva a las ciudades). Por otra parte, el narcotráfico ha impactado negativamente la imagen del país creando dificultades para la internacionalización de algunos productos y teniendo el pueblo colombiano que vivir con la imagen de la violencia y corrupción generada por el narcotráfico de los años 90. Con la guerrilla y el narcotráfico disminuidos, se ha logrado recuperar el territorio perdido y aprovecharlo para actividades agropecuarias, así como la confianza de los inversionistas extranjeros en el país.

De acuerdo al informe del Presidente al Congreso (2014) “entre 2010 y 2013 se ha reducido la tasa de homicidios en un 4.8% llegando a 32.3 por cada 100,000 habitantes” (p. 141) . Sin embargo, “la tasa de hurto común se incrementó en un 38,8% desde 2010 llegando a 278,2 por cada 100.000 habitantes” (p.141).

Fortalezas de la dimensión Histórico/Psicológico/Sociológico:

- Mayor confianza para la inversión asociada con indicadores de mejora en la seguridad en el interior del país.

Debilidades de la dimensión Histórico/Psicológico/Sociológico:

- Migración de la violencia del campo a las ciudades bajo la forma de crimen organizado.

Organizacional/Administrativo. Colombia es una república unitaria democrática.

El actual presidente de Colombia ha plasmado en su libro “La Tercera Vía, Una Alternativa para Colombia” la guía para su gobierno, la cual se resume en las frases “el mercado hasta donde sea posible, el Estado hasta donde sea necesario” esta nueva propuesta pragmática, propuesta por Anthony Giddens, toma lo mejor de los gobiernos

liberales (estadistas) o conservadores (que abogan por el libre mercado), pero al margen de las ideologías; en otras palabras, la Tercera Vía intenta agrupar lo positivo del capitalismo liberal y el socialismo. A pesar de que el modelo tiene opositores, hasta ahora ha demostrado resultados a corto plazo. Sin embargo, para que una propuesta de Tercera Vía funcione es necesario que las instituciones del Estado sean fuertes y ese es uno de los puntos débiles de Colombia donde hay una desinstitucionalización a lo largo de su recorrido histórico.

La desinstitucionalización de Colombia se ha dado por la corrupción y el clientelismo así, Colombia ocupa el puesto 94 de 177 países con un puntaje de 39 donde 0 es el más corrupto y 100 el país más limpio. El respaldo de la población al modelo del gobierno de Santos se refleja en la reelección como presidente en las pasadas elecciones y en los resultados económicos que en el corto plazo ha logrado. Sin embargo, existe un descontento de la población en materia de seguridad ciudadana.

Fortalezas de la dimensión Organizacional/Administrativo:

- Continuidad de Colombia como una República democrática y participativa brinda estabilidad política a los inversionistas.

Debilidades de la dimensión Organizacional/Administrativo:

- Alta percepción de corrupción a todo nivel.

Militar. La seguridad en un país como Colombia implica la existencia de condiciones y ambiente necesario para que se pueda dar el crecimiento y desarrollo acorde con sus intereses superiores, dentro de un marco de libertad y calma. Así mismo, supone repeler efectivamente amenazas (internas y / o externas) tales como la guerra, terrorismo, narcotráfico entre otros. Es un valor supremo que debe estar presente en el acontecer diario nacional y que el Estado debe garantizar. El gobierno viene negociando un tratado de paz con las FARC en La Habana Cuba; sin embargo, hasta Abril de 2014 no se ha logrado

llegar a ningún acuerdo. Asimismo, Colombia ha recibido el reconocimiento internacional por la efectividad en la guerra contra el narcotráfico y los resultados positivos en las acciones contra los GAML y las bandas criminales (Bacrim), ha llevado a que el país preste cooperación a 14 países en temas como investigación criminal y tráfico de drogas.

Según el Banco Mundial, el gasto militar de Colombia como porcentaje del PBI fue de 3.4% el 2013; sin embargo, de acuerdo con los datos del Banco Mundial Colombia es el país de Latinoamérica que más aumentó su gasto militar llegando a 3.4% de su PBI en el año 2013. Este gasto refleja el conflicto interno que tiene Colombia desde hace más de 40 años con la guerrilla, y principalmente con las FARC, por lo que la mayoría del gasto ha sido utilizado para mantener la paz y el orden al interior del país.

Fortalezas de la dimensión Militar:

- Posición dominante del gobierno colombiano en las conversaciones de paz debido al debilitamiento militar de las guerrillas y el fortalecimiento institucional y militar del Estado.

Debilidades de la dimensión Militar:

- Altos costos en mantener el orden interno en relación a otros países de la región, derivado de la lucha contra los grupos guerrilleros insurgentes.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales describen la política y relaciones exteriores que afectan significativamente la nación y hace reconocer sus oportunidades. Según D'Alessio (2013) “son cuatro principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado” (p.90).

Influencia de terceras partes.

Colombia se ve influenciado por tres bloques comerciales importantes, el primero es bloque comercial de América del Norte en donde el principal destino de las

exportaciones es Estados Unidos, el segundo es el ALADI en donde destacan Venezuela, Ecuador y Perú como principales destinos, los dos primeros como los más importantes y Perú como un país intermedio. Finalmente está el bloque comercial de la Unión Europea en donde Alemania y Bélgica figuran como los más importantes.

Amenaza

- Venezuela atraviesa una situación económica y política muy difícil por lo que las exportaciones hacia ese país podrían disminuir.

Oportunidades

- Ecuador está atravesando una situación económica favorable y se podrían establecer convenios comerciales.
- Estados Unidos ha comenzado una recuperación económica por lo que es conveniente ampliar la oferta exportable a ese país para cubrir la futura demanda.

Lazos pasados y presentes

Colombia mantiene conflictos limítrofes con Nicaragua y Venezuela; aunque existe una resolución en donde le otorga la soberanía de las siete islas del archipiélago de San Andrés a Colombia; a Nicaragua le otorga el derecho a explotar el mar circundante. Por el lado de Venezuela, existe un problema de límite marítimo entre ambos países teniendo como referencia el archipiélago de los Monges ubicado en el mar Caribe a la entrada del golfo de Venezuela.

Amenaza

- Nicaragua puede iniciar exploraciones en busca de petróleo en las inmediaciones del archipiélago de San Andrés lo que podría tener un impacto negativo en el turismo hacia la isla.

Oportunidad

- Terminar el problema limítrofe con Venezuela para terminar de cerrar todas las fronteras.

Contrabalance de los intereses

Según el artículo Colombia los nuevos TLC 2014 de la revista América Economía nos informa que “en la actualidad Colombia cuenta con cuatro Tratados de Libre Comercio suscritos pero aún no aprobados por el gobierno, con los siguientes países: Panamá, Costa Rica, Israel y Corea del Sur; todos estos firmados en el transcurso del año 2013 y en este momento se encuentran en proceso de aprobación por el Congreso de la República” (Enero 2014). Esto mantiene en desventaja a Colombia frente a otros países como Perú y Chile que ya firmaron Acuerdos Comerciales e ingresan con tarifas más bajas por lo tanto siendo más competitivos frente a Colombia.

Amenaza

- Perú y Chile tienen una mayor infraestructura portuaria lo que dificulta a Colombia el ingreso a la APEC.

Oportunidad

- Desarrollar infraestructura en la costa del pacífico y desarrollar planes de turismo para integrar esa región a la economía del país.

Conservación de los enemigos

Colombia deberá lidiar con Venezuela y Guatemala en cuanto a los problemas limítrofes mientras que en materia comercial deberá desarrollar una estrategia comercial para alcanzar a Perú y Chile en cuanto al número de tratados comerciales y cantidad de bloques comerciales a los que pertenecen.

Amenaza

- La situación política de Venezuela ha ocasionado un gran tráfico de mercadería y combustible en la frontera por lo que Venezuela ha optado por cerrar las fronteras por la noche.

Oportunidad

- Continuar la política de mantener indicadores macroeconómicos sólidos y tratados de libre comercio para continuar el desarrollo del país.

3.1.4. Influencia del análisis en el departamento de Chocó

Por un lado el buen desempeño de la economía Colombiana sumado a su histórica estabilidad política brindan un marco positivo para la consolidación de Colombia como uno de los principales países de la región. Por otro lado, el Plan Visión Colombia II Centenario ha identificado las deficiencias y para ello ha propuesto estrategias con la finalidad de minimizarlas o superarlas a través de los cuatro objetivos. Los objetivos que afectan de manera positiva al departamento son: (a) una economía que garantice mayor nivel de bienestar y (b) una sociedad más igualitaria y solidaria.

Una de las principales prioridades de Colombia para cumplir el primer objetivo es integrarse con urgencia al comercio internacional e integrarse a la APEC; sin embargo, cómo es posible integrarse al comercio internacional del pacífico si no se cuenta con una

adecuada infraestructura de puertos, aeropuertos, carreteras y comunicaciones. El departamento de Chocó no cuenta con medios de comunicación eficientes para transportar sus productos hacia los centros de consumo ya que los el transporte fluvial encarece el precio de los productos y hace imposible el comercio de productos perecederos. Por lo tanto, la estrategia de generar una infraestructura adecuada para el desarrollo es una de las que brinda más oportunidades a este departamento.

En cuanto a la estrategia de aprovechar las potencialidades del campo, se requiere incorporar regiones como el Chocó a la economía para ampliar la demanda interna para ello el plan plantea la estrategia de eliminación de las barreras de financiamiento de modo que los empresarios inviertan en los posibles proyectos que realizan en el Chocó. Para lograrlo se requiere incentivar al empresariado colombiano a invertir en el departamento del Chocó a través de incentivos fiscales y tributarios. En ese sentido también es necesario plantear estrategias para disminuir la explotación informal de minerales creando sectores alternativos rentables como el turismo y agroindustria.

La estrategia de aprovechamiento de los recursos marítimos brinda al departamento de Chocó la más clara oportunidad para aprovechar la posición geoestratégica de Colombia. Para lograr ese propósito se requiere desarrollar las áreas costeras del pacífico e invertir en infraestructura. Además, una gran parte de las exportaciones colombianas tienen como destino Ecuador y Perú por lo que, es necesario remodelar o construir un puerto en el pacífico que permita atender la demanda de los países de la APEC.

Otra de las prioridades de Colombia es cerrar las brechas sociales y lograr una sociedad más igualitaria. Este objetivo brinda al Chocó una gran posibilidad de desarrollo ya que este departamento es uno de los más rezagados tanto a nivel educativo, social y

cultural. El departamento de Chocó presenta una alta tasa de analfabetismo y desempleo por lo que al reducir estos índices en este departamento se contribuiría con este objetivo nacional.

3.2. Análisis Competitivo de Colombia

En el periodo del 2010 al 2014, Colombia no ha evolucionado significativamente en el índice de competitividad global elaborado por el Foro Económico Mundial y que además, tal como se aprecia en la Tabla 10, Colombia se encuentra aún por debajo de Chile, Brasil y Perú en una muestra 144 países.

Respecto al 2013 Colombia sube tres posiciones para llegar al puesto 66 mostrando una cierta estabilidad en su perfil de competitividad con resultados similares a los de ediciones anteriores en la mayoría de las dimensiones, con excepciones destacable: (a) el buen desempeño a nivel tecnológico (puesto 68), sobre todo de las tecnologías de la información (puesto 66); y (b) el desarrollo de su infraestructura (puesto 84), que sigue siendo, sin embargo, el segundo factor más problemático para hacer negocios en Colombia, después del alto nivel de corrupción (puesto 123).

Tabla 10

Índice de competitividad global 2010-2014

País /Economía	2010-2011	2012-2013	2014-2015
Chile	30	33	33
Brasil	58	48	57
Perú	73	61	65
Colombia	68	69	66

Nota: Adaptado de “*The Global Competitiveness Index 2014, 2012,2014*” por el *World Economic Forum* (s.f.). Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

El modelo de Porter, que define los determinantes de las ventajas competitivas en las naciones, se utilizará para realizar el análisis de competitividad del país. Los determinantes se encuentran compuestos por: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2008).

Según Porter (2013), “la prosperidad de un país se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda” (p. 219). Los recursos naturales brindan una oportunidad, pero también, se convierten en una trampa pues puede crear una dependencia del recurso afectando severamente cuando el recurso se agote o no obtengan beneficios suficientes cuando, por ejemplo, sea menos eficiente respecto a otros países que también explotan dichos recursos.

Además, refiriéndose a la participación de las empresas en la competitividad de una nación, nos comenta:

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las compañías ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, agresivos proveedores con base en su país y clientes locales exigentes” (Porter, 2013, p. 219).

3.2.1. Condiciones de los factores

Dentro de los factores básicos se tiene: (a) los recursos naturales, (b) clima, (c) ubicación y (d) demografía los cuales fueron discutidos en el análisis del potencial nacional; sin embargo, dentro de los factores avanzados se encuentran los factores de

producción, tales como la mano de obra especializada, la infraestructura y el capital, necesarios para competir en determinado sector (Porter, 2009). Estos factores avanzados podrían ser transformados en ventajas competitivas.

Según el informe de competitividad mundial elaborado por el Foro Económico Mundial (2014) Colombia ocupa el puesto 166 en el pilar educativo; debido a que, aún no responde a las necesidades productivas de un entorno empresarial cada vez más sofisticado; así como también, debe elevar su capacidad de innovación (puesto 83) que se ve afectada por la mala calidad de las instituciones privadas de investigación científica (puesto 95) y de inversión en I&D (puesto 73).

En cuanto a mano de obra, a mayo de 2013 la tasa de desempleo llegó al 9,4%, a diciembre de 2012 se crearon 1.483.095 empleos, principalmente en los sectores de comercio, restaurantes y hoteles, construcción y actividades inmobiliarias. Con respecto a la informalidad laboral, durante los últimos cinco años ha disminuido de forma consistente, para el trimestre de enero a marzo del 2013, el promedio nacional fue del 65,4% lo cual la ubica como la tasa más baja para el periodo de referencia en los últimos 7 años.

Durante el 2013, las acciones de la Unidad Técnica de Ejecución Logística de la Dirección Nacional de Planeamiento (DNP), se orientaron fundamentalmente a la ejecución de estudios técnicos y de tareas asociadas a la gestión del Gobierno nacional en gestión logística, las cuales permiten continuar con la implementación de la Política Nacional de Logística (PNL) formulada en el Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3547 de 2008. En el “Informe de Resultados: Enfoque Nacional 2013”, el Departamento Nacional de Planeación (2013) manifiesta que:

Se finalizaron tres estudios de pre factibilidad para la localización, diseño y viabilidad de plataformas logísticas en Magdalena Medio, Puerto Salgar – La Dorada y Eje Cafetero que, junto con el realizado para el Valle del Cauca,

completan cuatro estudios de esa naturaleza desde agosto del 2010. Su objetivo principal consistió en determinar la conveniencia económica, social y ambiental de implementar plataformas logísticas en los ámbitos estudiados en estas regiones, las cuales contarían con servicios de instalación y carga, centros de distribución y consolidación de carga general y contenedores, depósito de contenedores, red de frío, almacenamiento para carga general y maquinaria, desarrollos industriales para empresas nuevas o existentes y desarrollos complementarios de las actividades logísticas. (Departamento Nacional de Planeación, 2013, p.24).

En cuanto a infraestructura de transporte se duplicó la inversión, que pasó de \$3,8 billones en 2010 a \$7 billones en 2012 y \$8,2 billones en 2013. Sobresale, en lo corrido del gobierno, la construcción de 401,14 kilómetros y la contratación de 2.400 kilómetros de doble calzada, que le permiten al país contar una mejor conectividad. En materia portuaria se destaca la entrada en funcionamiento de las nuevas grúas pórtico en los puertos de Cartagena y Buenaventura y la construcción del muelle nueve en Cartagena; finalmente, en cuanto a infraestructura aérea, entró en funcionamiento la terminal internacional del Aeropuerto El Dorado.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con Porter (2009), las compañías son más sensibles a las necesidades de sus clientes internos; por lo tanto, las características de la demanda interna es la que le da forma a los atributos de diferenciación de los productos y crea la presión necesaria para la innovación y calidad. Asimismo, no solamente es la dimensión de la demanda lo que importa sino su sofisticación (p. 240).

Como se puede apreciar en la Figura 26, Colombia presenta un desarrollo económico regular a lo largo de los últimos cuatro años (2010 al 2013). El PBI pasó de 4.0% en 2010 a 4.3% en 2013, pero con una proyección positiva para los siguientes años.

Es así que según el Boletín Técnico del DANE (16 de septiembre de 2014) en el segundo trimestre del año 2014 la economía colombiana creció 4,3% con relación al mismo trimestre de 2013(p. 1).

“Los mayores crecimientos se presentaron en las siguientes actividades: 10,2% en construcción y 6,1% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas. Durante el primer semestre de 2014, el Producto Interno Bruto creció en 5,4% respecto al mismo periodo del año 2013. Durante este periodo, los mayores crecimientos se presentaron en las siguientes actividades: 14,2% en construcción y 6,1% en servicios sociales, comunales y personales” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 16 de septiembre de 2014, p. 2).

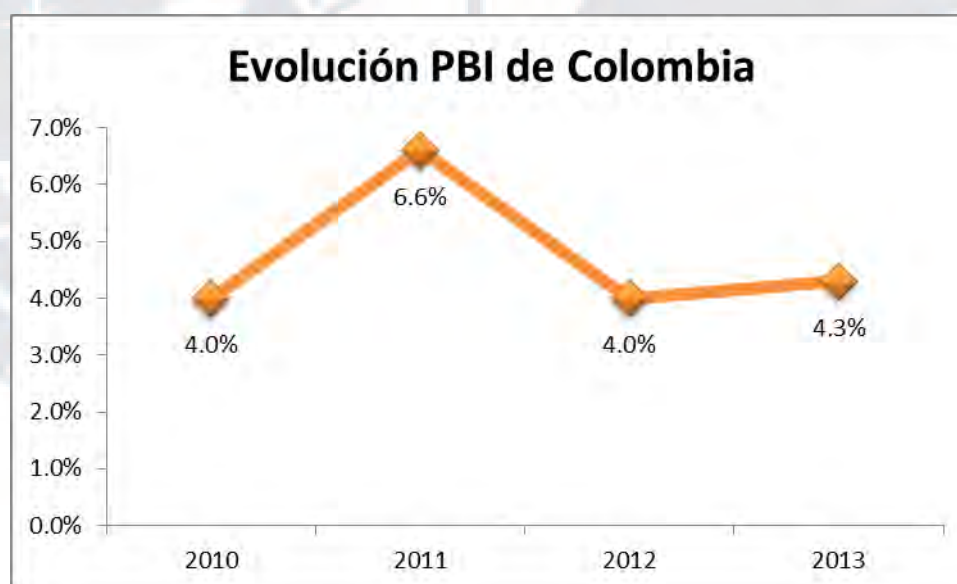


Figura 26. Evolución del PIB de Colombia 2010 al 2013.

Adaptado de “Crecimiento del PIB (% anual)”, por el Banco Mundial. Recuperado 10 de Noviembre de 2014 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

La agreste geografía colombiana ha creado una gran demanda de una red de interconexión como carreteras, puertos, aeropuertos y otros; de manera que se genere un fortalecimiento del sistema logístico que impulse la competitividad de las regiones. Las ciudades intermedias como Medellín, Cali y Barranquilla están territorialmente dispuestas

de manera que tienen un potencial para convertirse en *hubs* de desarrollo logístico a lo largo del país. Hay que considerar que cada departamento es distinto y que la infraestructura logística es desigual y regiones como Bogotá están muy desarrolladas, en cambio otras como el Chocó carecen infraestructura adecuada de carreteras, puertos y aeropuertos. Cabe destacar que, con un adecuado plan de desarrollo pueden integrarse al país y contribuir a su crecimiento económico mediante un mejor desempeño logístico cuyo índice ha disminuido ligeramente de 2010 al 2014, según se aprecia en la Figura 27.

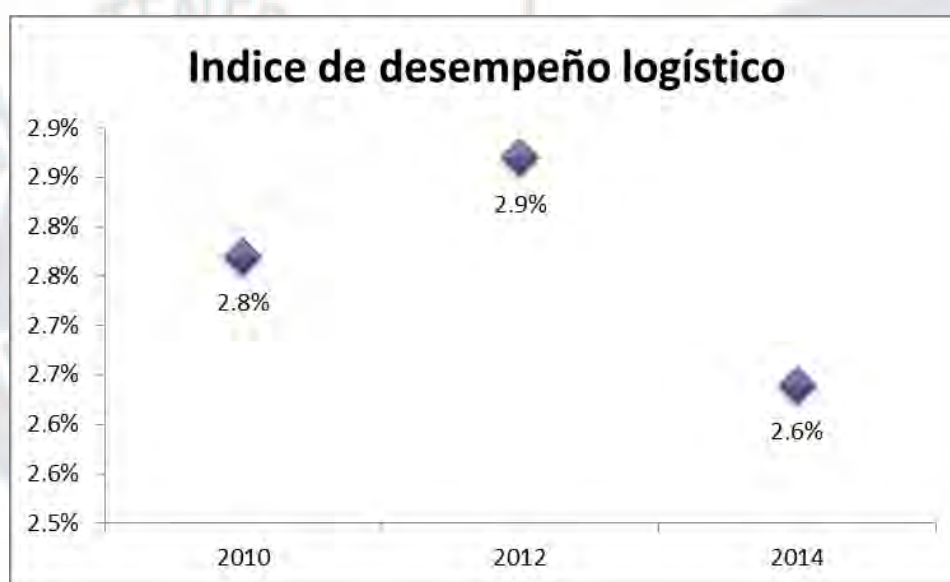


Figura 27. Índice de desempeño logístico de Colombia, 2010 al 2014.

Adaptado de “Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)”, por el Banco Mundial. Recuperado 10 de Noviembre de 2014 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ/countries/1W-CO-PE-CL?display=default>

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Colombia es un país caracterizado por su alta dependencia a la exportación de combustibles y derivados de las industrias extractivas que representan el 63,3% del valor FOB total de las exportaciones (DANE, Octubre 2014), y en menor medida de la

manufacturas con 19.6%; productos agropecuarios, alimentos y bebidas con 14.1%, tal como se grafica en la Figura 28. El principal destino en valor es Estados Unidos que representa el 25.4% del valor FOB, seguido por China con un 11.5%.

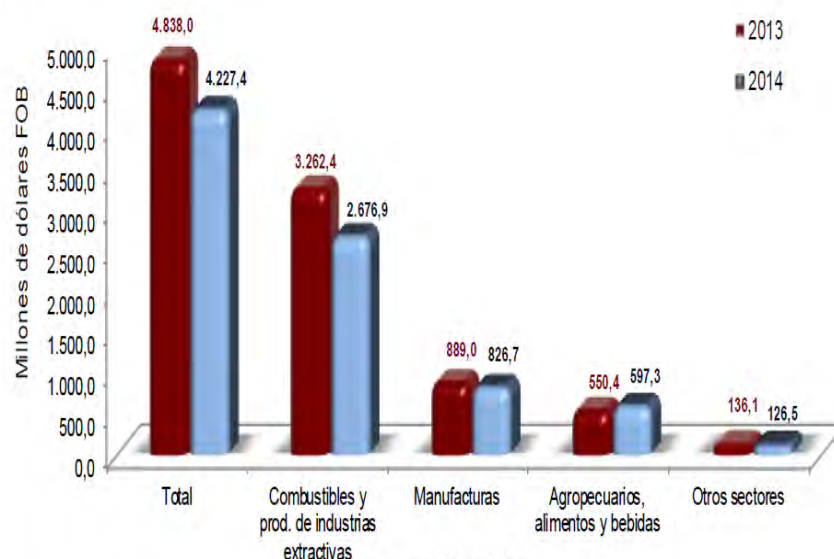


Figura 28. Valor FOB de las exportaciones octubre 2014/2013.

Tomado de “Boletín técnico: Comercio Exterior – Exportaciones Octubre de 2014 (Preliminar)”, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015. Recuperado 11 de Noviembre de 2014 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_oct14.pdf

Con la globalización, es necesario competir con todos los países del mundo y las ventajas competitivas ya no están solo en función de los recursos naturales; sino que, hay que crear y desarrollar nuevas competencias. Se debe tener en cuenta, además, que el Estado colombiano tiene un papel fundamental como estimulador y catalizador del desarrollo del país mediante políticas de estado dirigidas a tal fin articulando adecuadamente todas las regiones, cambiando la estructura productiva, incentivando la creación de nuevos sectores, tecnologías y empresas. En este sentido el sector de tecnologías de información y *software* representa un gran potencial de contribución al PBI.

En el 2014, Colombia compite directamente y en primer lugar con los países sudamericanos así como centroamericanos; debido a que la globalización ha colocado a todos los países en el mismo nivel de competencia.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El gobierno colombiano impulsa el desarrollo de sectores productivos distintos a los tradicionales promoviendo un diálogo permanente entre los empresarios, los gremios y el Estado mediante políticas y programas diversos. Uno de los principales es el Programa de Transformación Productiva (PTP) mediante el cual:

“Se fortalecen las empresas colombianas, que son el corazón de la economía del país, y estas a su vez, fortalecen el tejido social de las regiones generando más y mejores empleos. Además, impulsamos la modernización de la industria, llevándola a su encuentro con nuevas tecnologías, encadenamientos productivos y buenas prácticas que garantizan una producción sostenible” (Ver Figura 29).

3.2.5. Influencia del análisis en el departamento de Chocó

Para el 2015 se observa un panorama mundial en que las economías líderes como Estados Unidos y Unión Europea se recuperan mientras que las economías emergentes entran en crisis especialmente las que crecieron por el boom de commodities, pero que no supieron aprovechar esta situación favorable para consolidar el sistema productivo. Es un reto para el gobierno colombiano mantenerse y crecer económicamente en el contexto mundial actual y depende en gran medida del fortalecimiento del desarrollo empresarial para hacerlo competitivo a nivel internacional e impulsar el dinamismo y diversificación de los sectores productivos, disminuyendo la dependencia de un sector y/o destino de exportación.



Figura 29. Los 20 sectores que trabajan con el Programa de Transformación Productiva de Colombia.

Tomado de “¿Qué es el Programa de Transformación productiva?, por el Programa de Transformación Productiva. Recuperado 11 de Noviembre de 2014 de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>

Colombia posee programas, políticas y estrategias para cada sector productivo como por ejemplo: la promoción de las exportaciones y posicionamiento de Colombia como destino turístico con PROCOLOMBIA; impulso de las empresas en sectores productivos estratégicos con el Programa de Transformación Productiva; evolución tecnológica a través de la masificación del internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional con el plan Vive Digital; y otros. Todos estos alineados con la Visión Colombia II Centenario: 2019 con miras para alcanzar las ambiciosas metas de consolidación de la democracia, crecer en infraestructura, ser un país competitivo, consolidar la democracia y mejorar la calidad de vida del ciudadano colombiano.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato del departamento del Chocó.

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

El gobierno Colombiano ha incrementado el presupuesto bienal de regalías 2015 – 2016 para las regiones, asignando la cifra de 17,4 billones de pesos durante dicho periodo. Con este incremento, busca implementar mejoras en favor de las regiones productoras de petróleo y minerales, dada la inadecuada distribución de los recursos económicos que han sufrido, tras el uso indebido de las regalías y la corrupción imperante. Adicional al presupuesto de regalías, 400 mil millones de pesos de rendimientos financieros del sistema se encontrarán disponibles para ser repartidos entre las regiones productoras, además de 366 mil millones de pesos correspondientes al desahorro del 10% de los recursos que poseen en el Fondo de Ahorro y Estabilización (FAE).

Por otro lado, los departamentos productores podrán obtener beneficios económicos adicionales al usar los excedentes del ahorro acumulado en el Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales (FONPET) para el pago de mesadas pensionales. Asimismo, estarán en capacidad de utilizar la totalidad de las autorizaciones máximas de gasto estimadas en la ley, del Fondo de Desarrollo Regional, para compensar hasta llegar al promedio de regalías directas que les fue concedido en el mandato constitucional.

El incremento del presupuesto de regalías ha generado que el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en su informe departamental del presupuesto de inversión del año 2015 informe que el monto de la inversión para dicho año sea de 49,2 billones de pesos, lo que representa el 6% del PIB y un incremento de 5% frente al presupuesto de

2014. Así, la distribución por regiones del presupuesto para el 2015 se muestra en la Tabla 11.

En esta inversión regionalizada del Presupuesto General, se observa un crecimiento de 32% para el departamento de Chocó, el cual pasa de recibir un importe de 675,002 millones de pesos en 2014 a 888,255 millones en 2015. Esto lo ubica como octavo departamento con mayor incremento presupuestal para el 2015, donde los más beneficiados son los departamentos de Amazonas y Quindío, con 69% y 60% de variación respectivamente. Sin embargo, la inversión para este departamento ha crecido 155% con respecto a 2010, donde apenas recibía 347,761 millones de pesos. La distribución de los recursos por sector económico para Chocó se muestra en la Figura 30.

De forma complementaria a la aprobación del Presupuesto General, el gobierno ha realizado una reforma tributaria en el último trimestre de 2014 con los siguientes puntos: (a) permanencia del Impuesto a las Transacciones durante cuatro años más, hasta 2018 y posible eliminación en 2022, el cual si bien permite una fácil recaudación puede incentivar la informalidad debido a que castiga la bancarización; (b) creación del Impuesto a la riqueza durante cuatro años, el cual es similar al impuesto al patrimonio por lo que es fácil de implementar pero puede encarecer el ahorro y desincentivar la inversión; (c) incremento del impuesto a la renta a través de una sobretasa de tres puntos en el impuesto a la equidad para empresas, el cual puede afectar el crecimiento económico; y (d) eliminar la devolución de dos puntos del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para pagos con tarjetas y con banca móvil, el cual puede encarecer la bancarización.

Tabla 11

Inversión regionalizada del presupuesto general de la nación 2014 vs. 2015

Departamento	2014	2015	VAR %
Amazonas	168.362	284.719	69%
Antioquia	3.148.377	3.484.534	11%
Arauca	239.620	296.871	24%
Atlántico	1.400.408	1.729.939	24%
Bogotá	4.171.423	4.751.618	14%
Bolívar	1.615.709	1.747.616	8%
Boyacá	1.357.289	1.397.202	3%
Caldas	779.702	800.578	3%
Caquetá	512.676	623.066	22%
Casanare	340.510	414.509	22%
Cauca	1.220.266	1.513.059	24%
Cesar	1.433.123	1.476.588	3%
Chocó	675.002	888.255	32%
Córdoba	1.414.882	1.528.885	8%
Cundinamarca	1.786.244	2.194.984	23%
Guainía	155.803	210.089	35%
Guajira	554.090	748.725	35%
Guaviare	230.217	296.935	29%
Huila	890.422	991.351	11%
Magdalena	1.207.695	1.411.115	17%
Meta	656.500	821.733	25%
Nariño	1.741.499	1.903.069	9%
Norte De Santander	1.015.461	1.065.277	5%
Putumayo	657.895	622.485	-5%
Quindío	432.062	691.984	60%
Risaralda	656.775	840.407	28%
San Andrés y Providencia	243.195	314.509	29%
Santander	1.734.476	1.788.008	3%
Sucre	983.249	1.011.983	3%
Tolima	1.185.540	1.688.134	42%
Valle	2.082.645	2.749.359	32%
Vaupés	94.946	144.350	52%
Vichada	137.601	188.068	37%
Regionalizada	34.923.662	40.620.004	16%
No Regionalizable	6.580.753	6.713.289	2%
Por Regionalizar	5.243.768	1.848.778	-65%
Total General	46.748.184	49.182.071	5%

Nota. Adaptado de “Presupuesto de Inversión 2015” del DNP.

Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Datos-y-Estadisticas/Inversion%20Regional/Paginas/Regionalizacion-Ajustada-Inversion-2014.aspx>

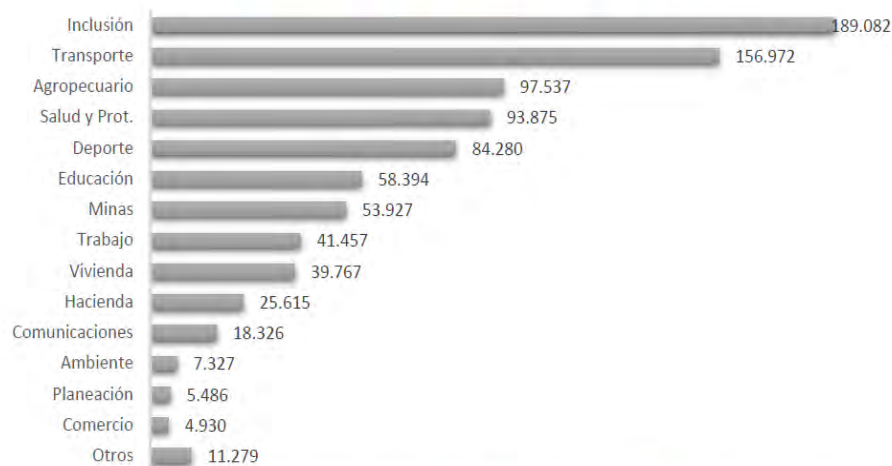


Figura 30. Distribución de recursos por sector en el departamento de Chocó.

Tomado de “Presupuesto Nacional 2015”, por El Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2014. Recuperado 15 de Noviembre de 2014 de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversionesy%20finanzas%20pblicas/>

Oportunidades

- Compromiso político de pacificar el país.

Amenazas

- Inestabilidad política debido a la burocracia, favores políticos y procesos de gobiernos ineficientes

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).

Durante el 2014 se ha incrementado la volatilidad en los mercados internacionales lo que ha generado un comportamiento negativo en los activos Colombianos, principalmente en la bolsa, los bonos soberanos y los indicadores de riesgo. Así, durante los tres primeros trimestres de este año, el riesgo soberano de Colombia medido a través del Indicador de

Bonos de Mercados Emergentes (EMBI) se ha ubicado alrededor de los 150 puntos empezando a incrementarse a partir de Septiembre. Ello debido básicamente a las dudas sobre la recuperación económica en Europa y China lo que ha generado valores de hasta 168 puntos. Los factores que impulsaron esta percepción de riesgo fueron tanto la reducción del ingreso de capitales por no residentes como la migración de capitales hacia activos más seguros basados en la aversión al riesgo global.

