

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Plan Estratégico del Departamento de Bolívar

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

PRESENTADA POR:

Montes López Carolina

Osorio Rodríguez Tarsicio Andrés

Pinzón Bernal Carlos Andrés

Riveros Salazar Beatriz Sofía

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Bogotá, Agosto 2015

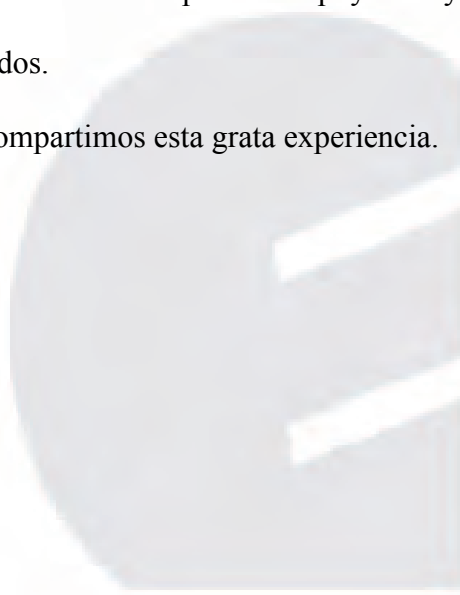
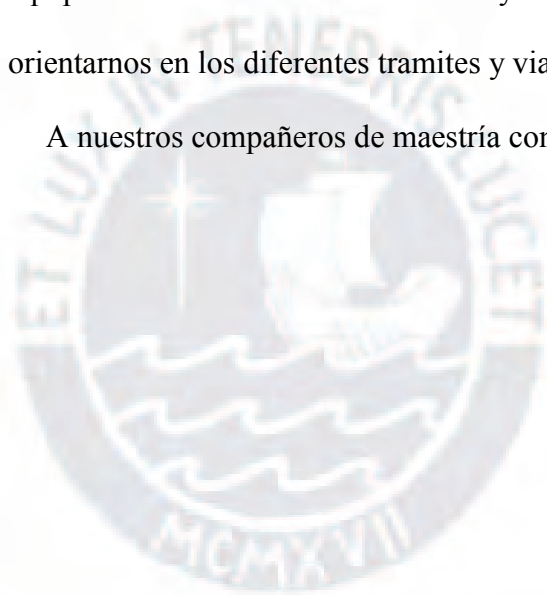
Agradecimientos

A nuestras familias por el apoyo y paciencia que nos han tenido durante el transcurso de nuestros estudios en CENTRUM.

A nuestro director Fernando D'Alessio, nuestro asesor de tesis Jorge Benzaquen y Daniel Guevara, por la orientación y apoyo en el proceso de elaboración de este Plan Estratégico.

A nuestros profesores, los cuales nos acompañaron durante el desarrollo de nuestros estudios compartiendo con nosotros sus conocimientos y experiencia. De igual manera al equipo administrativo de CENTRUM y EADA quienes estuvieron prestos a apoyarnos y orientarnos en los diferentes tramites y viajes realizados.

A nuestros compañeros de maestría con los que compartimos esta grata experiencia.



Resumen Ejecutivo

En el presente documento se estructura el planeamiento estratégico del departamento de Bolívar a partir de un análisis detallado de los factores que impactan directamente en la dinámica social, económica y política de esta región logrando identificar así las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes. Basados en el modelo teórico propuesto por D'Alessio (2012) se construyeron las diferentes matrices cuyo resultado derivó en las principales estrategias a implementar para cumplir con los objetivos de largo plazo, sus respectivos objetivos de corto plazo y por ende en el logro de la visión planteada para el departamento en el año 2030.

Bolívar es una región importante dentro del contexto económico colombiano que ha venido creciendo de manera sostenida (al igual que el país) en los últimos diez años, sin embargo este crecimiento ha estado tradicionalmente concentrado en la ciudad de Cartagena como polo de atracción de inversión turística e industrial. Lo anterior ha generado una brecha con el resto del departamento que se refleja en los indicadores de bienestar social como educación, salud, saneamiento básico y pobreza.

Las estrategias propuestas en el presente plan se centran en atender las necesidades primarias de la población del departamento como pilar fundamental para el desarrollo de mayor competitividad.

Abstract

This document is the strategic planning of Bolivar, structured from a detailed analysis of the factors that directly impact the social, economic and political dynamic of the region, facilitating the identification of its strengths, weaknesses, opportunities and threats. Based on the theoretic model proposed by D'Alessio (2012), the different matrixes were built to obtain the main strategies needed to achieve the long-term objectives, their correspondent short term objectives and therefore the final vision outlined for the region in 2030.

Bolivar is an important region in the Colombian economic context that has been growing steadily (just like the entire country) during the last ten years, but this growth has traditionally been concentrated in the city of Cartagena that attracts tourism and industrial investment. This situation has created an economic gap with the rest of the region that is reflected in the different welfare indicators such as education, health, sanitation and poverty. The strategies proposed in this plan are focused on meeting the basic needs of the population of the region as a fundamental pillar for the development of greater competitiveness.

Tabla De Contenido

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General del Departamento de Bolívar.....	1
1.1. Situación General del Departamento de Bolívar	1
1.2. Conclusiones.....	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código De Ética.....	10
2.1. Visión.....	10
2.2. Misión	10
2.3. Valores.....	10
2.4. Código de Ética.....	11
2.5. Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	13
3.1.1. Intereses nacionales.....	13
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios Cardinales de Colombia	23
3.1.4. Influencia del análisis en el departamento de Bolívar.....	26
3.2. Análisis Competitivo de Colombia.....	27
3.2.1. Condiciones de los factores	27
3.2.2. Condiciones de la demanda	29
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	30
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	31
3.2.5. Incidencia del análisis del departamento de Bolívar	32

3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	33
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	33
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	34
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	34
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	36
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	36
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	38
3.5. El departamento de Bolívar y sus competidores.....	38
3.5.1. Poder de negociación de proveedores	40
3.5.2. Poder de negociación de los competidores.....	41
3.5.3. Amenazas de los sustitutos	41
3.5.4. Amenazas de los entrantes.....	41
3.6. El departamento de Bolívar y sus referentes	43
3.6.1. Referentes	43
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	47
3.8. Conclusiones.....	49
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	50
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	50
4.1.1. Administración y gerencia del departamento de Bolívar (a).....	50
4.1.2. Análisis de Marketing (M)	52
4.1.1. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	56
4.1.2. Finanzas y contabilidad (F)	57
4.1.3. Recursos humanos (H).....	59
4.1.4. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	60
4.1.5. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	60

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	61
4.3. Conclusiones.....	61
Capítulo V: Intereses De La Organización Y Objetivos De Largo Plazo.....	63
5.1. Intereses del Departamento de Bolívar	63
5.2. Potencial del departamento de Bolívar	66
5.3. Principios Cardinales del departamento de Bolívar.....	67
5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	69
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	69
5.6. Conclusiones.....	70
Capítulo VI: Decisión y Elección de Estrategias.....	71
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	71
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	74
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	75
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	77
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	78
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	79
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	79
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	81
6.9. Matriz de Ética (ME)	81
6.10. Estrategias Retenidas y de contingencia	81
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	85
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	85
6.13. Conclusiones	86
Capítulo VII: Implementación Estratégica	89

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	89
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	89
7.3. Políticas de Cada Estrategia.....	96
7.4. Estructura del Departamento	96
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	96
7.6. Recursos Humanos y Motivación	99
7.7. Gestión del Cambio	99
7.8. Conclusiones.....	100
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	101
8.1. Perspectivas de Control	101
8.1.1. Aprendizaje Interno	101
8.1.2. Procesos.....	102
8.1.3. Clientes	102
8.1.4. Financiera	102
8.2. Tablero de Control de Departamento de Bolívar.....	102
8.3. Conclusiones.....	105
Capítulo IX: Competitividad Del Departamento De Bolívar	106
9.1. Análisis competitivo del departamento.....	106
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento	108
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del departamento.....	108
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	110
9.5. Conclusiones.....	110
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	112
10.1. Plan Estratégico Integral (PEA)	112
10.2. Conclusiones Finales.....	112

10.3. Recomendaciones Finales 114

10.4. Futuro de la Organización 114

Referencias..... 123

Apéndice A: La Matriz del Plan estratégico Integral..... ¡Error! Marcador no definido.

Apéndice B: Tablero de control..... ¡Error! Marcador no definido.



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Interés nacional (MIN) de Colombia</i>	15
Tabla 2 <i>Índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) 1985, 1993, 2005</i>	37
Tabla 3 <i>Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)</i>	40
Tabla 4 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	47
Tabla 5 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	47
Tabla 6 <i>Gobernadores electos del Departamento de Bolívar</i>	52
Tabla 7 <i>Composición de la producción industrial del departamento</i>	56
Tabla 8 <i>Personal ocupado en actividad de producción industrial del departamento</i>	57
Tabla 9 <i>Matriz MEFI para el departamento de Bolívar</i>	61
Tabla 10 <i>Matriz intereses del departamento</i>	69
Tabla 11 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	72
Tabla 12 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA). Con Estrategias por Enfoques</i>	73
Tabla 13 <i>Matriz de Posición Estratégica y Posición de la Acción (MPEYEA)</i>	74
Tabla 14 <i>Matriz Posición de Decisión Estratégica (MDE)</i>	80
Tabla 15 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (E1-E12)</i>	82
Tabla 16 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (E13-E24)</i>	83
Tabla 17 <i>Matriz de Rumelt</i>	84
Tabla 18 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	85
Tabla 19 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	87
Tabla 20 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	88
Tabla 21 <i>Objetivos de Corto Plazo del Departamento de Bolívar para cada OLP (OLP 1 al OLP 3)</i>	90

Tabla 22 <i>Objetivos de Corto Plazo del Departamento de Bolívar para cada OLP (OLP 1 al OLP 3)</i>	91
Tabla 23 <i>Recursos Asignados a los objetivos de Corto Plazo (del OCP 1.x al OCP 2.y)</i>	92
Tabla 24 <i>Recursos Asignados a los objetivos de Corto Plazo (del OCP 3.x)</i>	93
Tabla 25 <i>Recursos Asignados a los objetivos de Corto Plazo (del OCP 4.x y OCP 5.y)</i>	94
Tabla 26 <i>Políticas del Departamento de Bolívar</i>	97
Tabla 27 <i>Balance Score Card del Departamento de Bolívar, perspectiva financiera y de pobladores.</i>	103
Tabla 28 <i>Balance Score Card del Departamento de Bolívar, perspectiva del departamento.</i>	104
Tabla 29 <i>Índice de competitividad departamento para pilares de competitividad</i>	107
Tabla 30 <i>La Matriz del Plan estratégico Integral Departamento de Bolívar</i>	116
Tabla 31 <i>Tablero de control PEA Departamento de Bolívar</i>	119

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa topográfico de Bolívar.....	2
Figura 2. Pirámides poblacionales de Bolívar 1985-2020.....	4
Figura 3. Nivel Educativo de la Población de Bolívar.....	4
Figura 4. Desempeño en la prueba Saber cinco de 2012 en el departamento de Bolívar.....	5
Figura 5. Bolivarenses viviendo en el exterior (porcentajes por país de destino).	6
Figura 6. Ubicación geoestratégica de Colombia en el mundo	17
Figura 7. Distribución porcentual y variación porcentual de la población ocupada por regiones. Enero – junio (2013 – 2014).	20
Figura 8. Mapa de desempleo y población desocupada por género y regiones. Enero – junio (2013 – 2014)	22
Figura 9. Gasto nacional en Investigación y Desarrollo como porcentaje del PIB	29
Figura 10. Estructura Del PIB Por Sectores Económicos.....	55
Figura 11 Composición de los ingresos año 2012	58
Figura 12. Composición de ingresos Tributarios.....	58
Figura 13. Composición e ingresos no tributarios	59
Figura 14. Polígono direccional derivado del análisis MPEYEA.....	75
Figura 15 Matriz Boston Consulting Group	76
Figura 16 Matriz Interna Externa.....	77
Figura 17 Matriz Gran Estrategia (MEG).....	78
Figura 18 Estructura actual de Gobierno del Departamento de Bolívar.....	98

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

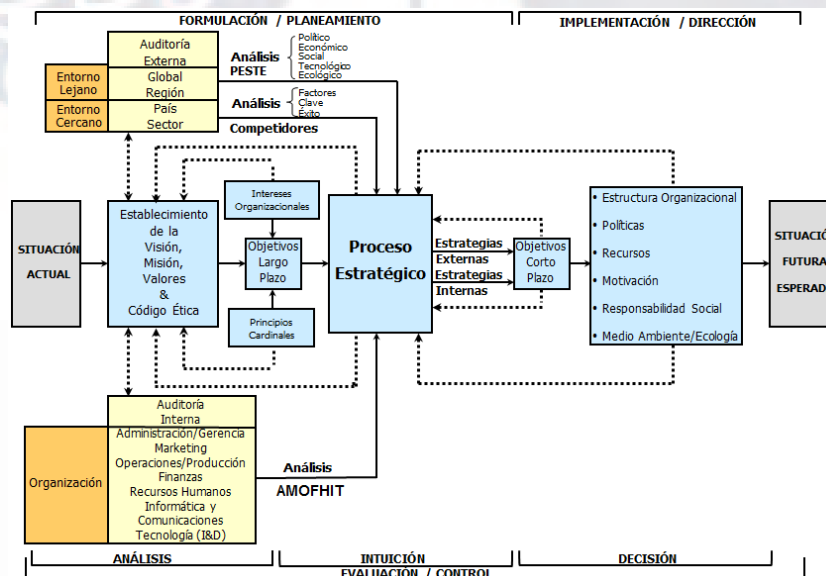


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Copyright 2008 por D'Alessio.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de

Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Departamento de Bolívar

1.1. Situación General del Departamento de Bolívar

El departamento de Bolívar es uno de los 32 departamentos de Colombia. Ubicado en el norte del país hace parte, junto con otros siete departamentos, de la macro-región del Caribe Colombiano. Tal como está descrito por su gobernación "se localiza entre los 07°00'03" y los 10°48'37" de latitud, y los 73°45'15" y los 75°42'18" de longitud al oeste de Greenwich" (Republica de Colombia. Gobernación de Bolívar, s.f.). Limita por el sur con el departamento de Antioquia, por el occidente con los departamentos de Sucre, Córdoba y Antioquia, por el oriente con los departamentos de Atlántico, Magdalena, Cesar y Santander; además de tener frontera, a través del Mar Caribe, con la República de Jamaica (Republica de Colombia. Gobernación de Bolívar, s.f.). Ocupa un área de 25,978 kilómetros cuadrados, que equivale al 19.6% de la región caribe y 2.18% del territorio nacional (Galvis, 2009). Es el departamento de mayor tamaño de la Costa Caribe Colombiana y el séptimo en extensión del país (Republica de Colombia. Gobernación de Bolívar, s.f.).

Posee un territorio insular perteneciente al Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, conformado por las Islas de Tierra bomba, Islas del Rosario, Barú, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte. Mientras las primeras islas están situadas frente a las costas del departamento, las Islas de San Bernardo se localizan enfrente de las costas del departamento de Sucre e Isla Fuerte enfrente de las costas del departamento de Córdoba, específicamente frente a la conocida población de San Bernardo del Viento (Bolívar (Colombia), s.f.).

La mayoría de su extensión al norte se encuentra cercana al nivel del mar caribe, exceptuando la serranía de San Jacinto que es una prolongación de la serranía de San Jerónimo (Galvis, 2009), mientras que al sur se eleva la Serranía de San Lucas, principal formación montañosa del departamento con una extensión de 16,000 kilómetros cuadrados y

altitudes entre el nivel del mar y los 2,700 metros (Fundación Colibrí, s.f.), como se puede observar en la figura 1.

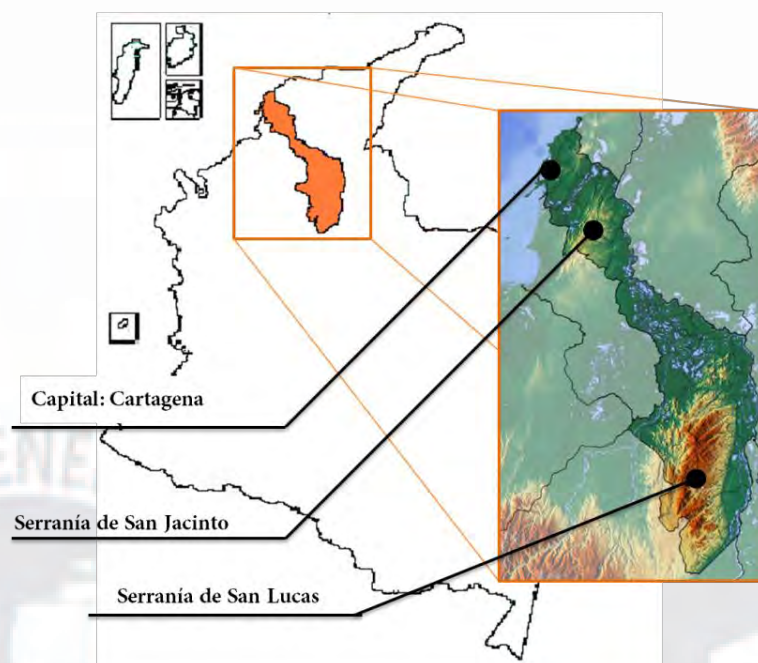


Figura 1. Mapa topográfico de Bolívar. Extensión del departamento de Bolívar y sus principales formaciones montañosas. Adaptado de Maps for free (Free Relief Layers for Google Maps, s.f.) y Alcaldía de Regidor (Departamento de Bolívar. Alcaldía de Regidor, s.f.).

En su territorio se pueden encontrar tres importantes áreas de sabanas, identificadas como sabana arbolada (en la zona de influencia del río Magdalena, especialmente cerca de Magangué), sabana de pajonal y sabana de matorrales. Además, se encuentran las áreas de manglar, que están presentes en la mayor parte de la línea costera, como bahías, ensenadas y ciénagas del Distrito de Cartagena y del Municipio de Santa Catalina (Republica de Colombia. Gobernación de Bolívar, s.f.). Bajo esta configuración geográfica, el 82.6% de su territorio se caracteriza por un clima cálido (Galvis, 2009).

El departamento de Bolívar tiene una extensa área con ecosistemas muy importantes, como los humedales de la Depresión Momposina y La Mojana, Serranía de San Lucas y los Montes de María, y el complejo cenagoso del Canal del Dique. La fauna se destaca por la existencia de una variedad importante de aves, muchas de carácter endémico y otras de

carácter transitorio o migratorio, especialmente en la serranía de San Lucas. (Visitando Colombia, s.f.).

El departamento cuenta con una población estimada de 2'140,000 habitantes según su Gobernación. En la Figura 2 se presentan las pirámides poblacionales del departamento para distintos años, incluyendo proyecciones a 2015 y 2020, mostrando en rojo la población de mujeres y en azul la de hombres. Se puede observar cómo, a medida que pasan los años la estructura de la población va cambiando, paulatinamente atravesando un proceso de envejecimiento de la población, que se evidencia al comparar los años 1985 y 2005 con 2015 y el 2020, en una formación más pareja de las pirámides. Este fenómeno se da en todo el país, y en general en las economías en desarrollo, teniendo implicaciones sobre los patrones de consumo e imponiendo presiones sobre el mercado laboral, la financiación de los sistemas de seguridad social y el régimen de pensiones.

Bolívar presenta la tasa de mortalidad infantil más alta de la región (39 por cada mil), comparable con la de departamentos como Arauca, Nariño, Cauca, Caquetá o los del grupo Amazonía.

Respecto a la educación en el departamento, con información del censo de 2005, como se puede observar en la figura 3 el 53.3% de la población tiene un nivel educativo igual o menor a la educación básica primaria, 31.5% alcanzó el grado de educación secundaria y solo 11.1% está en el nivel de educación superior o postgrado (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2010).

Según la Secretaría de Educación, a pesar de ser uno de los departamentos con mejor cobertura, aún la calidad es un gran desafío: en los resultados de las pruebas Saber (ver figura 4), pruebas realizadas para medir la calidad de la educación en el país y aplicadas a los estudiantes.

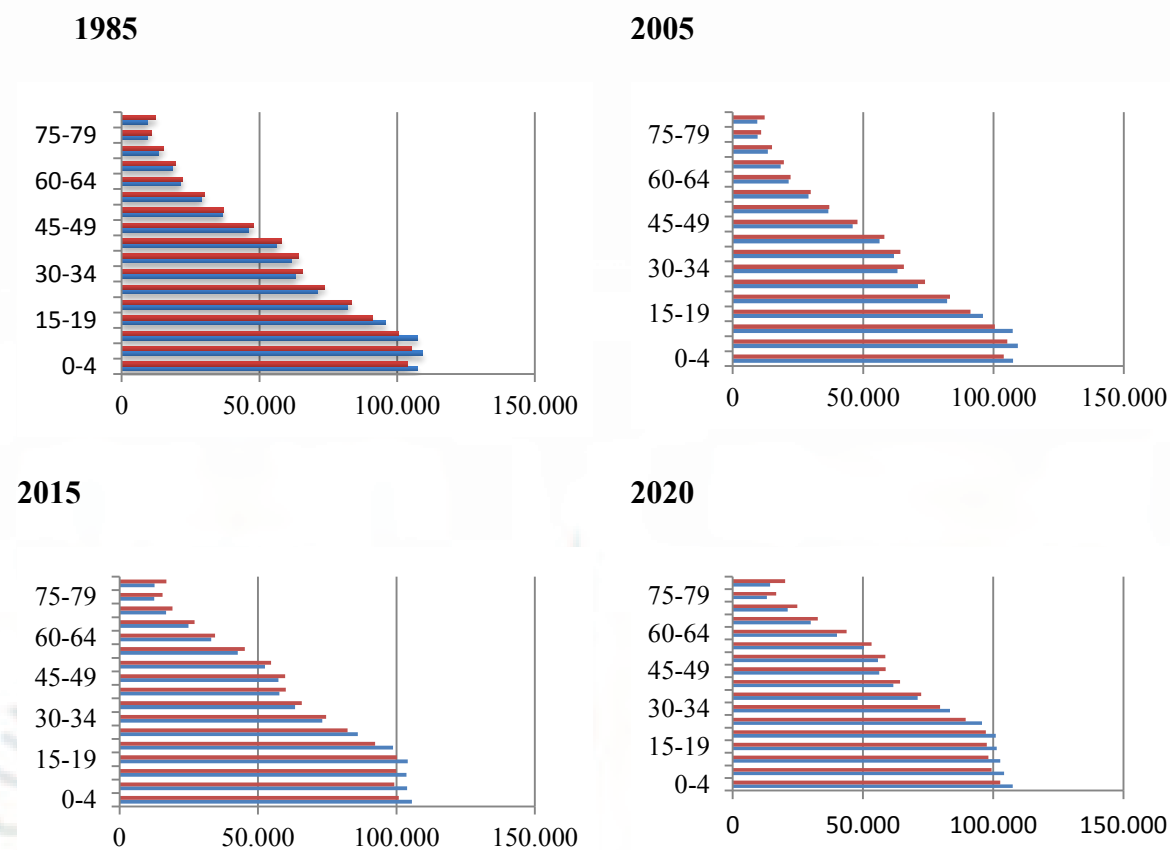


Figura 2. Pirámides poblacionales de Bolívar 1985-2020. La población envejece lentamente especialmente las personas mayores a 40 años. Adaptado a partir de datos del DANE (2007).

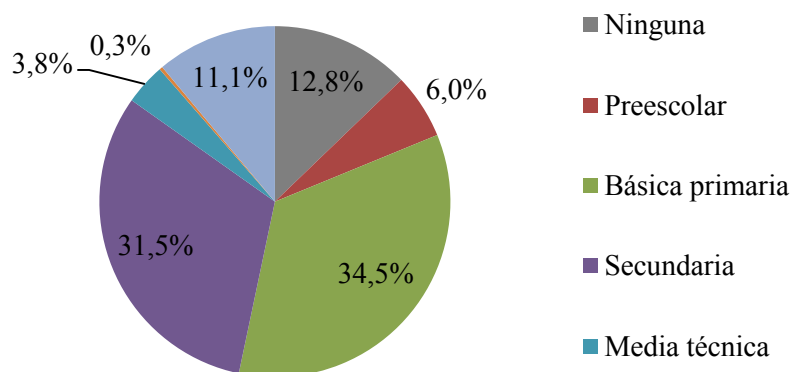


Figura 3. Nivel Educativo de la Población de Bolívar. Solo El 12.8% de la población no posee ningún tipo de educación, el restante 87.2% ha logrado algún grado de escolaridad. Adaptado a partir de datos del DANE (2010b).

En el 2012, más del 80% de los estudiantes de quinto grado se ubicaron con un desempeño insuficiente en las cuatro áreas evaluadas: lenguaje, matemáticas, competencias ciudadanas y ciencias (Secretaría de Educación de Bolívar, 2013). Además es de señalar que la tasa de analfabetismo de la población entre 15 y 24 años disminuyó en Bolívar de 13.8% a

7.1% entre los años 2005 y 2010. No obstante esta mejora, “el departamento aún presenta una tasa que duplica el promedio nacional (3.2%)” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012), situación que es de naturaleza heterogénea y de gran contraste entre las regiones del departamento: mientras que Cartagena se ha reconocido como territorio libre de analfabetismo, otros municipios del departamento como: Hatillo de Loba, Altos del Rosario, el Guamo, Tiquisio, María la Baja y Córdoba presentan tasas en este indicador por encima del 12% (PNUD, 2012).

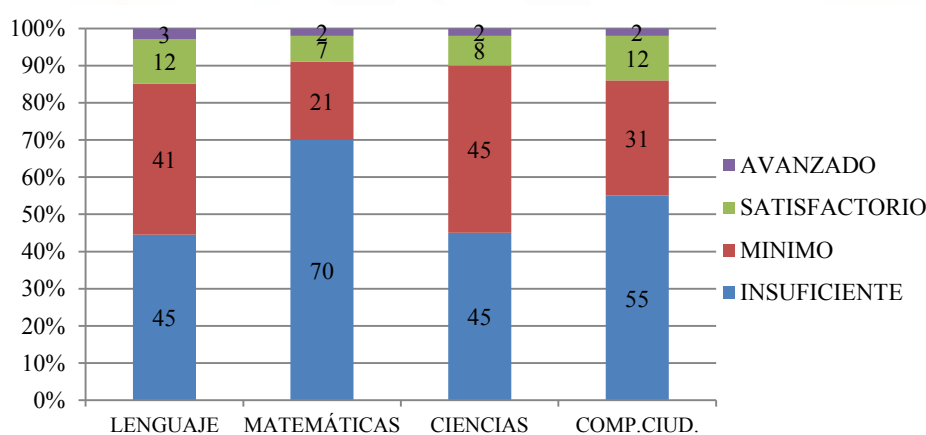


Figura 4. Desempeño en la prueba Saber cinco de 2012 en el departamento de Bolívar. Grado de satisfacción de los resultados obtenidos de las pruebas saber para estudiantes de grado quinto de primaria en el departamento de Bolívar. Adaptado a partir de datos de la Secretaría de Educación del departamento de Bolívar (Secretaría de Educación de Bolívar, 2013)

En línea con la realidad nacional y regional, exceptuando a la Guajira, Bolívar presenta una migración neta positiva, es decir que están llegando menos personas a la región de las que están emigrando (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2008). Gran parte de dicho flujo se dirige a algunas ciudades del país y en caso de salir de éste, es guiado principalmente hacia Venezuela y en menor medida a los Estados Unidos (DANE, 2010), como se puede observar en la figura 5.

La capital del departamento, Cartagena de Indias, es el primer destino turístico del país, por su riqueza paisajística e histórica, y el desarrollo de esta industria en la ciudad; no obstante dentro del departamento también se encuentran otros destinos y atractivos turísticos importantes como Santa Catalina de Alejandría, Mompox y Turbaco, este último

especialmente conocido por su parque botánico, parte de la oferta de ecoturismo que en los últimos años ha tomado auge (Visitando Colombia, s.f.).

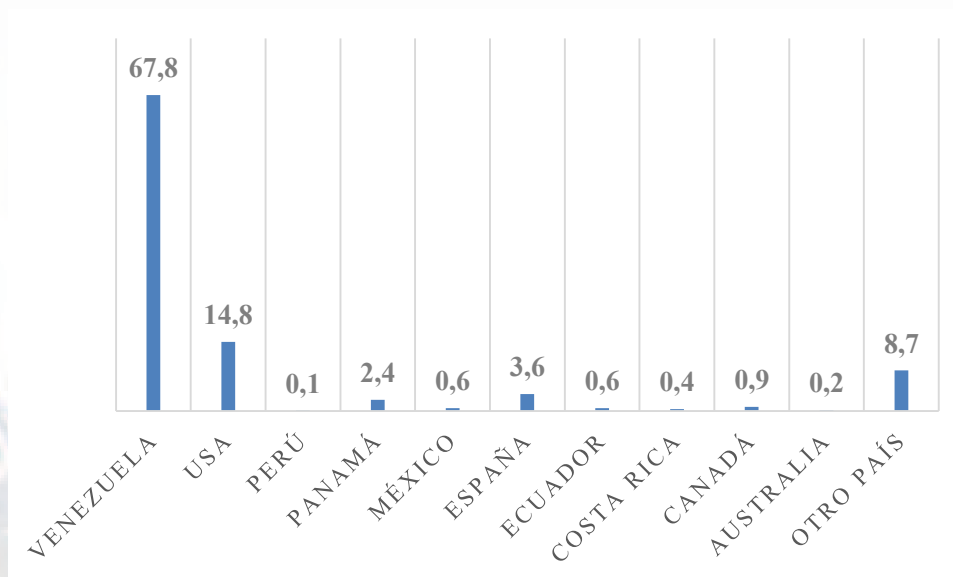


Figura 5. Bolivarenses viviendo en el exterior (porcentajes por país de destino). Venezuela y Estados Unidos son los destinos preferidos para los Bolivarenses que buscan migrar del departamento de Bolívar. Adaptado a partir de datos del (DANE, 2010).

Ahora bien, la economía del departamento dista de estar representada por las dinámicas económicas de su capital. Como lo expresó Gerson Pérez en un documento de trabajo del Banco de la República, pensar:

La base económica de Bolívar como un todo no es posible en las actuales condiciones de heterogeneidad del departamento. El ejemplo más claro de esta situación es su propia capital. Las actividades económicas de Cartagena son muy diferentes a las del resto de los municipios del departamento. Mientras que Cartagena se caracteriza por su gran dinámica industrial, turística y portuaria, los medios de sustento de los habitantes de los demás municipios están muy lejos de la realidad cartagenera, su economía se basa esencialmente en actividades agropecuarias, mineras y artesanales. (Banco de la República, 2005, p. 30).

Lo anterior se ve, al menos en parte, explicado por las mismas características geográficas de la región, que al limitar la comunicación con el resto del territorio fomenta el atraso. Esto es especialmente cierto para el sur de Bolívar y la serranía de San Lucas que domina su topografía, en la que a pesar de la prosperidad del departamento se encuentran "*clusters* de municipios con alta pobreza, comparable con los niveles encontrados en el Chocó" (Banco de la República, 2009, p. 68)

La economía del departamento de Bolívar es bastante diversificada, principalmente se dedica a la prestación de servicios, como el turismo y el comercio; la industria, representada por la industria petroquímica, especialmente en el refinamiento de petróleo y la producción de químicos y plásticos. Las actividades agropecuarias son en su mayor parte tradicionales, a excepción de algunos grandes cultivos de arroz. Otras fuentes de ingreso son la pesca y la explotación maderera, así como, la producción de sal y la extracción de metales preciosos, como el oro, del cual produce una enorme porción de lo aportado por la región Caribe (Banco de la República, 2014) .

En Julio, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2014a) reportaba para el departamento de Bolívar que en el 2013 la situación de pobreza en el departamento de Bolívar era de 41.8%, mientras que en el 2012 fue de 44.2%. En 2013, el porcentaje de personas en situación de pobreza extrema fue de 12.6%. Para el año 2013 el ingreso per cápita promedio mensual en el departamento de Bolívar fue de \$382,983. Un hogar en Bolívar, típicamente compuesto por cuatro personas, es clasificado como pobre si su ingreso está por debajo de \$835,800 y un hogar de cuatro personas será clasificado como de pobreza extrema si su ingreso está por debajo de \$373,564 (pobreza extrema per cápita \$93,391). La brecha de la pobreza, medida como la diferencia entre la línea de pobreza y el ingreso de un individuo, que usualmente se asimila al ingreso per cápita de la personas cuando se analiza una región, ponderada por el número de personas en la misma situación,

para el año 2013 este indicador alcanzó el 16.4% en el departamento de Bolívar y a nivel nacional este indicador era 11.8%.

En 2013 Bolívar experimentó una tasa de desempleo del 7.3%, menor que el promedio nacional que fue de 9.6%, y similar a la de Atlántico (7.5%), lo que se acompañó por una pequeña disminución en la Tasa Global de participación llegando a 59.2% desde 59.8% en 2012, que no parece afectar la tendencia creciente de este indicador (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2014b).

Una dimensión presente en la realidad nacional es el conflicto armado, que tiene representación en el sur del departamento limitando el desarrollo regional. Al respecto Andrés Molina, pensando en el reto que la erradicación de los cultivos ilícitos representa, señala que:

Algunas potencialidades que presenta la región del sur de Bolívar para el mantenimiento de los cultivos de uso ilícito son: la inequitativa distribución de la tierra, municipios con amplias áreas rurales, la dificultad de acceso a bienes y servicios por parte de la sociedad rural, la presencia de grupos armados, y la aplicación de economías de tipo capitalista para el aprovechamiento desmedido y no planificado de recursos como el oro, el petróleo y los biocombustibles. (Molina, 2014, p. 248)

1.2. Conclusiones

El departamento de Bolívar, como ha sucedido con la mayoría de las regiones del país es un territorio cuyas dinámicas sociales se han visto altamente influidas por su geografía: al estar atravesado por formaciones montañosas que dividen el norte (cercano al mar y con mayores posibilidades comerciales) del sur del departamento, en donde se ha asentado el conflicto por la explotación de recursos, se convierte en dos departamentos con diferentes culturas. Dicha asimetría se acentúa aún más al considerar a Cartagena que genera un contraste incluso con las ciudades y municipios de ese "Bolívar del norte".

Aparte del reto importante en la generación de ingresos y de su distribución en la población, todavía hay desafíos importantes para la región en términos de educación, especialmente en calidad. Hay varias potencialidades sin aprovechar en la región y, con una adecuada gestión y voluntad política, se puede esperar que en el mediano plazo el departamento siga creciendo, posicionándose y mejorando sus indicadores de desarrollo.



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

En el desarrollo del plan estratégico para el departamento de Bolívar, se han definido la misión, visión, valores y código de ética del departamento los cuales lo regirán hasta el año 2030.

2.1. Visión

Ser reconocido para el año 2030 como un departamento líder en Latinoamérica que garantiza a sus habitantes el adecuado nivel de calidad de vida estimado mediante los indicadores internacionales de bienestar humano y desarrollo social, sobre las bases de: prestación eficaz de los servicios públicos y de salud, minimización del analfabetismo, generación de capacidades técnicas y profesionales que se traduzcan en empleabilidad y reducción de la pobreza. Adicionalmente consolidarse como el principal destino turístico del país y uno de los más importantes del continente.

2.2. Misión

Planear, implementar, ejecutar y controlar los proyectos necesarios que garanticen el bienestar humano y desarrollo social de los habitantes del departamento de Bolívar mediante una gestión administrativa responsable y transparente de los recursos financieros, humanos y tecnológicos buscando de manera paralela ofrecer a pobladores, inversionistas, emprendedores y turistas los espacios necesarios para el turismo y el desarrollo empresarial, aprovechando para ello las tecnologías en una forma amigable con el medio ambiente.

2.3. Valores

Se establecen como valores organizacionales del departamento de Bolívar los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Valoración de la vida y la dignidad humana
- Compromiso con el servicio social

- Equidad
- Respeto por el medio ambiente
- Integridad

2.4. Código de Ética

El código de ética se encuentra establecido, además de lo dispuesto en la ley colombiana, con los siguientes principios:

- Desarrollar el trabajo de una manera eficiente y eficaz
- Realizar una administración responsable de los recursos
- Promover la equidad y justicia social
- Brindar confianza a la comunidad
- Velar por el cumplimiento de la ley
- Compromiso de transparencia con las entidades centrales y con la comunidad
- Promover los cambios que beneficien el desarrollo de la región
- Promover la participación y veeduría ciudadana
- Comprometerse con la preservación y desarrollo del medio ambiente

2.5. Conclusiones

En este capítulo se ha plasmado una visión para el departamento de Bolívar pensando en un mejor futuro para los pobladores en el año 2030, de la misma manera una misión que acompaña a la visión, igualmente se han definido los valores que cada funcionario y/o poblador deberá manejar así como de este se ha desprendido el código de ética que regirá al departamento.

Capítulo III: Evaluación Externa

El desarrollo puede ser alcanzado solo cuando los incentivos son adecuados para todos los actores que tienen algún rol en su generación (Easterly, 2001). En el caso del departamento de Bolívar, es imposible pensar el desarrollo sin detenerse a contemplar las dinámicas mundiales y los bloques de poder en que dicho desarrollo se produce.

En el contexto mundial existe un proceso de globalización donde la información fluye libremente, lo que en principio ayuda a que el comercio sea cada vez más global, siempre y cuando los costos de transporte y comunicación sean menores, y la especialización regional de la producción esa mayor. No obstante, parece ser también que a la vez que los flujos comerciales globales aumentan, las relaciones de comercio regionales, en tanto producción, consumo e inversión, se hacen más importantes; al punto que:

Los ciclos económicos regionales se han hecho cada vez más pronunciados, sobre todo en las regiones donde los vínculos comerciales y financieros intrarregionales han crecido con rapidez desde mediados de los años ochenta. Sorprendentemente, el factor mundial ha ido perdiendo importancia con el tiempo. (Hirata, Kose, & Otrok, 2013, p. 43)

Como parte de dicho proceso de globalización se da de manera paralela, pero no independiente, un proceso de profundización financiera, en el que cada vez mayor proporción de la población se acerca y hace uso del sistema financiero. Este fenómeno abre las puertas a mayores posibilidades en cuanto a instrumentos y decisiones que, de manera similar a como ha venido sucediendo con los idiomas, reducen las barreras económicas entre unos y otros agentes, entre otras maneras, reduciendo los costos de transacción.

Así, se tiene un mundo más conectado, económica y socialmente, con una población en crecimiento y en desarrollo de especializaciones regionales. Por los requerimientos de las tecnologías usadas actualmente se esperan mayores presiones sobre los recursos naturales en

los siguientes años, situación que se verá acentuada por los problemas de distribución del ingreso mundial, el crecimiento poblacional y el proceso de transición demográfica.

Además de un proceso de envejecimiento de la población mundial, especialmente en aquellos territorios con altos ingresos del hemisferio norte, hay por lo menos otra transición demográfica en curso a través, ya no de las tasas de natalidad y mortalidad, sino de los flujos migratorios. Cada vez se hace más palpable el impacto económico y social de esta realidad. La migración anual ha presentado un crecimiento alrededor de 2.7% en las últimas cuatro décadas pasando de setenta a los doscientos millones de migrantes. Se estima que aproximadamente la mitad de las remesas percibidas en países del sur, provienen de trabajadores instalados en los países desarrollados (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales.