En cuanto al tipo de cambio, el *BBVA Research* (2014) proyecta una significativa devaluación del peso colombiano tanto para 2014 como para 2015, estimadas en 5,8% y 7,4% respectivamente. Dado que el petróleo es el principal producto de exportación de Colombia la caída de su precio ha impactado significativamente la cantidad de divisas disponibles y por ello se ha acelerado la reducción de la tasa de cambio. Sin embargo, esto no ha sido exclusivo de Colombia, pues prácticamente todas las monedas del mundo se han visto afectadas durante dicho periodo.

En el año 2014 el crecimiento de la economía colombiana ha sido superior al 4% y se proyecta que cierre el año en 4,9%. Si bien para el 2015 se estima un crecimiento muy similar, a partir del 2016 la economía crecería a un nivel promedio de 5% muy cerca del potencial de la economía. El PBI potencial y la brecha del producto se muestran en la Figura 31.

Se estima que la inflación a finales de 2014 se ubique en 3,4% ello debido principalmente al incremento del precio de los alimentos así como al costo de la energía y el gas. Por su parte, debido a la reducción de la probabilidad del fenómeno del niño en 2015, se proyecta una inflación para el cierre de dicho año en 3,3%. Este valor podría verse afectado hacia abajo si se logra controlar la fluctuación del precio del petróleo a nivel mundial. Las proyecciones macroeconómicas se muestran en la Tabla 12.

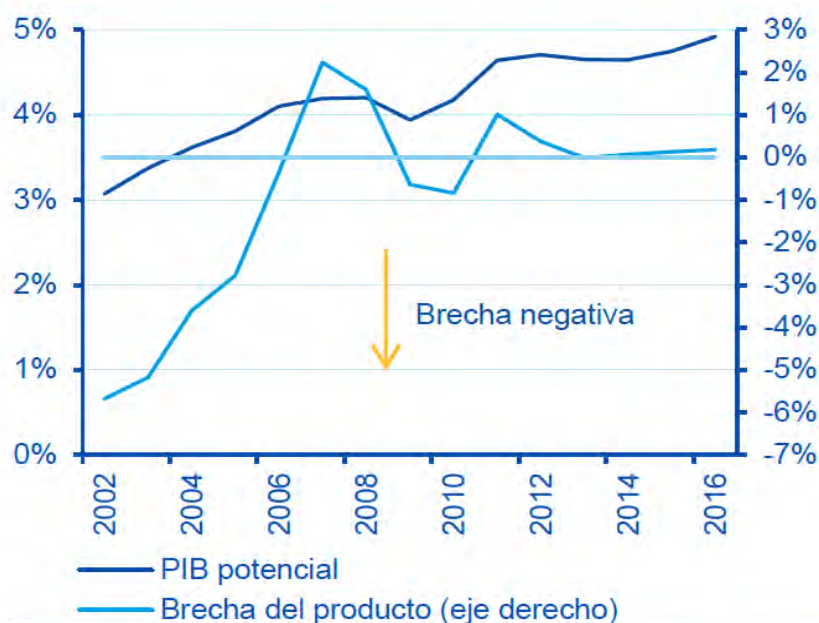


Figura 31. PIB potencial y brecha de Producto (%).

Tomado de “BBVA Research - Situación Colombia”, por BBVA Research, 2014.

Recuperado 15 de Noviembre de 2014 de

<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/latinoamerica/colombia/>

Tabla 12

Pronósticos macroeconómicos anuales

Indicador	2012	2013	2014	2015
PBI	4.0	4.7	4.9	4.8
Inflación	2.4	1.9	3.4	3.3
Tasa de Cambio	1.768	1.927	2.100	2.200
Devaluación	-9.0%	9.0%	9.0%	4.8%
Tipo de Cambio	1.798	1.869	1.977	2.123

Nota. Adaptado de “BBVA Research – Situación Colombia”. Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/latinoamerica/colombia/>

Oportunidades

- Crecimiento sostenido de la economía colombiana.
- Incremento de la inversión pública en los departamentos pobres
- Posicionamiento mundial de Colombia como destino turístico.

Amenazas

- Situaciones climatológicas e inundaciones que afectan las vías de comunicación impiden la inversión en infraestructura.
- Disminución de la demanda de oro y platino.

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

Según el Banco Mundial (2014) Colombia posee una población económicamente activa de 23'107,344 de personas, considerando una población en edad de trabajar de 35'670,959. Así, el DANE considera que en el primer semestre de 2014, el total nacional presentó una tasa global de participación (TGP) de 63,6%, una tasa de ocupación (TO) de 57,4% y tasa de desempleo (TD) de 9,7% según se muestra en la Figura 32.

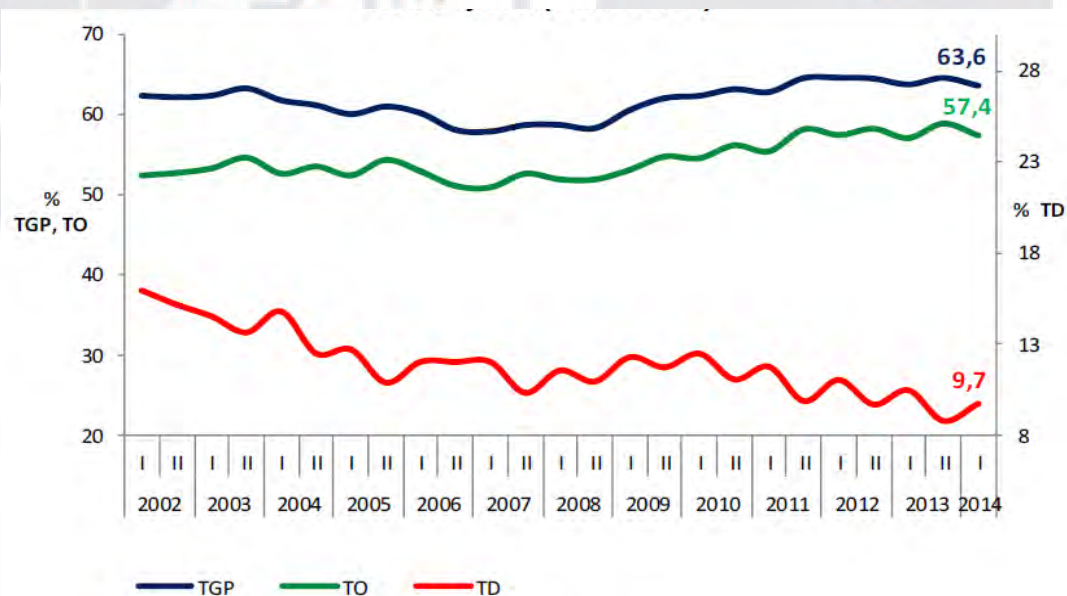


Figura 32. Tasas global de participación, de ocupación y de desempleo a nivel nacional. Tomado de “ Principales indicadores laborales en Regiones 2014”, por Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), 2014. Recuperado 20 de Noviembre de 2014 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_regiones/bol_regiones_Isem_14.pdf

En cuanto al nivel de pobreza en Colombia, para el periodo comprendido entre julio 2013 y junio 2014 el porcentaje de personas en dicha situación es de 29,3% distribuido de la siguiente forma: en las áreas más densamente pobladas del municipio y donde se establece la administración del departamento, también llamadas cabeceras, es de 25,6 %; y en el resto del territorio es de 41,6%. Así, en comparación con el mismo periodo del año anterior, se encuentra una reducción de 2,9% para el resultado nacional, 2,4% menos para las cabeceras y 4,4% para el resto. Ello pese a que el costo per cápita a nivel nacional, que sirve como base para establecer la línea de la pobreza, se incrementó en un 2% en el último año, subiendo de \$204.270 a \$208.404 pesos (ver Figura 33).

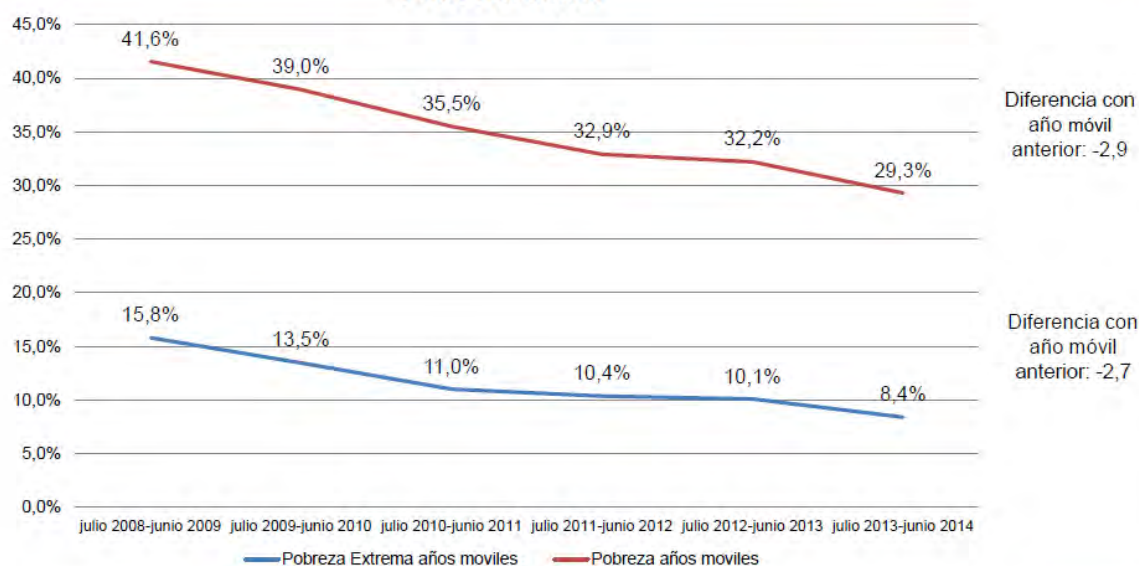


Figura 33. Pobreza y pobreza extrema a nivel nacional.

Tomado de “ Gran Encuesta Integrada de Hogares 2012-2014”, por Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), 2014. Recuperado 20 de Noviembre de 2014 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_mon_jul13_jun14.pdf

Con base en el censo nacional de 2005, el último donde se realizó un análisis socio-demográfico por etnias, se estableció que el 11% de la población colombiana es afro-descendiente, mientras que el 3% es indígena. Sin embargo, en el departamento de Chocó, estos porcentajes son mucho más altos, llegando a 82% de afro-colombianos y 13% de indígenas (ver Tabla 13). Así, Chocó es el departamento con mayor porcentaje de población afro-descendiente y el octavo con mayor porcentaje de población indígena (ver Figura 34).

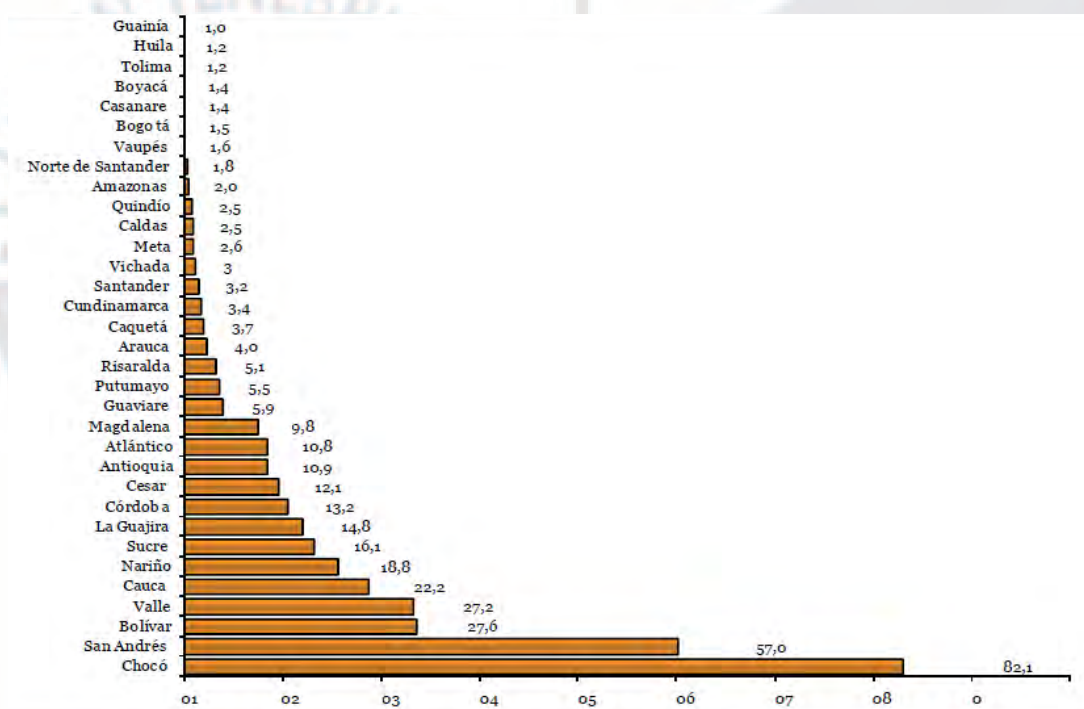


Figura 34 Distribución de la población afro-colombiana por departamento.

Tomado de “Censo Colombia 2005”, por Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), 2006. Recuperado 25 de Noviembre de 2014 de

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad_estadistica_etnicos.pdf

Tabla 13

Porcentaje de población afro-descendiente e indígena

Lugar	Afro-colombianos	Indígena	Otras etnias	Total
Chocó	82%	13%	5%	100%
A nivel nacional	11%	3%	86%	100%

Nota. Adaptado de Censo general 2005 – DANE. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad_estadistica_etnicos.pdf

Con la finalidad de una adecuada administración, el gobierno colombiano ha delimitado las regiones afrocolombianas e indígenas. Como se muestra en la Tabla 14, la capital de Chocó, Quibdó y sus municipios más cercanos han sido considerados parte de una región afrocolombiana. Este análisis ha permitido detectar las dificultades específicas de estos grupos étnicos, siendo los más importantes: (a) alto nivel de migración (cercano al doble que otros grupos étnicos) debido a la falta de oportunidades de estudio, de trabajo o riesgos de desastres; (b) bajos niveles de alfabetismo; y (c) bajo porcentaje de la población con estudios secundarios y superiores.

Oportunidades

- Interés nacional de cerrar las brechas sociales entre ciudadanos colombianos.
- Interés nacional para invertir en Investigación y Desarrollo

Amenazas

- Reducción en el presupuesto del Plan Colombia para combatir el narcotráfico.
- Desplazamiento de las poblaciones por el fortalecimiento de los grupos al margen de la ley.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

En Colombia al finalizar del segundo trimestre de 2014, el número de suscriptores a Internet de Banda Ancha es de 9'344,568 y las suscripciones de las demás conexiones llegan a 558,873. Para ello se considera como Banda ancha a todas las conexiones de

internet Móvil 3G y 4G así como al internet fijo con velocidad efectiva de bajada o *Downstream* mayores o iguales a 1,024 Kbps. Con este resultado, se logra superar significativamente la meta establecida por el gobierno en 2010 dentro del Plan Vive Digital, la cual esperaba pasar de 2,2 millones de conexiones de internet de banda ancha a 8,8 millones. La evolución de las suscripciones se muestra en la Figura 35.

Tabla 14

Regiones establecidas como indígenas y afro-colombianas

Región	Municipios
Sur del Valle y Norte del Cauca. (Región indígena)	Candelaria, Jamundi, Florida, Pradera (Valle del Cauca); Puerto Tejada, Caloto, Villa Rica, Santander de Quilichao, Miranda, Padilla, Suárez, Buenos Aires (Cauca)
Occidente de Caldas/Risaralda (Región indígena)	Riosucio, Supía, y Marmato (Caldas); Quinchía, Mistrató y Pueblo Rico (Risaralda)
La Guajira y el Cesar (Región indígena)	Manaure, Maicao, Uribia, Riohacha, Barrancas, Dibulla (La Guajira) y Pueblo Bello (Cesar)
Buenaventura (Región afrocolombiana)	Buenaventura (Valle del Cauca)
Quibdó y municipios cercanos (Región afrocolombiana)	Quibdó, Medio Atrato, Carmen de Atrato, Lloró, Alto Baudó, Bojayá y Rioquito (Chocó)
Cali (Región afrocolombiana)	Cali (Valle del Cauca)
Cartagena (Región afrocolombiana)	Cartagena (Bolívar)

Nota. Adaptado de La visibilización estadística de los grupos étnicos colombianos – DNP.

Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad_estadistica_etnicos.pdf

Pese a ello, en la Tabla 15 se observa que Chocó, no solo es uno de los cuatro departamentos que menos número de suscriptores posee, sino que considerando el

porcentaje de penetración ocupa el puesto 25 de 33 (incluido el Distrito Capital de Bogotá) con apenas el 2,4% de su población. Quibdó, su capital, tampoco se encuentra bien ubicada pues posee 9,44% de penetración lo que la ubica en el puesto 21.

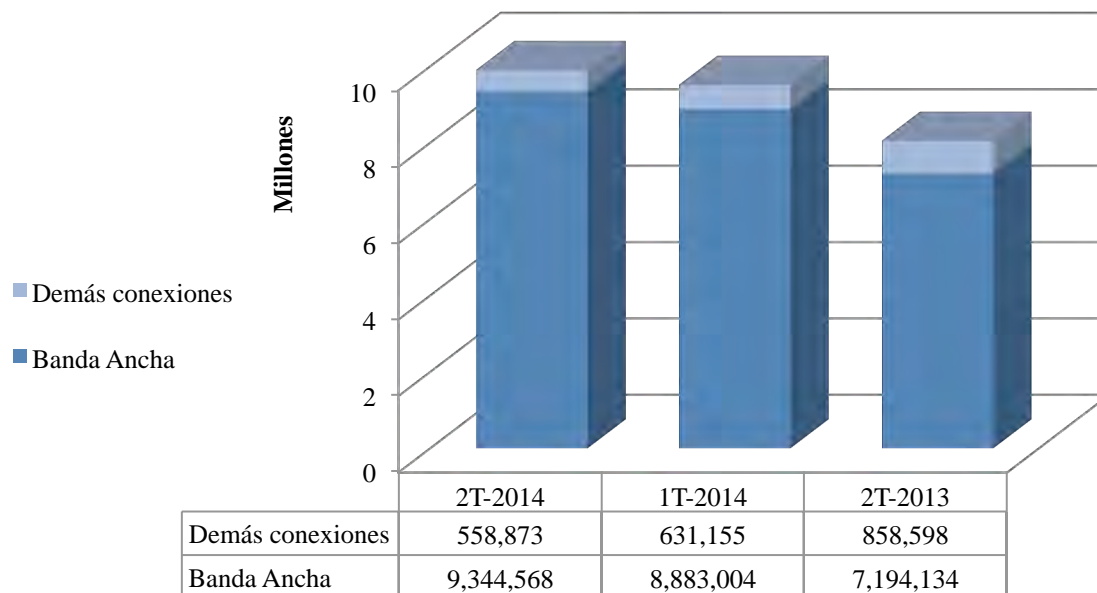


Figura 35. Evolución de suscriptores de banda ancha y demás conexiones al 2014.

Adaptado de “Boletín trimestral - Cifras segundo trimestre 2014”, por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC), 2014. Recuperado 20 de Noviembre de 2014 de http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articulos-7201_archivo_pdf.pdf

En cuanto a la telefonía móvil, el número total de abonados es de 52'194,012. Con ello, en Colombia existen 109,5 abonados en telefonía móvil por cada 100 habitantes, siendo el 79% de ellos por medio del servicio de prepago y el 21% por medio de postpago. Las empresas con mayores participaciones de mercado son COMCEL (55.8%), Colombia Telecomunicaciones (23.5%) y Colombia Móvil (15.9%). Existen otras empresas con menor porcentaje de participación como Milicom (14%) y Virgin Mobile (0.2%).

Tabla 15

Suscriptores con acceso dedicado a Internet por departamento y población

DEPARTAMENTO	N° DE SUSCRIPTORES		DANE	PENETRACIÓN	
	1T - 2014	2T - 2014	POBLACIÓN 2014	1T - 2014	2T - 2014
BOGOTÁ D.C.	1,395,231	1,437,820	7,776,845	17.94%	18.49%
ANTIOQUIA	864,562	879,246	6,378,069	13.56%	13.79%
RISARALDA	124,442	125,564	946,626	13.15%	13.26%
SANTANDER	259,068	259,762	2,051,065	12.63%	12.66%
QUINDÍO	64,187	66,557	562,087	11.42%	11.84%
ATLÁNTICO	241,935	249,280	2,432,145	9.95%	10.25%
VALLE DEL CAUCA	518,434	446,433	4,566,593	11.35%	9.78%
CALDAS	88,094	90,276	986,061	8.93%	9.16%
CUNDINAMARCA	211,429	222,194	2,639,059	8.01%	8.42%
NORTE SANTANDER	104,714	109,068	1,344,015	7.79%	8.12%
META	73,138	75,748	943,024	7.76%	8.03%
TOLIMA	104,357	108,063	1,404,268	7.43%	7.70%
BOLÍVAR	134,594	135,948	2,072,976	6.49%	6.56%
HUILA	70,136	72,878	1,140,585	6.15%	6.39%
CASANARE	18,363	19,974	350,221	5.24%	5.70%
CESAR	49,342	52,487	1,016,503	4.85%	5.16%
MAGDALENA	59,318	60,053	1,247,383	4.76%	4.81%
BOYACÁ	55,603	59,423	1,274,571	4.36%	4.66%
SUCRE	34,052	36,237	843,182	4.04%	4.30%
SAN ANDRÉS Y PROV.	2,660	2,808	75,801	3.51%	3.70%
CÓRDOBA	59,129	61,424	1,683,792	3.51%	3.65%
NARIÑO	56,453	59,370	1,722,999	3.28%	3.45%
CAUCA	44,692	45,266	1,366,937	3.27%	3.31%
CAQUETA	12,633	13,559	471,527	2.68%	2.88%
CHOCÓ	11,437	11,873	495,171	2.31%	2.40%
LA GUAJIRA	17,818	20,270	930,165	1.92%	2.18%
ARAUCA	5,306	5,281	259,447	2.05%	2.04%
PUTUMAYO	5,070	5,100	341,034	1.49%	1.50%
AMAZONAS	488	490	75,388	0.65%	0.65%
VICHADA	55	51	70,260	0.08%	0.07%
VAUPÉS	11	15	43,240	0.03%	0.03%
GUAINÍA	9	12	40,839	0.02%	0.03%
GUAVIARE	23	24	109,490	0.02%	0.02%
TOTAL NACIONAL	4,686,783	4,732,554	47,661,368	9.83%	9.93%

Nota. Adaptado de Informe trimestral de las TIC – 2T 2014. Recuperado de <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-7201.html>

Oportunidades

- Plan de alcance de internet para las principales ciudades de los departamentos más rezagados del desarrollo.

Amenazas

- Poco interés de inversión en telecomunicaciones por las dificultades que genera el territorio agreste del Chocó.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

Durante el último quinquenio, el gobierno Colombiano ha desarrollado numerosos proyectos para la evitar la deforestación pero pocos son los que se implementan debido básicamente a que la mayoría de éstos deben cumplir con la aprobación y respaldo del Banco Mundial o de otras entidades que financien proyectos medioambientales. Pese a ello, con fondos propios, desde el año 2010 Colombia ha incorporado un total de 4'371,782 nuevas hectáreas al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) entre reservas naturales de la sociedad civil, reservas forestales protectoras nacionales y áreas protegidas regionales. Asimismo, ha implementado 87 estaciones que realizan mediciones de la calidad del aire, según los estándares normativos internacionales. Dichas estaciones se encuentran ubicadas principalmente en las cabeceras municipales de los departamentos y se estima que su gestión beneficiará a cerca de 8 millones de habitantes (DNP, Enfoque Nacional 2013).

Por otra parte el Gobierno también ha iniciado estrategias para reducir el uso de mercurio en la minería artesanal, desarrollando asistencia técnica y modificación de los equipos tecnológicos en diferentes municipios del país. Esto generó una reducción de 20.1 toneladas de mercurio al año en 2013. Asimismo, el Estado ha implementado un proceso de compras públicas con enfoque en aspectos ambientales. Para ello, 40 entidades públicas a nivel nacional han recibido entrenamiento en el proceso de compras públicas sostenibles buscando así un adecuado cuidado de los recursos.

Dentro de las actividades extractivas, Colombia realiza una supervisión constante de la disponibilidad de sus recursos naturales. Así el DANE reporta trimestralmente el

stock de sus recursos mineros y energéticos, incorporando los hallazgos de nuevos focos de extracción de minerales. La Figura 36 nos muestra la disponibilidad del petróleo, considerado como uno de los productos más importantes para la economía colombiana:

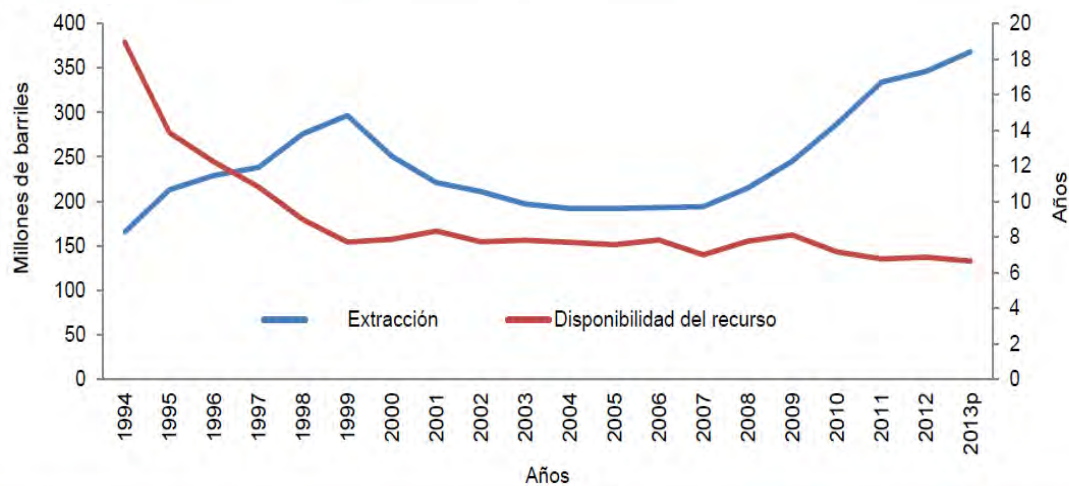


Figura 36. Extracción de petróleo y su disponibilidad.

Tomado de “Cuenta de activos: Recurso Minería y Energía 2014”, por Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), 2014. Recuperado 25 de Noviembre de 2014 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/Bol_Act_fis_2013prov.pdf

En cuanto a la extracción del petróleo, si bien existe una tendencia creciente, la disponibilidad del recurso se encuentra estable, es decir, nuevos hallazgos han permitido sostener la mayor extracción del mismo. Sin embargo en cuanto al gas natural, la extracción ha tenido un incremento que no ha sido acompañado con nuevas fuentes sostenibles, por lo que se estima que dicho recurso contará con una disponibilidad de solo 10 años (ver Figura 37).

Oportunidades

- Grandes reservas nacionales y recursos naturales en buen estado de conservación.
- Incremento de las iniciativas ecológicas y de cuidado medio ambiental.

Amenazas

- Tala indiscriminada de bosques causados por la minería informal.
- Condiciones climatológicas e inundaciones afectan las vías de comunicación.

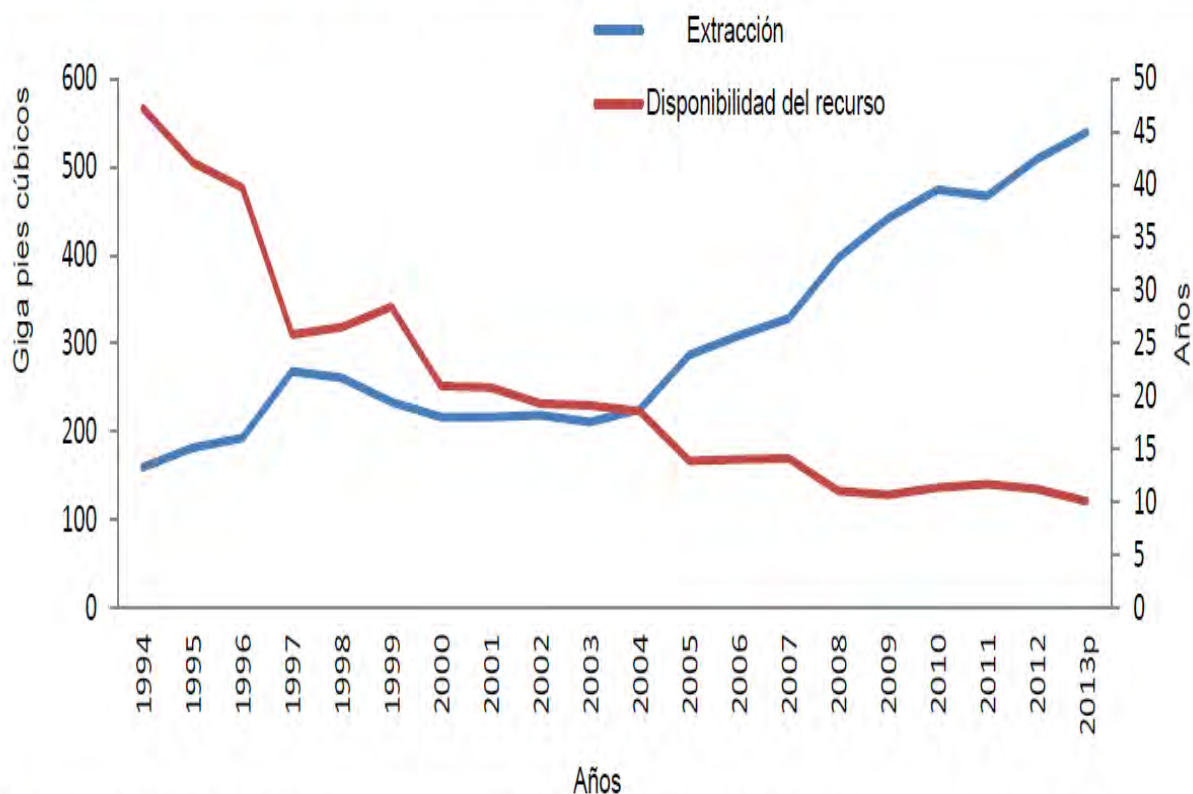


Figura 37. Extracción de gas natural y su disponibilidad.

Tomado de “Cuenta de activos: Recurso Minería y Energía 2014”, por Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), 2014. Recuperado 25 de Noviembre de 2014 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/Bol_Act_fis_2013prov.pdf

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con base en toda la información anterior se ha elaborado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el departamento de Chocó. En dicha matriz se establecieron ocho oportunidades y seis amenazas, generando un puntaje ponderado total de 1.92. Esto significa que las estrategias establecidas por el Chocó no están capitalizando las oportunidades ni reduciendo el riesgo potencial de las amenazas externas (D'Alessio, 2012).

Tabla 16

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento económico sostenido en el país	0.06	2	0.12
2	Incremento de la inversión pública en los departamentos pobres	0.09	2	0.18
3	Compromiso político de pacificar el país.	0.15	1	0.15
4	Interés nacional de cerrar las brechas sociales entre ciudadanos colombianos.	0.15	1	0.15
5	Interés nacional para invertir en Investigación y Desarrollo	0.09	2	0.18
6	Incremento de las iniciativas ecológicas y de cuidado medioambiental.	0.06	3	0.18
7	Posicionamiento mundial de Colombia como destino turístico.	0.12	1	0.12
Subtotal		0.72		1.08
Amenazas				
1	Situaciones climatológicas e inundaciones que afectan las vías de comunicación impiden la inversión en infraestructura.	0.09	2	0.18
2	Fortalecimiento de grupos al margen de la ley generando desplazamiento forzado y mala imagen del departamento.	0.08	2	0.16
3	Disminución de la demanda de minerales como el oro y el platino	0.06	3	0.18
4	Reducción en el presupuesto del Plan Colombia para combatir el narcotráfico	0.07	2	0.14
5	Tala indiscriminada de bosques por causa de la minería informal.	0.05	2	0.10
6	Inestabilidad política debido a la burocracia, favores políticos y procesos de gobierno ineficientes.	0.08	1	0.08
Subtotal		0.43		0.84
Total		1.15		1.92

3.5. El Departamento de Chocó y sus Competidores

En el análisis realizado para el departamento de Chocó y sus regiones competidoras, se considera el Escalafón de Competitividad de los Departamentos de Colombia 2012-2013 (CEPAL, 2013). Las variables que considera la CEPAL son las siguientes:

Fortaleza de la Economía. La fortaleza económica en una entidad departamental considera el análisis de cuatro factores a nivel de estructura, internacionalización, servicios financieros y factores que evidencian la relación entre los pobladores y su economía departamental.

Capital Humano. Este elemento considera tres variables que son los servicios sociales, calidad de la educación, habilidades lingüísticas y deportivas. Este análisis se sustenta en que la eficiencia económica, mejora de la productividad y por ende el bienestar requieren de la formación del capital humano.

Infraestructura. Este factor tiene una influencia directa en el desarrollo de la economía y la productividad debido a que hay una relación directa entre la infraestructura disponible y generación de factores externos positivos. Esta infraestructura considera los servicios públicos básicos, salud pública, transporte y TIC.

Ciencia y Tecnología. Estos dos factores se abordan desde una relación entre la innovación y difusión en el departamento, es decir la capacidad de innovación y generación de diferenciadores sostenibles a largo plazo.

Gestión y finanzas públicas. Este último elemento del análisis es importante cuando se analiza la competitividad del departamento, especialmente porque define y genera el desarrollo con inversión y ejecución así como propicia un entorno para el crecimiento económico de la región.