Los intereses nacionales de Colombia están íntimamente ligados a los sucesos históricos del pasado reciente y a las carencias estructurales de su aparato productivo, ya que estos han impactado, en alto grado, el desarrollo socio político del estado y el bienestar de la población.

Es así como el país, después de haber sido considerado un estado fallido en la década de los 90, debido al enorme debilitamiento de la institucionalidad, el narcotráfico y los actores armados, decidió realizar un pacto social a través de una nueva constitución cuyos objetivos principales eran: (a) construir los cimientos de la estructura organizativa institucional, (b) fomentar la descentralización político administrativa de las regiones, (c) proteger los derechos fundamentales de los individuos, y (d) incentivar la participación ciudadana sobre la base de un modelo económico liberal . De esta manera, se inició el lento proceso de transformación de cada uno de los fundamentos del país, con un intenso apoyo de la comunidad internacional, especialmente de Estados Unidos; país que a través de la política

antidroga y la lucha contra el terrorismo aportó gran cantidad de recursos para el país.

Solamente en el marco del "Plan Colombia" el país recibe de Estados Unidos una cantidad aproximada de seiscientos millones de dólares anualmente, de la cual cerca de cuatrocientos ochenta son destinados a fortalecer las fuerzas militares, policía y otras agencias de seguridad, mientras que el restante se orienta a ayudas económicas y sociales (Matiz, 2013).

De esta manera, desde la constitución política de 1991 se han configurado y han evolucionado los intereses nacionales del país que se muestran en la tabla 1.

Es de gran relevancia, tanto para la continuidad del estado tal como lo conocemos, como para el impulso hacia el futuro, que el conflicto armado interno finalice exitosamente en un acuerdo de paz y que los esfuerzos militares se enfoquen en erradicar o minimizar el narcotráfico, y acompañar el desarrollo del sector rural. De esta manera, los recursos económicos, el esfuerzo intelectual y las determinaciones legales, que en la actualidad se dirigen a combatir a la guerrilla y a los paramilitares (algunos de los cuales hoy conforman las llamadas bandas criminales) serían re-direccionados hacia la reducción de la pobreza y la búsqueda del bienestar económico, dentro de un marco de promoción empresarial con responsabilidad social.

3.1.2. Potencial nacional.

Para lograr establecer de manera clara y contundente cual es el potencial nacional del país se hace necesario repasar y analizar los siete dominios sobre los cuales éste se enmarca: geográfico, demográfico, económico, cultural, sociológico, tecnológico, histórico y administrativo. La República de Colombia se encuentra ubicada en la región noroccidental de América del Sur, es la puerta de entrada a este sub continente desde América Central, está localizada en el centro del planeta sobre la línea ecuatorial, al extremo noroeste del cono suramericano. Colombia comparte fronteras continentales con Brasil, Perú, Ecuador, Panamá y Venezuela (Sociedad Geográfica de Colombia, s.f.).

Tabla 1

Matriz de Interés nacional (MIN) de Colombia

Interés Nacional	Nivel de Intensidad del interés				País	Interés
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico		
1. Culminación del conflicto armado		X			Ecuador	Común
2. Eliminación del narcotráfico		X			EUA	Común
3. Reconstrucción de la confianza entre los ciudadanos			X		Venezuela	Común
4. Desarrollo rural integral		X			EUA	Común
5. Fortalecimiento de las instituciones en los territorios			X		EUA	Común
6. Cuidado del medio ambiente				X	Perú Ecuador	Común

Nota: Adaptado del ejemplo indicado en la obra *El proceso estratégico: un enfoque gerencial* (D'Alessio, 2012, p. 90)

Colombia se caracteriza por ser un país heterogéneo en su geografía, aproximadamente el 50% de la superficie nacional está cubierta por grandes selvas vírgenes y la atraviesa de sur a norte la cordillera de los Andes. Está compuesta por cinco regiones naturales denominadas región de la costa Atlántica o del mar Caribe, región del litoral Pacífico, región de la Orinoquía o los Llanos orientales, región de la Amazonía y la región Andina que presentan una gran diversidad en culturas y paisajes que contienen una de las riquezas hídricas, de fauna y flora más importantes del mundo y gran variedad de climas que permiten el desarrollo agrícola.

Al encontrarse cerca de la línea ecuatorial, el país está en una ubicación equidistante a los hemisferios norte y sur de este lado del globo muy privilegiada. Es el único país de Suramérica con acceso directo a los océanos Atlántico y Pacífico, lo cual determina una posibilidad clara y real de acceder a multiplicidad de mercados en cualquier región del mundo mediante el uso intensivo del transporte marítimo. Es importante que se construya la infraestructura necesaria para potencializar y poder aprovechar estas claras ventajas

comparativas, mediante la tecnificación de las áreas cultivables y educación al campesino, profundizar el aprovechamiento de los ríos como una fuente adicional de conectividad y la ejecución de una política realmente seria a nivel marítimo y pesquero. En la figura 6, se observa la ubicación geográfica en la que se encuentra el país y los cuadrantes a los que puede acceder de manera sencilla a través del transporte marítimo.

Colombia se encuentra en un punto crucial de su actividad económica, pues su producto interno bruto viene creciendo a tasas cercanas a su valor potencial de 4% anual durante los últimos 12 años, experimentando un crecimiento positivo de su economía en los últimos años, “ubicándose como la quinta economía más grande de América Latina, después de Brasil, México, Argentina y Venezuela en la década pasada” (Ministerio de hacienda y crédito público, 2012, p. 1) y como la tercera en 2012, al final de 2014 se encuentra como el sexto país del mundo con mejor crecimiento económico (Revista Dinero, 2014). Todo lo anterior debido principalmente a la recuperación del grado de inversión, hasta hace poco del auge minero-energético y a la mayor estabilidad macroeconómica entre otras dada por la implementación de una regla fiscal, el marco fiscal de mediano plazo y el régimen de inflación objetivo, este último a cargo de lo que ha sido una excelente gestión por parte del Banco de la República. Esta actual fortaleza fue destacada por la revista TIME en el año 2012 declarando al país como el “milagro colombiano” (Padget & Otis, 2012), resaltando específicamente el reposicionamiento del país dentro de la esfera política latinoamericana e incluso mundial al igual que las mejores condiciones de seguridad especialmente en las ciudades principales.

Estas consideraciones, le permitirían continuar diferenciándose de los demás países de la región ya que, definitivamente se está logrando un gran cambio en el *estatus quo* del país. El reto actual es consolidar las buenas condiciones económicas, mediante el desarrollo de competencias técnicas, académicas, industriales, de infraestructura e innovación que

estimaciones de población. Como se ha mencionado antes, actualmente el país atraviesa un fenómeno de transición demográfica, tal y como lo hacen otras economías en desarrollo y como se ha visto en economías desarrolladas: un proceso continuo de envejecimiento de la población, es decir que ha pasado de ser una población netamente joven a una población “más adulta” y con una tendencia al envejecimiento lento en los próximos 50 años. Este fenómeno tiene implicaciones sobre los patrones de consumo e impone presiones sobre la financiación de los sistemas de seguridad social y pensiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gobierno ha venido desarrollando políticas dirigidas a: (a) desarrollar las competencias académicas de la población, (b) atender a los grupos vulnerables (adultos mayores y mujeres), (c) mejorar los programas de salud, enfocándose en la prevención de enfermedades y (d) estabilizar los mecanismos de seguridad pensional de las personas.

En el ámbito social, no obstante el buen momento actual del país, aún hay muchos retos. La línea de pobreza extrema, que considera el mínimo necesario para adquirir únicamente la canasta de bienes alimentarios que permiten un nivel de sobrevivencia para un hogar compuesto por cuatro personas, se estableció para 2014 en un ingreso por debajo de \$369,248. El porcentaje de pobreza a nivel nacional con corte Junio de 2014 fue de 29.3% el cual disminuyó con respecto a Julio 2012 y Junio 2013 en 2.9 puntos porcentuales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2014c). El porcentaje de personas en pobreza extrema fue del 8.4%, porcentaje que se redujo en 1.7 puntos porcentuales con respecto a Junio 2013 (DANE, 2014c). En el año comprendido entre Julio 2013 y Junio 2014 el ingreso per cápita, para el total nacional se ubicó en \$562,151, en las cabeceras en \$661,893 y en el resto del país en \$232,969 (DANE, 2014c). Los mayores rezagos de pobreza se encuentran en los departamentos de Chocó, Cauca, Guajira y Sucre (PNUD, 2012).

La tasa de desempleo en Colombia se encuentra en 7.86% al corte de octubre de 2014 (Republica de Colombia, Banco de la República, 2014), presentando un promedio hasta ese mes de 10.1%, con lo que se tiene una de las tasas de desempleo más alta de los países de la región, junto a Jamaica, Costa Rica, Belice y Bahamas (Comision Económinca para America Latina [CEPAL], s.f.). Existen varios factores de análisis por los cuales Colombia se encuentra en este lugar, entre los que se destacan la falta de flexibilidad laboral, los altos costos de contratación o políticas laborales. También es clara la falta de programas gubernamentales para la ubicación de la población más joven y recién egresada de las universidades. Aunque la participación de la mujer en el mercado laboral ha venido creciendo a pesar de las discriminaciones que se presentan a nivel salarial, aún persisten diferencias importantes: las tasas globales de participación para hombres y mujeres en el tercer trimestre de 2014, según lo reportado por el DANE fueron de 74.8% y 54.3% respectivamente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2014d).

En el primer semestre de 2014 como se observa en la figura 7, el total nacional presentó una tasa global de participación de 63.6%, el subempleo objetivo del total nacional fue de 10.7%, y el subempleo subjetivo 28.2%. Para el segundo trimestre de 2014 la participación de la población en edad de trabajar (PET) con respecto a la población total fue de 79.5% lo que representó una variación de 0.2 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Las regiones con mayor participación en la tasa de ocupación durante el primer semestre de 2014, fueron la Central con 25.3% y la región Atlántica con 19.9%. Con respecto al primer semestre de 2013, las mayores variaciones de los ocupados se presentaron en las regiones Central con 3.1% y Bogotá con 2.3% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2014e).

En el primer semestre de 2014, la participación más alta de población desocupada en el total nacional se encontraba en la región central con 26.9%. Por su parte la región atlántica

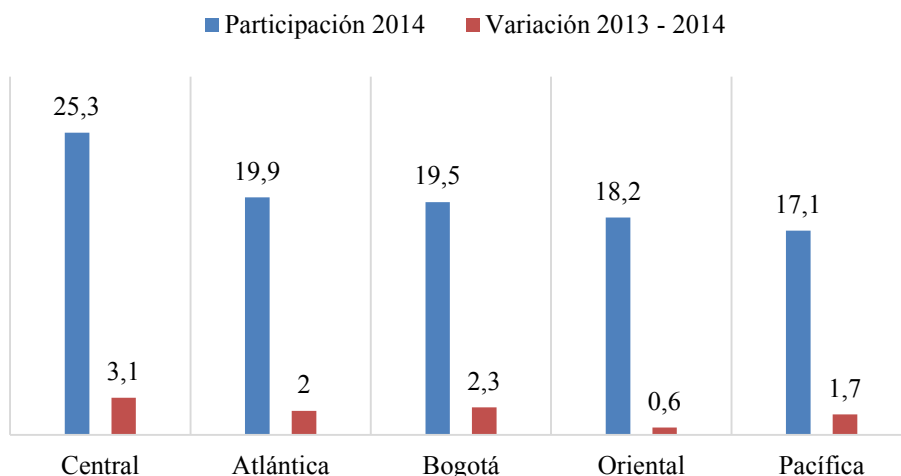


Figura 7. Distribución porcentual de la población ocupada y su variación por regiones. Primer semestre 2013 y 2014). Copyright 2014 por DANE (2014e).

tuvo la mayor variación negativa con respecto al mismo semestre del año anterior 11.9%. En el primer semestre de 2014, como se puede observar en la figura 8 la mayor participación porcentual de los inactivos correspondió a las regiones Central 26.9% y Atlántica 24.4%. La región que tuvo mayor variación en la población inactiva fue la región oriental 3.5%, seguida de la región Atlántica 3.1% (DANE, 2014e).

Colombia es un país bastante diverso y multicultural, fruto del fuerte mestizaje que se presentó durante los siglos de colonización entre europeos, indígenas y negros. Así mismo, las particularidades del clima favorecieron ciertas tendencias de asentamiento, de manera que en las costas, donde el calor es más fuerte, los mestizos y negros predominan, mientras que en la altiplanicie donde el frío es mayor se asientan poblaciones blancas e indígenas. Esta vasta diversidad se ha convertido en una inmensa fuente de riqueza poco conocida a nivel internacional, pero presente en el ámbito social del país, ya que a través de las diferentes expresiones culturales, artísticas, gastronómicas y artesanales se ha desarrollado el sector turístico nacional, aportando al flujo entrante de extranjeros que solo en el primer semestre de 2014 significó 594,245 entradas por turismo (Republica de Colombia, Ministerio de Relaciones Exteriores, Migración Colombia, 2014).

Colombia es un estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es presidencialista. Está organizada políticamente en 32 departamentos descentralizados y un Distrito capital que es Bogotá. Los 32 departamentos colombianos son: Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, San Andrés y Providencia, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Vaupés y Vichada.

Todos los departamentos cuentan con independencia administrativa y fiscal, los cuales, a su vez, cuentan con órganos político administrativos individuales que rigen los destinos de cada municipio. El gobernador es la cabeza de cada región (poder ejecutivo), mientras que la asamblea (poder legislativo) establece el marco legal sobre el cual se rigen las relaciones económicas y sociales.

Bogotá, sede de los tres poderes públicos superiores que conforman la república, contará para 2015, según las estimaciones establecidas en el censo realizado en el año 2005, con 7'878,783 habitantes (DANE, 2007), concentrando la mayor parte del PIB de la nación al igual que la mayor parte de los negocios del país. Junto con Quito (Ecuador) y La Paz (Bolivia), Bogotá se encuentra dentro de las ciudades capitales ubicadas lejos de las costas, que concentran la dinámica económica, planteando un reto importante en el desarrollo de infraestructura que impacte positivamente la economía de esta región en la que se concentra el 18% de la población del país.

No es extraño que Colombia sea reconocida como una nación con tradición democrática y de participación ciudadana, al margen de los conflictos internos que ha sufrido y del corto periodo dictatorial que presentó en los años 50. Las instituciones están relativamente consolidadas y el aparato político es pluralista, dando facilidades para la conformación de diversos grupos que buscan la participación y representación ciudadana.

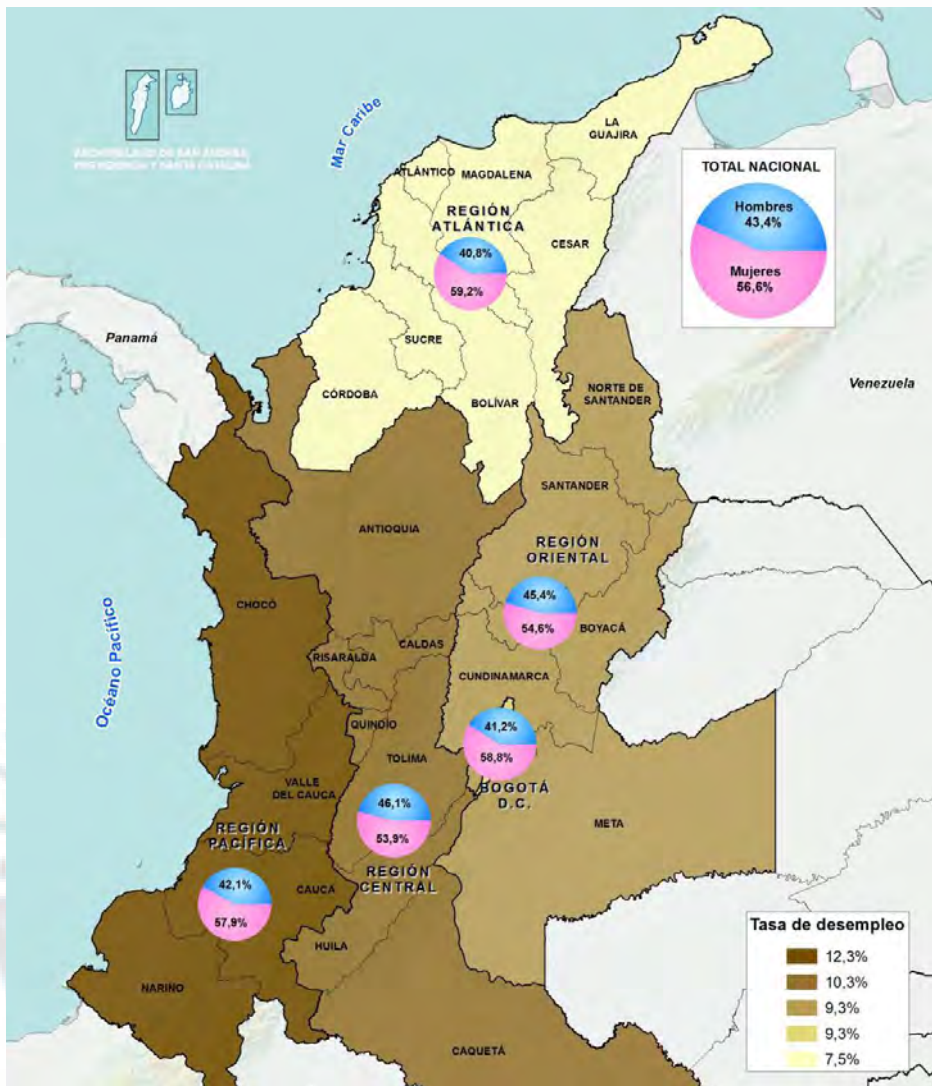


Figura 8. Mapa de desempleo y población desocupada por género y regiones. Enero – junio (2013 – 2014). Copyright 2014 por DANE (2014e).

Sin embargo, un gran problema que opaca el potencial que tienen las instituciones para generar valor es la corrupción. Los actuales esfuerzos para derrotar este flagelo no han dado los resultados esperados, por lo que, se hace imperativo tomar decisiones fuertes y radicales, enmarcadas en la ley, para combatir este flagelo.

Finalmente, cabe destacar como un punto a favor el éxito reciente que han tenido las fuerzas militares colombianas en la confrontación de la guerrilla y el narcotráfico. No hay duda que la gran cantidad de recursos invertidos en armamento, formación del recurso humano, tecnología dirigida a la inteligencia contra el crimen y mecanismos de protección al derecho internacional humanitario han logrado doblegar a ejércitos guerrilleros en el

territorio nacional, al punto que hoy es posible un proceso de paz. De esta manera los actores armados entendieron que las soluciones al conflicto pasaban por la desmovilización o la negociación. El gobierno ha puesto mucho empeño en el proceso de paz que actualmente se lleva a cabo en la Habana con la guerrilla de las Farc, ya que, como se vio en la matriz de intereses nacionales, es vital para la viabilidad del estado finalizar el conflicto por la vía negociada, salida claramente menos costosa que la militar. Para el departamento de Bolívar, que ha sido una de las regiones más golpeadas por los efectos adversos del conflicto (desplazamiento, secuestro, masacres), lograr la paz generará una oportunidad inmensa para implementar las políticas derivadas de este plan estratégico y de otros que se elaboren para la región. De hecho, gran parte de los recursos destinados al posconflicto serán focalizados en las áreas más afectadas y es ahí donde existe la posibilidad real de utilizar eficientemente los recursos en proyectos que generen valor para la población.