3.5.1. Poder negociador de los proveedores

En Colombia en general no solo para el departamento de Chocó la cantidad de proveedores que contrata con el estado es supremamente alta. De hecho han surgido iniciativas en los últimos años para llevar a unos niveles más controlables a los proveedores tales como el sistema electrónico de Contratación pública SECOP y Colombia compra eficiente. En términos generales estos dos mecanismos buscan por medio de herramientas tecnológicas que se faciliten los procesos y optimizar al máximo el valor del dinero del erario público. Esta manera de contratación también incluye requisitos mínimos para participar de los procesos departamentales así como sanciones para aquellos

proveedores que no cumplan los ofrecimientos realizados. En términos generales el poder de negociación es bajo ya que la competencia es fuerte.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen unos niveles altos de negociación contra unas capacidades bajas de producción, tecnificación y oferta del departamento de Chocó. En diferentes regiones del país se ofrece producción agrícola, piscícola y maderera con unos mejores niveles tecnológicos, mejor acceso geográfico y buena calidad de los productos. En la región central del país donde se ubica la capital, existe la mejor infraestructura para poder movilizar los productos. En el Chocó hay un bajo nivel de tecnificación en sus diferentes sectores productivos especialmente la minería, sector maderero y pesca .

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En la gestión departamental del Chocó el sustituto más relevante puede ser la privatización y el manejo de ciertos aspectos del departamento en entidades descentralizadas. Un ejemplo es la Corporación Autónoma regional CODECHOCO, la máxima autoridad ambiental del departamento anulando prácticamente a la gobernación y contando con una junta directiva independiente, lo cual la convierte en un fortín político.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Durante el crecimiento económico que ha tenido Colombia en los últimos años ha permitido que parte del aporte a la economía nacional no este centralizado solo en Bogotá y Antioquia (CEPAL, 2013). Una mejora importante en la infraestructura portuaria y de vías en el departamento del Atlántico está generando un mayor impacto en la economía nacional, Barranquilla la capital de departamento cuenta con un importante puerto, vías de acceso, aeropuerto internacional y gran cantidad de compañías con capital extranjero.

El Departamento del Magdalena con su capital Santa Marta tiene playas excelentes e infraestructura turística de buen nivel, a esto sumado la presencia de importantes multinacionales del sector carbonífero está desarrollando este departamento como un polo importante en la economía nacional.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Entre los diferentes departamentos del país hay una rivalidad bastante notable por destacar en sus diferentes puntos fuertes ya sea turismo, agricultura, economía, aspectos sociales entre otros; sin embargo, dado que el departamento de Chocó no posee fortalezas significativas, no se percibe como una rivalidad directa para las otras regiones del país.

3.6. El Departamento de Chocó y sus Referentes

Canadá es un país referente en el continente americano tanto por su crecimiento económico, infraestructura, educación, expectativa y calidad de vida entre otros; se encuentra entre las primeras posiciones con el puesto 15 del reporte de competitividad global del Foro Económico Mundial (2014) mientras que Colombia tiene el puesto 66 en la misma lista. Por otro lado Australia posee el puesto 22 de la lista de competitividad, lo cual lo hace un referente a seguir.

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

Para este análisis se considera el Escalafón de Competitividad de los Departamentos de Colombia 2012-2013 (CEPAL, 2013). Este análisis se presenta en la Tabla 17.

Para el análisis de perfil referencial, se usaron tres regiones que de acuerdo con la consultora Mercer (2014) son las mejores a nivel mundial. Estas regiones son Victoria en Australia, Alberta ubicada en Canadá y por último Columbia Británica, siendo Victoria la mejor calificada.

La Columbia Británica en Canadá se ubica en la costa del Océano Pacífico con una extensión de 944,735 Kilómetros ocupa el puesto cinco a nivel de extensión en cuanto a las provincias de Canadá. Su población está alrededor de los 4.5 millones de habitantes y su idioma oficial es el Inglés. De acuerdo con la OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2014) Canadá tiene el mayor ingreso per cápita que el promedio de los otros países, de igual manera la esperanza de vida es de 81 años y el índice de satisfacción de las personas es de un 80% positivo, por estas y otras múltiples razones se toma como uno de los referentes a nivel mundial la región de Columbia Británica.

La región de Victoria ocupa el segundo lugar en extensión en Australia, su ubicación es la parte sureste y es el más densamente poblado del país con alrededor de 5.2 millones de habitantes. Su economía principalmente se basa en la explotación de oro, carbón y petróleo. Su esperanza de vida es de 82. 5 según la OCDE (2014). El último referente es la región de Alberta cuya capital es Calgary tiene una extensión de aproximadamente 750.000 Km; en la región habitan cerca de 3.700.000 habitantes con lo cual es la sexta región más densa del Canadá, su esperanza de vida al nacer es de 79,83 años. En la Tabla 18 se puede apreciar la Matriz de perfil referencial.

3.8. Conclusiones

Colombia posee una gran ventaja como país: está ejecutando un plan de desarrollo a largo plazo llamado Visión Colombia II Centenario: 2019, el cual marca la guía comparativa del cumplimiento de las metas como país a nivel económico, social, político y medio ambiental. Este plan se enfoca en temas primordiales como la paz, justicia social, infraestructura, calidad de vida, productividad y competitividad.

Se han identificado nueve factores claves de éxito que han permitido a las regiones utilizadas como referentes destacarse sobre otras regiones y permitir que su población

tenga los más altos estándares de calidad de vida. Asimismo, estos factores se constituyen en las nuevas reglas de juego que el Chocó tendrá que aplicar para salir del atraso y la pobreza en la que se encuentra.

En evaluaciones anuales de estándares internacionales el perfil de competitividad Colombia no presenta un avance significativo entre 2010 y 2015 por el alto nivel de corrupción en primer lugar y deficiencia de infraestructura en segundo; por lo cual es necesario hacer mayores esfuerzos en estos sectores.

A pesar de la gran expectativa de desarrollo de Colombia, el departamento del Chocó es uno de los más rezagados tanto a nivel educativo, social y cultural con un aporte mínimo al PBI de Colombia, pero que paradójicamente posee, un gran potencial geoestratégico adecuado para una integración logística multimodal; abundantes recursos naturales a favor de la minería y agroindustria; así como para el impulso del eco-turismo.

La deficiente infraestructura de carreteras, la inseguridad, la falta de educación de su mano de obra sumado a la poca inversión pública y privada dan como resultado la postergación y el atraso en que vive la población chocoana. A pesar de las ventajas comparativas con respecto a otras regiones, no se ha logrado capitalizar de manera eficiente su ubicación estratégica, los recursos naturales, su acceso a los dos océanos y el potencial turístico del departamento de Chocó. Se hace imperativo un cambio y un alineamiento del gobierno, la población, el empresariado y sus autoridades para la creación de un plan estratégico que tome en cuenta estas ventajas

Tabla 17

Matriz del perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CHOCO		SAN ANDRES		CUNDINAMARCA		ANTIOQUIA		
		VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	
Fortalezas										
1	Producción y manufactura	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2	Infraestructura	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
3	Educación	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4	Seguridad	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
5	Gestión de las finanzas públicas	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
6	Comercio Exterior	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
7	Empleo y desempleo	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
8	Turismo	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3
9	Creación de empresas en el Departamento	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
		1.00		1.21		2.78		3.19		3.14

Tabla 18

Matriz del perfil referencial (MPR)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	Chocó		Victoria - Australia		Alberta - Canadá		Columbia Británica - Canadá		
		VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	
Fortalezas										
1	Producción y manufactura	0,15	1	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
2	Infraestructura	0,13	1	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
3	Educación	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
4	Seguridad	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44	4	0,44
5	Gestión de las finanzas públicas	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
6	Comercio Exterior	0,11	1	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44
7	Empleo y desempleo	0,09	1	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
8	Turismo	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
9	Creación de empresas en el Departamento	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
		1,00		1,21		3,82		3,64		3,81

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para el desarrollo de este análisis, se partirá de la base que el organismo estatal responsable del departamento del Chocó es la Gobernación Departamental, siendo Efrén Palacios Serna el actual Gobernador elegido de manera democrática en el año 2013.

4.1.1. Análisis de la administración y gerencia

Desafortunadamente los gobiernos del Chocó han tenido una tradición de corrupción y falta de gestión en el departamento. De hecho, en el aspecto administrativo, el actual Gobernador del Departamento fue elegido en comicios atípicos debido a que el anterior dirigente tenía a costas una condena desde el año 1997 por corrupción.

Cada gobernador ha llegado con su propio plan de desarrollo con lo cual no se mantiene una continuidad en el desarrollo de los procesos del departamento. El último plan se presentó en el año 2012 con la idea de un nuevo choco para vivir y es el que se mantiene vigente. Gran parte de este plan se basó en el estudio de iniciativas anteriores y actuales de planificación tales como la política de estado para el Pacífico Colombiano, Agenda Pacífico 21, documentos CONPES y Plan Regional de Ciencia y Tecnología. Todos ellos han adolecido de un seguimiento e implementación reales, por lo cual el principal desafío de la actual administración es poder posicionar, implementar y realizar seguimiento al actual plan.

El principal propósito de este plan es el bienestar de la población chocoana, basándose en políticas de igualdad, dignidad e inclusión. Este plan de desarrollo contiene también unas estrategias que son:

- Empoderamiento de la población
- Generación de credibilidad y confianza en el gobierno departamental.

- Liderazgo
- Desarrollo y ejecución de políticas públicas de cooperación.
- Generación de alianzas con sector público y privado.

Debilidades

- Corrupción y falta de continuidad en políticas de desarrollo a nivel gubernamental.

4.1.2. Análisis de marketing y ventas

El departamento de Chocó posee una gran riqueza en recursos naturales, los ríos San Juan, Baudó y Atrato cruzan el Departamento con los cuales se logran unos paisajes exóticos que pocas personas tienen la oportunidad de conocer. De acuerdo con Proexport (2013) el departamento se considera con una de las mayores riquezas naturales del mundo por su gran variedad de flora, fauna, playas y parques naturales. Adicionalmente, posee territorio en las costas pacífica y atlántica que facilita el desarrollo de proyectos interoceánicos. A pesar de estos magníficos productos que tiene para ofrecer al país y al mundo, su falta de infraestructura de vías, aeropuertos y hoteles sumado a la escasa publicidad, lo hacen un destino poco conocido y sin condiciones apropiadas para el desarrollo del turismo.

De acuerdo con el Banco de la República (2013) los productos de la minería como el oro y el platino tuvieron un aporte al PBI departamental cercano al 40% siendo mayormente enviados a otros países, presentando muchos inconvenientes por la explotación ilegal de estos minerales.

En el reporte del perfil económico del departamento del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia (2014), los productos agrícolas tienen dos tendencias: cultivos permanentes y transitorios. En cuanto al primer grupo, el plátano y la yuca encabezan la lista con el 80% de la producción entre ambos productos y con un aporte del 6,4% del

porcentaje nacional. El segundo grupo lo lidera el arroz debido a la alta pluviosidad que tiene el departamento; en segundo puesto está el maíz. Entre estos dos cultivos aportan el 2,3% de la producción nacional. El cacao en grano es el único producto agrícola que aparece en las exportaciones desde el 2011 hasta el 2014.

Fortalezas

- Excelente variedad en cuanto a biodiversidad de recursos naturales renovables.
- La riqueza hídrica y el potencial piscícola derivado de los abundantes recursos fluviales e ictiológicos.
- Paisajes exóticos, playas atractivas, aguas termales y diversos atractivos naturales para rutas turísticas
- Gran potencial de crecimiento de la actividad minera

Debilidades

- Alta dependencia de la minería y actividades extractivas

4.1.3. Análisis de operaciones productivas y servicios de Chocó

De acuerdo con el Ministerio de Industria y Comercio de Colombia (MINCIT,2013), El departamento de Chocó aportó un 0,48% del PIB Nacional. En la Tabla 19 se muestran los principales sectores que aportan al PIB del departamento de Choco para el período del 2005 al 2012, como son la minería con 39.6%; actividades de servicios sociales, comunales y personales con 26.8%; agricultura, ganadería caza, silvicultura y pesca con 11,4%; y comercio, reparación, restaurantes y hoteles 7.6%. Asimismo, en la Tabla 20 se analizan las cuatro principales cuentas que aportan al PIB del departamento de Chocó y se observa que la actividad minera presenta una tendencia de crecimiento positivo y significativo desde el año 2009, con un ligero decrecimiento de 11.1% en el 2012. Sin embargo, las cuentas de actividades de servicios sociales,

comunales y personales, así como la de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca han tenido una tendencia decreciente desde el 2009 al 2011 y con una recuperación en el año 2012. Finalmente, la cuenta comercio, reparación, restaurantes y hoteles no ha mostrado variación significativa del 2010 al 2011.

Fortalezas

- Potencial para el desarrollo de la agroindustria, agricultura y silvicultura.

Debilidades

- Escasez de industrias y desarrollo empresarial

4.1.4. Infraestructura del departamento de Chocó

A pesar que el departamento de Chocó cuenta con una ubicación geográfica privilegiada, en medio de la selva del Darién, los ríos Atrato y San Juan, y en medio de la Cordillera Occidental y el Océano Pacífico en límites con Panamá; no se destaca por una infraestructura de fácil acceso. Esta complejidad para ingresar a los diferentes municipios y corregimientos del departamento tiene una alta dependencia de dos factores: El primero de ellos es generado por la alta pluviosidad del departamento y como consecuencia tiene una densa cobertura boscosa (Bonet, 2007) cuyos árboles pueden tener alturas entre seis y treinta metros de altura. Esta condición también limita el crecimiento del pasto apto para el desarrollo ganadero. Los ríos importantes más navegables son: Atrato, Baudó y San Juan. Otros ríos importantes son: Andágueda, Bebará, Bebaramá, Bojayá, Docampadó, Domingodó, Munguidó y Opogodó (Naciones Unidas, 2011).

En cuanto a vías terrestres la limitación también es evidente, según Bonet (2007) el departamento de Chocó posee el índice más bajo de carreteras pavimentadas por cada 100 kilómetros cuadrados por cada cien habitantes. Es importante resaltar que la capital de departamento más cercana a la capital chocoana es Medellín con una distancia de

136 kilómetros; sin embargo, este recorrido de manera terrestre tarda más de dieciocho horas debido al precario estado de la carretera. Tampoco existe una vía de acceso terrestre o fluvial hacia el Pacífico, todo debe hacerse por vía aérea. Si bien los ríos que posee el departamento son navegables en su mayoría, también presentan una limitante para la construcción de carreteras debido al elevado costo de construir puentes. Esta deficiencia en el tema vial sumado a las olas invernales de los últimos años, han aislado aún más al departamento de Chocó.

Con respecto a la infraestructura aeroportuaria en el departamento, se cuenta con el Aeropuerto más importante en Quibdó (Gobernación Chocó, 2012), donde se conecta hacia Bogotá, Medellín, Pereira y Cali. Existen otros aeropuertos más pequeños en Acandí, Capurganá, Riosucio, Darién, Nuquí, Bahía Solano, Juradó, Mandinga, y Pizarro en el Pacífico Sur.

En temas relacionados con la infraestructura de acueducto, para el año 2007 según Naciones Unidas, cerca al 23% de las viviendas del departamento contaban con servicio de acueducto y alcantarillado en la parte urbana, mientras que en el componente rural el indicador está sobre el 18%.

Tabla 19

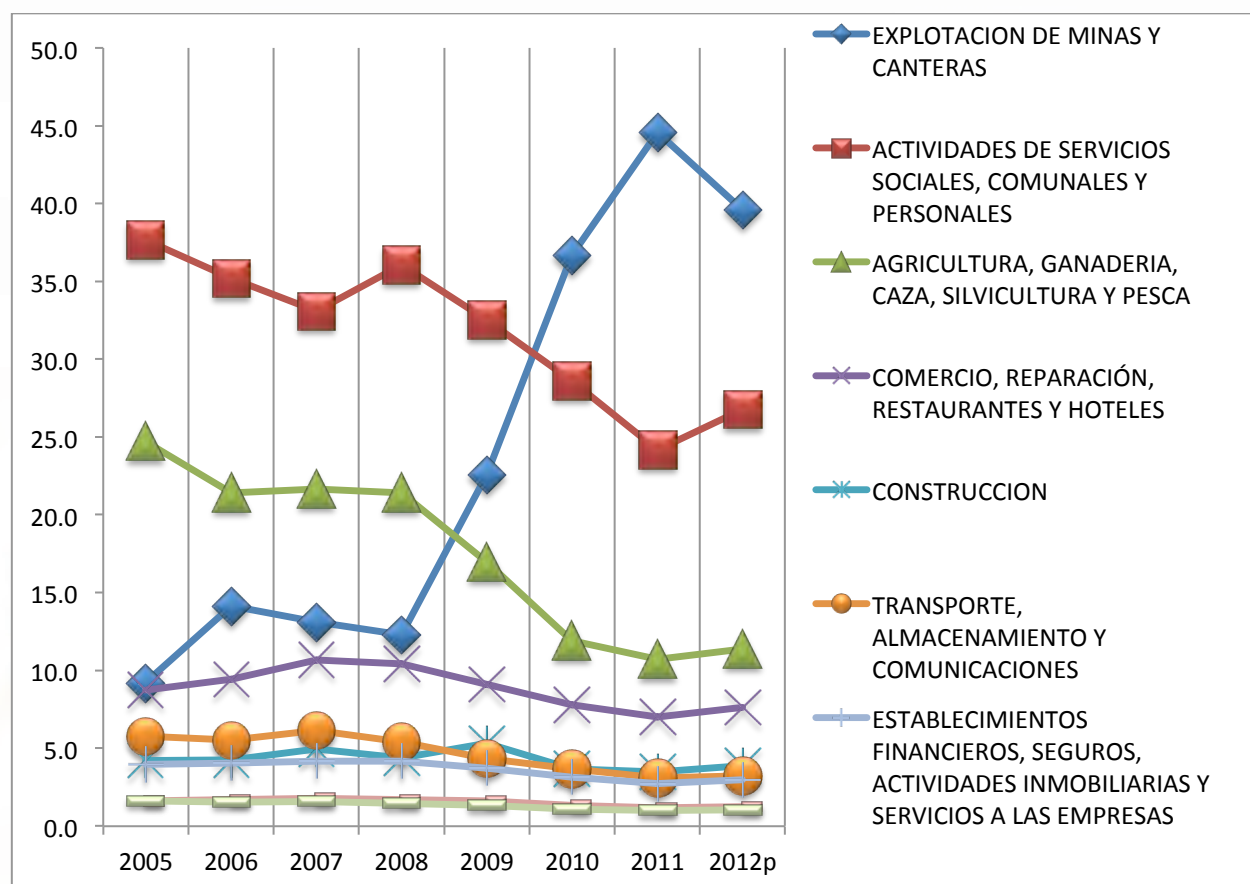
Participación porcentual por rama de actividad dentro del PIB

ACTIVIDADES ECONOMICAS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012p
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	9.2	14.2	13.1	12.3	22.6	36.7	44.6	39.6
Extracción de minerales metálicos	9.1	14.0	12.9	12.1	22.4	36.5	44.4	39.4
Extracción de minerales no metálicos	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	37.7	35.2	33.1	36.1	32.5	28.6	24.2	26.8
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	16.1	14.5	12.8	14.8	13.4	12.8	10.0	11.1
Educación de mercado	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Educación de no mercado	13.7	12.8	12.2	14.6	12.6	10.3	9.3	10.0
Servicios sociales y de salud de mercado	4.7	4.7	5.6	4.3	4.3	3.7	3.2	3.8
Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de mercado	2.0	2.1	1.5	1.3	1.1	0.8	0.8	0.9
Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de no mercado	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3
Hogares privados con servicio doméstico	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.5	0.4	0.4
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	24.7	21.4	21.7	21.4	17.0	11.9	10.7	11.4
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	8.8	9.5	10.7	10.4	9.1	7.8	7.0	7.6
CONSTRUCCION	4.2	4.3	5.0	4.4	5.3	3.7	3.5	3.9
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	5.8	5.5	6.2	5.4	4.3	3.7	3.1	3.2
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	4.0	4.1	4.2	4.2	3.7	3.1	2.7	3.0
INDUSTRIA MANUFACTURERA	1.6	1.7	1.8	1.7	1.6	1.3	1.2	1.3
ELECTRICIDAD,GAS Y AGUA	1.6	1.6	1.6	1.5	1.4	1.1	1.0	1.0
PIB TOTAL DEPARTAMENTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de "Cuentas Nacionales y Departamentales de Colombia 2014". Por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de la página web: <http://www.dane.gov.co/index.php/es/pib-cuentas-nacionales/cuentas-departamentales>

Tabla 20

Principales cuentas que aportan al PIB según su participación porcentual en la economía de Choco 2005 - 2012.



Nota. Tomado de “Cuentas Nacionales y Departamentales de Colombia 2014”. Por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de la página web: <http://www.dane.gov.co/index.php/es/pib-cuentas-nacionales/cuentas-departamentales>

Con respecto a la recolección de basuras se tiene una cobertura en la parte urbana del 45% y en la parte rural únicamente se tiene un 6%. Los residuos se alojan en botaderos a cielo abierto en su mayoría y un solo relleno sanitario. Con respecto al tema de la salud no hay buena cobertura presentando un rezago, no existen hospitales de segundo nivel y la cobertura en algunos municipios es por medio de centros de salud en precarias condiciones y la mayoría sin ambulancias.

De acuerdo con las Naciones Unidas, el Chocó ha sido un departamento de producción maderera, lo cual representa un soporte económico para muchas familias; sin embargo, existe mucha explotación ilegal y la llegada de retroexcavadoras y dragas está afectando el uso del suelo y llegando a unos niveles de tala aproximadamente 360 hectáreas por año.

Fortalezas

Deficiente infraestructura principalmente de vías de acceso y comunicación al interior de Chocó y hacia Colombia.

Menores costos logísticos asociados a una ubicación geoestratégica y conexión entre dos océanos de costas con aguas profundas.

4.1.5. Análisis de finanzas y contabilidad del departamento de Chocó

Las finanzas del departamento de Chocó y sus 31 municipios son vigiladas en su manejo por la Contraloría General del departamento de Chocó. Para el año 2012, hubo una reducción de la deuda total del departamento en un 2,92% para un valor de 23 millones de dólares aproximadamente (Contraloría Chocó, 2013). El 60% de esta deuda se contrajo en el año 2011 con el objetivo de financiar diferentes proyectos de agua potable y condiciones básicas de sanidad. Del total de deuda que posee el departamento, la gobernación a diciembre de 2012 poseía un 30,54% de este endeudamiento. Pese a ello, el estado ha asignado una partida adicional específicamente para la inclusión social.

En cuanto al presupuesto departamental y de acuerdo con la contraloría general, en la vigencia del 2012 se redujo en un 0,03% con respecto al año anterior, llegando a los 125 millones de dólares, mientras el presupuesto de gastos aumentó en un 12,27% frente al año inmediatamente anterior. Comparando el presupuesto ejecutado versus el presupuesto final, se presenta un 99,95% de ejecución en ingresos y un 84,13% en gastos. Los ingresos tributarios corresponden al 18,06% del ingreso total en el 2012 y los no tributarios al 71,17%, mientras que los ingresos de capital representan un 9,77% del total.

Es importante resaltar un tema recurrente en el departamento y es la corrupción de sus funcionarios en todo nivel, especialmente en la gobernación donde se centralizan muchos de los recursos que el estado destina para el departamento, que debido a estos malos manejos nunca llegan realmente a la población que los necesita.

Fortalezas

- Mayor destinación de recursos financieros de parte del estado para la inclusión social.

Debilidad

- Corrupción y falta de continuidad en políticas de desarrollo a nivel gubernamental.

4.1.6. Análisis de recursos humanos

En términos estructurales del recurso humano de la gobernación, el decreto número 110 de 2013 realizó una reforma a la estructura de la Administración departamental de Chocó, dejando dos grandes grupos denominados Nivel Central y Nivel Descentralizado con sus respectivas dependencias. En la Figura 38 se presenta la disposición de la organización:

Adicionalmente a los dos niveles presentados anteriormente, la administración del departamento posee nueve sectores administrativos distribuidos de la siguiente manera:

- *Sector planeación y gestión pública*
 - Secretaría de Planeación y Desarrollo Étnico Territorial
 - Secretaría General
- *Sector hacienda*
 - Secretaría de Hacienda
- *Sector gobierno, seguridad y convivencia*
 - Secretaría del Interior
- *Sector de desarrollo cultural y deportivo*
 - Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte

- Instituto del Deporte, de la Educación Física y la Recreación del Chocó -

INDECHO

NIVEL CENTRAL

1. DESPACHO DEL GOBERNADOR

- 1.1. Oficina Jurídica
- 1.2. Oficina de Control Interno
- 1.3. Oficina Asesora de Control Interno Disciplinario

2. CONSEJO DE GOBIERNO

3. CONSEJOS SUPERIORES DE LA ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL

- 3.1. Consejo Departamental de Política Económica y Social –CODPES
- 3.2. Consejo Superior Departamental de Política Fiscal – CODFIS
- 3.3. Consejo Territorial de Planeación

SECRETARIAS TRANSVERSALES

4. Jefatura de Gabinete
5. Secretaria General
6. Secretaria de Planeación y Desarrollo Étnico Territorial
7. Secretaria de Hacienda

SECRETARIAS MISIONALES

8. Secretaria del Interior
9. Secretaria de Cultura, Recreación y Deportes
10. Secretaria de Integración Social
11. Secretaria de Educación
12. Secretaria de Salud
13. Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales
14. Secretaria de Infraestructura, Vivienda y Movilidad

NIVEL DESCENTRALIZADO

NIVEL DESCENTRALIZADO

ENTIDADES ADSCRITAS

1. Instituto del Deporte, de la Educación Física y la Recreación del Chocó - INDECHO

ENTIDADES VINCULADAS

1. Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Francisco de Asís
2. Sociedad por Acciones Aguas del Chocó S.A. E.S.P.

Figura 38. Crecimiento promedio del PIB del chocó con respecto al de Colombia.

Tomado de “Informes de Coyuntura Económica 2012 y 2011”, por El Banco de la República de Colombia (BANREP), 2013. Recuperado 1 de Octubre de 2014 de <http://www.banrep.gov.co/publicaciones-serie/2450/Choc%C3%B3>

- *Sector de desarrollo social*
 - Secretaría de Integración Social
- *Sector educación*
 - Secretaría de Educación

- *Sector salud*
 - Secretaría de Salud
 - Empresa Social del Estado Hospital Departamental San Francisco de Asís
- *Sector desarrollo económico y preservación ambiental*
 - Secretaría de Desarrollo Económico y Recursos Naturales
- *Sector de desarrollo territorial*
 - Secretaría de Infraestructura, Vivienda y Movilidad
 - Sociedad por Acciones Aguas del Chocó S.A. E.S.P.

Es importante resaltar que en Colombia existen diferentes tipos de contratación para el personal que labora en estas entidades. Regularmente los cargos de las secretarías y entes descentralizados son de libre nombramiento y remoción, por lo cual muchos políticos usan estos cargos para devolver favores de campaña, lo cual afecta negativamente el desarrollo de los planes de gobierno entre una administración y otra. Dentro de gabinete municipal pocos son los cargos que están enmarcados en la carrera administrativa lo cual quiere decir que son de libre remoción mas no de nombramiento; éste debe realizarse por concurso.

Por otro lado, Chocó es uno de los departamentos con mayor tasa de desempleo de Colombia el cual va en aumento en los últimos años, pese a que el promedio del país ha mejorado. La tasa global de participación en el Chocó es de 51,7% y la tasa de ocupación de 45,9% y la tasa de desempleo es 11,2%. Asimismo, el 79% de la población se encuentra identificada como que posee necesidades insatisfechas.

En cuanto a las características demográficas, la población en chocó es mayoritariamente joven, con un 67% de población menor de 19 años de los cuales el 85% no posee educación técnica. Sin embargo esta población es altamente sensible a la influencia de las bandas criminales y las FARC. Es por esta razón que muchas familias deciden abandonar el Chocó e

instalarse en departamentos con menor influencia delincriminal. Este desplazamiento genera que la población con mayor emigración de Chocó sea la que se encuentra entre los 10 y 29 años de edad.

Fortalezas

- Amplia base poblacional en menores de 19 años

Debilidades

- Elevados índices de desempleo, sub-empleo y empleo informal.
- Alto índice de necesidades básicas insatisfechas en la población
- Alta tasa de migración a otras regiones de población entre 10 y 29 años.
- Presencia importante de grupos al margen de la ley como guerrilla y paramilitares.
- Educación y formación técnica limitada

4.1.7. Análisis de informática y comunicaciones

Para el año 2012 el departamento de Chocó estaba alineado con el plan de ciencia tecnología e innovación, con el objetivo de superar las brechas digitales del departamento.

Dentro de los objetivos que tiene este plan se encuentra:

- Promoción y apropiación de servicios TIC.
- Generar aplicaciones y contenidos.
- Desarrollo de un ecosistema digital para la inclusión social.

En la actualidad de acuerdo con la gobernación del departamento, 19 de los 31 municipios del departamento cuentan con conexión a internet, y se encuentra en proyecto una iniciativa para conectar vía radio los municipios faltantes. De acuerdo con el Ministerio de Tecnología de Colombia, en el departamento hay un computador por cada 45 niños, la meta para el año 2012 fue reducir esa cifra a 12.

Tabla 21

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

	MEFI	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
	Menores costos logísticos asociados a una ubicación geoestratégica y conexión entre dos océanos de costas con aguas profundas.	8%	4	0,32
1	geoestratégica y conexión entre dos océanos de costas con aguas profundas.	8%	4	0,32
2	Gran potencial de crecimiento de la actividad minera	7%	4	0,28
3	Potencial para el desarrollo de la agroindustria, agricultura y silvicultura	8%	3	0,24
4	Excelente variedad en cuanto a biodiversidad de recursos naturales renovables.	6%	3	0,18
5	Mayor destinación de recursos financieros de parte del estado para la inclusión social.	4%	3	0,12
6	La riqueza hídrica y el potencial piscícola derivado de los abundantes recursos fluviales e ictiológicos.	6%	3	0,18
7	Amplia base poblacional en menores de 19 años	4%	3	0,12
8	Paisajes exóticos, playas atractivas, aguas termales y diversos atractivos naturales para rutas turísticas	6%	3	0,18
	Subtotal	49%		1,62
Debilidades				
1	Alta tasa de migración a otras regiones de población entre 10 y 29 años.	5%	2	0,1
2	Alto índice de necesidades básicas insatisfechas en la población	7%	2	0,14
3	Escasez de industrias y desarrollo empresarial	5%	1	0,05
4	Alta dependencia de la minería y actividades extractivas	4%	2	0,08
5	Corrupción y falta de continuidad en políticas de desarrollo a nivel gubernamental.	7%	1	0,07
6	Deficiente infraestructura principalmente de vías de acceso y comunicación al interior de Chocó y hacia Colombia.	5%	1	0,05
7	Presencia importante de grupos al margen de la ley como guerrilla y paramilitares.	4%	1	0,04
8	Educación y formación técnica limitada	8%	2	0,16
9	Elevados índices de desempleo, sub-empleo y empleo informal.	6%	2	0,12
	Subtotal	51%		0,81
		100%		2,43

4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

De acuerdo con los resultados obtenidos para la matriz MEFI y su análisis, se puede interpretar que su valor de 2,43 tiene una alta ponderación de las debilidades. Es un valor bajo donde se infiere que las debilidades superan bastante a las fortalezas y no se tiene un desarrollo adecuado con algún plan estratégico o iniciativa gubernamental. Esto es consistente con los estudios de competitividad a nivel nacional. Por tanto hay una gran cantidad de áreas a trabajar y mejorar para poder convertir al departamento de Chocó en un departamento realmente competitivo. A continuación en la Tabla 21 se presenta el detalle de la matriz MEFI.

4.3. Conclusiones

El departamento de Chocó y su gobernantes en los últimos años no han tenido consistencia en el planteamiento y desarrollo de los planes estratégicos elaborados en diferentes niveles. El cambio de gobernador debido a un escándalo de corrupción en el año 2012 significó un cambio de gabinete por lo cual las actividades que se venían desarrollando no tuvieron continuidad. Esto, sin embargo, no es una situación nueva para el departamento, donde frecuentemente en las noticias se publican escándalos como estos. En la actualidad existen dos planes importantes para el desarrollo del departamento, el primero de ellos es el que plantea la gobernación departamental llamado un nuevo Chocó y el segundo son los objetivos del plan llamado Visión Colombia 2019.

El gobernante y alcaldes del departamento son electos mediante voto popular. La gobernación cuenta con una estructura de cargos para diferentes áreas de trabajo, donde el líder de cada grupo o secretario lo nombra el Gobernador. Estos puestos públicos se manejan siempre como favores políticos para aquellos grupos que apoyaron durante la campaña.

Es un departamento de origen Afrocolombiano que ha sufrido diferentes tipos de discriminación racial durante su existencia y falta de respeto hacia su cultura. Más del 60% de la población vive en la pobreza y más del 30% en pobreza extrema. El departamento se encuentra rezagado en niveles de competitividad ubicándose en el último lugar del ranking de la CEPAL.



Capítulo V: Intereses de Chocó y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Departamento de Chocó.

Los intereses del departamento de Chocó son aspectos fundamentales cuya importancia es altamente relevante para lograr la misión. Los intereses identificados para el departamento se encuentran alineados con el Plan de Desarrollo del Chocó 2012 – 2015 y son:

Una sociedad con menor pobreza

En Chocó, el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes o línea de pobreza para 2013 fue de 179.795 pesos colombianos con un aumento de 2,0% con respecto a 2012 mientras que el valor de la línea de pobreza extrema fue de 86.352, pesos colombianos según la Figura 39.