3.1.3. Principios Cardinales de Colombia

Influencia de terceras partes. Colombia ha tenido una importante influencia de varios países en los últimos veinte años debido principalmente a dos elementos interrelacionados: (a) el conflicto armado interno, y (b) el narcotráfico. Es así como, varios estados con pensamientos ideológicos antagónicos de izquierda y derecha han buscado incidir en las decisiones socio político y económico del país dado su estratégico posicionamiento en la región. Por una parte, Estados Unidos ha entregado inmensos recursos desde el año 1999 a través de la plataforma de cooperación bilateral conocida como Plan Colombia, fundamentalmente dirigidos al fortalecimiento de las fuerzas militares para el combate a los carteles que trafican con estupefacientes. A medida que estas organizaciones delincuenciales se fueron diezmado e incluso trasladándose a otros países, los recursos comenzaron a dirigirse a la lucha contra la guerrilla y los paramilitares. Una proporción de los dineros, también se ha direccionado, desde aquella época, para programas de ayuda como sustitución

de cultivos, créditos blandos al campesino, reconstrucción de lugares atacados, entre otros. Colombia, por su parte, ha permitido un posicionamiento militar en su territorio por parte de Estados Unidos dado que varios países de la región estaban modificando sus estructuras políticas hacia el socialismo que tanto combatió este país después de la segunda guerra mundial. En la otra orilla se encuentran estados vecinos como Venezuela y Ecuador, que decidieron, desde hace poco más de 10 años ser antagonistas de los intereses del país del norte, mediante la influencia no explícita en partidos opositores de izquierda o involucrándose ideológicamente en el conflicto. En el frente económico, Colombia ha tenido importante influencia de países como Chile, el cual ha realizado grandes inversiones en distintos sectores como el *retail*, la banca o las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), dado el acelerado crecimiento económico de la pasada década.

Lazos pasados y presentes. Es posible afirmar que los lazos pasados y presentes del país están directamente relacionadas con su historia y podrían dividirse en tres, el período prehispánico, la conquista española y la era republicana. Antes de que llegaran los españoles el territorio colombiano tenía una fuerte presencia indígena distribuida en diversas etnias ubicadas a lo largo del país, destacándose a los muiscas como los más reconocidos por su adelantada estructura socio política, la gran calidad de su orfebrería y la fortaleza de su religión, compuesta por distintas deidades. A partir del siglo XVI, con la llegada de los españoles y del descubrimiento de importantes yacimientos de oro, necesarios en aquel entonces para sustentar el poderío económico, el país vivió una transformación radical a medida que las poblaciones indígenas de todo el territorio eran diezmadas mediante el uso de la fuerza causando fuertes disminuciones poblacionales o mediante la evangelización. Se presentaron mezclas raciales entre europeos, indígenas y negros, estos últimos traídos desde África por los colonizadores. Fueron precisamente estas dinámicas sociológicas las que produjeron en Colombia la heterogeneidad cultural, gastronómica y costumbrista que

caracterizan al país y que no se presentan en otros estados de sur América, con excepción de Venezuela y Brasil. A partir de la independencia definitiva en 1820, la nación colombiana comienza a desarrollar un proceso de estructuración política influenciado por Francia, buscando romper de manera abrupta y definitiva todo lazo con España. Es así como, una vez organizada la República de manera definitiva a finales del siglo XIX, el país busca generar lazos con diferentes naciones del mundo, principalmente sus vecinos de frontera y Estados Unidos. Los lazos presentes son consecuencia de la dinámica global en la cual prima el comercio como la forma principal de relacionamiento entre los países, con lo cual Colombia ha logrado expandir de forma importante sus relaciones, por ejemplo, con Asia, Centro América, Europa y la parte sur del continente americano. Es así como, a pesar de que Estados Unidos es el aliado más estrecho que tiene el país, la dinámica descrita anteriormente le ha permitido a Colombia tener acceso a un gran abanico de apoyos en todo el mundo, como por ejemplo Noruega, en que tiene gran participación en el proceso de paz que se realiza en Cuba con la guerrilla.

Contra balance de intereses. Tal como se expuso en los dos puntos anteriores, es indudable que Colombia, debido a su excelente posición geográfica, amplia diversidad de recursos naturales y en el último siglo a la dinámica económica presentada, ha sido influenciada por diversos estados que buscan un aliado para sus intereses. Esta situación ha impulsado al país a realizar un ejercicio sensato de alineación de sus intereses nacionales con los países que tratan de ejercer su influencia, mediante un análisis de costo beneficio. De hecho, el impulso dado al proceso de paz durante el gobierno del presidente Santos se basa precisamente en el balance que se hace entre continuar gastando recursos económicos y humanos en un conflicto que impide el desarrollo del país o buscar una salida negociada, aceptando difíciles propuestas de cambio político, económico y social que podrían liberar

recursos para impulsar la educación, la calidad en la salud, la lucha contra la pobreza y la inversión en tecnología e innovación.

En general, la totalidad de países que interactúan con Colombia (unos más cercanos que otros) están de acuerdo con que una negociación de paz y el desmonte de los ejércitos insurgentes harían a la nación mucho más interesante para la inversión, al igual que para otros temas como el turismo, el desarrollo de proyectos científicos entre otros. De esta manera, la relación que Colombia está teniendo con el mundo ya no es solo multilateral, es global y por ende un posicionamiento geopolítico que podría convertirse en una gran oportunidad para impulsar el desarrollo económico a otro nivel.

Conservación de los enemigos. Colombia se ha caracterizado por protagonizar muy pocos conflictos *extramuros* con otros estados, pues su política exterior se basa en el uso de la diplomacia, la legislación y el establecimiento de tratados limítrofes con sus vecinos. Los hechos más recordados sucedieron hace más de 80 años en la guerra contra el Perú por el trapezoido amazónico, al igual que el conflicto con Ecuador en la misma zona. En ese sentido, Colombia siempre ha tenido una posición en la cual prima el diálogo, buscando llegar a puntos intermedios con sus contrapartes o, a partir de la creación de la ONU, ganar el apoyo de la comunidad internacional. Es altamente probable que esta posición no cambie en el futuro dada la tradición de no agresión que ha tenido la nación a lo largo de su historia republicana con los demás países.

3.1.4. Influencia del análisis en el departamento de Bolívar

Colombia cuenta con las competencias internas necesarias para lograr destacarse como un país líder en la región en términos de crecimiento económico, liderazgo político, desarrollo social y cultural. Tiene oportunidades de mejora importantes tales como: (a) Impulsar de manera directa y concreta la operación marítima y pesquera del país, permitiendo consolidar un sector que tradicionalmente ha estado relegado, trayendo encadenamientos productivos

con otros sectores, (b) combatir decididamente la corrupción, especialmente en la esfera pública, buscando, paralelamente, construir conciencia en la población del efecto negativo que ésta genera y del poder de control social y político que la misma comunidad podría ejercer, (c) aprovechar la riqueza hídrica y agrícola, mediante procesos de utilización adecuados y óptimos que permitan sacar el mayor beneficio económico con el mínimo impacto, (d) profundizar las políticas educativas sin descuidar la cobertura y enfatizando más en la calidad, buscando que los profesionales del futuro tengan nuevas competencias, especialmente asociadas a la investigación e innovación, (e) potencializar los efectos positivos de un acuerdo definitivo de paz mediante la recomposición de la estructura del gasto público, focalizándose en las necesidades de la población en el posconflicto, especialmente en la generación de oportunidades laborales, de vivienda, salud y educación de la población desplazada por la violencia, y para los mismos combatientes.

3.2. Análisis Competitivo de Colombia

El análisis competitivo del país se realizará utilizando la teoría del diamante competitivo de Porter (2013), en el cual se determinan los factores críticos que inciden para que cualquier tipo de organización desarrolle capacidades difíciles de imitar que lo hagan sobresalir frente a la competencia y ser preferidos por los clientes. Para el caso del país y de la región Bolivarenses, el objetivo sería poder diferenciarse en sus estrategias de los demás departamentos, de manera que los inversionistas y turistas prefieran elegirlo como su destino y de esta manera soportar gran parte del bienestar económico de la población.

3.2.1. Condiciones de los factores

Porter (2013) definió el concepto de las condiciones de los factores como la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como mano de obra especializada o la infraestructura necesaria para competir. En tal sentido, ya no se trata, según esta definición, que un país exitoso derive su situación al tener mayor cantidad o mejores factores de

producción, sino que el éxito radica en que el recurso humano desarrolle destrezas de difícil imitación (especialización) y además lograr niveles de tecnificación altos que no tengan los demás. Así, los países podrán generar ventajas competitivas y no meramente comparativas como plantea la teoría clásica.

En este punto, Colombia tiene un atraso importante pues el recurso humano actual apenas se está poniendo al nivel de los países de renta media- alta de la región, como Chile o México y son contadas las excepciones donde existen personas con los conocimientos, el *expertise* y la cualificación necesaria para llevar a cabo procesos únicos en su género. La cantidad de personas que se gradúa de un programa de doctorado en el país está cercana a las 245, muy por debajo de otros países de la región como Brasil, México, Argentina o Chile (Revista Semana, 2014) y el gasto público en ciencia y tecnología apenas alcanza el 0.2% del PIB (Grupo del Banco Mundial, 2014), haciendo que la mayor parte del esfuerzo innovador recaiga sobre el sector privado nacional y la inversión extranjera directa. Los esfuerzos del gobierno y de entidades privadas ha sido importante; los últimos cuatro presidentes de Colombia han incrementado el porcentaje de inversión en investigación y desarrollo (ver figura 9), así mismo, se han creado programas como Colfuturo, que otorga recursos condonables para maestría y doctorados en el exterior o el proyecto innova, el cual apoya todo el proceso de creación de empresas o *start ups* que tengan características de innovación en procesos o productos, aplicación de tecnologías de la información y cuyo impacto en la sociedad sea tangible.

La estructura económica del país es una muestra de la falta de competencias difícilmente imitables que logren ubicar la producción en segmentos de mercado con alto valor agregado; de ahí que la dependencia que tiene de la industria extractiva o de la agricultura sea tan alta. La solución que dio Porter (2013) para lograr construir ventajas competitivas se puede resumir en tres conceptos: (a) tener acceso a recurso humano especializado, (b) tener

competidores agresivos que también realicen mejoras en productividad y estrategias dinámicas de manera que impulsen a la organización a generar innovación, y (c) alinear los objetivos de la empresa con el compromiso de progreso del sector.

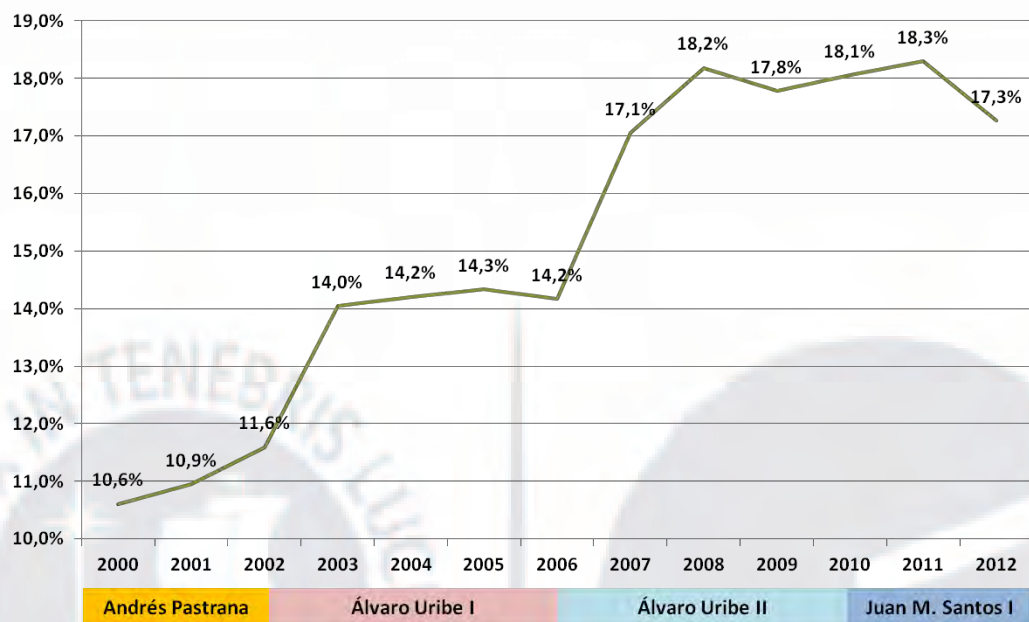


Figura 9. Gasto nacional en Investigación y Desarrollo como porcentaje del PIB. Adaptado a partir de datos del Banco Mundial (2014).

La labor del estado será la de crear, apoyar, difundir y estructurar todos aquellos planes y programas que busquen convertir las evidentes desventajas actuales en ventajas competitivas, como mínimo iniciando en el mejoramiento de la capacidad técnica del recurso humano más el desarrollo de infraestructura necesaria para implementar procesos tecnológicos y científicos.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El segundo factor determinante de la ventaja competitiva es el relacionado con el carácter de la demanda interna del país. Puntualmente Porter (2013) indicó que las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores. Lo anterior implica que los consumidores tengan un alto nivel de exigencia y la información necesaria para presionar procesos de innovación en las empresas. En este punto, nuevamente el país tiene un camino

largo que recorrer, ya que existe una importante asimetría de la información pues los mercados internos están lejos de tener un esquema siquiera cercano a la competencia perfecta y además son poco exigentes. De hecho, ha sido la exposición a la competencia externa generada por la apertura económica impulsada desde 1990, la que ha permitido que los consumidores se conviertan en decisores de la supervivencia en el mercado de las empresas nacionales. Es precisamente aquí donde se aplica el lema “innova o muere”, en alusión a que las empresas (o países) que no optimicen sus procesos, dinamicen la productividad del trabajo y construyan espacios de desarrollo tecnológico están condenadas a salir del mercado o a ser dependientes de lo que la naturaleza les pueda dar. Lo anterior está dado porque la demanda del consumidor ya no solo se moviliza por precio sino por la relación existente entre la calidad y el precio o demás valores agregados que pueda percibir.

Como catalizador del problema de una demanda interna no consolidada aparece, de nuevo como un factor crítico, la geografía del país. Al tener un territorio atravesado por las cordilleras y no haber desarrollado la infraestructura necesaria para poder transportarse por carretera o por vías fluviales, las distintas regiones quedaron aisladas y perdieron, durante mucho tiempo la oportunidad de aprovechar las ventajas de una mayor demanda interna. Sumado a lo anterior, de manera histórica las diferencias culturales (como el hermetismo de las personas de la región antioqueña) y las trabas adicionales a la movilidad que imponía el conflicto armado hicieron aún más difícil la ejecución de alguna solución que permitiera evitar el inconveniente del carácter insular de la demanda nacional.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En este punto Porter (2013), hizo referencia a que los países con ventajas competitivas han adoptado cada uno estrategias y estructuras organizativas distintas, haciendo evidente que no existe un único modelo a seguir para ser exitoso en el mercado nacional y mundial. Sin embargo, algo que sí es común a todas estas naciones es que la rivalidad existente entre

empresas del mismo sector, produce una dinámica de mejora continua basada en el aprovechamiento de los tres factores anteriormente discutidos, con especial énfasis en la innovación de productos y procesos. De esta manera el sistema de diamante de competitividad queda completo y se retroalimenta entre sí generando un círculo virtuoso.

Para dar un ejemplo de la rivalidad entre empresas, se puede seleccionar el sector de restaurantes en Colombia. A medida que el ingreso per cápita de los consumidores subía dado el importante crecimiento económico de largo plazo que ha tenido el país en los últimos 12 años, también aumentaba su exigencia a la hora de comer fuera de la casa. Es así como los restaurantes fueron desarrollando ofertas cada vez más novedosas con el ánimo de atraer a los clientes de la competencia y retener a los propios. Así, los menús que comenzaron a ofrecer eran más elaborados y diversos, los espacios cada vez más agradables, el servicio más personalizado y con altos estándares, e incluso, se comenzó a estimular el uso del internet para que los clientes costumizarán sus pedidos antes de llegar al restaurante. Es la experiencia gourmet la que se ha desarrollado en el sector, algo que se pasaba por alto en su totalidad hace 15 años. La competencia interna es tan fuerte que restaurantes exitosos con el músculo financiero han comenzado a exportar su modelo de negocio. Por tanto, el rol que tiene el gobierno es precisamente fomentar la constitución de empresas, disminuir barreras de entrada en diversos sectores, facilitar el acceso a recursos financieros, apoyar el emprendimiento con capacitación y fortalecer los mecanismos de defensa del consumidor de manera que se genere el entorno propicio para una rivalidad positiva que tenga como objetivo el progreso continuo del país.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Este factor se refiere básicamente al poder que tiene la retroalimentación entre sectores complementarios que sean competitivos internacionalmente, ya que el flujo de información y el intercambio técnico aceleran la velocidad de innovación y mejora (Porter, 2013). De esta

manera las empresas deben buscar que sus proveedores tengan procesos eficientes y productividad del recurso humano para que puedan integrar estas capacidades a su propio proceso, engranando estrategias que les permitan crecer conjuntamente. La idea de los llamados *clusters*, se basa precisamente, en que empresas pertenecientes a diferentes sectores pero complementarias entre sí, logren aprovechar su cercanía para generar procesos de interacción dirigidos a la ejecución de mejoras continuas.

Para Colombia y específicamente para el departamento de Bolívar existe una oportunidad de desarrollar este tipo de vinculación entre el sector turístico y otros sectores como el de hotelería, transporte, actividades de aventura o servicios al turista. Si bien hoy existe una dinámica natural de interrelación, esta no tiene como objetivo desarrollar intercambio de ideas e innovaciones (Porter, 2013), sino simplemente interactuar en una relación comercial cliente-proveedor. Es en este punto donde el gobierno debe intervenir generando impulso mediante incentivos, capacitaciones y apertura de espacios de desarrollo técnico conjunto, para que esta interacción pase a otro nivel.

3.2.5. Incidencia del análisis del departamento de Bolívar

Las consideraciones establecidas mediante el análisis tridimensional de las naciones que planteó Hartman (1957/1983) citado por D'Alessio (2012), permiten concluir, a nivel general, que Colombia cuenta con las competencias internas necesarias para lograr destacarse como un país líder en la región en términos de crecimiento económico, liderazgo político, desarrollo social y cultural. Tiene oportunidades de mejora importantes tales como: (a) Impulsar de manera directa y concreta la operación marítima y pesquera del país, el cual permitiría consolidar un sector que tradicionalmente ha estado relegado, (b) Combatir decididamente la corrupción, especialmente en la esfera pública, buscando, paralelamente, construir conciencia en la población del efecto negativo que ésta genera, (c) Aprovechar la riqueza hídrica y agrícola, mediante procesos de utilización adecuados y óptimos que

permitan sacar el mayor beneficio económico con el mínimo impacto, (d) profundizar las políticas educativas enfocándose menos en la cobertura y más en la calidad, buscando que los profesionales del futuro tengan nuevas competencias, especialmente asociadas a la investigación e innovación, (e) potencializar los efectos positivos de un acuerdo definitivo de paz mediante la recomposición de la estructura del gasto público, focalizándose en las necesidades de la población en el posconflicto, especialmente en la generación de oportunidades laborales, de vivienda, salud y educación de la población desplazada por la violencia, y para los mismos combatientes.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El modelo de análisis del entorno PESTE expuesto por D'Alessio (2012) indicó la necesidad de buscar cada una de las fuerzas exógenas a la organización que marcan su camino al revelar oportunidades que potencializarían el éxito de la visión y las amenazas cuyo impacto debe ser minimizado para evitar inconvenientes en el desarrollo de su operación. Este análisis derivará en una matriz de los factores clave que pueden garantizar el éxito de la organización, en este caso el departamento. Las fuerzas analizadas de manera integral son: Políticas, gubernamentales y legales (P), Económicas y financieras (E), sociales, culturales y demográficas (S), tecnológicas y científicas (T), ecológicas y ambientales (E).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La constitución política de Colombia establecida en 1991, dio vía libre a la elección democrática de alcaldes y gobernadores generando un nuevo espacio de participación ciudadana en el cual la estructura administrativa de cada región respondía con acciones gubernamentales y legales al mandato entregado por las personas al elegirlos, logrando de esta manera que el servidor público trabajara realmente por la comunidad. Los departamentos cuentan con dos instancias similares a las instituidas a nivel nacional. La primera es la rama ejecutiva en la cual el gobernador se encarga de liderar las acciones necesarias para darles

bienestar a los habitantes de la región mediante la ejecución del presupuesto general constituido por recursos propios y recursos que otorgue la nación. La segunda instancia es la asamblea departamental, la cual tiene funciones legislativas y de control político, encargándose de generar directrices que se conocen como acuerdos y que, enmarcados dentro de las leyes nacionales establecidas por el congreso de la república, permiten darle impulso y desarrollo a la región. Esta estructura político administrativa se replica en cada uno de los municipios del país a través de los alcaldes (rama ejecutiva) y los concejos municipales (rama legislativa).

Actualmente Colombia atraviesa un momento en el que sus líderes son referentes regionales y las relaciones con otras naciones y gobiernos han venido mejorando, no solo por el buen momento económico, sino por la importancia que han tenido las relaciones internacionales en la agenda del gobierno central.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Como se mencionó antes, dentro de los rasgos principales del potencial nacional, la situación macroeconómica del país es sólida, lo cual ha permitido un cambio moderado en la forma en que el país es percibido por los mercados y agentes internacionales. Para 2013, el departamento de Bolívar contribuía con una participación del 4% en total del PIB nacional, con un ingreso per cápita anual de \$13'840,650 millones (USD 7,406), mientras que las exportaciones per cápita al cierre de 2013 se ubicaron en USD 1,831.7 millones, aproximadamente el 6.4% del total exportado por Colombia (Republica de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Debido a la importante tradición democrática de Colombia, la participación ciudadana es una labor ampliamente desarrollada en el país y en cada una de las regiones mediante diversas instituciones o asociaciones que realizan las siguientes actividades: (a) realizar

veeduría sobre la gestión pública como una forma de control político, (b) incentivar actividades culturales, (c) proteger los derechos de cada ciudadano, y (d) servir de enlace entre la sociedad civil y la rama ejecutiva. Bolívar cuenta con una gran tradición cultural establecida por la combinación de varios de esos mecanismos.

Las cifras demográficas de Bolívar, de acuerdo con el perfil actualizado por departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE], muestra que la población total estimada para el departamento se encuentra distribuida equitativamente, distribuidos en 50% mujeres y 50% hombres. En cuanto a la estructura poblacional esta es de prevalencia joven, pues el 48% se encuentra por debajo de los 25 años y el 75% por debajo de los 45 años (DANE, 2007). El 27% de los habitantes de la región se auto reconoce como mulato, negro, afrocolombiano o afro-descendiente.

En relación con las variables de escolaridad, vale la pena resaltar que la tasa de analfabetismo de la población de cinco años y más es alta al compararla con el total nacional (12% vs. 6.5%) siendo las áreas rurales las más afectadas con un 22.6%. Esta situación genera un efecto negativo en la productividad de la región pues un alto porcentaje de las personas no cuentan con las competencias suficientes para lograr niveles aceptables de eficiencia y eficacia en sus labores ni tampoco generar procesos de adopción de las nuevas tecnologías de la información. En general se han conseguido avances importantes en los últimos años en el campo de satisfacer las necesidades básicas, pero el departamento de Bolívar presenta todavía un rezago frente a la región, que a su vez está en una situación bastante difícil que contrasta con la de la capital y el promedio nacional.

Desde hace varias años la población Bolivarenses se ha enfrentado de primera mano al conflicto armado que atraviesa el país, grupos al margen de la ley como guerrilleros o paramilitares han dominado en la mayor parte del territorio rural del departamento; con la intervención del Gobierno Nacional desde el año 2002, estos grupos han perdido poderío e

influencia en el departamento, pero a su vez los diferentes desmovilizados de estos grupos han creado nuevas modalidades de inseguridad y se han organizado en bandas criminales especializadas llamadas Bacrim.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según lo indicó Porter (2013) la base de la competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimientos, de manera que la tecnología y la labor científica son de vital importancia para que una nación genere el valor agregado necesario para desarrollar su éxito futuro. En Colombia, como en otros países de Latinoamérica, el conocimiento científico está concentrado en las universidades, tanto públicas como privadas, o a través de pequeñas instituciones gubernamentales lideradas por Colciencias. Si bien ha habido esfuerzos puntuales por generar amplio acceso a ciertos elementos de tecnología como Internet y las tabletas, no existe una política seria y real de democratización del conocimiento, lo cual genera que éste se concentre en las élites que pueden acceder a estudios superiores. De acuerdo con el presupuesto general de la nación, los recursos dirigidos a la actividad científica no superan los 400 millones de dólares, es decir alrededor de 0.3% del producto interno del país, mientras que el presupuesto militar se encuentra alrededor de los 6.000 millones de dólares. Como se indicó anteriormente los procesos de innovación están ligados fuertemente a la actividad tecnológica y científica por lo que no incentivar de manera decisiva este rubro condenaría al país a seguir valiéndose de los recursos naturales para su crecimiento y desarrollo, lo cual no es viable en el largo plazo. Por lo anterior, la ciencia y la tecnología son un eje transversal indispensable en el establecimiento de las estrategias contenidas en este plan.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En la actualidad no se concibe actividad económica alguna que deba considerar el impacto que pueda tener en el medio ambiente, en especial las actividades de explotación de recursos

naturales. Colombia manejaba, hasta 2011, la política ambiental en cabeza del ministerio del medio ambiente. Sin embargo, dado el auge petrolífero y minero (carbón, oro) de los últimos años se establecieron procesos más rigurosos que permitieran determinar, previo a la ejecución de proyectos extractivos, los impactos en la comunidad, los ríos, el suelo, el aire y la fauna y flora. Se creó la Agencia Nacional de Licencias Ambientales por sus siglas (ANLA) como un mecanismo directo de aprobación para que las empresas extractivas, principalmente, puedan operar o no los territorios donde se encuentren los diferentes hallazgos. Así mismo, se estableció un riguroso esquema de consulta previa con la comunidad, con el propósito de reunir a las partes involucradas en los proyectos y determinar si están o no de acuerdo con el establecimiento de empresas extractivas en su región. Es importante indicar que el departamento cuenta con un porcentaje bajo de actividad minera.

En la tabla 2 se pueden observar los índices de necesidades básicas insatisfechas de la región Caribe desde 1985 hasta 2005.

Tabla 2

Índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) 1985, 1993, 2005

Departamento	NBI 1985	NBI 1993	Variación 1993-1985	NBI 2005	Variación 2005-1993	Variación 2005-1985
Atlántico	41.6	31.5	-10.2	24.7	-6.7	-16.9
Bolívar	64.9	54.2	-10.7	46.6	-7.6	-18.3
Cesar	62.5	56.1	-6.4	44.7	-11.4	-17.8
Córdoba	74.2	65.9	-8.4	59.1	-6.8	-15.2
La Guajira	63.8	64.1	0.3	65.2	1.1	1.5
Magdalena	63.8	55.2	-8.7	47.7	-7.5	-16.1
Sucre	73.8	65.2	-8.6	54.9	-10.4	-19
Caribe Continental	61.2	52.5	-8.7	45.4	-7.1	-15.8
Bogotá	23.5	17.3	-6.2	9.2	-8.1	-14.3
Nacional	45.6	37.2	-8.4	27.8	-9.4	-17.8

Nota: Tomado de: DANE, Censos de población de 1985, 1993, 2005. Copyright 2009 por Banco de la República.

Por otra parte, aún el país (y las personas) no han logrado interiorizar la importancia del manejo de los desechos bajo las premisas de reutilización y reciclaje, dejando todo en manos de los gobiernos departamentales y municipales que solo se concentran en solucionar el problema de la disposición final de la basura en los rellenos sanitarios, pero no en ejecutar una política decidida y firme frente a esta situación. De igual manera sucede con la implementación de energías limpias, puesto que los esfuerzos hasta ahora realizados fueron liderados por el sector privado. Por lo anterior, existe una oportunidad única de ejecutar actividades de alto impacto que permitan preservar el amplio espectro ambiental con el que cuenta el país.

La región cuenta con gran cantidad de recursos hídricos compuestos por ciénagas (extensiones internas de agua dulce que se asemejan a los lagos) y gran cantidad de ríos, destacándose en río cauca y el río magdalena. Este eje hídrico, hoy poco explotado por los problemas de seguridad y por la falta de recursos, podría convertirse en una alternativa importante para desarrollar proyectos de transporte fluvial e interconectado con las carreteras.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El resultado para el departamento de Bolívar en la tabla 3 indica que su capacidad para capitalizar las oportunidades y responder ante las amenazas es apenas promedio haciendo que la región sea aún muy vulnerable y no esté reaccionando adecuadamente frente a los factores externos, lo cual puede ser debido a tres situaciones: (a) inexistencia de estrategias para el desarrollo de la región, (b) indebida o errada aplicación de las estrategias existentes pues no están alineadas con la visión de largo plazo, y (c) procesos de corrupción que impiden la ejecución de estrategias planteadas.

3.5. El departamento de Bolívar y sus competidores

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) tiene como objetivo establecer un comparativo entre la organización y sus competidores más cercanos de manera que puedan determinar las

estrategias dirigidas a enfrentar las decisiones y el posicionamiento en el mercado que estas últimas tienen (D'Alessio, 2012). Para seleccionar los competidores de Bolívar se tuvieron en cuenta 3 variables: posición geográfica, estructura económica y características demográficas. En ese sentido se escogieron tres departamentos: Atlántico, Magdalena y La Guajira, cuyas capitales quedan igualmente sobre la costa y concentran la actividad económica de cada una de sus regiones.

Atlántico es la región con mayor crecimiento económico, especialmente en los últimos cinco años, basado en el impulso a la construcción en la ciudad de Barranquilla y al desarrollo continuo de su infraestructura portuaria, la cual le ha permitido pelear el primer puesto como el mayor puerto de carga del país. Una de las desembocaduras del río Magdalena es en Barranquilla (la otra es cerca a Cartagena) haciendo que estas dos ciudades compartan una de las oportunidades más importantes de desarrollo a nivel fluvial. Magdalena es un departamento con recursos hídricos importantes que permiten darle a sus tierras la fertilidad necesaria para generar un tipo de agricultura tecnificada y competitiva a nivel regional. Su capital es Santa Marta, otro de los bastiones turísticos del Caribe colombiano, el cual se disputa con Cartagena la atracción de personas a sus playas y los diversos atractivos naturales. Finalmente, La Guajira es un departamento con condiciones naturales más agrestes, pues su geografía es mayoritariamente desértica y por lo tanto es una región menos apetecida por los turistas. Su economía está concentrada en un 70% en la capital del departamento, Riohacha, y se basa fuertemente en el comercio y en el sector de servicios. Este departamento tiene indicadores de pobreza muy importantes y adicionalmente colinda con Venezuela. Estas dos particularidades pueden ser una posible amenaza para Bolívar, ya que la Guajira puede ser “preferida” por el gobierno central al momento de entregar recursos derivados del posconflicto y de proyectos de desarrollo conjunto con el vecino país.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderado
O1	Crecimiento de la demanda y oferta turística del Departamento de Bolívar	0.10	4	0.40
O2	Buen momento macroeconómico del país	0.07	3	0.21
O3	Amplio espacio geográfico para realización de proyectos de ecoturismo	0.09	1	0.09
O4	Ríos navegables sin uso	0.08	3	0.24
O5	Cercanía y facilidad de acceso al puerto de Barranquilla (cercanía)	0.07	4	0.28
O6	Buenas relaciones internacionales del país con madurez de la estructura político - administrativa existente / Participación activa en la representación en partidos políticos	0.07	3	0.21
O7	Presupuestos Nacionales para educación, salud, cultura y desarrollo vial	0.03	2	0.06
	Subtotal	0.51		1.49
	Amenazas			
A1	Conflicto Armado. especialmente al sur del departamento	0.06	2	0.12
A2	Alto nivel de analfabetismo. especialmente en las áreas rurales	0.06	3	0.18
A3	Alto nivel de desconocimiento y uso de las Tics	0.05	1	0.05
A4	Bajo nivel de conciencia ambiental	0.05	1	0.05
A5	Producción científica baja y concentrada	0.05	1	0.05
A6	Altos niveles de pobreza y desigualdad	0.07	2	0.14
A7	Dificultades administrativas para la vigilancia y control de los recursos destinados a programas de salud, educación, e infraestructura.	0.03	1	0.03
A8	Falta de disponibilidad presupuestal para la atención departamental de saneamiento público y salud, manteniendo ineficiente infraestructura locativa hospitalaria. Deficiente oferta de programas de salud manteniendo altas tasas de mortalidad infantil, enfermedades mentales, enfermedades transmisibles, dengue, malaria, tuberculosis y lepra. Baja cobertura de vacunación felina y canina que llevan a enfermedades crónicas y falta de programas de atención integral para la población desplazada.	0.04	2	0.08
A9	Mal estado de las vías férreas por donde se moviliza la carga pesada.	0.04	1	0.04
A10	Baja cobertura de la red vial e inadecuadas condiciones de la misma. Altas tarifas de transporte por condiciones geográficas	0.04	2	0.08
	Subtotal	0.49		0.82
	TOTAL	1.00		2.31

Valor: (4) La respuesta es superior. (3) La respuesta está por encima del promedio. (2) La respuesta está en el promedio. (1) La respuesta es pobre

3.5.1. Poder de negociación de proveedores

En Colombia los proveedores de la nación deben surtir un proceso licitatorio para contratar con el estado, el cual se encuentra reglamentado por la ley 80 de 1993. Así mismo,

dada la cantidad de recursos del presupuesto muchos proveedores participan de los procesos para hacerse a un contrato con el estado. Por lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es bastante bajo.

3.5.2. Poder de negociación de los competidores

El poder de negociación del estado es bastante alto pues impone las condiciones y prerequisites que debe cumplir el proveedor, tales como las fechas de entrega, la calidad en los productos o servicios contratados y el valor suscrito. Teóricamente este proceso debe tender a que haya niveles de calidad altos, implementación de tecnologías de punta y diversidad de aplicaciones para las regiones, con lo cual los más beneficiados serían los habitantes, aunque en ocasiones muy puntuales pueden presentarse monopolios en la oferta de ciertos bienes o dinámicas de corrupción que inclinen la balanza a favor de los licitantes.

3.5.3. Amenazas de los sustitutos

La estructura político administrativa actual del país y de las regiones está bastante consolidada sobre la base de un proceso de descentralización fiscal y de ejecución de recursos. Por lo anterior, es difícil pensar en amenazas de algún órgano institucional que se encargue de ejercer o reemplazar las funciones que ejecutan actualmente los departamentos. Por el contrario, la confianza en la autonomía que deben tener las regiones es bastante amplia, profundizada con la ley 1530 de 2012 en la cual se reorganizó el sistema nacional de regalías para que departamentos que no generan gran cantidad de recursos derivados de la explotación de materias primas puedan acceder a los recursos que si lo hacen, en una especie de subsidio cruzado.

3.5.4. Amenazas de los entrantes

A diferencia de los sustitutos, los departamentos podrían sufrir la amenaza de nuevas estructuras administrativas dirigidas a aprovechar las sinergias existentes entre departamentos con grandes similitudes. De hecho desde hace algunos años se discute en los círculos

académicos e institucionales la posibilidad de contar con macro regiones que permitan estructurar proyectos de inversión transversales con aportes conjuntos, de manera que las necesidades de “cuidar” los aportes generarían procesos de fiscalización cruzados.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Actualmente la rivalidad entre los departamentos no es alta, pero tiene una tendencia creciente. Lo anterior sucede porque la competencia por recursos del estado es baja debido a la estructura del sistema general de participaciones en el cual el gobierno central, a través de las transferencias, realiza el giro de recursos de manera proporcional a cada región con una destinación específica como salud, educación y saneamiento básico. Sin embargo, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), organismo encargado de seleccionar, administrar y gestionar los proyectos de inversión pública, cuenta con un sistema de indicadores de gestión dirigidos a establecer la ejecución pertinente de los recursos que recibe del gobierno central. Si algún departamento no cumple con los indicadores puede ser “penalizado” con el congelamiento temporal de los recursos. En este orden de ideas es bastante probable que los recursos trasladados de sectores como el de defensa dentro del marco del posconflicto en el país, generan una especie de “pugna” de los departamentos por recibir la mayor financiación posible asociada especialmente a proyectos de reinserción de combatientes, creación de empresas mediante asociaciones público privadas, disminución de la pobreza, retorno a de los desplazados, entre otros.

La tendencia creciente de la competencia se da en los recursos derivados de la inversión extranjera directa, la cual ha pasado de tres mil millones de dólares en 2003 a 15 mil millones de dólares en 2013. De ahí que las regiones han tratado de atraer dichos recursos mediante exenciones impositivas, mejoramiento de la seguridad, inversión en infraestructura y mucho marketing.

3.6. El departamento de Bolívar y sus referentes

Para escoger los referentes en los cuales el departamento puede encontrar buenas prácticas para ser implementadas, se tuvieron en cuenta tres aspectos: (a) estructura demográfica similar, (b) ubicación geográfica, y (c) potencial económico similar. Es así como se establecieron dos departamentos o provincias en distintos países del continente americano, los cuales han desarrollado fortalezas económicas que se concentran proporcionalmente en las ciudades capitales, las cuales aprovechan su ubicación en el mar para posicionar la economía local y regional. Las regiones escogidas son: Quintana Roo en México, cuya capital es Chetumal y Valparaíso en Chile.

3.6.1. Referentes

Miami: La ciudad de Miami (condado de Miami-Dade) es reconocida como “la puerta de las américas” debido a que gran cantidad de inmigrantes de habla hispana del continente americano viajan o viven en dicha ciudad. Miami se encuentra al sur este del estado de la Florida, el cual colinda en su totalidad con el océano Atlántico, en la parte norte de la denominada zona del caribe. De acuerdo con el Centro de Estadísticas de Estados Unidos (United States Census Bureau, 2010) la ciudad contaba con aproximadamente 417,650 habitantes, siendo su principal motor económico el turismo, gracias al excelente clima que promedia los 24 grados centígrados durante gran parte del año, las hermosas playas y la desarrollada infraestructura de su puerto, al cual llegan constantemente múltiples cruceros con turistas de todo el mundo. La tranquilidad y alegría de su ambiente ha sido un atractivo para que las personas en edad de pensionarse a lo largo de Estados Unidos elijan la ciudad como el destino para vivir sus últimos años fortaleciéndola como un destino cotizado a nivel mundial.

La economía de la ciudad obviamente gira alrededor del turismo y las ventas, entre los que se encuentran el sector hotelero, restaurantes, ventas al por menor y por última las

manufacturas. Los ingresos per cápita ascienden a 30,375 dólares, bastante por debajo del promedio nacional de 53,046. Sin embargo, al analizar el PIB per cápita, la diferencia es menor ubicándose para Miami en 21,120 dólares frente a 28,155 dólares del total nacional. Lo anterior muestra la preponderancia que tienen los inmigrantes latinos que buscan el sueño americano y que están dispuestos a emplearse en labores por horas con el sueldo mínimo o realizando labores que no tienen una alta remuneración.

Las personas en situación de pobreza ascienden a 29.9% frente a 14.5% de la nación, evidenciando una importante brecha en este sentido. Sin embargo, es importante indicar que la medición de pobreza establecida por el Bureau del Censo de Estados Unidos identifica varias líneas de ingreso dependiendo de la cantidad de personas que conforman los hogares (incluso si estos tienen personas menores de 18 años y mayores de 65). Es así como la línea de pobreza para un hogar promedio de tres personas es de 18,552 dólares. Según el (United States Census Bureau, 2010), el 70% de la población de la ciudad tiene un título de bachiller o superior, el 61% de la población total está ocupada y las ventas per cápita ascienden a 13,240 dólares. Sin embargo es importante resaltar que la ciudad tiene un porcentaje alto de personas menores de 65 años sin un seguro de salud (40%) frente al 15.3% de todo Estados Unidos.