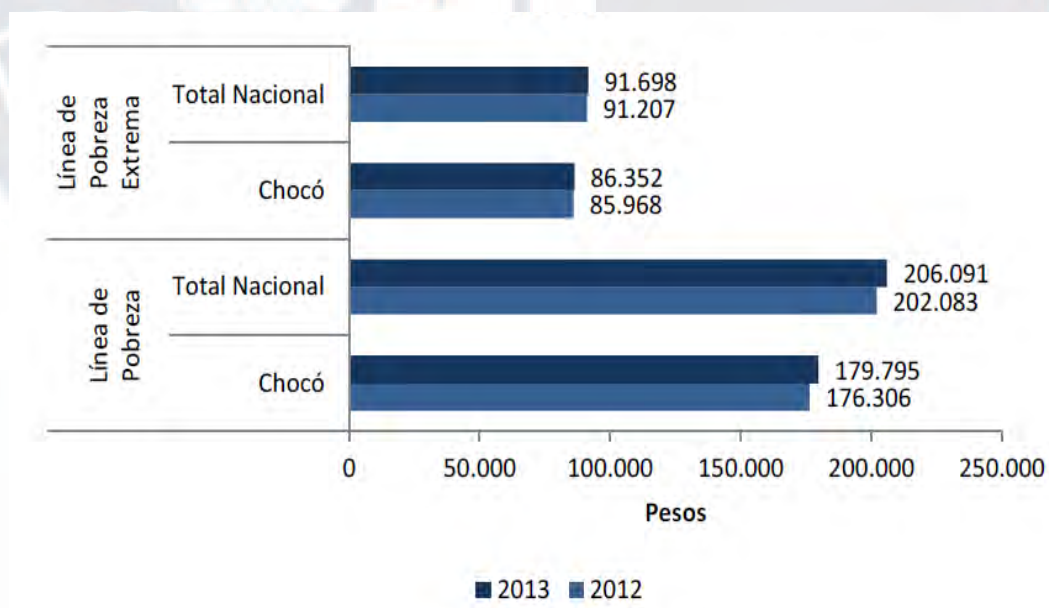


Figura 39. Comportamiento de las líneas de la pobreza y pobreza extrema.

Tomado de “Chocó: Pobreza Monetaria 2013”, por El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado 30 de Noviembre de 2014 de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Choco_Pobreza_2013.pdf

Para el año 2013, la pobreza en Chocó alcanzó un nivel de 63,1%, presentando una disminución de 4,9 puntos porcentuales en comparación con 2012. Esto se debe en parte que a nivel nacional, la pobreza tuvo una disminución de 2,1 puntos pasando de 32,7% en 2012 a 30,6% en 2013. La Figura 40 muestra la evolución de la pobreza.

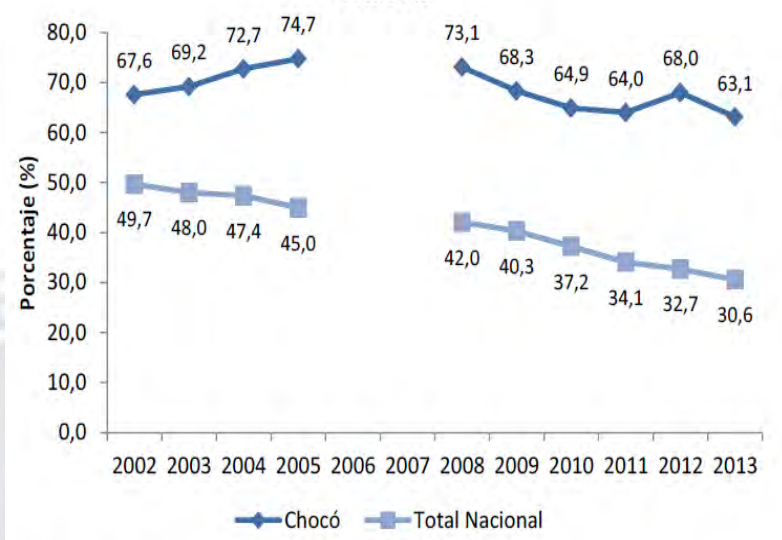


Figura 40. Incidencia de la pobreza.

Tomado de “Chocó: Pobreza Monetaria 2013”, por El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado el 30 de Noviembre de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Choco_Pobreza_2013.pdf

En el 2013 la pobreza extrema en Chocó fue 35,6%, mostró una disminución de 5,1 puntos porcentuales respecto al año 2012. Sin embargo, a nivel nacional, la pobreza extrema pasó de 10,4% en 2012 a solo 9,1% en 2013, con una disminución de 1,3 puntos porcentuales. La Figura 41 muestra la evolución de la pobreza extrema.

Una sociedad con menor nivel de desempleo.

Chocó es el séptimo departamento con mayor tasa de desempleo de Colombia además de ser uno de los seis departamentos que en 2013 incrementaron su nivel de desempleo, pese a que en el país, dicha tasa ha disminuido. Así, la tasa global de participación a nivel nacional es de 64,2%, la tasa de ocupación es de 58,0% y la tasa de desempleo es de 9,6% mientras que los resultados de Chocó se encuentran por debajo del promedio nacional, presentando una

tasa global de participación de 51,7% y una tasa de ocupación de 45,9%. La tasa de desempleo pasó de 10,7% en 2012 a 11,2% en 2013, aumentando 0,5 puntos porcentuales.

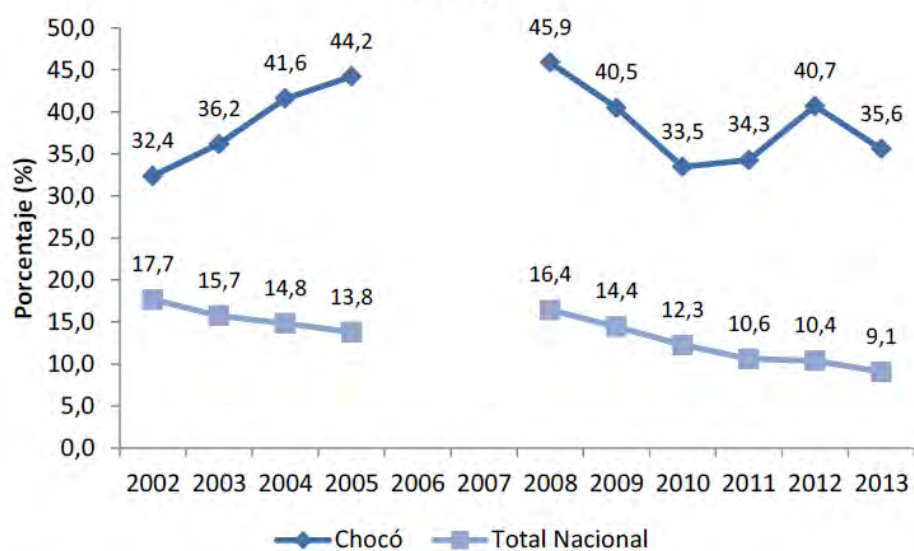


Figura 41 Incidencia de la pobreza extrema.

Tomado de “Chocó: Pobreza Monetaria 2013”, por El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado el 30 de Noviembre de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Choco_Pobreza_2013.pdf



Figura 42. Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo en Chocó.

Nota. Tomado de “Principales indicadores del mercado laboral - 2013”, por El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado el 30 de Noviembre de 2014 de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

La tasa de subempleo subjetivo de Chocó fue 28,9%, superior en 5,4 puntos porcentuales frente al año anterior (23,5%).

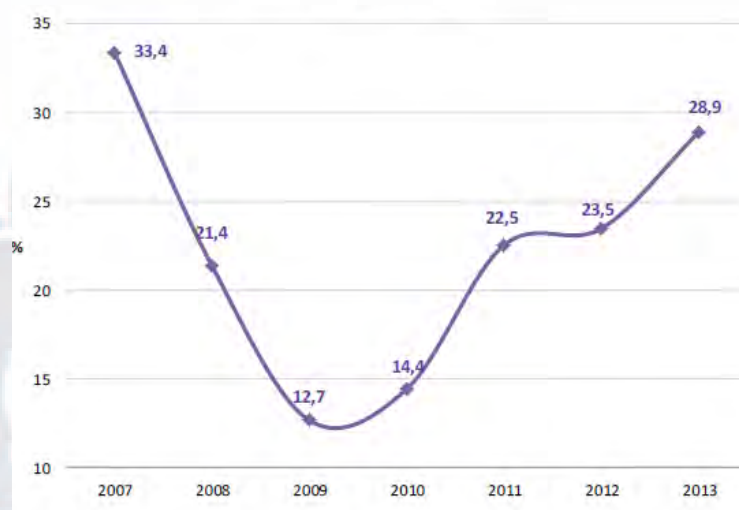


Figura 43 Tasa de subempleo subjetivo en Chocó.

Nota. Tomado de “Principales indicadores del mercado laboral - 2013”, por El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de la página web

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

Un departamento libre de violencia y terrorismo.

En el departamento de Chocó hay 151,771 personas y 37,988 familias que son consideradas víctimas de la violencia, dentro del cual el 97,81% son considerados como desplazamiento forzado, el 1,39% son declarados por homicidio; el 0,36% corresponde a la desaparición forzada y el 0,44% restante corresponde a hechos victimizantes tales como lesiones personales, tortura, secuestro y otros. Los cuatro municipios que registran más víctimas de la violencia son Quibdó, Riosucio, Acandí e Itsmina. Las población que ha

sufrido desplazamiento forzado en Chocó, representa los índices más altos del país con el 38,7% del total de la población chocoana y pertenecientes a 40,246 hogares. Esto se encuentra muy vinculado con la existencia de cultivos ilícitos en el departamento, el cual debido a sus propias condiciones geográficas, demográficas y económicas, lo convierten en una zona ideal para el desarrollo de grupos armados.

En la actualidad en el departamento de Chocó existen organizaciones criminales ampliamente organizadas tales como el bloque José María Córdoba de las FARC, el ELN y otras bandas menores como las Águilas Negras, los Paisas, etc. Además de los grupos armados, los traficantes de armas y drogas encuentran la ubicación de Chocó idónea tanto por el acceso a la Costa, como por la frontera que posee con Panamá y el acceso al interior del país. Además, debido a que es una zona tropical, las autoridades tienen mucha dificultad para ejercer un adecuado control y acceso lo que facilita que los grupos armados ilegales realicen actividades tales como el narcotráfico, el reclutamiento y entrenamiento de nuevos militantes o la extracción ilegal de recursos forestales y mineros.

Entre 2008 y 2011, en el departamento de Chocó se han presentado 526 homicidios, siendo Quibdó el de mayor incidencia con 39.7% (209 homicidios) seguido de Itsmina con el 19.7% (104 homicidios) y San José del Palmar con 6.4% (34 homicidios). En cuanto a secuestros, en Chocó se han registrado 53 casos, de los que Quibdó representa el 49% (26 personas), Tadó 13.2% (7 personas) y Nuquí 11.3% (6 personas). Estas cifras llevaron a que en 2010 el Chocó se ubicara entre los cuatro departamentos con más infracciones a los derechos humanos con 181 casos.

Una sociedad con necesidades básicas satisfechas

Durante el último quinquenio, el gobierno colombiano ha realizado grandes esfuerzos para permitir la afiliación de la población al seguro social u otros tipos de asistencia médica particular. Así, ha logrado tener un indicador de aseguramiento en salud del 90.1% a nivel

nacional. Pese a que el departamento de Chocó posee el 89.4% de su población con acceso a entidades de salud los indicadores de vacunación y vigilancia de la salud se encuentran muy por debajo del promedio nacional. Los indicadores se muestran en las tablas 22 y 23.

Tabla 22

Porcentaje de coberturas de vacunación en Chocó

Coberturas de vacunación	Valores País	Valores Chocó
Meningitis Tuberculosa (BGC) menores de un año	85.29%	77.18%
Difteria, Tosferina y Tétanos (DTP) menores de un año	90.88%	68.50%
Sarampión, Rubéola y Paperas (Triple) menores de un año	92.33%	85.95%

Nota. Adaptado de “Ficha de Indicadores”. Por el Ministerio de Salud y Protección Social, 2015. Recuperado el 8 de Enero de 2015, de la página web

<http://www.minsalud.gov.co/salud/CAS/Paginas/calidad-atencion-en-salud-home.aspx>

Tabla 23

Indicadores de salud y vigilancia en Chocó

Indicador de Salud y Vigilancia	Valores País	Valores Chocó
Razón de mortalidad materna a 42 días (por cada 100.000 nacidos vivos)	68.82	341.63
Tasa de mortalidad infantil (por cada 1.000 nacidos vivos)	12.25	24.56
Tasa de mortalidad menores que 5 años (por cada 1.000 nacidos vivos)	14.81	30.75
Porcentaje de bajo peso al nacer	9.05	9.44
Porcentaje de desnutrición crónica en menores que 5 años (%)	13.2	15.7

Nota. Adaptado de “Ficha de Indicadores”. Por el Ministerio de Salud y Protección Social, 2015. Recuperado el 8 de Enero de 2015, de la página web

<http://www.minsalud.gov.co/salud/CAS/Paginas/calidad-atencion-en-salud-home.aspx>

Por otra parte, el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) permite identificar las carencias críticas en una población y generar evaluaciones concretas de la

pobreza. Para ello evalúa cuatro áreas de necesidades básicas de las personas (vivienda, servicios de salud, educación básica e ingreso mínimo) en busca de establecer un valor directo de la calidad de vida de las poblaciones, y no realizando asunciones indirectas con métodos indirectos. Tal como se muestra en la Tabla 24, Chocó es el departamento de Colombia con mayor porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas.

Tabla 24

Porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas

DEPARTAMENTO	POBLACIÓN CON NBI					
	CABECERA		RESTO		TOTAL	
	PORCENTAJE	VARIACIÓN	PORCENTAJE	VARIACIÓN	PORCENTAJE	VARIACIÓN
BOGOTA	9.16	1.97	27.84	-	9.20	1.96
VALLE DEL CAUCA	14.06	1.72	26.22	1.51	15.68	1.38
QUINDIO	15.28	2.70	22.23	3.68	16.20	2.31
RISARALDA	13.06	3.24	32.06	2.06	17.47	2.06
CALDAS	13.29	3.56	29.18	1.74	17.76	2.07
CUNDINAMARCA	15.42	2.08	32.22	0.61	21.30	1.03
SANTANDER	13.54	2.45	45.37	0.62	21.93	1.16
ANTIOQUIA	15.90	1.36	47.48	0.57	22.96	0.78
ATLANTICO	23.82	1.50	42.57	2.22	24.74	1.39
META	20.41	3.91	44.46	1.32	25.03	2.62
TOLIMA	19.68	2.40	50.92	0.69	29.85	1.14
N. DE SANTANDER	22.49	1.83	58.91	0.66	30.43	1.09
BOYACA	14.10	2.57	49.00	0.38	30.77	0.68
HUILA	21.80	3.40	48.83	0.90	32.62	1.47
CASANARE	26.16	2.74	57.34	1.37	35.55	1.56
ARAUCA	32.01	3.58	64.26	0.53	35.91	2.81
PUTUMAYO	26.54	1.71	46.22	-	36.01	0.66
GUAVIARE	34.02	4.49	61.86	-	39.89	3.02
SAN ANDRES	50.83	3.88	15.34	11.80	40.84	3.69
CAQUETA	33.48	2.44	59.20	0.73	41.72	1.37
NARIÑO	26.09	2.27	59.32	0.35	43.79	0.68
AMAZONAS	30.83	6.03	59.38	-	44.41	2.19
CESAR	35.80	1.42	66.92	0.96	44.73	0.91
BOLIVAR ⁽¹⁾	40.26	0.82	67.37	0.76	46.60	0.60
CAUCA ⁽¹⁾	24.27	2.26	61.97	0.37	46.62	0.56
MAGDALENA	40.08	1.20	64.68	0.83	47.68	0.78
VAUPES	40.26	-	88.18	-	54.77	-
SUCRE	46.60	1.25	69.48	0.63	54.86	0.74
CORDOBA	42.68	1.06	76.60	0.66	59.09	0.56
GUAINIA	45.66	-	81.17	-	60.62	-
LA GUAJIRA	40.47	1.33	91.92	0.06	65.23	0.43
VICHADA	41.94	2.12	84.40	-	66.95	0.55
CHOCO	81.94	0.62	76.11	-	79.19	0.34
TOTAL NACIONAL	19.66	0.40	53.51	0.15	27.78	0.22

Nota. Tomado de “Colombia – Necesidades Básicas Insatisfechas NBI”. Por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado el 8 de Enero de 2015, de la página web

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-sociales/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>

Una sociedad con mayor nivel de desarrollo.

En cuanto a la economía, para el año 2013, el ingreso per cápita promedio en el departamento de Chocó fue de \$253,539 pesos colombianos (DANE, 2013). En comparación con el año 2012 el ingreso per cápita tuvo un aumento de 11,4% pero permanece siendo es uno de los más bajos del país. Las exportaciones per cápita de Chocó en 2013 fueron de US\$ 3.6 mientras que en Colombia fueron de US\$ 1,248.3. Así, en los indicadores de competitividad el Chocó posee una pobre ubicación, según se muestra en la Tabla 22 en una muestra de 29 departamentos:

La economía de Chocó presenta una fuerte dependencia del sector minero con un porcentaje de 37% del PIB, seguido de los servicios sociales comunales y personales con 27.5%. Como contraparte, la industria manufacturera representa apenas el 1.3% del PIB pues incluye producción de madera al interior de dicho departamento. En la Figura 44 se muestra la distribución del PIB por sectores.

Tabla 25

Indicadores de competitividad de Chocó de 29 departamentos

Variable	Puesto
Capital Humano	29
Ciencia y Tecnología	23
Fortaleza de la economía	29
Gestión y finanzas públicas	27
Infraestructura	28

Nota. Tomado de “Perfil Económico del departamento de Chocó”. Por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2014. Recuperado 15 de Noviembre de 2014, de la página web <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16794>

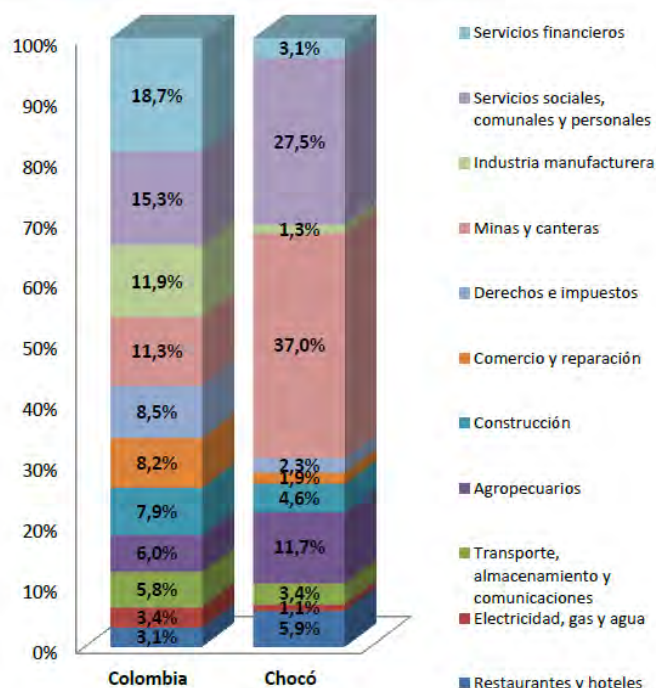


Figura 44. Estructura del PIB por sectores.

Tomado de “Perfil Económico del departamento de Chocó”, por El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2014. Recuperado el 30 de Noviembre de 2014 de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16794>

En el 2013, en el departamento de Chocó la proporción de hogares unipersonales fue de 13,4%, por lo que incrementó en un punto porcentual comparado con el año anterior. Además, los hogares con cinco personas o más representaron el 34,5% versus el 23,8% del promedio nacional. Por otra parte, en este departamento un hogar promedio estuvo compuesto por 3,9 personas, lo que representa 0,4% más que el promedio del país. La población de adultos mayores se encuentra ubicada en un 59,9% en el sector urbano y en un 69,2% son jefes de hogar. Asimismo, el 25,6% de los adultos mayores forman parte de algún programa alimentario. Por otra parte, el 33,6% de los hogares posee jefatura femenina, mientras que en el resto del país es del 29,9%, esto explica que de las mujeres en edad de trabajar solo el

36,7% lo hagan y que la tasa de desempleo de la mujer en el Chocó sea mayor al promedio nacional, llegando a ser de 16,9%, lo que representa el 62,4% de la población departamental.

El Chocó posee una tasa de analfabetismo del 24.9% lo cual es tres veces superior al promedio nacional. Asimismo, la Encuesta Nacional de Deserción Escolar ENDE 2009 refleja que el 64% de los estudiantes que desertaron lo hicieron por razones de lejanía entre el centro de estudios y sus hogares. Asimismo, en este departamento la tasa de cobertura en educación básica primaria es de 79%, por debajo del promedio nacional.

Un departamento con instituciones sólidas.

Paulatinamente el departamento de Chocó, ha tenido mayores ingresos gracias a las actividades de recaudación e incrementos presupuestarios. Así, entre el periodo 2007 y 2011 los ingresos del departamento pasaron de \$ 214,890 a \$ 251,136 pesos colombianos, sosteniendo un crecimiento de 2% anual aproximadamente. Además, en el mismo periodo los gastos totales se redujeron de \$ 241,187 a \$ 214,978 pesos colombianos permitiendo tener una mayor disponibilidad de capital.

Del total de ingresos, el 17,2% correspondieron a ingresos tributarios, el 0,2% a ingresos no tributarios, 76,1% a transferencias de la nación, y el 9,1% a otros ingresos de destinación específica. En el total de gastos generados por el departamento de Chocó, el más resaltante se debe a los gastos de inversión que representaron el 82,5% del total, incluyendo los gastos asociados a educación y salud, además de la formación bruta de capital fijo. Por su parte, los gastos corrientes de Chocó, que incluyen el funcionamiento y los intereses de la deuda aumentaron en 3,6% en 2011.

Durante los últimos años el departamento de Chocó ha mejorado su gestión fiscal mejorando su indicador de desempeño fiscal de 23.2 a 53.7 entre 2007 y 2011. Asimismo, se obtuvieron mejoras en los niveles de inversión, que están alrededor del 85.76%, derivada

principalmente de la inversión con recursos del Sistema General de Participaciones (ver Figura 45).

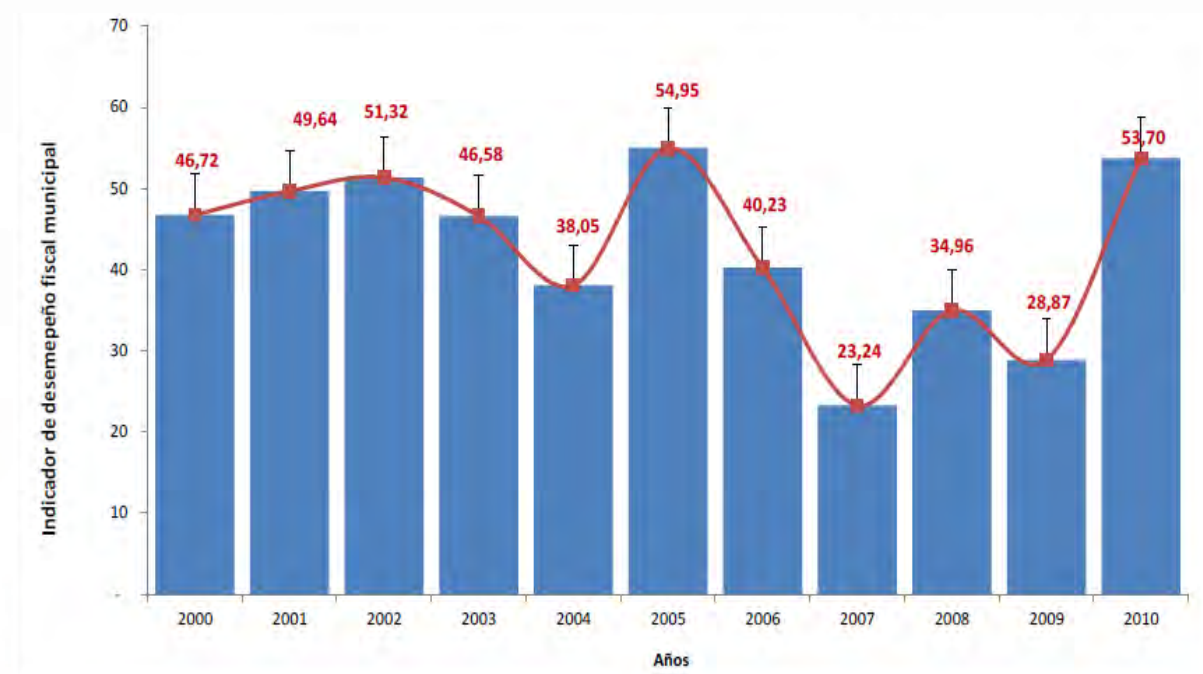


Figura 45. Evolución de los indicadores de del ranking de desempeño fiscal.

Tomado de “Bases del Plan de Desarrollo 2012 - 2015”, por La Gobernación del Chocó, 2012. Recuperado el 15 de Noviembre de <http://www.choco.gov.co/apc-aa-files/33383233323433613733356461666538/plandedesarrollo.pdf>

Por otro lado, en Chocó se presenta una disminución progresiva en la gobernabilidad del departamento que genera una reducida capacidad de convocatoria frente a la población como a otras instituciones del país. El ciudadano de Chocó no reconoce las fuerzas del orden o las autoridades administrativas como líderes de su comunidad, sino como representantes temporales sin mayor influencia sobre sus actividades. Así, la gestión departamental tampoco desarrolla la confianza en el poblador chocoano, pues las consultas económica, financiera o de planeamiento que requiere el departamento la realizan mayoritariamente con agentes e instituciones de otros departamentos, principalmente del distrito capital.

5.2. Potencial del Departamento de Chocó

De acuerdo a las Bases del Plan de Desarrollo 2012 – 2015 (2012), las potencialidades del departamento de Chocó radican principalmente en los siguientes factores: (a) “gran cantidad de recursos naturales (hídricos, minero energéticos, forestales, pesqueros, entre otros)”, (b) su localización geográfica estratégica” y (c) “diversidad biológica, étnica, cultural y ambiental” (p. 23).

Los recursos naturales que posee el departamento de Chocó son un importante atractivo para la inversión nacional y extranjera, existe un potencial grande de oro y parques nacionales en donde se encuentran una gran cantidad de especies endémicas que únicamente se encuentran en esta zona. Por otro lado, su localización geográfica estratégica le confiere al Chocó una gran ventaja sobre los otros departamentos del país al contar con una gran cantidad de aproximadamente 600 km de territorio costero hacia el Océano Pacífico en donde además “existe un potencial de desarrollo portuario de aguas profundas” (p. 23). Por lo tanto, existe un gran potencial para desarrollar el turismo de diversión y el turismo de naturaleza en el departamento. Finalmente, la diversidad de etnias y razas que viven en el Chocó le confieren una diversidad cultural única que permite desarrollar el turismo rural, cultural y vivencial.

5.3. Principios Cardinales

Los principios cardinales, junto con los intereses organizacionales, la misión y la visión, ayudan al adecuado establecimiento de los objetivos a largo plazo. Para esto, se consideraran las regiones que apoyan o que son competidores directos con el departamento de Chocó.

Influencia de terceras partes

Dado que el departamento de Chocó se ubica dentro de la región del pacífico colombiano también llamada la región del Chocó biogeográfico, cuenta con una importante influencia de las demás zonas geopolíticas conformadas básicamente por el Valle del Cauca,

Cauca y Nariño. Adicionalmente, debido a las actividades productivas y al manejo político al interior de Colombia, este Chocó biogeográfico se interrelaciona fuertemente con una región más amplia que incluye a los departamentos vecinos como Antioquia, Risaralda y Quindío. Así, el Chocó posee interacción e influencia de las tres regiones que conforma: Chocó – Valle Cauca – Nariño, Chocó –Antioquia –Córdoba y Chocó – Eje cafetero.

Lazos pasados y presentes

Debido a que históricamente el norte de Chocó pertenecía a Panamá, específicamente hasta el golfo de Urabá, existe un fuerte vínculo con las provincias de dicho país, tanto a nivel cultural como social. Panamá, que tras la separación de Colombia en 1903 reclamara las regiones de Darién y Chocó, recién reconoció estos territorios como colombianos durante la delimitación de la frontera que separaba los estados del Cauca y Panamá. Así, Chocó recién cobraría importancia política a partir de la creación de la intendencia del Chocó, separándola del Cauca y juntando las provincias de Atrato y San Juan.

Recién en 1947 Chocó se creó como departamento y desde ese momento hasta la fecha ha poseído los indicadores de competitividad, calidad de vida y pobreza más desalentadores de todo Colombia. Aún en el nuevo milenio los niveles de pobreza mantienen un valor preocupante pues entre los años 2002 – 2010 el país ha reducido la pobreza en más de 12% mientras que Chocó ha permanecido en cifras superiores al 64% de su población en dicha situación. Todo ello genera una gran dependencia de Choco con los departamentos limítrofes e inclusive con la República de Panamá.

Contrabalance de intereses

Chocó es un departamento que posee todas las condiciones para convertirse en un puerto de salida para Colombia hacia los mercados asiáticos. Ello básicamente debido a que puede establecer en su territorio un puerto de aguas profundas, tal como el Puerto de Tribugá ubicado en el margen del océano pacifico chocoano. Ello es fundamental dentro de los

intereses colombianos pues no solo permitiría la mejora de la competitividad de Chocó, sino incrementar los resultados macroeconómicos del país.

Sin embargo, la población del Chocó posee intereses particulares que normalmente no han sido claramente identificados por los gobiernos centrales. Por una parte el poblador de Chocó siente poca participación del estado en su vida cotidiana lo que dificulta su participación en las reformas estructurales que intenta impulsar el gobierno. Debido a ello es común que el Estado termine delegando dicha responsabilidad a la gestión departamental y municipal aun cuando estos actores no poseen los recursos humanos o técnicos para impulsar la transformación que se requiere.

Conservación de los enemigos

La violencia y enajenamiento reflejado en el desplazamiento de la población del Chocó ha estado presente en este departamento desde sus orígenes. Gran parte de la población Chocoana ubicada en las fronteras del departamento de Antioquia, ha sido desplazada e inclusive los límites geográficos del departamento se han reducido para permitir la ampliación de los departamentos aledaños tales como Antioquia y Risaralda. Aún en la actualidad existen disputas territoriales entre Chocó y Antioquia, principalmente enfocadas en los territorios de Belén de Bajirá, en donde se sucedieron actos de violencia que generaron la creación del Municipio de Belén de Bajirá, bajo la administración de Chocó. Ello ha desatado el rechazo de los municipios Turbo y Mutatá pertenecientes al departamento de Antioquia ocasionando una larga disputa entre los departamentos que aún a la fecha persiste.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La matriz de intereses está compuesta por aquello que el departamento de Chocó busca para conseguir algo o protegerse frente a los demás departamentos (D'Alessio, 2013). Estos intereses se encuentran distribuidos en tres niveles: vitales, importantes y periféricos.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y asociados a un horizonte de tiempo (D'Alessio, 2008). El departamento de Chocó busca reducir su pobreza y pobreza extrema para lo cual debe mejorar el nivel educativo, la empleabilidad y crear focos de desarrollo dentro de la región.

Objetivo de largo plazo OLP1

En el año 2025 la población en situación de pobreza será de 27%. Actualmente es 63.1% .

Objetivo de largo plazo OLP2

Aumentar la red vial primaria pavimentada a 350 Km para el 2025. Actualmente es de 127 Km.

Objetivo de largo plazo OLP3

En 2025 la tasa de analfabetismo será de 15%. En la actualidad es de 24.9%.

Objetivo de largo plazo OLP4

En 2025 la tasa de desempleo será de 8%. Actualmente la tasa es de 11.20%.

Objetivo de largo plazo OLP5

En 2025 la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes será de 15%. Actualmente es de 34.88%.

5.6. Conclusiones

El departamento de Chocó debe enfocar sus esfuerzos en la creación de oportunidades para la población en situación de pobreza, que representa el 63,1% de sus habitantes. La integración de la población en situación de pobreza también requiere de esfuerzos para proporcionarles servicios básicos, que les genere la tranquilidad necesaria para desarrollar su

educación básica e intermedia, abriéndoles las puertas así, a nuevas oportunidades laborales.

La alta tasa de analfabetismo en Chocó limita las posibilidades de mejora de la calidad de vida de su población.

Tabla 26

Matriz de intereses del departamento de Chocó

Interés Departamental			
	Vital	Importante	Periférico
Disminución de la pobreza	Departamento de Chocó	Gobierno Central, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	
Mejora de la Infraestructura de carreteras	Departamento de Chocó	Gobierno Central, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministerio de Transporte	
Reducción del analfabetismo	Departamento de Chocó	Gobierno Central, Ministerio de Educación	
Disminución del desempleo	Departamento de Chocó	Gobierno Central, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible	
Reducción de la violencia	Departamento de Chocó	Gobierno Central, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible	

Para la creación de puestos de trabajo de la población en situación de pobreza es necesario que el departamento de Chocó atraiga la inversión nacional y extranjera hacia sus municipios. Para ello deberá evaluar estrategias que promuevan dicha inversión ya sea con beneficios económicos, laborales o tributarios. Además, deberá considerar programas de entrenamiento y capacitación para su población, en las habilidades que sean requeridas por la industria.

Los capitales de inversión y las organizaciones requieren de niveles de seguridad aceptables por lo que es necesario que el departamento de Chocó realice esfuerzos en reducir la violencia y terrorismo al interior de su jurisdicción. Así, generará un mayor atractivo hacia las diferentes industrias reduciendo el riesgo de su inversión.

El Chocó requiere desterrar la corrupción de sus departamentos administrativos y de adecuadas políticas que permitan la fiscalización de sus autoridades y generen transparencia en su gestión con la finalidad de lograr instituciones sólidas. Asimismo, requiere recuperar la confianza de la población chocoana en sus instituciones y autoridades tanto departamentales como estatales. Por consiguiente, es imperante establecer políticas y estrategias que permitan la participación y el involucramiento de la población en las actividades que beneficiarán a su localidad.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz FODA

La construcción de la matriz FODA para el Departamento de Chocó ha considerado como insumos principales la matriz de factores externos (MEFE) y de la factores Internos (MEFI). Con base en la información obtenida se obtiene en una sola vista el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas la cual permite la generación de estrategias usando combinaciones de información así: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y finalmente Debilidades y Amenazas (DA).