Departamento de Valparaíso: Valparaíso tiene cinco regiones principales, Viña del Mar, centro del tradicional festival de música de Viña del Mar, Quilpué que se encuentra hacia el margen occidental de la costa, Limache, un territorio al norte del departamento, Casablanca y Valparaíso, su capital, siendo esta la ciudad más conocida por los extranjeros. De la misma manera, el departamento de Valparaíso tiene a su cargo las islas sobre el pacífico, dentro de las que se encuentra la famosa isla de Pascua. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) en el censo de 2012, el departamento contaba con 1'772,000 habitantes concentrando aproximadamente el 10% de la población del país, mientras que su

PIB en 2011 fue aproximadamente 14 mil millones de dólares. (Republica de Chile, Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2007) Indicó que “la diversificación de las actividades de los sectores secundario y terciario se traduce en un alto porcentaje de población urbana, que se localiza de preferencia a lo largo de tres ejes de ocupación urbana: costero, valle del Aconcagua y sobre las más importantes vías de comunicación” (pág. 100). Lo anterior quiere decir que la gran diversidad de actividades económicas ha permitido generar centros poblacionales en distintas áreas de la región (no solo en la costa). La población de Valparaíso que se encuentra entre cero y 14 años es apenas el 20% (siendo la menor de todo Chile) mientras que la población mayor a 60 años representa el 15.8%, siendo la mayor del país, de hecho “la región de Valparaíso, es la que posee el más alto índice de adulto mayor, alcanzando un valor de 78.7, demostrándose que es una de las regiones más envejecidas del país. (Republica de Chile, Instituto Nacional de Estadística [INE], 2014). Es bastante probable que la región experimente fenómenos migratorios internos (y externos) debido a la necesidad de mano de obra (calificada o no) que supla la que se está envejeciendo.

La característica geográfica principal (al igual que en la mayoría de Chile) es la ubicación de grandes montañas nevadas, valles, planicies y zonas costeras en espacios de tierra reducidos ya que Chile es uno de los países más largos pero a su vez más angostos del mundo, con un ancho promedio de apenas 177 kilómetros. Lo anterior hace que las exigencias en infraestructura de comunicaciones, especialmente carreteras sean de difícil construcción, aunque vale decir que Chile lleva aproximadamente 30 años desarrollando su economía mediante la consolidación de infraestructura. Sin embargo, de otro lado, el clima es bastante variado a medida que hay un alejamiento de la costa hacia la cordillera de los Andes, lo cual también influye bastante en la variada producción agrícola, brindando una importante fortaleza en términos económicos a la región.

La economía de Valparaíso se sustenta en cinco sectores fundamentales: pesquero, minero, agropecuario, industria y turismo. Tal como sucede en Perú, el efecto de la corriente de Humboldt contribuye la gran cantidad de peces y crustáceos que se capturan en la región, siendo los principales usos para la elaboración de harina de pescado y consumo humano. El cobre, como en casi toda la parte suroccidental del continente americano, se convierte en una fuente de ingresos muy importante, especialmente en la medida en que los precios de los *commodities* se encuentren en un nivel alto. Dentro de la industria manufacturera se encuentran nueve subsectores, destacándose la actividad portuaria, concentrada en Valparaíso, al igual que industrias químicas, vestido, alimentos e incluso petroquímico gracias al refinamiento de petróleo. El turismo es un sector altamente desarrollado, especialmente concentrado en Viña del Mar y Valparaíso aunque con la posibilidad de llegar rápidamente a otros espacios turísticos en escenarios naturales completamente distintos como la cordillera los Andes o los valles donde se cultiva la uva. Esta importante diversidad en la estructura económica de la región permite que en los últimos trimestres, de acuerdo con el INE, la tasa de desempleo se mantenga por debajo del 8% en los últimos años. De hecho, para el trimestre Septiembre-Noviembre de 2014, este indicador se ubicó en 6.9%.

Algunos indicadores como el nivel de educación de la población para el año 2012 mayores de cinco años se divide en: 35% nivel básico, 40% nivel medio, 11% nivel universitario y técnico 8%. (Departamento Nacional de Estadísticas [INE], 2013). La población por debajo de la línea de pobreza para la República de Chile con corte al año 2013, acorde al Departamento Nacional de Estadística [INE] (2015) fue de 4.5% en situación de pobreza y 14.4% en situación de pobreza extrema basado en la nueva metodología, con la metodología tradicional los resultados son pobreza 2.5% y pobreza extrema 7.8%.

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

La matriz del perfil competitivo (MPC) en la tabla 4 busca resumir, en los factores claves de éxito, el estado general en el que se encuentra la organización y que tan preparado se encuentra para lograr un posicionamiento adecuado en el mercado. De la misma manera, busca establecer las principales fortalezas y debilidades de la organización, las cuales serán profundizadas en el capítulo 4 con el establecimiento de la matriz de factores internos (MEFI).

Tabla 4

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de Éxito	Peso	Bolívar		Atlántico		Magdalena		Guajira	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1. seguridad ciudadana	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11
2. cobertura / calidad educativa	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
3. adecuada oferta de salud pública	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11
4. cobertura servicios públicos	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
5. gestión administrativa adecuada	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
6. incentivos a la industria	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05
7. acceso a recursos naturales	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
8. infraestructura en carreteras	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11
9. corta distancia a puertos	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
10. acceso a aeropuertos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
11. uso de la Tics	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
12. ubicación geográfica	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
TOTAL	1.00		2.31		2.5		2.1		1.7

(4) Fortaleza Mayor, (3) Fortaleza menor, (2) Debilidad menor, (1) Debilidad Mayor
Adaptado de D'Alessio (2012)

La tabla 4 muestra el resultado de la Matriz del Perfil Competitivo en la cual se muestra que Bolívar se encuentra en una posición vulnerable, y presenta un desempeño que apenas se

puede ver como positivo, pero que puede ser mejorada en el mediano plazo siempre y cuando se ejecuten decididamente estrategias alineadas con los objetivos de largo plazo y la visión de futuro deseada.

Tabla 5

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de Éxito	Peso	Bolívar. Colombia		Miami, EUA		Valparaíso. Chile	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1. seguridad ciudadana	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
2. cobertura / calidad educativa	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3. adecuada oferta de salud publica	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22
4. cobertura servicios públicos	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5. gestión administrativa adecuada	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
6. incentivos a la industria	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
7. acceso a recursos naturales	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
8. infraestructura en carreteras	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
9. corta distancia a puertos	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.21
10. acceso a aeropuertos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
11. uso de la Tics	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12
12. ubicación geográfica	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
TOTAL	1		2.31		3.96		3.06

Nota: Adaptado de D'Alessio (2012). (4) Fortaleza Mayor, (3) Fortaleza menor, (2) Debilidad menor, (1) Debilidad Mayor

Aun siendo la región Caribe una de las mejor ubicadas del país, no cuenta con las capacidades necesarias para lograr niveles de competitividad adecuados. Atlántico ha logrado, a través de las sinergias entre la gobernación y las alcaldías, especialmente la de Barranquilla, implementar procesos que llevan ya aproximadamente seis años y les han permitido tener avances en el desarrollo socio económico.

Tal como se observa la MPR (ver tabla 5) muestra que las ciudades en el mundo con similitudes a Bolívar, han logrado desarrollar fortalezas importantes que les han permitido generar una dinámica de desarrollo económico sostenible en el tiempo y que además permite alimentar constantemente la inversión en la misma región. Específicamente se pueden mencionar: el impulso a la infraestructura de carreteras, puertos, aeropuertos, líneas férreas,

logrando así interconectar con gran eficiencia la mayor cantidad de puntos de cada región. Los niveles educativos, de pobreza y de servicios básicos (especialmente en Chile) son fruto de programas de largo plazo (mínimo 10 años) y de focalización de los recursos económicos hacia el desarrollo de la población, que es la materia prima esencial para el desarrollo de los departamentos.

3.8. Conclusiones

El departamento de Bolívar cuenta con excepcionales condiciones geográficas, que eficientemente aprovechadas pueden generar un inmenso valor y bienestar a sus habitantes. Sin embargo, es necesario fortalecer la capacidad de la región para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, de las cuales se identificaron algunas como: la creciente demanda por espacios turísticos naturales, el impulso que el gobierno le quiere dar al puerto de Cartagena, la posibilidad de desarrollar la riqueza fluvial actualmente sin uso, la positiva imagen que tiene Colombia como país atractivo para la inversión y la posibilidad de tener recursos una vez se firme el acuerdo de paz. Como prerequisite esencial para poder potencializar estas oportunidades es necesario el impulso a la infraestructura de transporte en todas sus modalidades (férrea, fluvial, y de carreteras) para generar una conectividad ramificada hacia todos los puntos cardinales del departamento. Así mismo, la implementación de un plan de educación a 15 años, que asegure la disminución del analfabetismo y la adopción de las tecnologías de la información son elementos que se pueden llevar a cabo paralelamente.

Las amenazas más importantes son: el estado de pobreza de la población, la concentración de la dinámica económica en Cartagena, la baja diversificación de la oferta económica, las exportaciones y la falta de educación.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno del departamento de Bolívar se enfoca en la identificación de sus fortalezas y debilidades, en el cual, de acuerdo a la constitución de Colombia de 1986, fue designada como entidad administradora del departamento a la Gobernación de Bolívar. El análisis interno permite comprender cómo explotar al máximo las fortalezas identificadas, logrando así la neutralización de las debilidades. La evaluación se realiza en las siguientes áreas: (a) Administración y gerencia del Gobierno departamental, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones y logística, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos, (f) Sistemas de información y comunicaciones, (g) Tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2012, p. 170).

4.1.1. Administración y gerencia del departamento de Bolívar (a)

Acorde al artículo 238 de la constitución política de Colombia de 1991, “los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos sectoriales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio” (Constitución Política de Colombia, 1991). La administración del departamento de Bolívar se encuentra asignada a la Gobernación de Bolívar, entidad encargada de promover el desarrollo integral de todos los habitantes, lo cual logra mediante la adopción de proyectos orientados a promover el crecimiento económico y desarrollo sostenible, ejerciendo como intermediario entre la nación y los municipios del departamento (Constitución Política de Colombia, 1991). La Gobernación de Bolívar, cuenta con una estructura directiva de elección popular y asignación de funcionarios de alto cargo por parte del Gobernador electo, de igual manera dentro de la organización también se encuentran con funcionarios de carrera administrativa, los cuales llevaron a cabo el proceso de selección para ocupar un cargo determinado por lo general de nivel bajo-medio dentro de la estructura organizacional.

Al ser la elección de Gobernador realizada mediante voto popular, se ha presentado en el departamento la elección de gobernadores de diferentes partidos políticos (ver tabla 6), evidenciando cierta preferencia de los habitantes por Cambio Radical y el partido Liberal, los cuales cuentan en las últimas cuatro elecciones con dos gobernadores electos cada uno, señalando una división en las preferencias de los habitantes del departamento entre dos corrientes que normalmente tienen ideologías contrarias.

De igual manera durante los periodos de elecciones 2003 y 2007, se presentó una alta influencia de la parapolítica en las elecciones de: Libardo Simancas y Joaco Berrio, ex-gobernadores a los cuales en el año 2012 se les dictó sentencia por vínculos con parapolítica y corrupción respectivamente, presentado un deterioro de la imagen de la Gobernación de Bolívar a nivel Nacional.

El Gobierno nacional en un esfuerzo por alinear las estrategias nacionales con las departamentales, publica por cada periodo presidencial el Plan de Desarrollo de Colombia como guía e insumo para que cada uno de los departamentos realice la estructuración del Plan de Desarrollo departamental. De esta manera, surge el documento Plan de Desarrollo departamental de Bolívar denominado “Bolívar Ganador 2012 – 2015” en el cual se identifican las debilidades relacionadas con la capacidad de liderazgo y gestión por parte de los funcionarios de las alcaldías municipales.

La falta de capacidades y deficiencia en el desarrollo de las mismas en el departamento y los municipios más alejados, dificulta la ejecución de la implementación, seguimiento y cumplimiento de las directrices nacionales y departamentales, así como la labor de reportar las necesidades de cada municipio al departamento, lo cual dificulta la colaboración que puede brindar la Gobernación como la asignación de recursos de inversión impidiendo el fortalecimiento de la región y priorización de planes departamentales, lo cual impacta en el crecimiento económico, objetivo principal de la gestión de la Gobernación.

Dentro de las situaciones identificadas se encuentra la necesidad de vinculación de funcionarios públicos con conocimientos académicos específicos en cada área de acción, al igual que de las estadísticas departamentales y regionales, para así lograr obtener ideas o iniciativas orientadas a objetivos de desarrollo municipal, departamental y regional, lo cual permitiría realizar sinergias e integración con objetivos y proyectos que favorezcan el desarrollo económico y cultural del departamento. Lo anterior permitirá la integración y mejora de comunicación entre los municipios y el departamento, llegando a acuerdos de colaboración orientados al cumplimiento del código de ética, apoyo profesional, integración de proyectos, apoyo económico y apoyo en la búsqueda de incentivos o financiamiento para la ejecución de proyectos municipales.

Tabla 6

Gobernadores electos del Departamento de Bolívar

Periodo	Gobernador	Partido Político	Investigación
2001-2003	Luis Vargas	Cambio Radical	
2004-2007	Libardo Simancas	Partido Liberal	Investigado en 2009 por parapolítica
2008-2010	Joaco Berrío	Cambio Radical	Destituido por corrupción
2010-2011	Alberto Bernal	Partido de la U	
2012-2015	Juan Carlos Gossaín	Partido Liberal	

Nota: basado en datos de la Comisión Nacional de Registro Civil

4.1.2. Análisis de Marketing (M)

El departamento de Bolívar cuenta con grandes potenciales de ingresos y recursos de explotación, sin embargo las oficinas relacionadas con el área de comunicaciones de acuerdo a la estructura del departamento son la Oficina de Protocolo y Unidad de comunicaciones y prensa, encargadas del manejo de la imagen del Gobernador y generación de eventos, mas no existe una política clara de Marketing o manejo de imagen a nivel departamental, esta solo se evidencia en los sectores privados. De igual manera se identificó la necesidad de creación de

entidades o instituciones culturales que propendan por la conservación de la cultura, la cuales podrán ser convertidas en atractivos turísticos como museos.

Los grandes potenciales de ingresos y recursos de explotación que contribuyen al crecimiento económico y departamental, como lo son:

- Agropecuarios, el departamento cuenta con zonas de gran potencial y explotación agropecuaria, que han sido mal utilizadas debido a la falta de conocimiento especializado y creaciones de innumerables monocultivos, practicas inadecuadas de arados y cuidados del ganado, destrucción de bosques y manejo inadecuado de contenidos agroquímicos ha generado el bajo porcentaje de utilización de la capacidad de cultivo, alrededor del 51.4% (Secretaria de agricultura, 2010)
- Dada la gran variedad hídrica y topográfica "el territorio del departamento de Bolívar presenta características naturales para su desarrollo agrícola y ganadero, con grandes posibilidades de expansión y crecimiento en este sector, así como el minero que genera algunas regalías en la margen sur del departamento" (Republica de Colombia, Gobernación de Bolívar, 2012, pág. 66).
- Recursos Marinos y Costeros, la zona integrada por el Distrito de Cartagena de Indias, Turbaco, Santa Rosa, Villanueva, Santa Catalina y Clemencia. Han contado con un crecimiento económico y turístico por los recursos marinos basado en la producción limpia de manera que cuenta con importancia competitiva en los mercados verdes internacionales.
- Minería, este ha sido un sector que contribuye al crecimiento económico de la región, ha contado con inversión nacional y extranjera en cuento al conocimiento técnico. El departamento se ha destacado por la producción de oro pasando de una producción de 53.6 Toneladas en 2010 a 55.9 Toneladas en 2011. Una práctica común es la minería a pequeña escala o artesanal en la cual los mismos miembros de la población se dedican a la

explotación minera con la carencia de procedimientos o capacitación técnica para la adecuada explotación provocando errores en el aprovechamiento del insumo y cuidado natural. Este es uno de los aspectos que más contribuye al deterioro social y ambiental, actualmente es uno de los factores que más contribuye a la generación de violencia y generación de cultivos ilícitos.

- Turismo, clasificado como uno de los departamentos con mayor afluencia turística, gracias a la propagación y publicidad realizada desde el Gobierno Nacional a la Ciudad de Cartagena, así como a otras regiones que representan atractivos naturales de gran afluencia turística como lo son: santuario de fauna y flora de los colorados, salinas de Galerazamba, arroyo de toro, entre otros. A pesar de lo anterior, este potencial no ha podido ser plenamente aprovechado, entre otras razones, por la falta de conectividad vial entre los distintos municipios. Precisamente ha sido el factor multicultural, aprovechado por el turismo, el que ha entregado grandes beneficios económicos para la región; el reto es que estos beneficios dejen de estar concentrados en la ciudad de Cartagena para poder potencializarlos a lo largo de todo el departamento.
- El desarrollo portuario tiene su base en Cartagena siendo el tercer puerto en movilización de carga del país y como ya se indicó un polo de desarrollo turístico ya que la ciudad fue declarada como patrimonio histórico de la humanidad.

El departamento de Bolívar, basa su economía en cuatro actividades principales: (a) industria petroquímica, (b) servicios turísticos, (c) servicios financieros, y (d) construcción. Cuenta con una de las ciudades más visitadas del país, ya que de acuerdo a cifras de la corporación turística de la región, Cartagena recibió durante 2014, 231,773 turistas extranjeros y cerca de 1'536,875 turistas nacionales, mostrando un crecimiento del 12.4% y del 0.2% respectivamente (Corporación turística de Cartagena, 2015).

La totalidad de los municipios (excepto Cartagena) derivan su crecimiento económico en sectores primarios: agricultura, ganadería, minería, artesanías y pesca. Las pocas empresas instaladas en los municipios del departamento tienen mínima o escasa relación con el desarrollo industrial de Cartagena pues no hacen parte de los clústeres identificados en esta ciudad. Uno de los principales obstáculos para sacar provecho de los atractivos naturales y la gran afluencia turística ha sido la falta de articulación entre los municipios y el departamento, lo cual se refleja en la deficiente infraestructura vial, deficiencia en cobertura de servicios públicos y falta de planificación turística (Republica de Colombia, Gobernación de Bolívar, 2012). La Figura 10 muestra la estructura económica del departamento de Bolívar de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014), donde se evidencia la preponderancia de la Industria y los servicios comunales y sociales.

El sector petroquímico se distribuye principalmente en: (a) refinación de crudo pesado en la refinería que tiene Ecopetrol en las inmediaciones de Cartagena, (b) empresas productoras de químicos básicos, y (c) productos plásticos.