La Tabla 27 presenta la Matriz FODA y las diferentes estrategias planteadas. Esta matriz contiene 32 estrategias específicas que se dividen de la siguiente manera: (a) 9 en el cuadrante de Estrategias DO-Buscar, (b) 11 en el cuadrante de Estrategias DA-Evite, (c) 9 en el cuadrante de Estrategias FO-Explote, y (d) 5 en el cuadrante de Estrategias FA-Confronte. En síntesis, el 58.8% de las estrategias (9 del cuadrante DO-Buscar y 11 del cuadrante DA-Evite) están planteadas para mejorar las debilidades y sacar ventaja de las oportunidades (Cuadrante DO-Buscar), o para reducir las debilidades y evitar las amenazas (Cuadrante DA-Evite). Esto es coherente con la situación actual de la región.

Dentro del proceso FODA para el Departamento de Chocó, se puede inferir que el sector privado juega un papel importante en las estrategias de mejoramiento de infraestructura y desarrollo empresarial en diferentes aspectos del departamento. Estrategias como el desarrollo de la industria local, legalización de la industria existente y mejorar el acceso a servicios básicos son lineamientos que permitirán tener una concentración de población para brindar mejor calidad de vida gracias a la inversión pública y privada.

Tabla 27

Matriz FODA del departamento de Chocó

		Fortalezas			Debilidades
		F1 Menores costos logísticos asociados a una ubicación geoestratégica y conexión entre dos océanos de costas con aguas profundas.		D1	Alta tasa de migración a otras regiones de población entre 10 y 29 años.
		F2 Gran potencial de crecimiento de la actividad minera		D2	Alto índice de necesidades básicas insatisfechas en la población
		F3 Potencial para el desarrollo de la agroindustria, agricultura y silvicultura		D3	Escasez de Industrias y desarrollo empresarial
		F4 Excelente variedad en cuanto a biodiversidad de recursos naturales renovables.		D4	Alta dependencia de la minería y actividades extractivas
		F5 Mayor destinación de recursos financieros de parte del estado para la inclusión social.		D5	Corrupción y falta de continuidad en políticas de desarrollo a nivel gubernamental.
		F6 La riqueza hídrica y el potencial piscícola derivado de los abundantes recursos fluviales e ictiológicos.		D6	Deficiente infraestructura principalmente de vías de acceso y comunicación al interior de Chocó y hacia Colombia.
		F7 Amplia base poblacional en menores de 19 años		D7	Presencia importante de grupos al margen de la ley como guerrilla y paramilitares.
		F8 Paisajes exóticos, playas atractivas, aguas termales y diversos atractivos naturales para rutas turísticas		D8	Educación y formación técnica limitada
				D9	Elevados índices de desempleo, sub-empleo y empleo informal.
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO. Explote			ESTRATEGIAS DO. Busque	
O1 Crecimiento económico sostenido en el país	FO1	Atraer capital extranjero para invertir en empresas operadoras logísticas (F1,O1)	DO1	Impulsar la educación básica, técnica, superior y emprendimiento en jóvenes con la finalidad de cubrir la demanda laboral en las actividades de mayor crecimiento del departamento. (D8,D9,O2,O4)	
O2 Incremento de la inversión pública en los departamentos pobres	FO2	Reactivar la actividad minera legal ofreciendo facilidades de ingreso a las empresas que tienen planes consistentes ante el impacto medio-ambiental. (F2,O1,O5,O6)	DO2	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para mejorar la infraestructura de vías hacia el departamento y el interior del mismo. (D3,D6,O2,O4,O7)	
O3 Compromiso político de pacificar el país.	FO3	Establecer un Plan de desarrollo para el sector agroindustrial basado en productos existentes y con ventajas comparativas respecto a otras regiones. (F3,F5,O1,O5)	DO3	Establecer un programa orientado a mejorar la cobertura, calidad y reducir la deserción educativa en todos los niveles. (D2,D8,O1,O2,O4)	
O4 Interés nacional de cerrar las brechas sociales entre ciudadanos colombianos.	FO4	Incentivar el ingreso de empresas con experiencia en la explotación de recursos renovables como madera. (F3,F4,O1,O5,O6)	DO4	Creación de polos de desarrollo en ciudades estratégicas. (D3,D9,O4,O7)	
O5 Interés nacional para invertir en Investigación y Desarrollo	FO5	Incentivar y posicionar el Departamento como destino para ecoturismo y turismo exótico a nivel mundial (F8,O6,O7)	DO5	Establecer alianzas con los principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra. (D6,D9,O2,O4)	
O6 Incremento de las iniciativas ecológicas y de cuidado medioambiental.	FO6	Desarrollar alianzas con fabricantes de Maquinaria Agrícola y minera de USA para importar maquinaria a bajo costo vía marítima. (F2,F3,O1)	DO6	Establecer como prioridad mejorar el acceso a servicios básicos de la población (agua, desagüe y electrificación) empezando con proyectos de gran envergadura que prioricen a las zonas más pobladas para generar un impacto en el bienestar de la población. (D2,O2,O4)	
O7 Posicionamiento mundial de Colombia como destino turístico.	FO7	Crear una Gerencia de Proyectos de Inversión, con la finalidad de canalizar adecuadamente y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento. (F5,O2)	DO7	Establecer, definir y promover junto con el SENA y la Cámara de Comercio del Chocó la formación de carreras técnicas relacionadas con las construcción, pesca, agricultura, turismo y minería y la contratación de los egresados. (D1,D2,D4,D6,D8,D9,O2,O4,O7)	
	FO8	Fortalecer la cadena productiva que distribuye los principales recursos ictiológicos del departamento. (F1,F6,O4,O5)	DO8	Crear programas de capacitación para jóvenes emprendedores y capacitar a los pequeños empresarios para incentivar la creación de servicios y productos que utilicen materia prima del departamento y contraten mano de obra local. (D1,D3,D4,D8,D9,O2,O4,O7)	
	FO9	Impulsar el sector minero mediante el canje a las empresas mineras de impuestos por obra de infraestructura de transporte, centros de salud y colegios. (F2, O1, O2)	DO9	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para la construcción de carreteras de longitudinales en la costa pacífica y atlántica; así como, carreteras de penetración que comuniquen la capital con el interior del departamento. (D6, O1, O2, O7)	
Amenazas	ESTRATEGIAS FA. Confronte			ESTRATEGIAS DA. Evite	
A1 Situaciones climatológicas e inundaciones que afectan las vías de comunicación impiden la inversión en infraestructura.	FA1	En alianza con el ministerio del medio ambiente crear una entidad que administre y vigile los parques nacionales del Departamento con guardabosques chocoanos dedicados para su protección.	DA1	Incentivar la desmovilización de los grupos armados ofreciéndoles reinserción a la sociedad.	
A2 Fortalecimiento de grupos al margen de la ley generando desplazamiento forzado y mala imagen del departamento.	FA2	Desarrollar programas de reforestación y desarrollo sostenible de la explotación maderera y otras actividades de silvicultura. (F4, F8, A6, A7)	DA2	Crear un programa de protección militar orientado a el aseguramiento del departamento con todas las fuerzas militares.	
A3 Disminución de la demanda de minerales como el oro y el platino	FA3	Implementación de un programa de protección y orientación a la juventud para evitar su participación en actividades ilegales	DA3	Crear en conjunto con el ministerio de medio ambiente una entidad que sea encargada de identificar e imponer sanciones drásticas para las empresas de minería y/o tala ilegal.	
A4 Reducción en el presupuesto del Plan Colombia para combatir el narcotráfico	FA4	Implementar políticas que beneficien al departamento por medio de la venta de servicios ambientales y captura de CO2.. (F5, A7)	DA4	Desarrollar un programa que incentive la creación e incubación de empresas en el Departamento mediante estímulos fiscales y aporte de capital.	
A5 Tala indiscriminada de bosques por causa de la minería informal.	FA5	Buscar nuevos mercados para los minerales y productos tradicionales para aprovechar los nuevos convenios de TLC. (A1, F2, F7)	DA5	Desarrollar un ente auditor con composición privada para velar por la destinación y ejecución de dineros públicos.	
A6 Inestabilidad política debido a la burocracia, favores políticos y procesos de gobierno ineficientes.			DA6	Desarrollar un programa multinacional de combate al narcotráfico, con los países mas afectados por este fenómeno.	
			DA7	Crear un programa de mercadeo a nivel nacional y mundial para promoción del Departamento	
			DA8	Incorporar en la construcción de vías comunicación, puentes y carreteras mecanismos que permitan minimizar el daño que origina el clima adverso y las inundaciones. (D6, A2)	
			DA9	Crear un marco regulatorio apropiado que brinde estabilidad a los inversionistas en el largo plazo, facilite la creación de empresas y establezca exoneraciones tributarias adicionales a aquellas que contraten mano de obra local.	
			DA10	Posicionar al Chocó como una plaza ideal para producir con bajos costos de operación y mano de obra en alianza con empresas locales y extranjeras.	
			DA11	Desarrollar en coordinación con el Gobierno Central y el Ministerio de Defensa un programa para preparar a los jóvenes Chocoanos para ingresar a las escuelas de oficiales y suboficiales de las fuerzas armadas con la finalidad de que regresen a servir al departamento una vez graduados (D1, D7, D9, A5)	

6.2. Matriz PEYEA

Esta matriz permite identificar la posición de nivel estratégico que adoptará una organización en el futuro, la cual están asociada con el cuadrante en el cual se encuentra el resultado de la evaluación. Las posibles posturas pueden ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva de acuerdo con la evaluación realizada con respecto a los factores relativos del departamento e industria y su ubicación en los cuadrantes, se obtienen las coordenadas del polígono y de allí las coordenadas del vector direccional.

El resultado de la matriz indica que desafortunadamente el Departamento del Chocó no cuenta con ventajas competitivas determinantes para su desempeño y no es atractivo a nivel financiero. Según al Matriz PEYEA la postura recomendada para afrontar esta situación es adoptar una estrategias defensiva, considerando aventuras conjuntas y alianzas con entidades del sector público y privado, de tal manera que se obtengan eficiencias operacionales, buena ejecución de los proyectos y dar una mejor calidad de vida a los chocoanos en aspectos como salud, educación y trabajo. En términos de estrategias de desposeimiento el Departamento debe estar dispuesto a entregar sus productos a terceros que sepan administrarlos mejor para desarrollarlos, hacerlos competitivos y buscar otros mercados.

En la Tabla 28 se presentan lo factores determinantes, sus ponderaciones y sus resultados en el análisis PEYEA, luego en la Figura 46 se presenta el polígono y el vector.

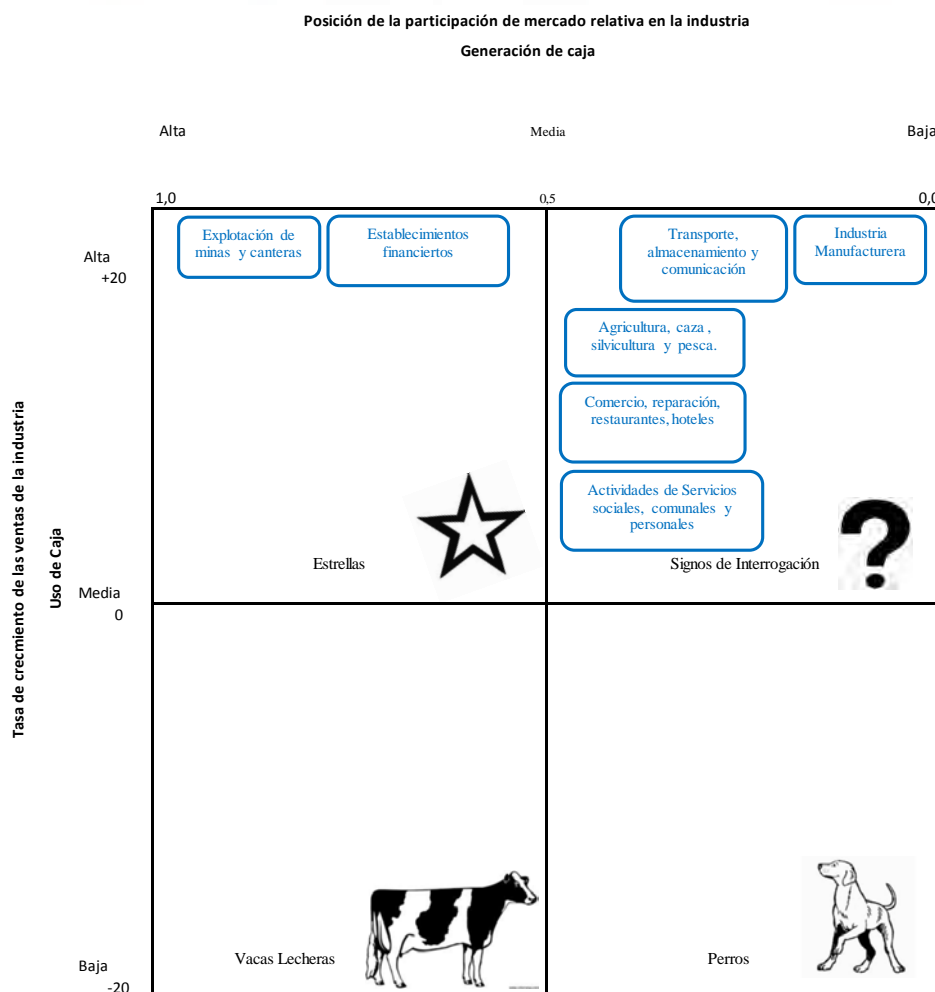
6.3. Matriz BCG

Para la elaboración de la matriz BCG del departamento del Chocó se consideraron dos elementos: el primero de ellos es el aporte al PIB nacional del Departamento y el segundo es la participación de cada industria en el PIB departamental. Todas los sectores de la industria con excepción la minería y servicios financieros tuvieron un aporte al PBI relativamente bajo en comparación con el total nacional y aunque algunas presentan un crecimiento en las

ventas, este es relativamente bajo también. Sin embargo, se considera que estas industrias no están siendo adecuadamente manejadas y cuentan con un gran potencial de crecimiento por lo

Tabla 28

Matriz BCG del departamento de Chocó



Como se puede observar en el cuadrante de productos Estrellas, la explotación de minas y canteras se mantiene repuntando dado que su aporte al PBI departamental en el 2012 fue del 40% y de acuerdo con el Banco Mundial este mercado se encuentra en un crecimiento importante a pesar de la baja de la demanda de ciertos minerales. Por otro lado y de acuerdo con el Banco de la Republica (2013) los servicios financieros en Colombia han tenido crecimientos de dos dígitos en los últimos años, situación en la cual no es ajeno el Departamento del Chocó con un crecimiento del 3% que es alto para el nivel de ingreso de la

población. El resto de sectores se plantean como interrogación debido a que no presentaron aumento en su aporte al PIB o tuvieron decrecimiento.

Tabla 29

Matriz PEYEA del departamento de Chocó

Estabilidad del Entorno (EE)											
Factores Determinantes		(mejor)			(peor)			Puntaje			
1	Cambios tecnológicos	Pocos	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	-4
2	Tasa de inflación	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-2
3	Variabilidad de la demanda	Pequeña	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Grande	-4
4	Estabilidad de la política económica	Balanceada	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Desbalanceado	-3
5	Barreras de entrada al mercado	Muchas	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pocas	-3
6	Rivalidad / presión competitiva	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-4
7	Elasticidad de precios de la demanda	Poco	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Mucho	-5
8	Presión de los productos sustitutos	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-4
EE= Promedio - 6										Total	-3,63
Fortaleza Financiera (FF)											
Factores Determinantes		Puntaje									
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3	Líquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	1
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
FF = Promedio										Total	2,00
Fortaleza de la Industria (FI)											
Factores Determinantes		Puntaje									
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8	Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
FI = Promedio										Total	2,56
Ventaja Competitiva (VC)											
Factores Determinantes		(mejor)			(peor)			Puntaje			
1	Participación de Mercado	Grande	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pequeña	-3
2	Calidad del producto	Superior	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inferior	-2
3	Ciclo de vida del producto	Temprano	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Avanzado	-4
4	Biodiversidad: gran variedad de productos naturales	Alta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-2
5	Posición geográfica estratégica	Alta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-2
6	Seguridad ciudadana	Alta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-4
7	Conocimiento tecnológico	Alto	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	-5
8	Integración vertical	Alta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-5
9	Diversidad de atractivos turísticos	Alto	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	-2
VC = Promedio - 6										Total	-3,22

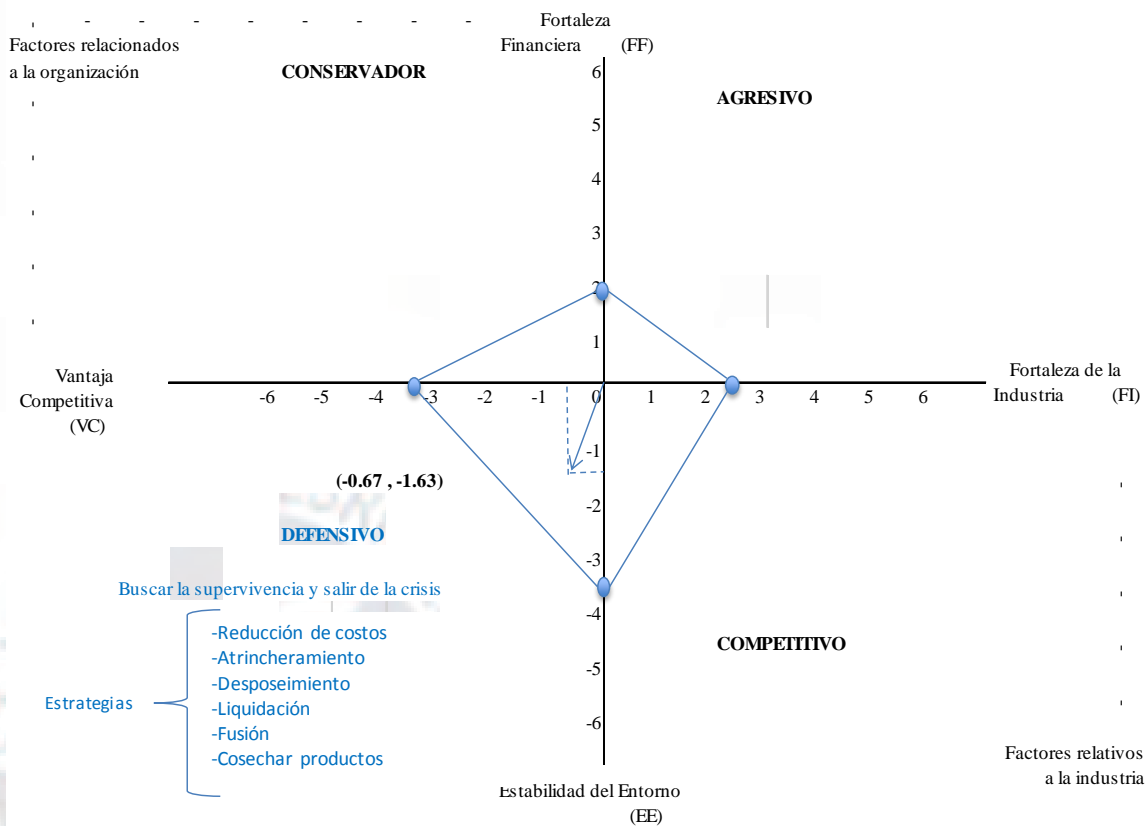


Figura 46. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

En cuanto a los rubros de explotación de minas y canteras y establecimiento financieros, estos si presentan un potencial en las ventas bastante notorio por lo que se considera a ambos como productos estrella. En la Tabla 29 se presenta la matriz BCG.

6.4. Matriz Interna – Externa (MIE)

Para la obtención de la Matriz MIE se utilizan los valores de la MEFE y MEFI, los cuales fueron 173. y 2.43 respectivamente. Estas coordenadas permiten ubicar al departamento de Chocó en el cuadrante VIII, tal como se muestra en la Tabla 30 y en donde

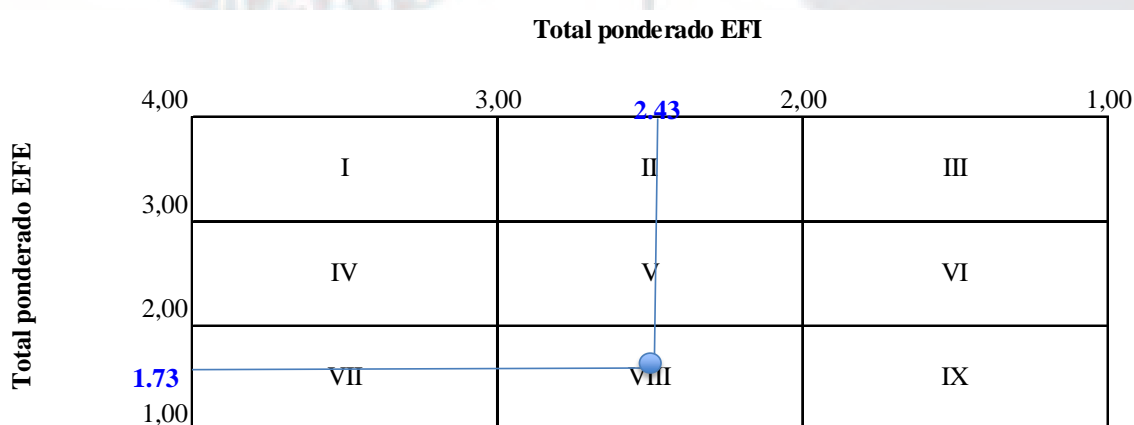
las estrategias que se recomiendan son de tipo defensivas y con prescripción de cosechar o desinvertir recursos.

El departamento del Chocó tiene una media posición estratégica externa, es decir, una capacidad media para capitalizar oportunidades y además una posición estratégica interna con mínima proyección que se traduce en una capacidad promedio para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El resultado final de la Matriz IE refuerza lo obtenido en la Matriz BCG.

El Chocó carece de una agenda departamental de largo plazo que se cumpla realmente por los gobernantes de turno, lo cual posterga constantemente la resolución de los problemas y agudiza año tras año la crisis del departamento. Es necesario aplicar estrategias defensivas como la de cosechar, es decir, orientar los escasos recursos, hacia sectores que pueden capitalizar rápidamente y generar un mayor retorno de la inversión.

Tabla 30

Matriz MIE del departamento de Chocó



6.5. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Para el departamento del Chocó la Matriz de la Gran Estrategia se fundamenta en que la situación del departamento se define en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o

lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al realizar la evaluación respectiva se ubicó en el segundo cuadrante que refleja una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento. La matriz desarrollada se presenta en la Figura 47.

La posición en el cuadrante II es el reflejo de la situación del Chocó de que, a pesar del crecimiento económico y desarrollo constante del país, no puede ser competitivo respecto a otros departamentos e incluso está sucediendo un estancamiento. Colombia es uno de los países con mayor crecimiento económico de la región y que tiene una proyección con tendencia positiva para los siguientes años. La economía del Chocó es netamente extractiva con una alta dependencia de la explotación de oro y que a pesar de tener un crecimiento en los últimos años, todavía su aporte al PBI nacional es poco significativo. Por otro lado, las actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca presentan han decrecido a la mitad en los últimos siete años por lo que es necesario recuperar el sector.

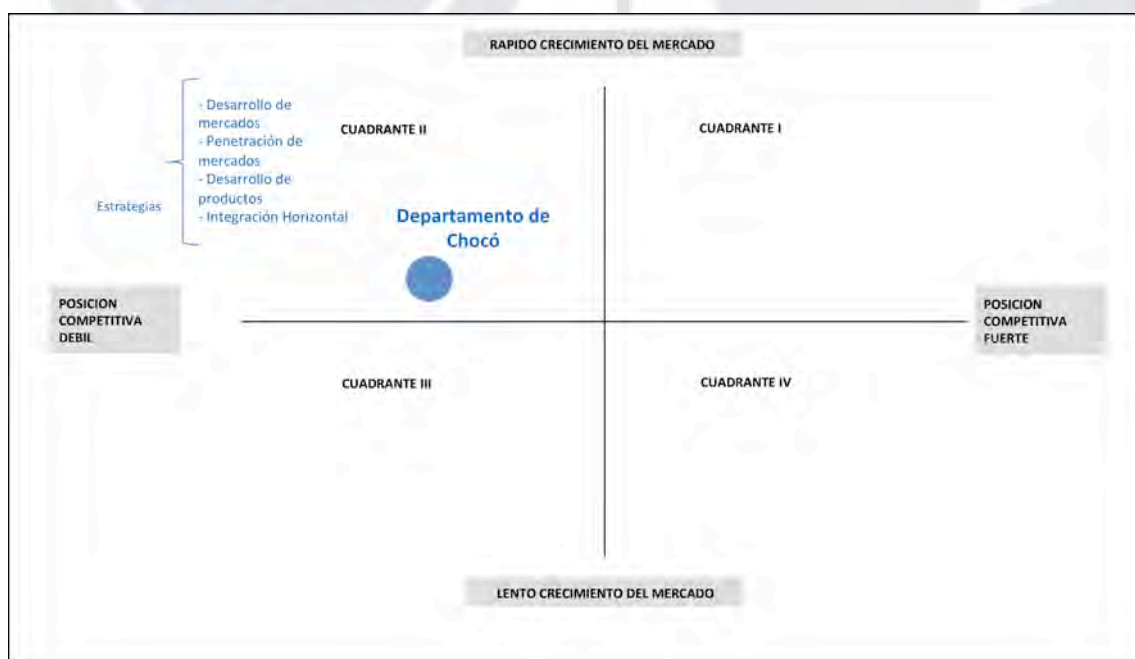


Figura 47. Matriz GE para el departamento de Chocó.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008.

México D. F., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para el análisis de la matriz de decisión en la Tabla 31 se consigan todas las estrategias obtenidas de las diferentes matrices y su respectivas clasificaciones. En la matriz desarrollada se encontraron que de las 34 estrategias planteadas en la FODA, solamente se retuvieron 28 de estas quedando seis estrategias como contingencia que son las siguientes:

- Desarrollar alianzas con fabricantes de Maquinaria Agrícola y Minera de USA para importar maquinaria a bajo costo vía marítima.
- Fortalecer la cadena productiva que distribuye los principales recursos ictiológicos del departamento.
- En alianza con el ministerio del medio ambiente crear una entidad que administre y vigile los parques nacionales del Departamento con guardabosques chocoanos dedicados para su protección.
- Crear en conjunto con el ministerio de medio ambiente una entidad que sea encargada de identificar e imponer sanciones drásticas para las empresas de minería y/o tala ilegal.
- Desarrollar un ente auditor con composición privada para velar por la destinación y ejecución de dineros públicos.
- Desarrollar un programa multinacional de combate al narcotráfico, con los países mas afectados por este fenómeno.

6.7. Matriz Cuantitativa de Pensamiento Estratégico (MCPE)

Para el análisis de la matriz de decisión en la Tabla 32 se consigan todas las estrategias obtenidas de las diferentes matrices y su respectivas clasificaciones. En la matriz desarrollada

se obtuvieron 23 estrategias retenidas quedando cinco estrategias como contingencia que son las siguientes:

1. Establecer alianzas con las principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra.
2. Establecer como prioridad mejorar el acceso a servicios básicos de la población (agua, desagüe y electrificación) empezando con proyectos de gran envergadura que prioricen a las zonas más pobladas para generar un impacto en el bienestar de la población.
3. Implementación de un programa de protección y orientación a la juventud para evitar su participación en actividades ilegales
4. Crear un programa de protección militar orientado al aseguramiento del departamento con todas las fuerzas militares.
5. Desarrollar en coordinación con el Gobierno Central y el Ministerio de Defensa un programa para preparar a los jóvenes Chocoanos para ingresar a las escuelas de oficiales y suboficiales de las fuerzas armadas con la finalidad de que regresen a servir al departamento una vez graduados.

Tabla 31

Matriz de decisión estratégica del departamento de Chocó

		Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	1	Atraer capital extranjero para invertir en empresas operadoras logísticas	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
FO2	2	Reactivar la actividad minera legal ofreciendo facilidades de ingreso a las empresas que tienen planes consistentes ante el impacto medio-ambiental.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
FO3	3	Establecer un Plan de desarrollo para el sector agroindustrial basado en productos existentes y con ventajas comparativas respecto a otras regiones.	Estrategia intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
FO4	4	Incentivar el ingreso de empresas con experiencia en la explotación de recursos renovables como madera.	Estrategia defensiva - Desposeimiento	X	X		X		3
FO5	5	Incentivar y posicionar el Departamento como destino para ecoturismo y turismo exótico a nivel mundial	Estrategia intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
FO6	6	Desarrollar alianzas con fabricantes de Maquinaria Agrícola y Minera de USA para importar maquinaria a bajo costo vía marítima.	Estrategia de integración - Integración vertical hacia atrás	X		X			2
FO7	7	Crear una Gerencia de Proyectos de Inversión, con la finalidad de canalizar adecuadamente y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
FO8	8	Fortalecer la cadena productiva que distribuye los principales recursos ictiológicos del departamento.	Estrategia de integración - Integración vertical hacia adelante	X					1
FO9	9	Impulsar el sector minero mediante el canje a las empresas mineras de impuestos por obra de infraestructura de transporte, centros de salud y colegios.	Estrategia defensiva - Desposeimiento	X	X		X		3
DO1	10	Impulsar la educación básica, técnica, superior y emprendimiento en jóvenes con la finalidad de cubrir la demanda laboral en las actividades de mayor crecimiento del departamento	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
DO2	11	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para mejorar la infraestructura de vías hacia el departamento y el interior del mismo.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
DO3	12	Establecer un programa orientado a mejorar la cobertura, calidad y reducir la deserción educativa en todos los niveles.	Estrategia intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
DO4	13	Creación de polos de desarrollo en ciudades estratégicas	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
DO5	14	Establecer alianzas con las principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
DO6	15	Establecer como prioridad mejorar el acceso a servicios básicos de la población (agua, desagüe y electrificación) empezando con proyectos de gran envergadura que prioricen a las zonas más pobladas para generar un impacto en el bienestar de la población.	Estrategia intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
DO7	16	Establecer, definir y promover junto con el SENA y la Cámara de Comercio del Chocó la formación de carreras técnicas relacionadas con las construcción, pesca, agricultura, turismo y minería y la contratación de los egresados.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
DO8	17	Crear programas de capacitación para jóvenes emprendedores y capacitar a los pequeños empresarios para incentivar la creación de servicios y productos que utilicen materia prima del departamento y contraten mano de obra local.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
DO9	18	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para la construcción de carreteras de longitudinales en la costa pacífica y atlántica; así como, carreteras de penetración que comuniquen la capital con el interior del departamento.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
FA1	19	En alianza con el ministerio del medio ambiente crear una entidad que administre y vigile los parques nacionales del Departamento con guardabosques chochoanos dedicados para su protección	Estrategia Defensiva -Aventura conjunta	X					1
FA2	20	Desarrollar programas de reforestación y desarrollo sostenible de la explotación maderera y otras actividades de silvicultura.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
FA3	21	Implementación de un programa de protección y orientación a la juventud para evitar su participación en actividades ilegales	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
FA5	22	Implementar políticas que beneficien al departamento por medio de la venta de servicios ambientales y captura de CO2.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
FA6	23	Buscar nuevos mercados para los minerales y productos tradicionales para aprovechar los nuevos convenios de TLC.	Estrategia intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
DA1	24	Incentivar la desmovilización de los grupos armados ofreciéndoles reinserción a la sociedad.	Estrategia defensiva - Desposeimiento	X	X		X		3
DA2	25	Crear un programa de protección militar orientado al aseguramiento del departamento con todas las fuerzas militares.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
DA3	26	Crear en conjunto con el ministerio de medio ambiente una entidad que sea encargada de identificar e imponer sanciones drásticas para las empresas de minería y/o tala ilegal.	Estrategia Defensiva -Aventura conjunta	X					1
DA4	27	Desarrollar un programa que incentive la creación e incubación de empresas en el Departamento mediante estímulos fiscales y aporte de capital.	Estrategia defensiva - Desposeimiento	X	X		X		3
DA5	28	Desarrollar un ente auditor con composición privada para velar por la destinación y ejecución de dineros públicos.	Estrategia Defensiva -Aventura conjunta	X					1
DA6	29	Desarrollar un programa multinacional de combate al narcotráfico, con los países mas afectados por este fenómeno.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X					1
DA7	30	Crear un programa de mercadeo a nivel nacional y mundial para promoción del Departamento	Estrategia intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
DA8	31	Incorporar en la construcción de vías de comunicación, puentes y carreteras mecanismos que permitan minimizar el daño que origina el clima adverso y las inundaciones.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
DA9	32	Crear un marco regulatorio apropiado que brinde estabilidad a los inversionistas en el largo plazo, facilite la creación de empresas y establezca exoneraciones tributarias adicionales a aquellas que contraten mano de obra local.	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3
DA10	33	Posicionar al Chocó como una plaza ideal para producir con bajos costos de operación y mano de obra en alianza con empresas locales y extranjeras.	Estrategia intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
DA11	34	Desarrollar en coordinación con el Gobierno Central y el Ministerio de Defensa un programa para preparar a los jóvenes Chocoanos para ingresar a las escuelas de oficiales y suboficiales de las fuerzas armadas con la finalidad de que regresen a servir al departamento una vez graduados .	Estrategia intensiva - Desarrollo de producto	X		X		X	3

Tabla 32

Matriz MCPE del departamento de Chocó

	ESTRATEGIAS INTENSIVAS				ESTRATEGIAS INTENSIVAS				ESTRATEGIAS INTENSIVAS				ESTRATEGIAS INTENSIVAS				ESTRATEGIAS DEFENSIVAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
	ER1	ER2	ER3	ER4	ER5	ER6	ER7	ER8	ER9	ER10	ER11	ER12	ER13	ER14	ER15	ER16	ER17	ER18	ER19	ER20	ER21	ER22	ER23	ER24	ER25	ER26	ER27	ER28				
Puntaje de Atractividad (PA)	<p>4 Muy atractivo 3 Atractivo 2 Algo atractivo 1 Sin atractivo</p>																															
1	<p>Atraer capital extranjero para invertir en empresas operadoras logísticas</p>																															
2	<p>Reactivar la actividad minera ofreciendo facilidades de ingreso a las empresas que tienen ventajas consistentes ante el impacto medio-ambiental.</p>																															
3	<p>Establecer un Plan de desarrollo para el sector agroindustrial basado en productos existentes y con ventajas comparativas respecto a otras regiones.</p>																															
4	<p>Incentivar y posicionar el Departamento como destino para ecoturismo y turismo exótico con un nivel mundial y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento.</p>																															
5	<p>Crear una Gerencia de Proyectos de Inversión, con la finalidad de canalizar adecuadamente y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento.</p>																															
6	<p>Impulsar la educación básica, técnica, superior y emprendimiento en jóvenes con la finalidad de cubrir la demanda laboral en las actividades de mayor crecimiento del departamento</p>																															
7	<p>Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para mejorar la infraestructura de vías hacia el departamento o el interior del mismo.</p>																															
8	<p>Establecer un programa orientado a mejorar la cobertura, calidad y reducir la deserción educativa en todos los niveles.</p>																															
9	<p>Creación de polos de desarrollo en ciudades estratégicas.</p>																															
10	<p>Establecer alianzas con las principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra.</p>																															
11	<p>Establecer como prioridad el acceso a servicios básicos de la población (agua, desagüe y electrificación) empezando con proyectos de gran envergadura que prioricen a las zonas más pobladas para generar un impacto en el bienestar de la población.</p>																															
12	<p>Establecer, definir y promover junto con el SENA y la Cámara de Comercio del Chocó la formación de técnicas relacionadas con la construcción, pesca, agricultura, turismo y minería y la contratación de los egresados.</p>																															
13	<p>Crear programas de capacitación para jóvenes emprendedores y capacitar a los pequeños empresarios para incentivar la creación de servicios y productos que utilicen materia prima del departamento y contraten mano de obra local.</p>																															
14	<p>Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para la construcción de carreteras de longitudinales en la costa pacífica y atlántica; así como, carreteras de penetración que comuniquen la capital con el interior del departamento.</p>																															
15	<p>Desarrollar programas de reforestación y desarrollo sostenible de la explotación maderera y otras actividades de silvicultura.</p>																															
16	<p>Implementación de un programa de protección y orientación a la juventud para evitar su participación en actividades ilegales</p>																															
17	<p>Implementar políticas que beneficien al departamento por medio de la venta de servicios ambientales y captura de CO2.</p>																															
18	<p>Buscar nuevos mercados para los minerales y productos tradicionales para aprovechar los nuevos convenios de TLC.</p>																															
19	<p>Crear un programa de protección militar orientado al aseguramiento o del departamento con todas las fuerzas militares.</p>																															
20	<p>Crear un programa de mercadeo a nivel nacional y mundial para promoción del Departamento</p>																															
21	<p>Incorporar en la construcción de vías de comunicación, puentes y carreteras mecanismos que permitan minimizar el daño que origina el clima adverso y las inundaciones.</p>																															
22	<p>Crear un marco regulatorio apropiado que brinde estabilidad a los inversionistas en el largo plazo, facilite la creación de empresas y establezca exoneraciones tributarias adicionales a aquellas que contraten mano de obra local.</p>																															
23	<p>Posicionar al Chocó como una plaza ideal para producir con bajos costos de operación y mano de obra en alianza con empresas locales y extranjeras.</p>																															
24	<p>Desarrollar en coordinación con el Gobierno Central y el Ministerio de Defensa un programa para preparar a los jóvenes Chocoanos para ingresar a las escuelas de oficiales y suboficiales de las fuerzas armadas con la finalidad de que regresen a servir al departamento una vez graduados.</p>																															
25	<p>Incentivar el ingreso de empresas con experiencia en la explotación de recursos renovables como madera.</p>																															
26	<p>Impulsar el sector minero mediante el canje a las empresas mineras por obra de infraestructura de transporte, centros de salud y colegios.</p>																															
27	<p>Incentivar la desmovilización de los grupos armados ofreciéndoles reinserción a la sociedad.</p>																															
28	<p>Desarrollar un programa que incentive la creación e incubación de empresas en el Departamento mediante estímulos fiscales y aporte de capital.</p>																															
Factores Críticos para el Éxito	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades	Peso																															
O1 Crecimiento económico sostenido en el país	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4
O2 Incremento de la inversión pública en los departamentos pobres	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4
O3 Interés nacional de integrarse a la APEC y aprovechar los TLC con diferentes países.	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4
O4 Compromiso político de pacificar el país.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4
O5 Interés nacional de cerrar las brechas sociales entre ciudadanos colombianos.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4
O6 Interés nacional para invertir en Investigación y Desarrollo	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4
O7 Incremento de las iniciativas ecológicas y de cuidado medioambiental.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4
O8 Posicionamiento mundial de Colombia como destino turístico.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4
Amenazas																																
1 Situaciones climatológicas e inundaciones que afectan las vías de comunicación impiden la inversión en infraestructura.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1
2 Fortalecimiento de grupos al margen de la ley generando desplazamiento forzado y mala imagen del departamento.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4
3 Disminución de la demanda de minerales como el oro y el platino	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4
4 Reducción en el presupuesto del Plan Colombia para combatir el narcotráfico	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1
5 Tala indiscriminada de bosques por causa de la minería informal.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3
6 Inestabilidad política debido a la burocracia, favores políticos	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.20	1	0.08	4	0.20	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1
Fortalezas																																
1 Menores costos logísticos asociados a una ubicación geoestratégica y conexión entre dos océanos de costas con aguas profundas.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4
2 Gran potencial de crecimiento de la actividad minera	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4
3 Potencial para el desarrollo de la agroindustria, agricultura y silvicultura	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4
4 Excelente variedad en cuanto a biodiversidad de recursos naturales renovables.	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4
5 Mayor destinación de recursos financieros de parte del estado para la inclusión social.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4
6 La riqueza hídrica y el potencial piscícola derivado de los abundantes recursos fluviales e ictiológicos.	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3
7 Amplia base poblacional en menores de 19 años	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4
8 Paisajes exóticos, playas atractivas, aguas termales y diversos atractivos naturales para rutas turísticas	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4
Debilidades																																
1 Alta tasa de migración a otras regiones de población entre 10 y 29 años.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3
2 Alto índice de necesidades básicas insatisfechas en la población	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2
3 Escasez de Industrias y desarrollo empresarial	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4
4 Alta dependencia de la minería y actividades extractivas	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4
5 Corrupción y falta de continuidad en políticas de desarrollo a nivel gubernamental.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1
6 Deficiente infraestructura principalmente de vías de acceso y comunicación al interior de Chocó y hacia Colombia.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4
7 Presencia importante de grupos al margen de la ley como guerrilla y paramilitares.	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3
8 Educación y formación técnica limitada	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4
9 Elevados índices de desempleo, sub-empleo y empleo informal.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4
TOTAL	2.00	5.04	5.39	5.32	5.38	5.23	5.87	5.81	5.63	5.06	5.19	3.89	5.86	5.59	5.70	5.10	3.53	5.13	5.05	4.22	5.32	5.07	5.60	5.07	4.29	5.17	5.49	4.25	5.72			

6.8. Matriz de Rumelt

Una vez calificadas las estrategias retenidas, se evalúan con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad y que se muestra en la Tabla 33..

Tabla 33

Matriz de Rumelt

Estrategia			Criterios de Rumelt				
			Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
ER1	1	Atraer capital extranjero para invertir en empresas operadoras logísticas	SI	SI	SI	SI	SI
ER2	2	Reactivar la actividad minera legal ofreciendo facilidades de ingreso a las empresas que tienen planes consistentes ante el impacto medio-ambiental.	SI	SI	SI	SI	SI
ER3	3	Establecer un Plan de desarrollo para el sector agroindustrial basado en productos existentes y con ventajas comparativas respecto a otras regiones.	SI	SI	SI	SI	SI
ER4	4	Incentivar y posicionar el Departamento como destino para ecoturismo y turismo exótico a nivel mundial	SI	SI	SI	SI	SI
ER5	5	Crear una Gerencia de Proyectos de Inversión, con la finalidad de canalizar adecuadamente y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento.	SI	SI	SI	SI	SI
ER6	6	Impulsar la educación básica, técnica, superior y emprendimiento en jóvenes con la finalidad de cubrir la demanda laboral en las actividades de mayor crecimiento del departamento	SI	SI	SI	SI	SI
ER7	7	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para mejorar la infraestructura de vías hacia el departamento y el interior del mismo.	SI	SI	SI	SI	SI
ER8	8	Establecer un programa orientado a mejorar la cobertura, calidad y reducir la deserción educativa en todos los niveles.	SI	SI	SI	SI	SI
ER9	9	Creación de polos de desarrollo en ciudades estratégicas	SI	SI	SI	SI	SI
ER10	10	Establecer alianzas con las principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra.	SI	SI	SI	SI	SI
ER12	11	Establecer, definir y promover junto con el SENA y la Cámara de Comercio del Chocó la formación de carreras técnicas relacionadas con las construcción, pesca, agricultura, turismo y minería y la contratación de los egresados.	SI	SI	SI	SI	SI
ER13	12	Crear programas de capacitación para jóvenes emprendedores y capacitar a los pequeños empresarios para incentivar la creación de servicios y productos que utilicen materia prima del departamento y contraten mano de obra local.	SI	SI	SI	SI	SI
ER14	13	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para la construcción de carreteras de longitudinales en la costa pacífica y atlántica; así como, carreteras de penetración que comuniquen la capital con el interior del departamento.	SI	SI	SI	SI	SI
ER15	14	Desarrollar programas de reforestación y desarrollo sostenible de la explotación maderera y otras actividades de silvicultura.	SI	SI	SI	SI	SI
ER17	15	Implementar políticas que beneficien al departamento por medio de la venta de servicios ambientales y captura de CO2.	SI	SI	SI	SI	SI
ER18	16	Buscar nuevos mercados para los minerales y productos tradicionales para aprovechar los nuevos convenios de TLC.	SI	SI	SI	SI	SI
ER20	17	Crear un programa de mercadeo a nivel nacional y mundial para promoción del Departamento	SI	SI	SI	SI	SI
ER21	18	Incorporar en la construcción de vías de comunicación, puentes y carreteras mecanismos que permitan minimizar el daño que origina el clima adverso y las inundaciones.	SI	SI	SI	SI	SI
ER22	19	Crear un marco regulatorio apropiado que brinde estabilidad a los inversionistas en el largo plazo, facilite la creación de empresas y establezca exoneraciones tributarias adicionales a aquellas que contraten mano de obra local.	SI	SI	SI	SI	SI
ER23	20	Posicionar al Chocó como una plaza ideal para producir con bajos costos de operación y mano de obra en alianza con empresas locales y extranjeras.	SI	SI	SI	SI	SI
ER25	21	Incentivar el ingreso de empresas con experiencia en la explotación de recursos renovables como madera.	SI	SI	SI	SI	SI
ER26	22	Impulsar el sector minero mediante el canje a las empresas mineras de impuestos por obra de infraestructura de transporte, centros de salud y colegios.	SI	SI	SI	SI	SI
ER28	23	Desarrollar un programa que incentive la creación e incubación de empresas en el Departamento mediante estímulos fiscales y aporte de capital.	NO	SI	SI	SI	NO

6.9. Matriz de Ética

En la Tabla 34 se realiza la auditoría ética de cada una de las estrategias concluyendo que en no se viola ningún aspecto relacionado a los derechos y justicia. Finalmente quedan 21 Estrategias que permitirán llegar a los OLP.

Tabla 34

Matriz de ética

	Derecho							Justicia			Utilitarismo	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución.	Equidad en la administración.	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
ER1 Atraer capital extranjero para invertir en empresas operadoras logísticas	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Neutro
ER2 Reactivar la actividad minera legal ofreciendo facilidades de ingreso a las empresas que tienen planes consistentes ante el impacto medio-ambiental.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Justo	Excelente	Neutro
ER3 Establecer un Plan de desarrollo para el sector agroindustrial basado en productos existentes y con ventajas comparativas respecto a otras regiones.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Neutro
ER4 Incentivar y posicionar el Departamento como destino para ecoturismo y turismo exótico a nivel mundial	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Neutro
ER5 Crear una Gerencia de Proyectos de Inversión, con la finalidad de canalizar adecuadamente y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente
ER6 Impulsar la educación básica, técnica, superior y emprendimiento en jóvenes con la finalidad de cubrir la demanda laboral en las actividades de mayor crecimiento del departamento	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Justo	Neutro	Excelente	Excelente
ER7 Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para mejorar la infraestructura de vías hacia el departamento y el interior del mismo.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
ER8 Establecer un programa orientado a mejorar la cobertura, calidad y reducir la deserción educativa en todos los niveles.	Neutro	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
ER9 Creación de polos de desarrollo en ciudades estratégicas	Neutro	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Justo	Justo	Excelente	Neutro
ER10 Establecer alianzas con las principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra.	Neutro	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Justo	Neutro	Excelente	Excelente
ER12 Establecer, definir y promover junto con el SENA y la Cámara de Comercio del Chocó la formación de carreras técnicas relacionadas con las construcción, pesca, agricultura, turismo y minería y la contratación de los egresados.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Justo	Neutro	Excelente	Excelente
ER13 Crear programas de capacitación para jóvenes emprendedores y capacitar a los pequeños empresarios para incentivar la creación de servicios y productos que utilicen materia prima del departamento y contraten mano de obra local.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Neutro	Justo	Excelente	Excelente
ER14 Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para la construcción de carreteras de longitudinales en la costa pacífica y atlántica; así como, carreteras de penetración que comuniquen la capital con el interior del departamento.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
ER15 Desarrollar programas de reforestación y desarrollo sostenible de la explotación maderera y otras actividades de silvicultura.	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Neutro	Justo	Excelente	Neutro
ER17 Implementar políticas que beneficien al departamento por medio de la venta de servicios ambientales y captura de CO2.	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente
ER18 Buscar nuevos mercados para los minerales y productos tradicionales para aprovechar los nuevos convenios de TLC.	Neutro	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Justo	Neutro	Excelente	Excelente
ER20 Crear un programa de mercadeo a nivel nacional y mundial para promoción del Departamento	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Neutro	Justo	Justo	Excelente	Excelente
ER21 Incorporar en la construcción de vías de comunicación, puentes y carreteras mecanismos que permitan minimizar el daño que origina el clima adverso y las inundaciones.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Neutro
ER22 Crear un marco regulatorio apropiado que brinde estabilidad a los inversionistas en el largo plazo, facilite la creación de empresas y establezca exoneraciones tributarias adicionales a aquellas que contraten mano de obra local.	Neutro	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Neutro
ER23 Posicionar al Chocó como una plaza ideal para producir con bajos costos de operación y mano de obra en alianza con empresas locales y extranjeras.	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Neutro	Justo	Justo	Excelente	Excelente
ER25 Incentivar el ingreso de empresas con experiencia en la explotación de recursos renovables como madera.	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Justo	Justo	Neutro	Excelente	Excelente
ER26 Impulsar el sector minero mediante el canje a las empresas mineras de impuestos por obra de infraestructura de transporte, centros de salud y colegios.	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de haber realizado los análisis respectivos de todas las estrategias planteadas en la MFODA se obtienen 21 estrategias retenidas y 13 estrategias de contingencia que se muestran en la Tabla 35.

Tabla 35

Matriz de estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias retenidas		Estrategias de Contingencia			
ER1	1	Atraer capital extranjero para invertir en empresas operadoras logísticas	FO6	1	Desarrollar alianzas con fabricantes de Maquinaria Agrícola y Minera de USA para importar maquinaria a bajo costo vía marítima.
ER2	2	Reactivar la actividad minera legal ofreciendo facilidades de ingreso a las empresas que tienen planes consistentes ante el impacto medio-ambiental.	FO8	2	Fortalecer la cadena productiva que distribuye los principales recursos ictiológicos del departamento.
ER3	3	Establecer un Plan de desarrollo para el sector agroindustrial basado en productos existentes y con ventajas comparativas respecto a otras regiones.	FA1	3	En alianza con el ministerio del medio ambiente crear una entidad que administre y vigile los parques nacionales del Departamento con guardabosques chocoanos dedicados para su protección
ER4	4	Incentivar y posicionar el Departamento como destino para ecoturismo y turismo exótico a nivel mundial	DA3	4	Crear en conjunto con el ministerio de medio ambiente una entidad que sea encargada de identificar e imponer sanciones drásticas para las empresas de minería y/o tala ilegal.
ER5	5	Crear una Gerencia de Proyectos de Inversión, con la finalidad de canalizar adecuadamente y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento.	DA5	5	Desarrollar un ente auditor con composición privada para velar por la destinación y ejecución de dineros públicos.
ER6	6	Impulsar la educación busca, técnica, superior y emprendimiento en jóvenes con la finalidad de cubrir la demanda laboral en las actividades de mayor crecimiento del departamento.	DA6	6	Desarrollar un programa multinacional de combate al narcotráfico, con los países mas afectados por este fenómeno.
ER7	7	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para mejorar la infraestructura de vías hacia el departamento y el interior del mismo.	ER10	7	Establecer alianzas con las principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra.
ER8	8	Establecer un programa orientado a mejorar la cobertura, calidad y reducir la deserción educativa en todos los niveles.	ER11	8	Establecer como prioridad mejorar el acceso a servicios básicos de la población (agua, desagüe y electrificación) empezando con proyectos de gran envergadura que prioricen a las zonas más pobladas para generar un impacto en el bienestar de la población.
ER9	9	Creación de polos de desarrollo en ciudades estratégicas	ER15	9	Implementación de un programa de protección y orientación a la juventud para evitar su participación en actividades ilegales
ER10	10	Establecer alianzas con las principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra.	ER18	10	Crear un programa de protección militar orientado al aseguramiento del departamento con todas las fuerzas militares.
ER12	11	Establecer, definir y promover junto con el SENA y la Cámara de Comercio del Chocó la formación de carreras técnicas relacionadas con las construcción, pesca, agricultura, turismo y minería y la contratación de los egresados.	ER23	11	Desarrollar en coordinación con el Gobierno Central y el Ministerio de Defensa un programa para preparar a los jóvenes Chocoanos para ingresar a las escuelas de oficiales y suboficiales de las fuerzas armadas con la finalidad de que regresen a servir al departamento una vez graduados .
ER13	12	Crear programas de capacitación para jóvenes emprendedores y capacitar a los pequeños empresarios para incentivar la creación de servicios y productos que utilicen materia prima del departamento y contraten mano de obra local.	ER25	12	Incentivar la desmovilización de los grupos armados ofreciéndoles reinserción a la sociedad.
ER14	13	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para la construcción de carreteras de longitudinales en la costa pacífica y atlántica; así como, carreteras de penetración que comuniquen la capital con el interior del departamento.	ER26	13	Desarrollar un programa que incentive la creación e incubación de empresas en el Departamento mediante estímulos fiscales y aporte de capital.
ER15	14	Desarrollar programas de reforestación y desarrollo sostenible de la explotación maderera y otras actividades de silvicultura.			
ER17	15	Implementar políticas que beneficien al departamento por medio de la venta de servicios ambientales y captura de CO2.			
ER18	16	Buscar nuevos mercados para los minerales y productos tradicionales para aprovechar los nuevos convenios de TLC.			
ER20	17	Crear un programa de mercadeo a nivel nacional y mundial para promoción del Departamento			
ER21	18	Incorporar en la construcción de vías de comunicación, puentes y carreteras mecanismos que permitan minimizar el daño que origina el clima adverso y las inundaciones.			
ER22	19	Crear un marco regulatorio apropiado que brinde estabilidad a los inversionistas en el largo plazo, facilite la creación de empresas y establezca exoneraciones tributarias adicionales a aquellas que contraten mano de obra local.			
ER23	20	Posicionar al Chocó como una plaza ideal para producir con bajos costos de operación y mano de obra en alianza con empresas locales y extranjeras.			
ER25	21	Incentivar el ingreso de empresas con experiencia en la explotación de recursos renovables como madera.			
ER26	22	Impulsar el sector minero mediante el canje a las empresas mineras de impuestos por obra de infraestructura de transporte, centros de salud y colegios.			

6.11. Estrategias vs. OLP

En la Tabla 36 se muestran cómo las 21 estrategias elegidas permitirán alcanzar los OLP verificándose el alcance que tiene cada una de ellas en relación a los objetivos de largo plazo. Se observa que todas las estrategias impactan en más de dos OLP, lo que demuestra el buen planteamiento de las mismas y el carácter integral que tienen, ya que cada OLP contiene una temática diferente pero se encuentran relacionados entre sí. La Tabla 36 muestra el análisis de este confrontamiento.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Luego de haber realizado un análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes en capítulos anteriores, se realiza una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente, lo cual se muestra en la Tabla 37. Se analiza entonces las posibilidades de los competidores y sustitutos en relación a las 21 estrategias retenidas.

6.13. Conclusiones

A partir del análisis de la Matriz FODA, se identificó que la mayoría de las estrategias están planteadas para mejorar las debilidades, ya sea para evitar las amenazas o para sacar ventaja de las oportunidades. Esto es importante para el departamento del Chocó debido a que su situación actual es de menor competitiva en relación a los demás departamentos de Colombia en aspectos de economía, salud y educación. Sin embargo, se pudieron plantear un grupo importante de estrategias que capitalizan las fortalezas del departamento con el fin de aprovechar las oportunidades actuales.

Los análisis de las matrices PEYEA e IE coinciden en relación a la estrategia recomendada que se debe adoptar, por tanto, en sustentan la implementación de estrategias defensivas, especialmente las de supervivencia y salir de la crisis además de cosechar. Estos resultados a la vez son coherentes con la Matriz FODA, la cual destina un número importante

de estrategias para emparejar las debilidades internas con las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

Los análisis de las matrices BCG y GE coinciden en los resultados obtenidos, lo cual respalda la implementación de estrategias intensivas, principalmente enfocadas en el desarrollo de mercados y productos así como la aventura conjunta. A su vez, es consistente con lo identificado en la Matriz FODA, donde se sugiere mejorar las debilidades y capitalizar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades.

Considerando los resultados de los análisis de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, solo se escogieron en la MD aquellas estrategias que tenían un carácter defensivo y/o intensivo; por tanto, 19 estrategias de las 32 planteadas inicialmente pasaron el filtro de todas estas matrices.

Las estrategias defensivas principalmente están enfocadas a mejorar cinco aspectos importantes del departamento del Chocó: (a) atracción de inversión extranjera; (b) reactivación de sectores productivos potenciales; (c) mejoramiento de la educación; mayor alcance de salud y educación; (d) generación de un polo de desarrollo; (e) protección medioambiental e incentivar del eco-turismo.

Las principales industrias que se plantean desarrollar son la (a) turística, (b) minera y (c) agroindustrial.

La mayoría de las estrategias impactan en promedio mas de dos OLP, demostrando un buen planteamiento de las mismas y su carácter integral para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo.

Tabla 36

Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo

Estrategias retenidas		VISIÓN				
		Para el año 2025 el departamento de Chocó será una región próspera e incluyente con principios y valores éticos en la sociedad, por medio planes orientados hacia la reducción de la pobreza, analfabetismo, inseguridad y desempleo; permitiendo un mejoramiento en el bienestar de la población y el desarrollo de la economía departamental en sectores como el agrícola, turístico e industrial.				
		Objetivos de largo plazo				
		Reducir el porcentaje de población de Chocó en situación de pobreza a 27% el 2025. Actualmente es 63.1% .	Aumentar la red vial primaria pavimentada a 350 Km para el 2025. Actualmente es de 127 Km.	Reducir la tasa de analfabetismo a 15% el 2025. En la actualidad es de 24.9%.	Reducir la tasa de desempleo a 8% el 2025. Actualmente la tasa es de 11.20%.	Reducir la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes a 15% el 2025. Actualmente la tasa es de 34.88%.
1	Atraer capital extranjero para invertir en empresas operadoras logísticas	X	X		X	
2	Reactivar la actividad minera legal ofreciendo facilidades de ingreso a las empresas que tienen planes consistentes ante el impacto medio-ambiental.	X	X		X	
3	Establecer un Plan de desarrollo para el sector agroindustrial basado en productos existentes y con ventajas comparativas respecto a otras regiones.	X	X		X	
4	Incentivar y posicionar el Departamento como destino para ecoturismo y turismo exótico a nivel mundial	X	X		X	
5	Crear una Gerencia de Proyectos de Inversión, con la finalidad de canalizar adecuadamente y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento.	X	X		X	
6	Impulsar la educación básica, técnica, superior y emprendimiento en jóvenes con la finalidad de cubrir la demanda laboral en las actividades de mayor crecimiento del departamento.	X		X	X	X
7	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para mejorar la infraestructura de vías hacia el departamento y el interior del mismo.	X	X			
8	Establecer un programa orientado a mejorar la cobertura, calidad y reducir la deserción educativa en todos los niveles.	X		X	X	X
9	Creación de polos de desarrollo en ciudades estratégicas	X	X		X	
10	Establecer alianzas con las principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra.	X				
11	Establecer, definir y promover junto con el SENA y la Cámara de Comercio del Chocó la formación de carreras técnicas relacionadas con las construcción, pesca, agricultura, turismo y minería y la contratación de los egresados.	X		X	X	X
12	Crear programas de capacitación para jóvenes emprendedores y capacitar a los pequeños empresarios para incentivar la creación de servicios y productos que utilicen materia prima del departamento y contraten mano de obra local.	X	X		X	X
13	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para la construcción de carreteras de longitudinales en la costa pacífica y atlántica; así como, carreteras de penetración que comuniquen la capital con el interior del departamento.	X	X			
14	Desarrollar programas de reforestación y desarrollo sostenible de la explotación maderera y otras actividades de silvicultura.	X	X			
15	Implementar políticas que beneficien al departamento por medio de la venta de servicios ambientales y captura de CO2.	X				
16	Buscar nuevos mercados para los minerales y productos tradicionales para aprovechar los nuevos convenios de TLC.	X	X			
17	Crear un programa de mercadeo a nivel nacional y mundial para promoción del Departamento	X	X		X	
18	Incorporar en la construcción de vías de comunicación, puentes y carreteras mecanismos que permitan minimizar el daño que origina el clima adverso y las inundaciones.	X	X			
19	Crear un marco regulatorio apropiado que brinde estabilidad a los inversionistas en el largo plazo, facilite la creación de empresas y establezca exoneraciones tributarias adicionales a aquellas que contraten mano de obra local.	X	X		X	X
20	Posicionar al Chocó como una plaza ideal para producir con bajos costos de operación y mano de obra en alianza con empresas locales y extranjeras.	X	X		X	X
21	Incentivar el ingreso de empresas con experiencia en la explotación de recursos renovables como madera.	X	X			
22	Impulsar el sector minero mediante el canje a las empresas mineras de impuestos por obra de infraestructura de transporte, centros de salud y colegios.	X	X			

Tabla 37

Matriz de estrategias vs posibilidades de los competidores y sustitutos

	Estrategias retenidas	Posibilidades de Competidores		
		San Andrés	Cundinamarca	Antioquia
1	Atraer capital extranjero para invertir en empresas operadoras logísticas	Bajo	Bajo	Medio
2	Reactivar la actividad minera legal ofreciendo facilidades de ingreso a las empresas que tienen planes consistentes ante el impacto medio-ambiental.	Bajo	Bajo	Alto
3	Establecer un Plan de desarrollo para el sector agroindustrial basado en productos existentes y con ventajas comparativas respecto a otras regiones.	Bajo	Medio	Medio
4	Incentivar y posicionar el Departamento como destino para ecoturismo y turismo exótico a nivel mundial	Alto	Medio	Alto
5	Crear una Gerencia de Proyectos de Inversión, con la finalidad de canalizar adecuadamente y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento.	Bajo	Bajo	Bajo
6	Impulsar la educación técnica, superior y emprendimiento en jóvenes con la finalidad de cubrir la demanda laboral en las actividades de mayor crecimiento del departamento.	Bajo	Bajo	Bajo
7	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para mejorar la infraestructura de vías hacia el departamento y el interior del mismo.	Bajo	Alto	Medio
8	Establecer un programa orientado a mejorar la cobertura, calidad y reducir la deserción educativa en todos los niveles.	Bajo	Bajo	Bajo
9	Creación de polos de desarrollo en ciudades estratégicas	Bajo	Medio	Medio
10	Establecer alianzas con las principales empresas de construcción, mantenimiento y mejoramiento de carreteras e instalación de servicios básicos para la contratación de personal de la zona que está siendo beneficiada con la obra.	Bajo	Bajo	Medio
11	Establecer, definir y promover junto con el SENA y la Cámara de Comercio del Chocó la formación de carreras técnicas relacionadas con las construcción, pesca, agricultura, turismo y minería y la contratación de los egresados.	Bajo	Bajo	Bajo
12	Crear programas de capacitación para jóvenes emprendedores y capacitar a los pequeños empresarios para incentivar la creación de servicios y productos que utilicen materia prima del departamento y contraten mano de obra local.	Bajo	Bajo	Bajo
13	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para la construcción de carreteras de longitudinales en la costa pacífica y atlántica; así como, carreteras de penetración que comuniquen la capital con el interior del departamento.	Bajo	Bajo	Bajo
14	Desarrollar programas de reforestación y desarrollo sostenible de la explotación maderera y otras actividades de silvicultura.	Bajo	Bajo	Bajo
15	Implementar políticas que beneficien al departamento por medio de la venta de servicios ambientales y captura de CO2.	Bajo	Bajo	Bajo
16	Buscar nuevos mercados para los minerales y productos tradicionales para aprovechar los nuevos convenios de TLC.	Bajo	Medio	Alto
17	Crear un programa de mercadeo a nivel nacional y mundial para promoción del Departamento	Alto	Medio	Alto
18	Incorporar en la construcción de vías de comunicación, puentes y carreteras mecanismos que permitan minimizar el daño que origina el clima adverso y las inundaciones.	Bajo	Bajo	Bajo
19	Crear un marco regulatorio apropiado que brinde estabilidad a los inversionistas en el largo plazo, facilite la creación de empresas y establezca exoneraciones tributarias adicionales a aquellas que contraten mano de obra local.	Bajo	Bajo	Bajo
20	Posicionar al Chocó como una plaza ideal para producir con bajos costos de operación y mano de obra en alianza con empresas locales y extranjeras.	Bajo	Alto	Medio
21	Incentivar el ingreso de empresas con experiencia en la explotación de recursos renovables como madera.	Bajo	Bajo	Bajo
22	Impulsar el sector minero mediante el canje a las empresas mineras de impuestos por obra de infraestructura de transporte, centros de salud y colegios.	Bajo	Bajo	Bajo

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

El departamento de Chocó requiere la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados así como afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para el departamento (D'Alessio, 2012). Así, es necesario que se establezcan de forma más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida por lo que se deben detallar los objetivos de corto plazo.

Objetivo de largo plazo OLP1

Reducir sostenidamente el porcentaje de población de Chocó en situación de pobreza, desde 63.1% en 2013 hasta en 27% en el año 2025. Para ello, se requiere una reducción anual promedio de 3%, con la finalidad de superar el nivel actual de pobreza que posee todo el país con 30.6%.

OCP1.1

Al 2018, lograr un nivel de nivel de pobreza de 48% de la población.

OCP1.2

Al 2020, lanzar al menos 20 programas masivos de entrenamiento, dirigida a pobladores identificados dentro de la situación de pobreza.

OCP1.3

Al 2018, incrementar en 10% la inversión nacional y extranjera, soportado en la promulgación de un paquete de beneficios tributarios diferenciado por cada tipo de industria.

OCP1.4

Al 2018, desplegar un programa de capacitación permanente a lo largo del departamento para el entrenamiento de la población en cultivo para el auto consumo.

OCP1.5.

Al 2018, lograr un nivel de nivel de pobreza extrema de 24% de la población del departamento.

OCP1.6.

Al 2018, incrementar en 30% la contratación de personas identificadas como en extrema pobreza, basada en una nueva ley de beneficios tributarios y de nuevas condiciones laborales temporales para la industria.

OCP1.7.

Al 2018, lograr un porcentaje de 64% de la población con necesidades básicas insatisfechas.

Objetivo de largo plazo OLP2

Aumentar la red vial primaria pavimentada a 350 Km. para el 2025. Actualmente es de 127 Km.

OCP2.1

Al 2020, incrementar en 20% la capacidad de las carreteras interprovinciales que unen el departamento de Chocó.

OCP2.2

Al 2018, lograr una red vial primaria pavimentada de 170 Km.

Objetivo de largo plazo OLP3

La tasa de analfabetismo se deberá reducir a 15% para el 2025. En la actualidad el departamento tiene una tasa de 24.9% por lo que se requiere reducir constantemente 1% anual esta tasa durante los próximos años.

OCP3.1

Al 2018, lograr una tasa de analfabetismo de 20% de la población.

OCP3.2

Al 2016, implementar 3 programas que incentiven la asistencia de escolares a la educación básica.

OCP3.3

Al 2018, obtener una deserción escolar menor al 40%, considerando la tasa actual de 64%.

OCP3.4

Al 2018, construir 5 colegios de más de 1000 alumnos en el departamento, que cubran tanto educación primaria como secundaria.

OCP3.5

Al 2018, lograr una tasa de fracaso escolar menor al 30%, dado que la tasa actual es de 47%.

OCP3.6.

Al 2018, incrementar en 15% el staff de profesores primarios y secundarios del departamento.

OCP3.7

Al 2018, obtener una tasa de cobertura de la educación básica mayor al 85%, considerando que la tasa actual es de 79%.

Objetivo de largo plazo OLP4

Reducir de forma constante el porcentaje de población de Chocó que se encuentra desempleada, desde 11.20% en 2013 hasta en 8% en el año 2025. Para ello, se requiere una reducción anual promedio de 0.27%, con la finalidad de superar el nivel actual de desempleo que posee todo el país con 9.60%.

OCP4.1

Al 2018, obtener una tasa de desempleo de 10% de la población del departamento.

OCP4.2

Al 2018, implementar 5 programas de becas de estudios de educación técnica y superior para personas en situación de desempleo, mediante asociaciones con instituciones educativas.

OCP4.3

Al 2020, implementar 10 programas masivos a lo largo del departamento para la capacitación y creación de pequeñas empresas y emprendedores

OCP4.4

Al 2018, difundir anualmente las necesidades de capacitación de la población según la industria, para que los centros de estudios puedan enfocar sus carreras y programas hacia ellas.