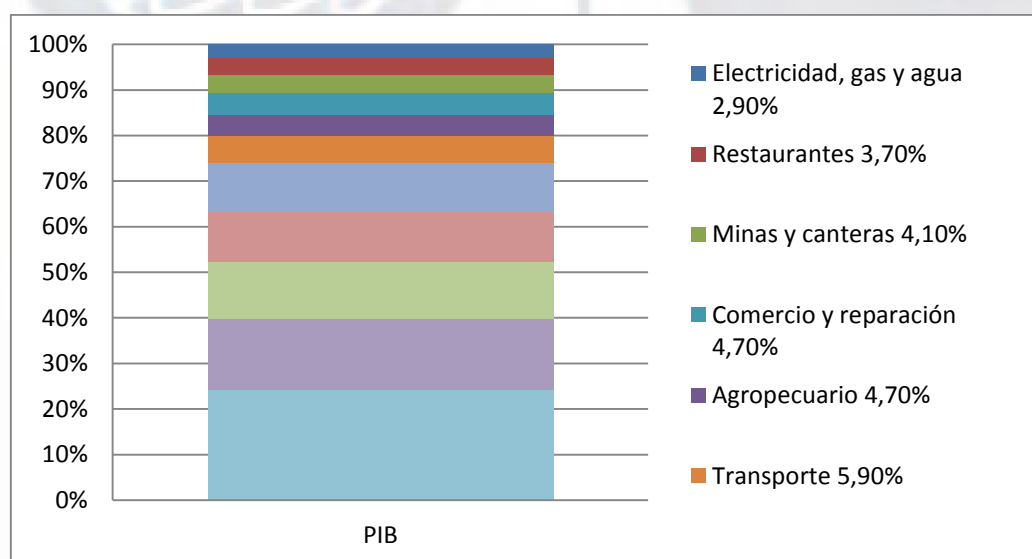


Figura 10. Estructura Del PIB Por Sectores Económicos. Copyright 2014 por República de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Las estadísticas evidencian una peligrosa concentración del crecimiento económico de la región en la ciudad de Cartagena generando un alto nivel de inequidad, amplios niveles de

desplazamiento rural-urbano, baja productividad en el campo y aumento de la pobreza en la ciudad que recibe a las personas. Al tomar como ejemplo el sector con mayor peso en la economía de la región, se evidencia la situación de desigualdad descrita anteriormente, puesto que las actividades petroquímicas concentran el 85.3% de la producción, pero emplean al 35.7% de las personas. La actividad productora de carnes y pescado participa con el 3% del PIB industrial, pero emplea al 21.7% de las personas (ver tabla 7 y 8).

Tabla 7

Composición de la producción industrial del departamento

Producción Industrial	
Productos de la refinación del petróleo	52.20%
Químicas básicas	24.80%
Productos plásticos	4.50%
Otros productos químicos	3.80%
Minerales no metálicos	3.80%
Carne y pescado	3.00%
Hierro y acero	2.40%
Bebidas	1.70%
Otras manufacturas	1.40%
Molinería y sus productos	0.70%
Resto	1.70%

Nota: Perfiles Económicos por Departamentos – Bolívar. Copyright 2014 por Republica de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

4.1.1. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Una de las mayores debilidades del departamento es la carencia de infraestructura vial intermunicipal, para la comercialización y el transporte de productos de diferentes municipios del departamento, así como el acceso a diferentes zonas culturales, turísticas las cuales han sido identificadas como atractivos turísticos a nivel nacional e internacional. Los esfuerzos en mantener y mejorar la malla vial se han realizado como inversiones en infraestructura al interior de las principales ciudades y municipalidades.

Tabla 8

Personal ocupado en actividad de producción industrial del departamento

Personal Ocupado	
Carne y pescado	21,70%
Productos plásticos	14,50%
Químicas básicas	9,80%
Otras manufacturas	8,90%
Minerales no metálicos	8,70%
Productos de la refinación del petróleo	7,60%
Hierro y acero	7,50%
Otros productos químicos	3,80%
Actividades de edición	3,00%
Bebidas	2,70%
Resto	11,80%

Nota: Perfiles Económicos por Departamentos – Bolívar. Copyright 2014 por Republica de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Lo anterior indica la necesidad de fortalecimiento y construcción no solo de las vías intermunicipales del departamento de Bolívar, sino también asegurar la prestación de servicios básicos para los habitantes del departamento, de manera que se garantice el incremento en la calidad de vida de los habitantes de los municipios que no cuentan con el acceso a agua potable, servicio sanitario, electricidad y vivienda digna.

Una situación similar se presenta para las instituciones educativas haciendo énfasis en las instituciones educativas de los municipios más pequeños, donde la inversión no ha sido suficiente para la creación de infraestructura de calidad, por lo cual hace parte integral el acceso a servicios públicos básicos.

4.1.2. Finanzas y contabilidad (F)

La situación financiera del departamento a Enero de 2012, de acuerdo con la Figura 11. Composición de los ingresos año 2012, muestra que los ingresos totales ascienden a \$608,407 millones de pesos, compuestos por ingresos corrientes correspondientes al 65.4% e ingresos de capital o no tributarios correspondientes al 34.4% de los ingresos totales del departamento.

La composición de los ingresos tributarios, como se puede observar en la Figura 12. Composición de ingresos Tributarios presenta una alta dependencia del consumo, especialmente al consumo de cerveza así como la composición de los ingresos no tributarios, En la Figura 13. Composición de ingresos no tributarios se puede observar una alta dependencia del sistema general de participaciones dado por el Gobierno Nacional.

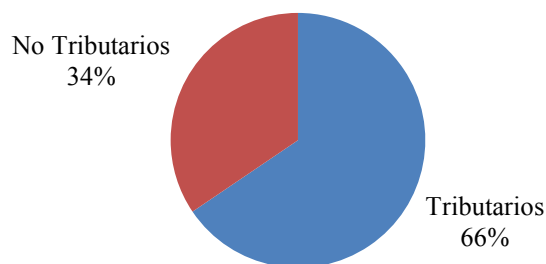


Figura 11. Composición de los ingresos año 2012. Copyright 2012 por Republica de Colombia, Gobernación de Bolívar.

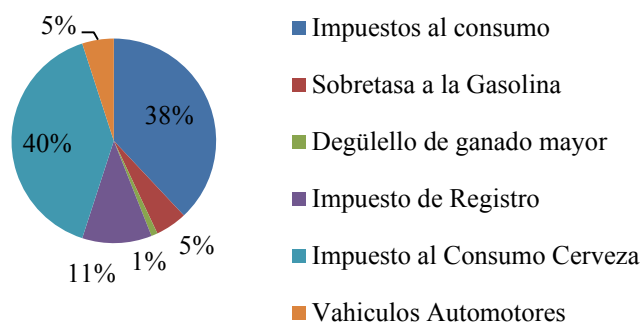


Figura 12. Composición de ingresos Tributarios. Copyright 2012 por Republica de Colombia, Gobernación de Bolívar.

La problemática presentada en las finanzas departamentales requiere una estrategia de fortalecimiento de fuentes de ingreso al igual que políticas eficientes de recaudo, estas últimas mediante la modernización de procedimiento internos y de personal de planta.

De otra parte, el impulso a la creación de Pymes o comercios puede contribuir a mejorar el perfil de las finanzas municipales y fomentar la creación de nuevas empresas generadoras de empleos locales y departamentales.

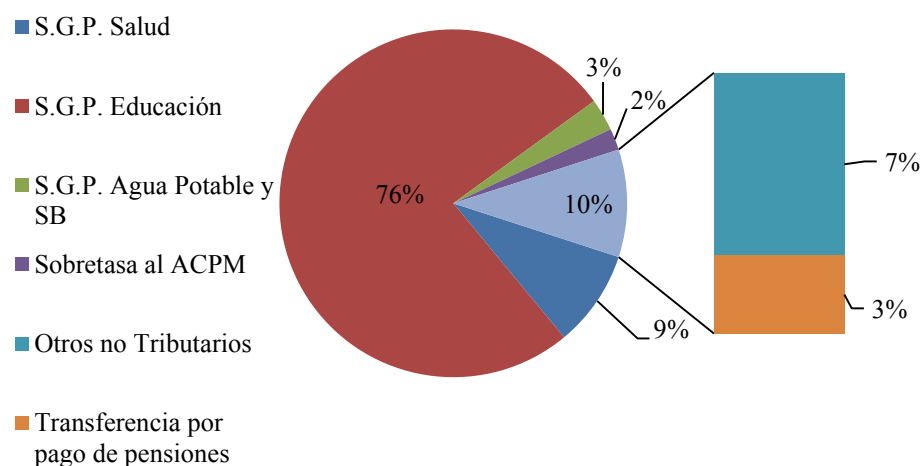


Figura 13. Composición de ingresos no tributarios. Copyright 2012 por Republica de Colombia, Gobernación de Bolívar.

4.1.3. Recursos humanos (H)

El departamento de Bolívar cuenta con una gran riqueza cultural y patrimonial, que debe ser potenciada de manera adecuada con políticas y esfuerzos de largo plazo. En relación con el recurso humano del departamento se identificó la falta de preparación especializada, procesos adecuados de contratación conllevando a un déficit de autonomía en la contratación por méritos, genera un déficit en la asignación de recursos especializados para suplir las necesidades de generación de ideas y articulación regional. El Plan de Desarrollo de Bolívar 2012 – 2015, contempló la formación de destrezas operativas enmarcada en las necesidades departamentales y municipales, con el fin de fortalecer la generación de empleo para los habitantes del municipio, minimizando la contratación de personal externo al departamento fenómeno que se ha presentado por la falta de personal capacitado no solo a nivel académico, sino a nivel ético y de valores, logrando una relación más directa de la Gobernación con la población y la generación de concursos y convocatorias para fomentar el interés y el desarrollo humano de la población.

En el 2013 la situación de pobreza en el departamento de Bolívar fue de 41.8%, mientras que en el 2012 fue de 44.2%. El porcentaje de personas en situación de pobreza extrema para

el departamento de Bolívar fue de 13.2%. En el 2013, un hogar promedio en Bolívar estuvo compuesto por cuatro personas mientras que a nivel nacional es de 3.5 personas, los hogares con más cinco personas y más representaron el 34.4% frente a 23.8% del total nacional.

4.1.4. Sistemas de información y comunicaciones (I)

A nivel nacional Colombia cuenta con planes de inversión para incrementar la cobertura de internet en varias regiones de Colombia, dentro del cual se encuentra la instalación de fibra óptica o bien el cubrimiento satelital de varias regiones, más estas conexiones hasta ahora implementadas en determinados municipios de Bolívar al ser conexiones brindadas por el Gobierno Nacional no cuentan ni con la tecnología ni calidad de acceso necesarias para el aprovechamiento no solo de las entidades públicas sino también de la población del departamento. Con relación a los sistemas de información, no existen sistemas de información que permitan la articulación de proyectos y planes, así mismo no en todos los municipios cuentan con el nivel de educación o capacitación necesaria para la buena utilización de sistemas de información.

4.1.5. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El departamento de Bolívar no cuenta con insumos y recursos requeridos para inversión en investigación y desarrollo tecnológico. La práctica privada para suplir las necesidades del mercado y mantenerse a la vanguardia en tecnología e innovación, ha sido la adquisición de insumos tecnológicos de tendencia internacional, que les permite a las entidades privadas obtener la reducción en tiempos operativos de producción o generación de servicios de manera que logran recuperar la inversión de manera eficiente y rápida. Para las entidades públicas el proceso de desarrollo e investigación tecnología ha sido clasificado como uno de los aspectos menos prioritarios a nivel departamental, toda vez que presenta grandes deficiencias a nivel de salubridad, educación y carencia de infraestructura vial.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 9

Matriz MEFI para el departamento de Bolívar

Factores determinantes del Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Actualización del documento Plan de desarrollo departamental	0.03	3	0.09
F2	Atractivos turísticos diversos (culturales, turísticos y Naturales)	0.07	4	0.28
F3	Explotación controlada de los recursos Marinos y Costeros. Auto sostenible.	0.06	4	0.24
F4	Generación de recursos por explotación de minerales como el oro	0.03	4	0.12
F5	Inversión en infraestructura en las ciudades y vías principales	0.06	3	0.18
F6	Tercer puerto marítimo de carga del país	0.05	4	0.20
F7	Ubicación geográfica, riqueza en recursos naturales.	0.06	4	0.24
F8	Costas distancias entre ciudades, aeropuertos y puertos	0.05	3	0.15
Subtotal		0.41		1.50
Debilidades				
D1	Dificultad de acceso de la población a entidades de educación	0.05	2	0.10
D2	Falta de capacitación a los funcionarios públicos de los municipios más alejados.	0.04	2	0.08
D3	Falta de acceso a servicios básicos en varios Municipios	0.06	2	0.12
D4	Falta acceso a Internet. Sistemas de Información y recursos tecnológicos (Uso de las tics)	0.05	1	0.05
D5	Infraestructura insuficiente en vías intermunicipales	0.06	2	0.12
D6	Fallas en el control minería artesanal	0.05	2	0.10
D7	Concentración de la actividad económica en una ciudad	0.07	1	0.07
D8	Falta de incentivos para la innovación y creación de empresas	0.04	2	0.08
D9	Concentración de las exportaciones en el sector petroquímico	0.04	2	0.08
D10	Gestión administrativa inadecuada	0.04	1	0.04
D11	Ineficiencia en el manejo de recursos por presencia de la parapolítica	0.04	2	0.08
D12	Dificultades de acceso para la población, a programas de salud para las personas en condiciones de pobreza, extrema pobreza e indigencia	0.05	2	0.10
Subtotal		0.59		1.02
Total		1.00		2.52

La casilla valor representa: (4) Fortaleza Mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, (1) Debilidad Mayor.

4.3. Conclusiones

El departamento de Bolívar presenta una importante actividad turística y minera, lo cual ha contribuido con la generación de ingresos y creación de empresas alrededor de estas industrias, descuidando en gran medida los potenciales de explotación que presenta como por ejemplo la agricultura tecnificada. Así mismo, la desarticulación de estrategias para la generación de ideas innovadoras, la generación de un orden territorial y la falta de

capacitación dirigida al crecimiento productivo impide que el departamento desarrolle su potencial real para convertirse en uno de los más importantes y con mayores cualidades de explotación y creación empresarial a nivel nacional. Es importante considerar las limitantes en la elección de los gobernantes del departamento, lo cual genera un círculo de poderes y afectación a ciertos sectores de acuerdo a la tendencia política. Es necesario incentivar la generación de empresas al igual que su competitividad para el fortalecimiento económico, social, cultural y turístico de la región, creando lazos fuertes entre población y el desarrollo departamental y municipal.



Capítulo V: Intereses De La Organización Y Objetivos De Largo Plazo

Los intereses organizacionales y en los que el departamento de Bolívar está interesado en alcanzar buscan afinidad con la visión, misión, valores y código de ética ya establecidos previamente. Para iniciar el análisis y definir los objetivos de largo plazo se realizará previamente un análisis desde factores o intereses comunes que el departamento ha identificado como inherentes, es decir su “razón de ser” y que se constituyen en los pilares básicos de su planeamiento y construcción de futuro.

5.1. Intereses del Departamento de Bolívar

Como indicó D'Alessio, F. (2012) los intereses organizacionales son aquellos aspectos que una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos para brindar a los pobladores una mejor calidad de vida, garantizando los derechos fundamentales. De tal manera que para el departamento de Bolívar son fundamentales sus intereses y los de su población; es así como ha planteado cinco intereses primordiales, todos orientados a incrementar el bienestar humano de la población: (a) Incrementar y desarrollar ampliamente el sector del Turismo en el departamento, (b) Posibilitar una mayor cobertura y aprovechamiento de los beneficios gubernamentales para la atención en materia de salud pública, (c) Ampliar la cobertura en las zonas alejadas del departamento que permita la prestación de servicios públicos domiciliarios básicos, (d) Disminuir los índices de analfabetismo a través de la incorporación de programas de educación, reinserción escolar e infraestructura para el desarrollo académico, (e) Reducir el índice de la pobreza extrema apoyado en el desarrollo económico de la región. Cada uno de los intereses mencionados se describe a continuación:

Incrementar y desarrollar el sector del Turismo de Bolívar. Al ser el turismo el motor económico del departamento, se considera necesario crear iniciativas para duplicar el turismo extranjero y promover la atracción del ecoturismo en la zona rural de departamento.

Se hace necesario entonces, desarrollar e implementar deferentes iniciativas de desarrollo turístico, para ello será necesario una mayor inversión en seguridad, desarrollo vial e infraestructura productiva asociada al sector económico, fomentando oportunidades laborales. Para que se cumpla el objetivo, el departamento deberá garantizar la seguridad de sus pobladores y turistas con el apoyo de la fuerza pública (Policía y/o Ejército) como primera medida de protección.

Posibilitar una mayor cobertura y aprovechamiento de los beneficios gubernamentales para la atención en materia de salud pública. En Colombia existe el sistema de cobertura en salud de carácter público denominado SISBEN, este sistema está dirigido a la población de los estratos uno y dos en donde se encuentra la población más pobre del país. En el departamento existe poca cobertura o acceso a este sistema de salud, especialmente viéndose afectada la población más vulnerable como las personas en situación de discapacidad, adultos mayores y niños. Se estima que de 187,000 adultos mayores solo 51,100 pertenecen al nivel I y II del SISBEN dejando por fuera 136,000 que viven en condiciones de pobreza, pobreza extrema e indigencia. Existen 22,390 personas en condición de discapacidad de los cuales el 65% no recibe acompañamiento para atención de sus limitaciones. Se hará necesario entonces ampliar la cobertura y facilitar el acceso a la vinculación de los pobladores al sistema de salud público que permitan condiciones adecuadas de supervivencia. Es necesario establecer la fuente de estas estadísticas.

Ampliar la cobertura en las zonas alejadas del departamento que permita la prestación de servicios públicos domiciliarios básicos. Aumentar la cobertura de los servicios públicos básicos será un objetivo fundamental, actualmente la cobertura de servicios de saneamiento básico en el departamento se encuentra por debajo de la media nacional. Este objetivo mejorará significativamente las condiciones de vida de la comunidad, se encuentra alineado con los otros objetivos, con el fin de garantizar el desarrollo integral del departamento.

Disminuir los índices de analfabetismo a través de la incorporación de programas de educación, reinserción escolar e infraestructura para el desarrollo académico. La educación es uno de los ejes para llevar al cumplimiento de la visión del departamento, el porcentaje de analfabetismo del departamento corresponde al 12% comparado con el porcentaje nacional del 6.5%, lo que conlleva a tener como prioridad la implementación de políticas para mejorar el nivel educativo. Es indispensable trabajar en el desarrollo humano de la sociedad considerando lo establecido en los artículos 44, 45 y 67 de la Constitución Nacional de Colombia, en los cuales establecen a la educación como una obligación del Estado y será de acceso gratuito entre los cinco y 15 años (Constitución Política de Colombia, 1991).

Reducir del índice de la pobreza extrema apoyado en el desarrollo económico de la región. Se realizará mediante la ejecución de dos estrategias específicas: cobertura de las necesidades básicas de los pobladores del departamento, como educación, vivienda, generación de capacidades para la empleabilidad, abriendo los espacios para el emprendimiento de manera que se absorba dicha mano de obra, es decir, en pocas palabras, aplicar políticas de desarrollo de competencias y no mediante programas asistencialistas. La amplia extensión del departamento y su fértil tierra, son el lugar propicio para apoyar a la población más vulnerable, con el apoyo del gobierno nacional mediante el plan de vivienda de interés social, se puede realizar la distribución adecuada de la población rural del departamento. Lo anterior se encuentra basado en el Artículo 51 de la constitución Nacional de Colombia de 1991.

El artículo 25 de la constitución nacional de Colombia determina como derecho fundamental de todo ciudadano el trabajo digno, el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del estado. Será indispensable fomentar los pilares económicos del departamento como son el turismo, el

comercio, la industria petroquímica y las actividades agropecuarias; que permitan generar mayor empleo y fuentes de ingresos.

5.2. Potencial del departamento de Bolívar

En el turismo se centra el mayor potencial de la región, Cartagena de indias es su mayor exponente y el mayor destino turístico del país. La ciudad amurallada es un importante atractivo de fama mundial, durante los últimos años Cartagena ha sido escogida para ser parte de los puertos de embarque de múltiples cruceros, de tal manera que se puede aprovechar la afluencia de turistas y ofrecerles diferentes destinos que complementen su experiencia, uno de ellos es la tendencia actual por el turismo ecológico, la cual ha tomado gran fuerza en los últimos años, es ahí donde el departamento de Bolívar se puede beneficiar con sus impresionantes destinos naturales y desarrollar una industria turística de clase mundial.