OCP4.5

Al 2020, culminar la implementación del polo de desarrollo de Bahía Solano y la construcción de un puerto marítimo en dicha ciudad o en una ciudad cercana.

OCP4.6

Al 2018, desarrollar 5 programas que mejoren el posicionamiento de Chocó como destino de ecoturismo y turismo de aventura.

OCP4.7

Al 2020, posicionar a la Universidad de Chocó dentro de las 30 mejores universidades del país.

Objetivo de largo plazo OLP5

de homicidios por cada 100,000 habitantes de 34.88% en 2013 a 15% en dicho año. Para ello, se requiere una reducción de 1.6% al año, considerando un objetivo que lo coloque por debajo del promedio actual de Colombia, que es 30.33% por cada 100,000 habitantes.

OCP5.1

Al 2018, lograr una reducción de la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes a 27%

OCP5.2

Al 2020, lograr la desmovilización voluntaria del 10% de grupos armados, mediante programas de capacitación y reinserción a la sociedad de dichos grupos.

OCP5.3

Al 2020, establecer un programa de subvenciones para que jóvenes chocoanos una vez graduados de escuelas de policía y oficiales, incrementen en 10% las fuerzas de seguridad del departamento.

OCP5.4

Al 2020, lograr un índice de desplazamiento forzado de 25%, considerando que el valor actual del departamento es de 38.7%

OCP5.5

Al 2020, contar con personal de seguridad ciudadana en 10 municipios, bajo administración propia.

7.2. Recursos Asignados a los OCP

Para la ejecución de las estrategias que conlleven al cumplimiento de los OCP, el departamento de Chocó deberá destinar recursos humanos y financieros. Así, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) la inversión de Colombia en las regiones para el año 2015 será de 49,2 billones de pesos, lo que significa un incremento de 5% frente al presupuesto de 2014. Pese a ello, el importe asignado a Chocó para la implementación de su plan estratégico es de apenas 888,255 millones, es decir, el 1,8% del presupuesto total.

Con esta asignación presupuestaria, el departamento de Chocó obtiene un incremento de 32% frente al año 2014, dado los 675,002 millones de pesos que recibía en dicho año. Sin embargo, comparado con el año 2010, la inversión en Chocó se ha incrementado en 155%,

pese a que hay otros departamentos en donde en el mismo periodo se ha duplicado. En la

Tabla 38 se muestra la inversión en el departamento de Chocó:

Tabla 38

Inversión del presupuesto general de la nación para Chocó

Departamento	2014	2015	VAR %
Chocó	675.002	888.255	32%
Presupuesto Gral.	46.748.184	49.182.071	5%

Nota. Adaptado de “Presupuesto de Inversión 2015” del DNP. Recuperado de:

<https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Datos-y>

Estadisticas/Inversion%20Regional/Paginas/Regionalizacion-Ajustada-Inversion-2014.aspx

7.3. Estructura de la Organización

Para lograr los objetivos y ejecutar las estrategias establecidas, la Gobernación del Departamento de Chocó deberá adaptar su estructura orgánica de la siguiente forma (Gobernación de Chocó, 2015):

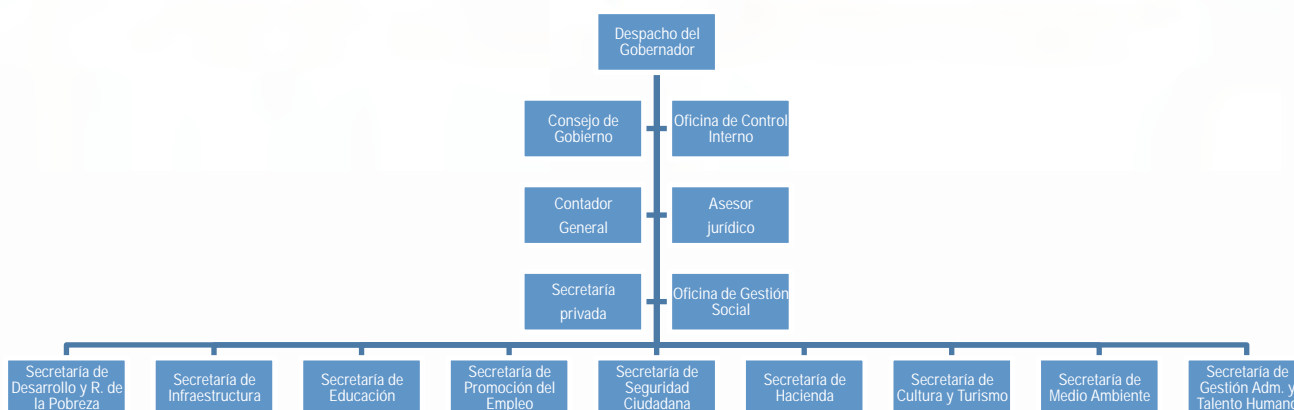


Figura 48. Organigrama de gobernación de Chocó.

Despacho del gobernador

Misión. Liderar las estrategias que busquen el cumplimiento del plan de desarrollo para el departamento de Chocó.

Objetivos. Armonizar y coordinar las políticas y procesos de desarrollo social, en concordancia con los lineamientos nacionales e internacionales, tendientes a gestionar y garantizar los recursos necesarios para ofrecer una mejor calidad de vida a los habitantes del Departamento del Chocó.

Secretaría de desarrollo y reducción de la pobreza

Misión. Lograr el desarrollo y la reducción de la pobreza y pobreza extrema según el Plan del departamento, mediante la adecuada ejecución de los planes de inversión que permitan el logro de los objetivos.

Objetivos. Formular las políticas necesarias para armonizar y posibilitar el desarrollo del departamento con la realización de estudios, planes, programas y proyectos así como prestar asesorías técnicas a los municipios del departamento y la administración departamental en la formulación de proyectos, para el logro de un desarrollo integral del territorio. De igual manera efectuar los estudios técnicos que aseguren la correcta y oportuna ejecución de los proyectos necesarios para garantizar el desarrollo integral del departamento y la reducción de la pobreza.

Secretaría de infraestructura

Misión. Implementar una red vial que permita a la población del Chocó trasladarse de forma rápida, segura y económica para mejorar su nivel de acceso a la educación, empleo y salud.

Objetivos. Diseñar proyectos de desarrollo vial para la ejecución de los mismos bajo presupuesto público o inversión privada. Asimismo, realizar estudios técnicos de suelos que permitan la adecuada implementación de dichos proyectos.

Secretaría de educación

Misión. Dirigir las estrategias y programas para el sector educativo en el departamento de Chocó y formular políticas institucionales para mejorar la prestación del servicio educativo. Además, adoptar planes, programas y proyectos que contribuyan a desarrollar los ejes de política educativa establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Objetivos. Planear, diseñar, administrar y evaluar políticas, estrategias y programas para el sector educativo, de conformidad con la legislación vigente y propendiendo por la cobertura, el mejoramiento de la calidad y la eficiencia de la educación de los diferentes niveles, garantizando una óptima administración y manejo de la prestación de servicio educativo en el Departamento de Chocó.

Secretaría de promoción del empleo

Misión. Promover la creación y mantenimiento de empleos adecuados para la población del departamento, mediante políticas de incentivo para las inversiones locales y extranjeras en busca de lograr los objetivos establecidos.

Objetivos. Planear, diseñar, administrar y evaluar políticas, estrategias y programas para el desarrollo y mejoramiento de los empleos dentro del departamento, promoviendo el fiel cumplimiento de las leyes laborales vigentes.

Secretaría de seguridad ciudadana

Misión. Promover y coordinar las acciones encaminadas a la conservación del orden público así como de minimizar las acciones violentas de grupos armados al interior del departamento.

Objetivos. Prestación de asistencia técnica al Gobernador con el fin de presentar elementos de juicio para la toma de decisiones en la implantación, ejecución y control de programas.

Secretaría de hacienda

Misión. Garantizarle al Departamento del Choco un adecuado sistema tributario-financiero y la disponibilidad de recursos, en el marco del cumplimiento de la Ley y la implementación de procesos transparentes, fundamentados en los principios de la Planificación, equidad, eficiencia y eficacia, para contribuir al desarrollo económico del Chocó, que permita alcanzar los objetivos y metas a favor de la comunidad y el desarrollo económico-sostenible de las finanzas del Departamento.

Objetivos. Diseñar y ejecutar planes, programas y proyectos que incrementen los impuestos y mejoren ostensiblemente el recaudo de las rentas. Minimizar los gastos, para que la Gobernación del Chocó, pueda contar con un flujo de caja que le permita ser funcional.

Secretaría de cultura y turismo

Misión. Posicionar el Turismo en el Departamento del Chocó, desde la óptica empresarial

Objetivos. Contribuir al desarrollo, difusión y promoción del arte, y la cultura, mediante la definición de políticas y estrategias para su fomento, investigación, divulgación, formación y preservación, bajo criterios de equidad.

Secretaría de medio ambiente

Misión. Adelantar directamente y en coordinación con otras entidades de programación y control, asistencia técnica especializada e investigación aplicada para atender en forma sostenible y con cuidado medioambiental los proyectos del sector agropecuario, forestal, pesquero y minero, en el Departamento del Chocó.

Objetivos. Velar por el mantenimiento de un ecosistema saludable basado en el cuidado del medioambiente.

Secretaría de gestión administrativa y talento humano

Misión. Diseñar y coordinar políticas tendientes a lograr la optimización del cumplimiento de las funciones de todos y cada uno de los funcionarios de la Gobernación del Chocó, para armonizar el desempeño laboral, lograr la eficiencia Institucional y contribuir a la optimización de una cultura corporativa positiva.

Objetivos. Diseñar y ejecutar políticas de administración del talento humano, a fin de atender con eficacia y eficiencia los tramites de ingreso, permanencia y bienestar social de los empleados del Departamento. Asesorar al Gobernador en los planes y programas relacionados con las funciones que competen a su secretaría.

Contador general

Misión. Ser la unidad asesora de la administración central del departamento, para organizar la contabilidad pública Departamental

Objetivos. Llevar la Contabilidad del Sector Central del departamento, de acuerdo con las normas de reconocimiento, valuación y revelación vigentes e impartir instrucciones de carácter general a las entidades u organismos descentralizados territorialmente o por servicios, que lo integran, sobre aspectos relacionados con la contabilidad pública.

Oficina de control interno

Misión. Ofrecer asesoría y acompañamiento a las dependencias de la Gobernación del Chocó, en el diseño de sus Planes, Proyectos y Programas; vigilar porque en ellos se encuentren intrínsecos los métodos, principios, normas y procedimientos que conllevan a que todas las actividades, operaciones y actualizaciones del personal vinculado a la institución se realicen de acuerdo a las normas constitucionales y legales vigentes en relación con los objetivos trazados por el Gobierno Departamental.

Objetivos. Ofrecer asesoría y acompañamiento a las Dependencias de la Gobernación del Chocó, en el diseño de sus planes, proyectos y programas; vigilar porque en ellos se

encuentren intrínsecos los métodos, principios, normas y procedimientos que conlleven a que todas las actividades, operaciones y actuaciones del personal vinculado a la Institución se realicen de acuerdo a las normas constitucionales y legales vigentes en relación con los objetivos trazados por el Gobierno Departamental.

Asesoría jurídica

Misión. Defender los intereses legales de la gobernación del Chocó y del Señor Gobernador, liderando las actividades de naturaleza jurídica, basándose en la Constitución y las leyes.

Objetivos. Diseñar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la Asesoría, apoyo y asistencia jurídica a los funcionarios directivos y dependencias de la Gobernación.

Secretaría privada

Misión. Establecer canales de información interinstitucional para la coordinación, ejecución y seguimiento integrado de los planes y programas sectoriales y armonizar las acciones entre el Gobernador y su equipo de colaboradores.

Objetivos. Coordinar con la Secretaria de Gestión Administrativa y Talento Humano la provisión eficiente de elementos, logística y apoyo necesario para el cumplimiento normal de las actividades. Asimismo, aplicar conocimientos y técnicas de la comunicación social para administrar la difusión e información a los medios, a la comunidad e internamente a los servidores departamentales.

7.4. Políticas de Cada Estrategia

Según D´Alessio (2012) “las políticas son límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo fronteras y límites del accionar correcto...”(p. 468). Las políticas para el departamento del Chocó se han agrupado

en seis sectores que tienen relación directa con las estrategias retenidas y que aquí se presentan.

Agroindustrial

Libre sesión de suelos de cultivo y centros de investigación agropecuaria en la región del Chocó con destino académico y experimental.

Facilitar el ingreso de nuevas tecnologías que incrementen la productividad y el desarrollo de nuevas ventajas comparativas para los productos del chocó.

Prioridad a los cultivos potenciales de exportación.

Economía, comercio e industria.

Fomentar la conversión de grupos mineros locales ilegales a la legalidad mediante el otorgamiento de asesoría técnica, facilidades de acceso a capital y demás facilidades para su desarrollo y competencia con el ingreso de grandes empresas mineras.

Prioridad de ingreso de grandes compañías mineras que estén dispuestas a absorber pequeñas empresas mineras y convertirse en un grupo con elevada productividad y competitividad.

Brindar todas las facilidades a las grandes empresas de transporte multimodal que quieran establecer su centro de operaciones en el Chocó y que puedan desarrollar el sector logístico en el departamento.

Potenciar la promoción del Chocó como destino de inversión con gran rentabilidad.

Educación

La educación primaria completa es prioridad para el departamento del chocó.

Fomentar el reingreso de talentos chocoanos que estén fuera del Chocó y/o Colombia.

Transparencia

La corrupción es el primer enemigo del desarrollo del departamento del Chocó y merece un destino mayor de recursos para la detección, investigación y sanción para este delito.

Los cargos más altos merecen penas más drásticas.

Transporte y comunicaciones

Prioridad de la conversión del Chocó en un nodo de interconexión pacífico-atlántico

Desarrollar tecnologías y destinar recursos a la modalidad de transporte multi-modal para atravesar el agreste territorio del Chocó.

Medio ambiente y turismo

La biodiversidad del país, por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible.

Los estudios de impacto ambiental serán el instrumento básico para la toma de decisiones respecto a la construcción de obras y actividades que afecten significativamente el medio ambiente natural o artificial.

Los desarrollos eco-turísticos que se emprendan deben ser auto-sostenibles desde el punto de vista ambiental, cultural y financiero.

Asimismo, se han definido políticas específicas para cada estrategia retenida, según la Tabla 39.

7.5. Medio Ambiente y Ecología – Responsabilidad Social

El cumplimiento de los OLP y la ejecución de las estrategias establecidas para el departamento de Chocó se encuentran alineadas al cuidado del medio ambiente y al mantenimiento de una ecosistema saludable. Gracias a su riqueza hídrica y sus parques naturales, Chocó genera atractivo turístico para las poblaciones ciudadinas que busquen contacto con una gran biodiversidad de flora y fauna. Los parques nacionales de Los Icatíos, declarado como Patrimonio de la Humanidad por la Unesco, sumado a los Parques de Utría y Tatamá conforman junto a las playas caribeñas una gran fuente de atractivos turísticos que contribuirán al desarrollo del departamento.

Tabla 39

Políticas de cada estrategia

Políticas de cada Estrategia	
ER1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y presentar el Departamento de Chocó a las principales empresas operadoras logísticas en el mundo. 2. Evaluar la aprobación de beneficios tributarios para las empresas que inviertan en Chocó.
ER2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y comunicar públicamente los principales yacimientos mineros con que cuenta Chocó. 2. Evaluar la aprobación de beneficios tributarios para las empresas que inviertan en Chocó.
ER3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y comunicar las principales zonas donde el sector agroindustrial pueda desarrollarse con eficiencia.
ER4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir una ruta turística que permita incrementar el interés de la comunidad. 2. Diseñar un programa de difusión a nivel nacional e internacional para el posicionamiento turístico de Chocó.
ER5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las funciones asumidas por la Gerencia de Proyectos de inversión y sus objetivos
ER6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las carreras profesionales y técnicas requeridas en el departamento. 2. Proponer a las casas de estudios las carreras técnicas y profesionales con mayor demanda.
ER7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las vías que permitirán interconectar a la población del Chocó en mayor medida. 2. Evaluar la factibilidad técnica de las carreteras planteadas.
ER8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el nivel de cobertura actual en el departamento, así como las causas de la deserción escolar. 2. Implementar nuevas escuelas según la necesidad de la población, así como desarrollar programas para evitar la deserción.
ER9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los polos de desarrollo que permitan generar beneficios para la mayor cantidad de población.
ER12	<ol style="list-style-type: none"> 2. Proponer a las casas de estudios las carreras técnicas y profesionales con mayor demanda.
ER13	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar los negocios que generan mayores beneficios para los pequeños empresarios. 2. Difundir un programa de capacitación masivo para jóvenes emprendedores, en base a los negocios que generen mayores beneficios.
ER14	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las vías que permitirán interconectar a la población del Chocó en mayor medida.
ER15	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el impacto medioambiental de las actividades productivas del departamento. 2. Diseñar e implementar (cuando sea requerido) procesos de contingencia ante la depredación de los recursos naturales del departamento.
ER17	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y presentar el Departamento de Chocó a las principales empresas interesadas en la venta de servicios ambientales en el mundo.
ER18	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una ruta exportadora. 2. Participar en eventos y ferias internacionales para la promoción de los productos generados en Chocó.
ER20	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa de difusión a nivel nacional e internacional para el posicionamiento turístico de Chocó.
ER21	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las vías que permitirán interconectar a la población del Chocó en mayor medida. 2. Evaluar la factibilidad técnica de las carreteras planteadas.
ER22	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la aprobación de beneficios tributarios para las empresas que inviertan en Chocó.
ER23	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar las competencias y características de la mano de obra disponible en el departamento. 2. Difundir a nivel nacional las capacidades y volumen de la mano de obra de Chocó.
ER25	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y presentar el Departamento de Chocó a las principales empresas con experiencia en explotación de recursos renovables en el mundo. 2. Evaluar la aprobación de beneficios tributarios para las empresas que inviertan en Chocó.
ER26	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el impacto económico del canje de impuestos por obras. 2. Difundir la oportunidad del canje de impuestos por obras a las empresas con operaciones en Chocó.

Asimismo, los objetivos de Chocó poseen la misma dirección del Plan Visión Colombia II Centenario 2019, el que ha propuesto generar un desarrollo económico y social aprovechando los recursos naturales sin agotarlos ni deteriorarlos. Así como con los objetivos nacionales planteados por la Dirección de Ecosistemas del Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) que ha establecido como meta para el 2019 el fomento significativo de recursos genéticos y biodiversidad dentro del profundo respeto al entorno político, jurídico e institucional.

Como contraparte, el reto para el Chocó es asegurar la extracción renovable de sus recursos minerales y de sus hidrocarburos. Si bien en cuanto al petróleo la demanda creciente se ha acompañado también de una disponibilidad en constante aumento por los nuevos hallazgos del mineral, en cuanto al gas natural el escenario es opuesto. Así, la extracción del gas natural se ha incrementado pese a no haber sido acompañada por nuevas fuentes sostenibles, poniendo en riesgo la disponibilidad del recurso más allá del 2024.

7.6. Recursos Humanos

Con la finalidad de lograr los OLP es fundamental que se establezca un proceso de selección e identificación del talento a lo largo del territorio nacional, de forma que se viabilice la contratación y retención de personal idóneo para los puestos establecidos en la estructura de la gobernación de Chocó. Además, es necesario que el proceso de selección incluya la evaluación de tendencias hacia la corrupción y malversación de fondos, con la finalidad de prever cualquier circunstancia que afecte los escasos recursos económicos destinados al departamento. Todo ello considerando que una de las debilidades del departamento identificada en la matriz FODA es la reiteración de actos delictivos y de enriquecimiento ilícito perpetrados durante las últimas décadas por las autoridades de Chocó y que el índice de transparencia departamental considera a Chocó como uno de los departamentos con más alto riesgo de corrupción administrativa.

Asimismo, para la Gobernación de Chocó existen dificultades para contar con el personal competente que el departamento necesita, tales como: la oferta de profesionales capacitados es reducida en el departamento; las remuneraciones actuales no permiten atraer a profesionales con experiencia para los puestos requeridos y; los pocos servicios y limitada infraestructura genera poco atractivo para que profesionales de otras regiones deseen mudarse a Chocó. Estos son los principales desafíos que Chocó deberá sobrellevar para implementar eficazmente las estrategias establecidas.

7.7. Gestión del Cambio

Para el logro de lo OLP es indispensable que el personal de la gobernación de Chocó y todas las autoridades que trabajarán directa e indirectamente en la ejecución de las estrategias se encuentren informadas y convencidas del plan a ejecutar, comprendiendo con claridad tanto la visión y misión establecidas como el camino que se deberá recorrer para llegar a ellas. Es importante por ello que se realice un despliegue apropiado de todo el plan que incluya presentaciones y capacitaciones recurrentes con la participación masiva de todo el personal especializado de la gobernación. Además, deberá mostrarse el tablero de indicadores periódicamente con la finalidad de reforzar las estrategias y logrando así que se continúe compartiendo la misma visión de futuro.

7.8. Conclusiones

1. En base a los cinco OLP enfocados en la pobreza, infraestructura, analfabetismo, desempleo y seguridad, se han establecido 28 OCP de los cuales más de la mitad de ellos buscan la reducción del analfabetismo y el desempleo. Esto debido a que estos dos OLP poseen vital importancia tanto para impulsar la reducción de la pobreza en todos sus frentes como para mejorar la calidad de vida, lo que conlleva a una reducción gradual de la violencia en el departamento.

2. Pese a que el gobierno ha incrementado gradualmente el presupuesto asignado al departamento de Chocó, éste tiene escasez para desarrollo y despliegue de su plan estratégico. Con el 1,8% del presupuesto nacional, la gobernación de Chocó deberá fomentar la inversión privada y la generación de alianzas estratégicas que le permitan cubrir las brechas económicas que posee para la implementación de sus estrategias.
3. La estructura organizacional establecida para la gobernación de Chocó cuenta con las dependencias óptimas para la ejecución de sus estrategias, en armonía con el medioambiente. Así, se han creado las Secretarías de Desarrollo y Reducción de la pobreza, Promoción del Empleo y Seguridad Ciudadana con la finalidad que enfoquen todas sus actividades hacia el logro de los OLP correspondientes. Además, se ha ampliado el alcance de la Secretaría de Educación con la finalidad de tener un fuerte enfoque en la lucha contra el analfabetismo.
4. La gobernación de Chocó debe considerar nuevas políticas para retención del talento humano capacitado, que facilite la implementación del plan estratégico. Con la poca oferta de profesionales preparados que posee, el Chocó deberá ampliar su rango de búsqueda hacia todo el territorio nacional, invirtiendo recursos económicos para facilitar tanto el traslado como la adaptación del personal seleccionado hacia Chocó.
5. El compromiso del departamento de Chocó con el medio ambiente y el ecosistema es inherente a su historia. Su gran biodiversidad, sus parques naturales – patrimonios de la humanidad – y las hermosas playas que posee, convierten al Chocó en un departamento donde el cuidado de la naturaleza y el equilibrio de su ecosistema forman parte de su propia esencia, proyectando así su imagen de destino eco turístico hacia el futuro.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Para realizar la evaluación y control del proceso estratégico del departamento de Chocó es necesario establecer mecanismos que se desarrollen de forma permanente y a lo largo de todo el proceso, con la finalidad de evaluar el impacto de cada cambio o acción ejecutada y con ello proporcionar la retroalimentación necesaria para direccionar los esfuerzos hacia nuevos caminos si fuera necesario. Por ello, esta evaluación y control se deberá realizar de forma permanente dado que los cambios en el entorno son cada vez más frecuentes y obligan a los departamentos y ciudades a adaptarse rápidamente a un ambiente cada vez más dinámico.

8.1. Perspectivas de Control

Con la finalidad de evaluar y controlar el desempeño estratégico, el Chocó empleará el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* compuesto por todos los indicadores necesarios para medir la implementación de las estrategias y su desempeño. Con este Cuadro de Mando Integral se busca proporcionar a los líderes de Chocó un amplio marco que traduzca la visión y estrategia del departamento, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Según Kaplan y Norton (2009) estos indicadores se encuentran distribuidos en cuatro perspectivas diferentes (a) financiera, (b) clientes, (c) interna, y (d) aprendizaje de la organización.

8.2. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral establecido para el departamento de Chocó se muestra en la Tabla 40.

8.3. Conclusiones

La perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral del departamento de Chocó busca controlar y verificar el incremento de la inversión de las diversas industrias que puedan requerir la mano de obra que el departamento oferta. Así, la perspectiva financiera mostrará el

Tabla 40

Cuadro de mando integral

Objetivos de corto plazo			Indicador	Unidades
Perspectiva Financiera				
OCP	1.3.	Al 2018, incrementar en 10% la inversión nacional y extranjera, soportado en la promulgación de un paquete de beneficios tributarios diferenciado por cada tipo de industria.	Incremento de la inversión en Chocó	Porcentaje (%)
Perspectiva del Cliente				
OCP	1.1.	Al 2018, lograr un nivel de nivel de pobreza de 48% de la población.	Nivel de Pobreza	Porcentaje (%)
OCP	1.5.	Al 2018, lograr un nivel de nivel de pobreza extrema de 24% de la población del departamento.	Nivel de Pobreza Extrema	Porcentaje (%)
OCP	1.6.	Al 2018, incrementar en 30% la contratación de personas identificadas como en extrema pobreza, basada en una nueva ley de beneficios tributarios y de nuevas condiciones laborales temporales para la industria	Porcentaje de personas en extrema pobreza contratadas	Porcentaje (%)
OCP	1.7.	Al 2018, lograr un porcentaje de 64% de la población con necesidades básicas insatisfechas.	Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas	Porcentaje (%)
OCP	3.1.	Al 2018, lograr una tasa de analfabetismo de 20% de la población.	Tasa de analfabetismo	Porcentaje (%)
OCP	3.3.	Al 2018, obtener una deserción escolar menor al 40%, considerando la tasa actual de 64%.	Tasa de deserción escolar	Porcentaje (%)
OCP	3.5.	Al 2018, lograr una tasa de fracaso escolar menor al 30%, dado que la tasa actual es de 47%.	Tasa de fracaso escolar	Porcentaje (%)
OCP	3.7.	Al 2018, obtener una tasa de cobertura de la educación básica mayor al 85%, considerando que la tasa actual es de 79%.	Tasa de cobertura de educación básica	Porcentaje (%)
OCP	4.1.	Al 2018, obtener una tasa de desempleo de 10% de la población del departamento.	Tasa de desempleo	Porcentaje (%)
Perspectiva de Procesos Internos				
OCP	3.2.	Al 2016, implementar 3 programas que incentiven la asistencia de escolares a la educación básica.	Programas implementados	Número
OCP	3.4.	Al 2018, construir 5 colegios de más de 1000 alumnos en el departamento, que cubran tanto educación primaria como secundaria.	Cantidad de colegios construidos	Número
OCP	3.6.	Al 2018, incrementar en 15% el <i>staff</i> de profesores primarios y secundarios del departamento.	Incremento de profesores	Porcentaje (%)
OCP	4.5.	Al 2020, culminar la implementación del polo de desarrollo de Bahía Solano y la construcción de un puerto marítimo en dicha ciudad o en una ciudad cercana.	Porcentaje de implementación del proyecto	Porcentaje (%)
OCP	4.6.	Al 2018, desarrollar 5 programas que mejoren el posicionamiento de Chocó como destino de ecoturismo y turismo de aventura.	Número de programas implementados	Número
OCP	5.1.	Al 2018, lograr una reducción de la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes a 27%	Tasa de homicidios	Porcentaje (%)
OCP	5.2.	Al 2020, lograr la desmovilización voluntaria del 10% de grupos armados, mediante programas de capacitación y reinserción a la sociedad de dichos grupos.	Porcentaje de grupos armados desmovilizados	Porcentaje (%)
OCP	5.3.	Al 2020, establecer un programa de subvenciones para que jóvenes chochoanos una vez graduados de escuelas de policía y oficiales, incrementen en 10% las fuerzas de seguridad del departamento.	Incremento de los policías basado en programa de subvenciones	Porcentaje (%)
OCP	5.4.	Al 2020, lograr un índice de desplazamiento forzado de 25%, considerando que el valor actual del departamento es de 38.7%	Índice de desplazamiento forzado	Porcentaje (%)
OCP	5.5.	Al 2020, contar con personal de seguridad ciudadana en 10 municipios, bajo administración propia.	Cantidad de municipios con seguridad ciudadana independiente	Número
OCP	2.1.	Al 2020, incrementar en 20% la capacidad de las carreteras interprovinciales que unen el departamento de Chocó.	Cantidad de carreteras interprovinciales	Número
OCP	2.2.	Al 2018, lograr una red vial primaria pavimentada de 170 Km.	Km de red vial pavimentada	Número
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento				
OCP	1.2.	Al 2020, lanzar al menos 20 programas masivos de entrenamiento, dirigida a pobladores identificados dentro de la situación de pobreza.	Cantidad de programas masivos de entrenamiento	Número
OCP	1.4.	Al 2018, desplegar un programa de capacitación permanente para el entrenamiento del 70% de la población en pobreza en temas de cultivo para el auto consumo.	Porcentaje de personas pobres capacitadas	Porcentaje (%)
OCP	4.2.	Al 2018, subvencionar becas de estudios de educación técnica y superior para 1000 personas en situación de desempleo, mediante asociaciones con instituciones educativas.	Cantidad de personas desempleadas con beca	Número
OCP	4.3.	Al 2020, implementar 10 programas masivos a lo largo del departamento para la capacitación y creación de pequeñas empresas y emprendedores	Número de programas implementados	Número
OCP	4.4.	Al 2018, difundir anualmente las necesidades de capacitación de la población según la industria, para que los centros de estudios puedan enfocar sus carreras y programas hacia ellas.	Cantidad de años en los que se publicó las necesidades por industria	Número
OCP	4.7.	Al 2020, posicionar a la Universidad de Chocó dentro de las 30 mejores universidades del país.	Posición de la Universidad de Chocó a nivel nacional	Número

crecimiento de la actividad productiva de Chocó y su impacto se verá reflejado en la ampliación del mercado laboral, lo que contribuirá al incremento gradual del poder adquisitivo de la población.

Para el logro de los objetivos financieros, el departamento de Chocó deberá enfocarse en el poblador y en sus necesidades. Así, la perspectiva de cliente del Cuadro de Mando Integral de Chocó permitirá supervisar la evolución de los indicadores relacionados con las expectativas de la población, generando una propuesta de valor que los satisfaga ampliamente y con ello permita el logro de los objetivos de largo plazo. Algunos de estos indicadores permitirán evaluar los resultados relacionados a la pobreza, la educación y el desempleo.

El cuadro de mando integral del departamento de Chocó posee una mayor cantidad de indicadores enfocados en la perspectiva de procesos internos debido a la necesidad de reajustar con mayor medida las diversas actividades internas de forma que logren satisfacer las expectativas de la población. Los indicadores de esta perspectiva buscan direccionar los procesos e iniciativas hacia la mejora de la calidad de vida de los chocoanos empleando la menor cantidad posible de recursos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral de Chocó, permite dar continuidad a las acciones establecidas en la perspectiva de procesos internos mediante las iniciativas de capacitación y entrenamiento de la población. Así, el departamento de Chocó busca que la educación impartida en las diversas escuelas y centros de estudio se encuentre alineada con las necesidades profesionales del mercado chocoano.

Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Chocó

9.1. Análisis Competitivo del Departamento del Chocó

Para el periodo comprendido del año 2010 al 2014, el Departamento del Chocó Colombia no ha tenido ningún tipo de avance en el Escalafón Global de Competitividad Departamental desarrollado por la CEPAL. El Chocó ha estado siempre en el grupo de Coleros junto con los Departamentos mas pobres del país, de hecho el renglón que ocupa es el último entre los 32 Departamentos del país. Para realizar el análisis competitivo del departamento se utilizará el modelo de Diamante de Porter teniendo como referencia los cuatro principios cardinales: factores, industrias relacionadas, demanda, y estrategias, estructura y rivalidad.

Análisis del diamante de Porter del Chocó

El modelo de Porter, que define los determinantes de las ventajas competitivas en las naciones, se utilizará para realizar el análisis de competitividad del Chocó. Los determinantes se encuentran compuestos por: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2008).

Condiciones de los factores

Unos de los principales recursos naturales que ha permitido el desarrollo productivo de la región son los ríos, que a su vez han sido ejes de concentración poblacional. El departamento posee un potencial enorme en yacimientos de Oro y Platino. Adicionalmente existen una cantidad de parques naturales que lo hacen atractivo para el turismo foráneo y nacional. En estos parques naturales se pueden apreciar especies endémicas que solo existen en este departamento. El Departamento cuenta con mas de 600 Km de costa en el Pacífico y el Atlántico lo cual le da acceso a recursos hídricos y para la pesca. La mayoría de la extensión departamental esta cubierta densamente por la selva ecuatorial. De acuerdo con la World Wildlife Fund (WWF) (2014) tiene mas de 400 especies diferentes de árboles y 800 diferentes

especies de animales vertebrados por cada hectárea, 8,000 especies de plantas. Entre 7,000 a 8,000 especies de plantas y 100 especies de aves que se encuentran sólo en esta parte del mundo. Las especies migratorias que visitan las costas del Chocó cada año incluyen a la ballena jorobada, la tortuga carey, laúd, el mar negro y la tortuga boba, así como las aves playeras y aves zancudas. Estos animales vienen ya sea en busca de una pareja, para reproducirse, anidar o alimentarse”.

En cuanto a mano de obra, a mayo de 2013 la tasa de desempleó llegó al 9,4%, a diciembre de 2012 se crearon 1.483.095 empleos, principalmente en los sectores de comercio, restaurantes y hoteles, construcción y actividades inmobiliarias. Con respecto a la informalidad laboral, durante los últimos 5 años ha disminuido de forma consistente, para el trimestre de enero a marzo del 2013, el promedio nacional fue del 65,4% lo cual la ubica como la tasa más baja para los últimos 7 años.

Condiciones de la demanda

La demanda en el departamento depende la capacidad de adquisición de productos y servicios por lo cual es muy baja debido a los altos niveles de pobreza y pobreza extrema. Uno de los sectores que mas demanda tiene a nivel local es el de los servicios sociales comunales y personales, para los cuales tiene una alta incidencia el precio. De igual manera existe una alta demanda de trabajadores informales a pesar de su desarrollo fuera del marco legal, estos trabajadores ofrecen sus servicios sin condiciones dignas de trabajo en diferentes sectores como la minería y el comercio informal.

La demanda externa al departamento como los metales preciosos sigue en alza , sin embargo el gran nivel de ilegalidad de este gremio no traslada los beneficios a la sociedad. Otro aspecto es el de la silvicultura que su mayor demanda esta en la China.

Estrategia, estructura y rivalidad del sector

El Departamento del Chocó no posee una agremiación para la explotación de la minería formalmente constituida, este sector trabaja en un porcentaje alto de informalidad usando herramientas poco tecnificadas. La innovación no esta presente en la industria Chocoana esto redundo en una baja competitiva y ninguna estrategia para ser competitivo a nivel local y global. El sector hotelero tiene una presencia pobre en los sitios turísticos o posee una infraestructura de bajo nivel comparada con los grandes centros turísticos de playa en el mundo. No hay hoteles cuatro o cinco estrellas y algunos de ellos pertenecen a Cotelco la asociación hotelera y turística de Colombia.

Sectores relacionados y de apoyo

Como se ha notado las industrias en el departamento de Chocó no tienen una estructura de clúster consolidada, las industrias tienen un alto índice de ilegalidad e informalidad. A nivel nacional un programa que puede apoyar este desarrollo es el programa de transformación productiva de Colombia con el cual se fortalecen las empresas colombianas, que son el corazón de la economía del país, y estas a su vez, fortalecen el tejido social de las regiones generando más y mejores empleos. Además, buscan impulsar la modernización de la industria, llevándola a su encuentro con nuevas tecnologías, encadenamientos productivos y buenas prácticas que garantizan una producción sostenible.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento

Al igual que otros departamentos con un nivel bajo de desarrollo económico, las ventajas competitiva de Chocó están basadas en los recursos. Así, Chocó posee una mano de obra de bajo costo que permite a las empresas obtener un mayor margen operativo basado en minimizar los costos de personal. Chocó posee también liderazgo en la extracción y comercialización de hidrocarburos, gas natural y otros recursos naturales como la madera. Es así como en 2012 exportó cerca de US\$ 2 millones principalmente en madera en bruto.

Si bien generan ingresos importantes para el departamento, las ventajas competitivas de Chocó se ven limitadas a productos con poco valor añadido y sujetas a las variaciones de los precios internacionales o a los términos de intercambio. Por ello, el aprovechamiento real de beneficios relacionados a estos recursos estará establecido por el uso que los líderes de Chocó le den a los ingresos obtenidos por estas actividades, liderando mecanismos para atraer más inversiones de capital y derivando fondos para los factores fundamentales de la competitividad tales como la educación y la salud. Así, el Chocó buscará activamente la explotación de sus ventajas competitivas con la finalidad de desarrollarlas y fortalecerlas a través del tiempo. Todo ello sumado a la iniciativa de desarrollar su imagen como un destino eco-turístico importante en la región gracias a la biodiversidad de su flora y fauna y a la belleza de sus parques naturales .

Una vez que el departamento de Chocó empiece a atraer mayores inversiones y con ello obtenga un crecimiento de su competitividad, la gobernación se enfocará en desarrollar ventajas competitivas mediante el desarrollo de productos de mayor complejidad y con valor añadido. Así, se fomentará la incorporación de nuevas tecnologías, que permitan impulsar las inversiones asociadas a la cadena de valor de los productos básicos que históricamente se extraen además invertir en infraestructura que soporte el crecimiento del comercio, tales como carreteras, puertos y aeropuertos. Como complemento, se buscará la mejora del entorno empresarial mediante la revisión de los regímenes tributarios y aduaneros para ayudar a las empresas a realizar comercio con otros departamentos e inclusive exportar, basado en los clústeres de desarrollo establecidos.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres Departamentales

De acuerdo con los lineamientos del nuevo plan de desarrollo de la gobernación para el departamento del Chocó (2012) existen unas potencialidades interesantes para empezar a desarrollar los potenciales Clústeres del Chocó. En primer lugar gracias a la riqueza

medioambiental en recursos mineros y extractivos, se plantea formar un clúster de explotación de oro y platino legalizando las empresas de explotación y adicionando servicios de transformación de los minerales para generar valor; este clúster estaría conformado por El Distrito Minero de Itsmina cuyos asociados son: Bagadó, Condoto, Itsmina, Sipí y Tadó ubicados hacia el centro del Departamento sobre los valles interandinos de los ríos San Juan y Atrato, en medio de la Cordillera Occidental y la Serranía del Baudó. El segundo Clúster Minero estará comprendido en El Distrito Minero del Litoral Pacífico cuyos municipios de Guapi, Timbiquí y López de Micay pertenecen a este clúster.

El segundo potencial Clúster que se puede generar en el departamento tiene que ver con el enorme potencial turístico y eco turístico del Chocó. Este clúster estará conformado por las poblaciones de Nuqui y Bahía Solano abarcando también el parque nacional de Utría. Estos clúster turísticos tendrán objetivos como el mejoramiento de la Infraestructura dispuesta para el Turismo, tal como lo plantea la Gobernación de Departamento en su plan de desarrollo 2012; también. También permitirá e articulan al sistema iniciativas orientadas al fortalecimiento pretende optimizar la red de aeropuertos en las diferentes subregiones y que se permita ingresar al territorio sin problemas.

El tercer clúster potencial esta relacionado con la silvicultura y las actividades artesanales. El plan de desarrollo del Chocó tiene dentro de sus políticas el mejoramiento y la productividad de los sectores promisorios como la madera. Actualmente existe un detrimento de los ecosistemas boscosos por una explotación incorrecta, con la creación del clúster se propone generar planes de preservación y renovación así como adicionar en la cadena de valor la transformación del producto artesanalmente, actividad en la cual los chocoanos tienen habilidades y experiencia. Este clúster podría estar conformado por las poblaciones de la rivera del Atrato el Rio por donde mas se transporta la madera; estas poblaciones serían Quibdóma. Curvaradó, Vigía de Curvaradó, y Riosucio

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.

Los aspectos estratégicos de los clústeres identificados según el Plan de Desarrollo de la Gobernación de Chocó son:

La creación de un sistema de transporte terrestre, fluvial y marítimo que permita el transporte de carga y pasajeros permitiendo la conexión de localidades estratégicas tanto de la zona del Pacífico como la del Atlántico. Con ello Chocó ofrecerá una alternativa de transporte al canal de Panamá para cierto flujo de productos, previa implementación de la infraestructura necesaria para la carga y descarga de bienes.

Implementar un plan de saneamiento básico a lo largo del departamento, para proveer de servicios elementales a los poblados rurales con mayor población. Ello permitirá mejorar las condiciones básicas para el desarrollo de las actividades productivas que el departamento requiere.

El desarrollo de soluciones eléctricas que permitan beneficiar a la población chocoana y por ende proporcionar mejores condiciones para las nuevas empresas inversoras.

El mejoramiento de la infraestructura que fomenta el turismo y ecoturismo en el departamento, mediante la renovación de la red de puertos terrestres, fluviales y aeropuertos bajo un funcionamiento continuo e integrado.

La dotación de equipos tecnológicos y humanos de gran calidad para las sedes educativas básicas y de nivel medio, tanto urbanas como rurales, así como las ampliaciones físicas de las sedes actuales según se requiera. Ello con la finalidad de generar un mercado laboral con mayor y mejor nivel educativo.

Desarrollar soluciones de salud articulando la red pública para incrementar la cobertura de la población, lo que genera mayor confianza para la inversión requerida para el desarrollo de los clústeres.

9.5. Conclusiones

El departamento de Chocó posee un gran potencial para la extracción de recursos minerales y para el turismo asociado a su gran biodiversidad de flora y fauna. Sin embargo, es un departamento con bajo nivel de consumo interno, en donde la pobreza y el desempleo redundan en una baja competitividad.

En el departamento de Chocó no existe una dinámica de clústeres consolidada pues las iniciativas de promoción y desarrollo de estas estructuras interrelacionadas no han logrado el nivel de integración y la capacidad de complementarse que se requiere.

Las ventajas competitivas de Chocó se basan en la gran diversidad de recursos naturales y humanos que permiten la extracción y explotación de los mismos de forma sostenible. El valor agregado que proporcionan sus productos es ciertamente limitado y el departamento se ve expuesto a las fluctuaciones internacionales de los precios de las materias primas o a las condiciones variables del mercado.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral

En este capítulo se presenta el plan estratégico desarrollado para el Departamento del Chocó, cuyo objetivo es apoyar el seguimiento del proceso estratégico. También permitirá tener ajustes que se requieran en la medida de avance del proceso. El plan estratégico integral se muestra en la tabla 41.

10.2. Conclusiones Finales

El Departamento del Chocó en Colombia posee unas características interesantes en cuanto a ventajas competitivas y comparativas que pueden potenciarse para sacar al Chocó del atraso y abandono en el que se encuentra. La pobreza extrema es un factor que limita mucho a la población actualmente, por lo cual es la primera condición que se debe tener en cuenta. La creación de empleo a través de fomento de la inversión pública y privada es fundamental para poder mejorar la calidad de vida de los Chocoanos.

Una condición excepcional que tiene el Departamento es su enorme potencial para el desarrollo del turismo y ecoturismo, este renglón económico permitirá mejorar los ingresos del departamento, formalizar muchas fuentes de trabajo y fomentar una mejor imagen a nivel nacional y mundial para hacerlo atractivo al turista.

Las industrias que tradicionalmente ha tenido el Chocó como la minería, deben formalizarse, protegiendo los recursos y ofreciendo empleo para los Chocoanos que actualmente trabajan en niveles de informalidad muy altos y condiciones de trabajo sin ningún tipo de regulación. La minería e industrias extractivas empezarán a agregar valor en el producto final, no solo sacarlo ya que hay un potencial interesante en la mano de obra del departamento hablando de artesanías y transformación de producto.

En cuanto al sector educativo, la generación de programas técnicos, mejoramiento de cobertura y alianzas con el sector privado, permitirán tener una mano de obra calificada para labores como la minería, el turismo y el sector de servicios en general, esto permitirá tener mejores posibilidades de acceder a un trabajo digno y que el Departamento sea atractivo para los la fuerza laboral joven no lo abandone y sea partícipe del progreso.

La concentración de la población en ciertas zonas como Bahía Solano permitirá tener un desarrollo en infraestructura, acceso a servicios , educación y trabajo para los Chocoanos. Estos centros urbanos serán impulsores de desarrollo en la región, apoyándose también en el mejoramiento de la seguridad del departamento con las fuerzas militares del país.

10.3. Recomendaciones

Para llevar a buen término la realización de este plan estratégico se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el presente Plan Estratégico continuando su ejecución tanto por el gobierno departamental actual como por los sucesores.
2. Explotar el gran potencial que posee el departamento de Chocó para el desarrollo de la actividad minera, la cual permite no solo la creación de puestos de trabajo directos sino incrementar significativamente los ingresos del departamento mediante impuestos y regalías.
3. Aprovechar los buenos resultados macroeconómicos de Colombia que han generado un incremento en el presupuesto asignado por el estado para los departamentos más pobres, incluido el Chocó, permitiendo así una mayor inversión en proyectos de infraestructura, educación y seguridad.
4. Confrontar de forma sostenida el crecimiento de los grupos delictivos dentro del departamento del Chocó, para evitar el desplazamiento de la población y el incremento de la inseguridad ciudadana.

5. Desarrollar programas que permitan proteger al Chocó frente a la reducción del presupuesto nacional de lucha contra el narcotráfico (dentro del Plan Colombia), para evitar convertirse en un departamento dominado por dicha actividad.
6. Aprovechar el crecimiento económico de Colombia e incremento de la inversión para departamentos en pobreza para elaborar proyectos públicos e infraestructura, educación y seguridad.
7. Aprovechar el posicionamiento mundial de Colombia como destino turístico explotando el potencial turístico de PN. Se recomienda conectar Nauca, Nuquí con Bahía Solano (PN Utría y Tatamá).
8. Explotar el potencial para el desarrollo de la actividad minera. Se recomienda conectar Las Animas, Itsmina y Novita con Quibdó.
9. Confrontar a los grupos delictivos que representan una amenaza para el desarrollo de la minería.
10. Desarrollar un corredor terrestre que permita la interconexión de varios municipios, salida al mar y el acceso a los tres parques nacionales del departamento. Con esta obra se podrán tener polos de desarrollo generando bienestar en la población del departamento

10.4. Futuro del Departamento del Chocó

El futuro del Departamento del Chocó definitivamente apunta a tener una sociedad con bajos niveles de pobreza, ciudadanos con calidad de vida, acceso a servicios básicos e inclusive complementarios. Será una región con un sentido de pertenencia e inclusión. Todo lo anterior apalancado en el aprovechamiento de sus ventajas competitivas y con el apoyo indiscutible del Gobierno departamental y nacional.

El nuevo ciudadano del Chocó será educado en competencias que le permitan tener un trabajo digno con los beneficios que le permitan desarrollar con tranquilidad su ocupación. La

infraestructura del Departamento permitirá un mercado de fácil acceso hacia el interior del país y destinos internacionales. La industria productiva del Chocó estará potenciada por la capacidad de su mano de obra y el ambiente seguro para el desarrollo de sus actividades.

El Departamento tendrá una transformación social, política y de seguridad, que permitirá la inversión pública y privada, creando un ambiente de confianza para los inversores, ciudadanos, turistas y el gobierno. El Chocó tendrá un reconocimiento nacional e internacional por sus procesos de cambio y resultados obtenidos.



Tabla 41
Plan Integral

VISION

Para el año 2025 el departamento de Chocó será el departamento con mayor incremento de la competitividad a nivel nacional mejorando el bienestar de la población bajo el cuidado del medio ambiente. Será un punto de referencia para otros departamentos gracias a sus niveles de reducción de la pobreza, analfabetismo, inseguridad y desempleo en base al desarrollo sostenido de los sectores de infraestructura, minería y turismo.

- Intereses Organizaciones**
- IO 1. Disminución de la pobreza
 - IO 2. Mejora de la Infraestructura de carreteras.
 - IO 3. Reducción del analfabetismo
 - IO 4. Disminución del desempleo
 - IO 5. Reducción de la violencia

Objetivos de Largo Plazo

Principios Cardinales

- PC1. Influencia de terceras partes: Estados Unidos, ALADI y Unión Europea.
- PC2. Lazos pasados y presentes: Conflictos limítrofes con Nicaragua y Venezuela.
- PC3. Contrabalance de los intereses: TLC suscritos pero no aprobados.
- PC4. Conservación de los enemigos: Colombia deberá lidiar con Venezuela y Guatemala

Estrategias		OLP1. En el año 2025 la población en situación de pobreza será de 27%. Actualmente es 63.1%	OLP2. Aumentar la red vial primaria pavimentada a 350 Km para el 2025. Actualmente es de 127 Km.	OLP3. En 2025 la tasa de analfabetismo será de 15%. En la actualidad es de 24.9%.	OLP4. En 2025 la tasa de desempleo será de 8%. Actualmente la tasa es de 11.20%	OLP5. En 2025 la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes será de 15%. Actualmente es de 34.88%.	Políticas	Valores
E1	Atraer capital extranjero para invertir en empresas operadoras logísticas	X	X		X		1.1, 1.2, 1.7, 1.9, 1.11, 1.12,	<p>1. Liderazgo, el Departamento debe adoptar un rol transformador y de liderazgo que permita ser un catalizador del cambio.</p> <p>2. Transparencia, para la gestión pública donde los fondos se destinan para las obras correctas y no se pierden o derrochan en el proceso.</p> <p>3. Respeto, por todas y cada una de las etnias y/o grupos sociales que representan una cultura.</p> <p>4. Responsabilidad, de los entes gubernamentales para garantizar la continuidad del proceso entre los diferentes periodos de gobierno.</p> <p>5. 5. Solidaridad, para que los planes de desarrollo cuando se estén ejecutando no generen daño entre los chococanos en momentos de presión y frustración.</p>
E2	Reactivar la actividad minera legal ofreciendo facilidades de ingreso a las empresas que tienen planes consistentes ante el impacto medio-ambiental.	X	X		X		1.1, 1.2, 1.4, 1.5, 1.7, 1.9, 1.11, 1.14,	
E3	Establecer un Plan de desarrollo para el sector agroindustrial basado en productos existentes y con ventajas comparativas respecto a otras regiones.	X	X		X		1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.9, 1.14,	
E4	Incentivar y posicionar el Departamento como destino para ecoturismo y turismo exótico a nivel mundial	X	X		X		1.2, 1.7, 1.10, 1.13, 1.14, 1.15,	
E5	Crear una Gerencia de Proyectos de Inversión, con la finalidad de canalizar adecuadamente y controlar el uso de los recursos económicos y financieros del departamento.	X	X		X		1.1, 1.6, 1.7, 1.8, 1.10,	
E6	Impulsar la educación técnica, superior y emprendimiento en jóvenes con la finalidad de cubrir la demanda laboral en las actividades de mayor crecimiento del departamento.	X		X	X	X	1.2, 1.8, 1.9,	
E7	Elaborar y ejecutar, junto con el gobierno central, proyectos para mejorar la infraestructura de vías hacia el departamento y el interior del mismo.	X	X				1.4, 1.6, 1.7, 1.11, 1.12,	
E8	Establecer un programa orientado a mejorar la cobertura, calidad y reducir la deserción educativa en todos los niveles.	X		X	X	X	1.7, 1.8, 1.9, 1.10,	
E9	Creación de un polo de desarrollo en la ciudad de Bahía Solano	X	X		X		1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15,	
E10	Establecer, definir y promover junto con el SENA y la Cámara de Comercio del Chocó la formación de carreras técnicas relacionadas con las construcción, pesca, agricultura, turismo y minería y la contratación de los egresados.	X		X	X	X	1.1, 1.2, 1.7, 1.8, 1.9, 1.12, 1.14, 1.15,	
E11	Crear programas de capacitación para jóvenes emprendedores y capacitar a los pequeños empresarios para incentivar la creación de servicios y productos que utilicen materia prima del departamento y contraten mano de obra local.	X	X		X	X	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.7, 1.8, 1.9, 1.14, 1.15,	
E12	Desarrollar programas de reforestación y desarrollo sostenible de la explotación maderera y otras actividades de silvicultura.	X	X				1.1, 1.2, 1.3, 1.7, 1.10, 1.13, 1.14, 1.15,	
E13	Implementar políticas que beneficien al departamento por medio de la venta de servicios ambientales y captura de CO2.	X	X				1.1, 1.2, 1.3, 1.10, 1.13, 1.14, 1.15,	
E14	Buscar nuevos mercados para los minerales y productos tradicionales para aprovechar los nuevos convenios de TLC.	X					1.2, 1.3, 1.7, 1.9,	
E15	Crear un programa de mercadeo a nivel nacional y mundial para promoción del Departamento	X	X				1.2, 1.3, 1.6, 1.7, 1.9, 1.10,	
E16	Incorporar en la construcción de vías de comunicación, puentes y carreteras mecanismos que permitan minimizar el daño que origina el clima adverso y las inundaciones.	X	X		X		1.2, 1.6, 1.7, 1.9, 1.11, 1.12,	
E17	Crear un marco regulatorio apropiado que brinde estabilidad a los inversionistas en el largo plazo, facilite la creación de empresas y establezca exoneraciones tributarias adicionales a aquellas que contraten mano de obra local.	X	X				1.2, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.9, 1.10, 1.12,	
E18	Posicionar al Chocó como una plaza ideal para producir con bajos costos de operación y mano de obra en alianza con empresas locales y extranjeras.	X	X		X	X	1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7,	
E19	Incentivar el ingreso de empresas con experiencia en la explotación de recursos renovables como madera.	X	X		X	X	1.2, 1.2, 1.3, 1.7, 1.10, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15,	

Tablero de Control Perspectiva financiera y de cliente - OCP		Objetivos de Corto Plazo				Tablero de Control Perspectiva interna de procesos y aprendizaje - OCP		Código de Etica
---	--	--------------------------	--	--	--	---	--	-----------------

Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades
Perspectiva Financiera		
OCP 1.3. Al 2018, incrementar en 10% la inversión nacional y extranjera, soportado en la promulgación de un paquete de beneficios tributarios diferenciado por cada tipo de industria.	Incremento de la inversión en Chocó	Porcentaje (%)
Perspectiva del Cliente		
OCP 1.1. Al 2018, lograr un nivel de nivel de pobreza de 48% de la población.	Nivel de Pobreza	Porcentaje (%)
OCP 1.5. Al 2018, lograr un nivel de nivel de pobreza extrema de 24% de la población del departamento.	Nivel de Pobreza Extrema	Porcentaje (%)
OCP 1.6. Al 2018, incrementar en 30% la contratación de personas identificadas como en extrema pobreza, basada en una nueva ley de beneficios tributarios y de nuevas condiciones laborales temporales para la industria	Porcentaje de personas en extrema pobreza contratadas	Porcentaje (%)
OCP 1.7. Al 2018, lograr un porcentaje de 64% de la población con necesidades básicas insatisfechas.	Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas	Porcentaje (%)
OCP 3.1. Al 2018, lograr una tasa de analfabetismo de 20% de la población.	Tasa de analfabetismo	Porcentaje (%)
OCP 3.3. Al 2018, obtener una deserción escolar menor al 40%, considerando la tasa actual de 64%.	Tasa de deserción escolar	Porcentaje (%)
OCP 3.5. Al 2018, lograr una tasa de fracaso escolar menor al 30%, dado que la tasa actual es de 47%.	Tasa de fracaso escolar	Porcentaje (%)
OCP 3.7. Al 2018, obtener una tasa de cobertura de la educación básica mayor al 85%, considerando que la tasa actual es de 79%.	Tasa de cobertura de educación básica	Porcentaje (%)
OCP 4.1. Al 2018, obtener una tasa de desempleo de 10% de la población del departamento.	Tasa de desempleo	Porcentaje (%)

OCP1.1. Al 2018, lograr un nivel de nivel de pobreza de 48% de la población.	OCP2.1. Al 2020, incrementar en 20% la capacidad de las carreteras interprovinciales que unen el departamento de Chocó.	OCP3.1. Al 2018, lograr una tasa de analfabetismo de 20% de la población.	OCP4.1. Al 2018, obtener una tasa de desempleo de 10% de la población del departamento.	OCP5.1. Al 2018, lograr una reducción de la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes a 27%
OCP1.2. Al 2020, lanzar al menos 20 programas masivos de entrenamiento, dirigida a pobladores identificados dentro de la situación de pobreza.	OCP2.2. Al 2018, lograr una red vial primaria pavimentada de 170 Km.	OCP3.2. Al 2016, implementar 3 programas que incentiven la asistencia de escolares a la educación básica.	OCP4.2. Al 2018, implementar 5 programas de becas de estudios de educación técnica y superior para personas en situación de desempleo, mediante asociaciones con instituciones educativas.	OCP5.2. Al 2020, lograr la desmovilización voluntaria del 10% de grupos armados, mediante programas de capacitación y reinserción a la sociedad de dichos grupos.
OCP1.3. Al 2018, incrementar en 10% la inversión nacional y extranjera, soportado en la promulgación de un paquete de beneficios tributarios diferenciado por cada tipo de industria.		OCP3.3. Al 2018, obtener una deserción escolar menor al 40%, considerando la tasa actual de 64%.	OCP4.3. Al 2020, implementar 10 programas masivos a lo largo del departamento para la capacitación y creación de pequeñas empresas y emprendedores	OCP5.3. Al 2020, establecer un programa de subvenciones para que jóvenes chococanos una vez graduados de escuelas de policía y oficiales, incrementen en 10% las fuerzas de seguridad del departamento.
OCP1.4. Al 2018, desplegar un programa de capacitación permanente a lo largo del departamento para el entrenamiento de la población en cultivo para el auto consumo.		OCP3.4. Al 2018, construir 5 colegios de más de 1000 alumnos en el departamento, que cubran tanto educación primaria como secundaria.	OCP4.4. Al 2018, difundir anualmente las necesidades de capacitación de la población según la industria, para que los centros de estudios puedan enfocar sus carreras y programas hacia ellas.	OCP5.4. Al 2020, lograr un índice de desplazamiento forzado de 25%, considerando que el valor actual del departamento es de 38.7%
OCP1.5. Al 2018, lograr un nivel de nivel de pobreza extrema de 24% de la población del departamento.		OCP3.5. Al 2018, lograr una tasa de fracaso escolar menor al 30%, dado que la tasa actual es de 47%.	OCP4.5. Al 2020, culminar la implementación del polo de desarrollo de Bahía Solano y la construcción de un puerto marítimo en dicha ciudad o en una ciudad cercana.	OCP5.5. Al 2020, contar con personal de seguridad ciudadana en 10 municipios, bajo administración propia.
OCP1.6. Al 2018, incrementar en 30% la contratación de personas identificadas como en extrema pobreza, basada en una nueva ley de beneficios tributarios y de nuevas condiciones laborales temporales para la industria.		OCP3.6. Al 2018, incrementar en 15% el staff de profesores primarios y secundarios del departamento.	OCP4.6. Al 2018, desarrollar 5 programas que mejoren el posicionamiento de Chocó como destino de ecoturismo y turismo de aventura.	
OCP1.7. Al 2018, lograr un porcentaje de 64% de la población con necesidades básicas insatisfechas.		OCP3.7. Al 2018, obtener una tasa de cobertura de la educación básica mayor al 85%, considerando que la tasa actual es de 79%.	OCP4.7. Al 2020, posicionar a la Universidad de Chocó dentro de las 30 mejores universidades del país.	

Recursos

Recursos económicos del Gobierno nacional y Departamental
Recurso Humano de la ciudadanía de Departamento del Chocó.

1. Propender porque todas las acciones del gobierno departamental y de los diferentes municipios se realicen en total transparencia, bajo los lineamientos de la ley y dando adecuado uso de los bienes y dineros públicos.
2. Estimular el involucramiento de los ciudadanos o a quienes deleguen en los diferentes proyectos gubernamentales de mejoramiento de la vida de los chococanos.
3. Fomentar un ambiente multicultural de respeto donde se respeten las etnias, culturas y costumbres de los habitantes del departamento y de sus municipios.
4. Incentivar la inversión local y foránea en un ambiente de equidad, honestidad y generación de oportunidades para el pueblo chococano.
5. Motivar una cultura con sentido de pertenencia y amor propio en el pueblo chococano para que sea un motivador en un verdadero cambio de actitud de la sociedad del departamento.

Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades
Perspectiva de Procesos Internos		
OCP 3.2. Al 2016, implementar 3 programas que incentiven la asistencia de escolares a la educación básica.	Programas implementados	Número
OCP 3.4. Al 2018, construir 5 colegios de más de 1000 alumnos en el departamento, que cubran tanto educación primaria como secundaria.	Cantidad de colegios construidos	Número
OCP 3.6. Al 2018, incrementar en 15% el staff de profesores primarios y secundarios del departamento.	Incremento de profesores	Porcentaje (%)
OCP 4.5. Al 2020, culminar la implementación del polo de desarrollo de Bahía Solano y la construcción de un puerto marítimo en dicha ciudad o en una ciudad cercana.	Porcentaje de implementación del proyecto	Porcentaje (%)
OCP 4.6. Al 2018, desarrollar 5 programas que mejoren el posicionamiento de Chocó como destino de ecoturismo y turismo de aventura.	Número de programas implementados	Número
OCP 5.1. Al 2018, lograr una reducción de la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes a 27%	Tasa de homicidios	Porcentaje (%)
OCP 5.2. Al 2020, lograr la desmovilización voluntaria del 10% de grupos armados, mediante programas de capacitación y reinserción a la sociedad de dichos grupos.	Porcentaje de grupos armados desmovilizados	Porcentaje (%)
OCP 5.3. Al 2020, establecer un programa de subvenciones para que jóvenes chococanos una vez graduados de escuelas de policía y oficiales, incrementen en 10% las fuerzas de seguridad del departamento.	Incremento de los policías basado en programa de subvenciones	Porcentaje (%)
OCP 5.4. Al 2020, lograr un índice de desplazamiento forzado de 25%, considerando que el valor actual del departamento es de 38.7%	Índice de desplazamiento forzado	Porcentaje (%)
OCP 5.5. Al 2020, contar con personal de seguridad ciudadana en 10 municipios, bajo administración propia.	Cantidad de municipios con seguridad ciudadana independiente	Número
OCP 2.1. Al 2020, incrementar en 20% la capacidad de las carreteras interprovinciales que unen el departamento de Chocó.	Cantidad de carreteras interprovinciales	Número
OCP 2.2. Al 2018, lograr una red vial primaria pavimentada de 170 Km.	Kms de red vial pavimentada	Número
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
OCP 1.2. Al 2020, lanzar al menos 20 programas masivos de entrenamiento, dirigida a pobladores identificados dentro de la situación de pobreza.	Cantidad de programas masivos de entrenamiento	Número
OCP 1.4. Al 2018, desplegar un programa de capacitación permanente para el entrenamiento del 70% de la población en pobreza en temas de cultivo para el auto consumo.	Porcentaje de personas pobres capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 4.2. Al 2018, subvencionar becas de estudios de educación técnica y superior para 1000 personas en situación de desempleo, mediante asociaciones con instituciones educativas.	Cantidad de personas desempleadas con beca	Número
OCP 4.3. Al 2020, implementar 10 programas masivos a lo largo del departamento para la capacitación y creación de pequeñas empresas y emprendedores.	Número de programas implementados	Número

Referencias

- Banco de la República de Colombia (2014). *Boletín de Indicadores Económicos 2014*.
Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>
- Banco de la República de Colombia (2013). *Informes de Coyuntura Económica Regional 2011*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/node/29686>
- Banco de la República de Colombia (2013). *Informes de Coyuntura Económica Regional 2012*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/icer-choco-2012>
- Banco Mundial (2014). Indicadores del Desarrollo Mundial. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true>
- Banco Mundial (2014). Datos, Población Activa. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN>
- Bonet, J. (2008). ¿Porqué es pobre el Chocó?. En *Economías del Pacífico Colombiano*. Colección de Economía Regional del Banco de la República. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/lbr_econo_pacifico_col.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014). Escalafón Competitividad de los departamentos de Colombia. Recuperado de <http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014). Estudios Económicos – desafío para la sostenibilidad y el crecimiento. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36891/S1420037_es.pdf?sequence=](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36891/S1420037_es.pdf?sequence=1)

Consultoría para los Derechos Humanos y Desplazamiento CODHES (2012). Número de Personas Desplazadas por Departamento y Año de Llegada. Recuperado de http://www.codhes.org/index.php?option=com_si&type=1

D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia*. Lima, Perú: Pearson Education

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2014). *Cuentas Nacionales y Departamentales de Colombia 2014*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/es/pib-cuentas-nacionales/cuentas-departamentales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2014). Boletín de Prensa. Chocó Pobreza Monetaria 2013. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Choco_Pobrez_a_2013.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2014). Principales Indicadores del Mercado Laboral. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_sep_14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2014). Indicadores Demográficos según Departamento 1985-2020. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2014). Estimaciones de Población 1985-2020. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2014, agosto). Cuenta de activos: recurso minería y energía. Unidades físicas 2012 - 2013. Recuperado de:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/Bol_Act_fis_2013prov.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (s.f). La visibilización

estadísticas de los grupos étnicos colombianos. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad_estadistica_etnicos.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2014, septiembre). Pobreza

Monetaria resultados año móvil Julio 2013 – Junio 2014. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_mon_jul13_jun14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (16 de septiembre de 2014).

Boletín Técnico: Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB)

Segundo Trimestre de 2014. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IItrime14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2014). Principales indicadores

del mercado laboral – 2013. Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2014). Informe de

Necesidades Básicas Insatisfechas. Recuperado de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-sociales/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>

Departamento Nacional de Planeación DNP (2005). Visión Colombia II Centenario: 2019.

Recuperado de : <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-95980.html>

Departamento Nacional de Planeación DNP (2014) Presupuesto de Inversión 2015.

Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas->

publicas/Datos-y-Estadisticas/Inversion%20Regional/Paginas/Regionalizacion-Ajustada-Inversion-2014.aspx

Departamento Nacional de Planeación DNP (2014). Balance de resultados: Enfoque Nacional 2013. Recuperado de <https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/e443a04f-478c-40f5-b663-9ef34e8309f8/BALANCE%20RESULTADOS%202013%20-%20Enfoque%20Nacional.pdf>

Gobernación del Chocó (2012). Bases del plan de Desarrollo 2012- 2015. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014 de <http://www.choco.gov.co/apc-aa-files/33383233323433613733356461666538/plandedesarrollo.pdf>

Gobernación del Chocó (2015). Gobernación de Chocó – Dependencias. Recuperado 1 de Enero de 2015, de la página web <http://www.choco.gov.co/dependencias.shtml?apc=dbxx-1-&x=734>

Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (2014). Informe al Congreso. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Publicaciones/Documents/InformePresidente2014.pdf>

Gobernación del Chocó (2012). Bases del plan de Desarrollo 2012- 2015. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014 de <http://www.choco.gov.co/apc-aa-files/33383233323433613733356461666538/plandedesarrollo.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona, España : Grupo Planeta

Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia. Perfil Económico: Departamento del Chocó 2014. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia. *Perfil Económico: Departamento del Chocó 2013*. Recuperado de http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oee__choc_agosto_2013.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Ficha de Indicadores. Recuperado de <http://www.minsalud.gov.co/salud/CAS/Paginas/calidad-atencion-en-salud-home.aspx>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC (2014, septiembre). Boletín trimestral - Cifras segundo trimestre 2014. Recuperado de http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-7201_archivo_pdf.pdf

Porter, M. (2013). Ser competitivo: edición actualizada y aumentada. (6ta ed.). España

Roldán, A., & Pérez, C. (2012). Desafíos de Colombia en la APEC. *Revista Digital Mundo Asia Pacífico*, 1(1), 39-50.

World Wildlife Fund (2014). *Encyclopedia of the earth: Choco Darien moist forest*.

Recuperado de <http://www.eoearth.org/view/article/151108/>