Sitios como Mompox, gracias a Gabriel García Márquez y su realismo mágico cobran fuerza turística de gran importancia, de igual manera islas del rosario o barú, de impresionante belleza y dotadas de importante fauna marina, así como otro tipo de lugares únicos como sus famosos volcanes de lodo, manglares, entre otros. Otro potencial evidenciado se centra en la utilización de los grandes espacios de tierra no aprovechados que pueden ser usados en la agricultura responsable y la ganadería. Para esto es necesario desarrollar planes de capacitación especializada y acompañamiento por parte de funcionarios de la gobernación.

El departamento al igual que toda Colombia, ha sido impactado por el narcotráfico y los inconvenientes de conflicto armado derivado de la influencia del narcotráfico y la parapolítica, tanto en el sector público, como en el sector privado. Lo anterior ha dado origen a zonas de acceso restringido y de alto riesgo para la prestación de servicios públicos, adecuación y salud, dada la influencia de poderes indebidos, los cuales durante años permearon al gobierno. Actualmente gracias a la gestión del gobierno nacional se están

realizando conversaciones para el cese del fuego armado, y posibilidad de acceso a dichas zonas restringidas, lo cual permite realizar programas, con el fin de cubrir necesidades básicas que no había sido posible atender durante años por parte de la gobernación.

El departamento es débil en infraestructura, lo cual no permite el libre desplazamiento de los pobladores y dificulta el turismo en las zonas rurales. No existe una entidad encargada del aprovechamiento y direccionamiento de los beneficios brindados por el gobierno en materia de vivienda, salud, educación, infraestructura, subsidios y ayudas gubernamentales que pudieran canalizarse a la población y propender a un mejoramiento en sus condiciones de vida.

5.3. Principios Cardinales del departamento de Bolívar

El adecuado análisis de los principios cardinales enfocados en el departamento de Bolívar y alineados a la misión y visión propuesta, permitirá identificar los objetivos de largo plazo que llevarán a convertir en realidad el plan estratégico.

Influencia de terceras partes. El departamento de Bolívar tiene una relación directa con los departamentos de Atlántico, Magdalena, Cesar y Santander, los cuales, gracias a su cercanía geográfica permiten generar dinámicas de cooperación comercial y turística. La conexión natural que tienen con el río Magdalena, el cual fue el afluente más importante del país durante el período colonial y de los primeros 100 años de la República debido a su navegabilidad; permite estrechar los lazos de intercambio sociocultural. En la actualidad se encuentra en ejecución el proyecto de recuperación de 900 kilómetros del río (entre Puerto Salgar y Barranquilla) el cual tiene estimado finalizarse en 13 años, buscando impulsar la navegación fluvial como una forma de generación de negocios y optimización del transporte de mercancías.

El gobierno nacional, a través de Proexport y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, tiene un fuerte interés en convertir a Cartagena en un referente para la organización

de convenciones a nivel mundial, impulsando el turismo de la región Caribe. Lo anterior permitiría fomentar el ecoturismo en las grandes zonas naturales del departamento, incentivando la generación de oportunidades de mejora en las condiciones de calidad de vida de los pobladores de dichas zonas.

Lazos pasados – presentes. Rodrigo de Bastidas y Juan de la Cosa en 1500 y 1501 descubrieron las costas del departamento, pero en 1533 Don Pedro de Heredia fue el conquistador y fundador de San Sebastián de Calamar, actualmente conocida como Cartagena de Indias, la cual se convirtió en el puerto más importante de la corona Española en las costas del nuevo mundo durante su reinado. Dada su importancia estratégica fue construido el Castillo de San Felipe, rodeado de la ciudad amurallada como protección ante ataques externos. Hoy en día, estas construcciones constituyen el mayor atractivo y referente turístico de Cartagena en el departamento de Bolívar. En la actualidad se encuentra en construcción la ruta del sol cuyo objetivo principal es reducir los tiempos de desplazamiento entre el interior del país y la costa atlántica, pasando de 22 a 10 horas, permitiendo una disminución en los costos de transporte de los bienes que se comercializan entre Colombia y el resto del mundo.

La dinámica social del país se ha visto influenciada por el conflicto armado en diferentes momentos históricos, los cuales se han concentrado en el departamento de Bolívar creando una influencia negativa en el desarrollo económico y calidad de vida de la población. Actualmente con el proceso de paz que se adelanta en la Habana, se podrían generar oportunidades para la implementación de programas de desmovilización y reinserción que permitan la creación de empresas evitando que quienes entregaron las armas vuelvan a delinquir e impulsando así el crecimiento del departamento.

Contra balance de intereses. No existe un contra balance relevante con algún departamento del país, ya que el departamento de Bolívar centra sus esfuerzos en el turismo,

teniendo como base a Cartagena, mientras que los demás departamentos centran sus políticas en desarrollo agrícola, minero, ganadero e industrial.

Conservación de los enemigos. Debido a que las relaciones con los departamentos vecinos han sido cordiales y de mutua cooperación, es complejo afirmar que Bolívar haya tenido enemigos y por ende no conserva ninguno.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La matriz de intereses de la organización, se puede observar en la tabla 10.

Tabla 10

Matriz intereses del departamento

Interés del Departamento	Vital	Mayores	Periférico
1. Incremento del Turismo	Departamento de Bolívar. Magdalena	*Gobierno Central	*Bogotá
2. Aumentar la cobertura de los servicios de salud	Departamento de Bolívar	*Gobierno Central. Ministerio de salud	*Bogotá
3. Ampliar la cobertura de servicios públicos domiciliarios	Departamento de Bolívar	*Gobierno Central. Ministerio de Hacienda	*Bogotá
4. Disminuir los índices de analfabetismo	Departamento de Bolívar	*Gobierno Central. Ministerio de Educación	*Bogotá
5. Reducción de los índices de Pobreza Extrema.	Departamento de Bolívar	*Gobierno Central	*Bogotá

* Interés común ** Interés Opuesto

5.5. Objetivos de Largo Plazo

OLP1: Incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básico para el año 2030 así: Acueducto en 10%, Alcantarillado de 40%, y Aseo en 15%.

OLP2: Reducir un 4.2% el índice de pobreza extrema del departamento para el 2030.

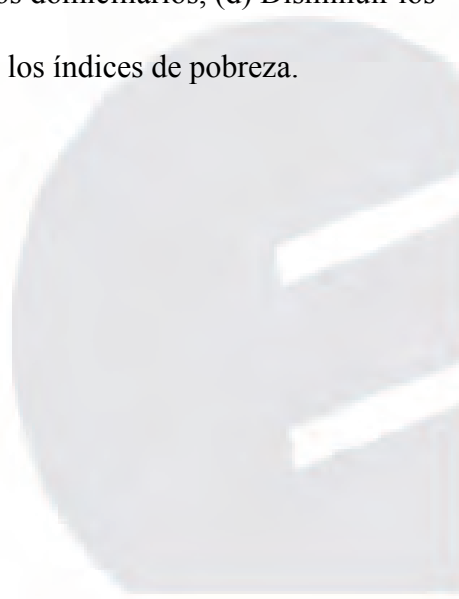
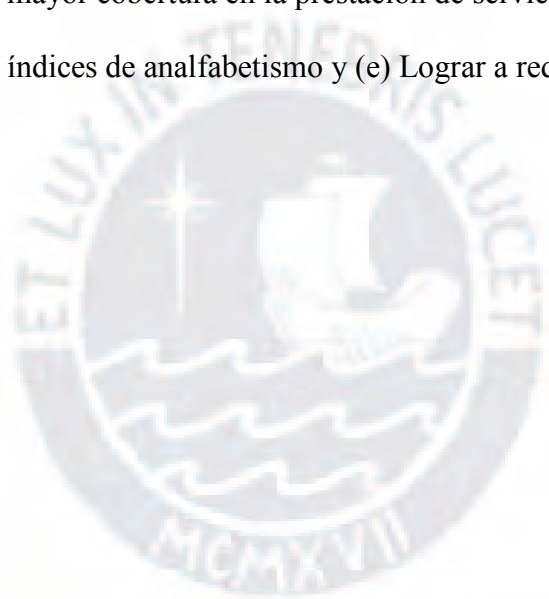
OLP3: Disminuir 7% la tasa de alfabetismo del departamento para el 2030.

OLP4: Aumentar en 40% la cobertura del SISBEN para los niveles I y II del programa para 2030.

OLP5: En el 2030 obtener 3'400,000 de turistas extranjeros en el departamento del Bolívar.

5.6. Conclusiones

Los Objetivos de largo Plazo se han alineado a la visión, misión, valores y código de ética del departamento, buscando el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores. Es así como para el año 2030 se plantea un cambio radical para el departamento de Bolívar teniendo como ejes centrales los cinco intereses del departamento, los cuales proponen específicamente cinco grandes objetivos de largo plazo: (a) Incrementar el turismo, (b) Incrementar el beneficio de cobertura en salud para los estratos uno y dos, (c) Lograr mayor cobertura en la prestación de servicios públicos domiciliarios, (d) Disminuir los índices de analfabetismo y (e) Lograr a reducción de los índices de pobreza.



Capítulo VI: Decisión y Elección de Estrategias

En el presente capítulo se desarrolla el proceso de generación y selección de estrategias del proceso estratégico para el departamento de Bolívar aprovechando los análisis y resultados obtenidos en los capítulos anteriores. Se generan las posibles estrategias con ayuda de las matrices: Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), Posición Estrategia y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Boston Consulting Group (MBCG), Interna Externa (MIE) y Gran Estrategia (MGE); para luego seleccionar entre estrategias retenidas y estrategias de contingencia empleando los criterios de las matrices de: Decisión Estratégica (MDE), Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Rumelt (MR), Ética (ME), Estratégicas versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) y Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS); finalizando con la obtención de las estrategias retenidas y de contingencia para el departamento.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Aunque la construcción de estrategias a partir del emparejamiento de las dimensiones del análisis interno-externo se realiza siguiendo la metodología presentada por D'Alessio (2012) en una matriz de tres por tres dimensiones, los resultados de dicho ejercicio se muestran en el tabla 11 y 12. La primera resume las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se derivan de las matrices MEFÉ y MEFI antes desarrolladas, y las estrategias que surgen de los enfoques resultantes del emparejamiento de las dimensiones interna y externa.

Del cruce del entorno y el análisis interno se proponen las anteriores 24 estrategias para su respectiva valoración, las cuales resumen los posibles enfoques de aproximación a la consecución de los objetivos de largo plazo en el marco de lo contemplado en los intereses del departamento.

La matriz MPYEA aproxima el tipo de comportamiento que debería asumir el departamento en su formulación de estrategias considerando algunas características del

Tabla 11

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Fortalezas: F		Debilidades: D	
F1	Existencia de políticas y planes de trabajo contenidos en el Plan de desarrollo Departamental	D1	Falta acceso a la educación de la población
F2	Atractivos turísticos diversos (culturales y naturales)	D2	Falta de liderazgo y capacidades Administrativas Municipales (Funcionarios públicos)
F3	Explotación controlada de los recursos Marinos y Costeros. Auto sostenible.	D3	Falta de acceso a servicios públicos básicos en varios Municipios (Agua. electricidad. gas. acueducto y alcantarillado)
F4	Generación de recursos por explotación de minerales como el oro	D4	Falta acceso a Internet. Sistemas de Información y recursos tecnológicos
F5	Inversión en infraestructura en las ciudades y vías principales	D5	Infraestructura insuficiente en vías intermunicipales
F6	Tercer puerto marítimo de carga del país	D6	Fallas en el control minería artesanal
F7	Importante ubicación geográfica con riqueza Hídrica del departamento y recursos naturales	D7	Concentración de la actividad económica en una ciudad
F8	Distancia entre ciudades y aeropuertos y puertos	D8	Falta de incentivos para la innovación y creación de empresas
		D9	Concentración de las exportaciones en el sector petroquímico
		D10	Falta de cultura ciudadana de control político por parte de los bolivarenses
		D11	Ineficiencia en el manejo de recursos por presencia de la parapolítica y corrupción
		D12	Falta de acceso a programas de salud para las personas en condiciones de pobreza extrema e indigencia.
Oportunidades: O		Amenazas: A	
O1	Crecimiento de la demanda y oferta turística del Departamento de Bolívar	A1	Conflicto Armado. especialmente al sur del departamento
O2	Buen momento macroeconómico del país	A2	Alto nivel de analfabetismo. especialmente en las áreas rurales
O3	Amplio espacio geográfico para realización de proyectos de ecoturismo	A3	Alto nivel de desconocimiento y uso de las Tics
O4	Ríos navegables sin uso	A4	Bajo nivel de conciencia ambiental
O5	Cercanía y facilidad de acceso al puerto de Barranquilla (cercanía)	A5	Producción científica baja y concentrada
O6	Buenas relaciones internacionales del país con madurez de la estructura político - administrativa existente / Participación activa en la representación en partidos políticos	A6	Altos niveles de pobreza y desigualdad
O7	Presupuestos Nacionales para educación, salud, cultura y desarrollo vial	A7	Dificultades administrativas para la vigilancia y control de los recursos destinados a programas de salud. Educación. e infraestructura.
		A8	Falta de disponibilidad presupuestal para la atención departamental de saneamiento público y salud. Manteniendo ineficiente infraestructura locativa hospitalaria. Deficiente oferta de programas de salud manteniendo altas tasas de mortalidad infantil, enfermedades mentales. Enfermedades transmisibles: dengue, malaria, tuberculosis y lepra. Baja cobertura de vacunación felina y canina que llevan a enfermedades crónicas y falta de programas de atención integral para la población desplazada.
		A9	Mal estado de las vías férreas por donde se moviliza la carga pesada.
		A10	Baja cobertura de la red vial e inadecuadas condiciones de la misma. Altas tarifas de transporte por condiciones geográficas.

Tabla 12

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA). Con Estrategias por Enfoque

Enfoque FO		Enfoque DO	
FO1	Internacionalizar los atractivos turísticos de la región (F2. F5. O1. O2. O6)	DO1	Invertir en establecimientos, equipos y personal educativo y realizar programas formales de erradicación de índices de deserción estudiantil, establecimiento de profesionalizaciones para jóvenes y adultos. (D1. O2)
FO2	Ampliar la oferta turística haciendo énfasis en proyectos de ecoturismo. (O2. O3. O4. F2. F3. F8)	DO2	Fortalecer los instrumentos de control de contratación en el departamento para vigilar el eficiente manejo del erario público. Realizar la contratación de personal idóneo con las capacidades técnicas requeridas para los cargos de administración pública. Para el personal existente diseñar el plan de capacitación en temas sectoriales, procedimentales y técnicos que permitan una mayor eficiencia en el manejo del cargo. (D2. D3. D4. D11. O6)
FO3	Diseñar proyectos para el aprovechamiento de los recursos hídricos (F1. O4).	DO3	Implementar programas de veeduría ciudadana y control político. (O2. D10. D11).
FO4	Aprovechar la cercanía con el puerto de Barranquilla para fortalecer el comercio regional. (F6. O5)	DO4	Aprovechar los recursos derivados de la explotación para robustecer las instituciones que apoyan el emprendimiento (D6. D7. D8. D9. O2. O3)
FO5	Lograr subsidios para la creación de empresas y oportunidades laborales que sean motor de crecimiento para la región. (O2. O5. F1. F4)	DO5	Emplear los recursos naturales de forma sostenible para el beneficio público (D3. O4)
FO6	Fomentar el crecimiento de la industria manufacturera en el departamento (F4. F5. O2)	DO6	Ampliar la malla vial y la infraestructura de comunicaciones de la región con el fin de apoyar los proyectos de ecoturismo y otras actividades que generen crecimiento económico (D5. D4. O3)
FO7	Construir vías principales que mejoren la movilidad y flujo comercial en la región (F1. F5. F6. F7. O2. O5. O6. O7)	DO7	Crear de una división administrativa que documente y haga seguimiento a las oportunidades de financiamiento, ayudas, regalías que se ofrezcan para llevar a cabo proyectos de interés del departamento. (D2 O6. O7).
FO8	Aumentar las exportaciones por medio de un fondo de promoción y la suscripción de acuerdos o tratados que beneficien el comercio de la región. (O2. O5. O6. F1. F4. F6)	DO8	Ampliar la cobertura del servicio de telecomunicaciones, internet y las tecnologías de soporte requeridas para el adecuado funcionamiento de dicha red. A través de los programas de gobierno establecidos. (O2. O7. D3)
		DO9	Incentivar a los funcionarios públicos para lograr incrementar su conocimiento técnico especializado. a través del establecimiento de estructuras jerárquicas o niveles de cargo por especialidad, que le permitan establecer metas de formación profesional. (O6. D1. D2. D11)
Enfoque FA		Enfoque DA	
FA1	Aprovechar los incentivos del Gobierno Nacional para dar cobertura en educación, comunicaciones y empleo. (F1. A2. A3. A6)	DA1	Generar programas de reinserción de la población guerrillera y paramilitar que involucre alfabetización y desarrollo técnico incluyente en áreas como producción agrícola, tecnologías sostenibles y TICs (D1. A1. A2. A3. A4. A6)
FA2	Realizar campañas educativas que fomenten la protección del medio ambiente a través del ecoturismo (F2. F8. A4)	DA2	Diseñar estrategias para garantizar la seguridad de los funcionarios y ciudadanos de buena fe que denuncien desviación de los recursos públicos. Con el apoyo del gobierno nacional y las fuerzas militares. Diseñar mecanismos sancionatorios ejemplares para los funcionarios que se apropien de recursos públicos. (D10, A1, A7)
FA3	Lograr con el gobierno nacional dar cumplimiento a lo establecido en la constitución política de Colombia para brindar cobertura en los servicios públicos básicos y en caso de no estar en condiciones lograr las concesiones necesarias para la operación. (F1, A2, A7, A8)		
FA4	Invertir en desarrollo vial para realizar el aprovechamiento del turismo. no solo en la ciudad de Cartagena, sino también en otros municipios. Propender un mayor desarrollo vial en las zonas destinadas para la creación de empresas y explotación minera. (F3, F5, F6, F7, A9, A10)		
FA5	Establecer un plan de trabajo gradual para el sector de la salud en compañía del gobierno nacional con el fin de mejorar las condiciones de salubridad de la comunidad, especialmente de los infantes en situación de vulnerabilidad. adultos mayores y discapacitados.(F1, F4, A5, A7, A8, A12)		

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

Tabla 13

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

SECTOR		ORGANIZACIÓN	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor
1 Cambios tecnológicos	1.0	Retorno de la inversión	4.0
2 Tasa de inflación	5.0	Apalancamiento	2.0
3 Variabilidad de la demanda	4.0	Liquidez	4.0
4 Rango de precios de los productos competitivos	2.0	Capital requerido Vs. Capital disponible	2.0
5 Barrera de entrada al mercado	3.0	Flujo de caja	3.0
6 Rivalidad/ Presión competitiva	2.0	Facilidad de salida del mercado	1.0
7 Elasticidad de precios de la demanda	1.0	Riesgo involucrado en el negocio	3.0
8 Presión de los productos sustitutos	2.0	Uso de economías de escala y de experiencia	2.0
9 Problemas sociales y económicos	1.0		
Promedio -6=	-3.67	Promedio	2.63
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor
1 Potencial de crecimiento	5.0	Participación del mercado	4.0
2 Potencial de rentabilidad	5.0	Calidad del producto	5.0
3 Estabilidad financiera	3.0	Velocidad de introducción de nuevos productos	4.0
4 Conocimiento tecnológico	5.0	Integración de empresas afines del sector	2.0
5 Utilización de recursos	4.0	Diversidad de atractivos turísticos	6.0
6 Intensidad de capital	3.0	Conocimiento tecnológico	3.0
7 Facilidad de entrada al mercado	3.0	Accesibilidad a sus atractivos turísticos	3.0
8 Productividad/ utilización de la capacidad	3.0	Especialización de los RR.HH.	
9 Poder de negociación de los productores	4.0		
Promedio	3.89	Promedio -6=	-2.14

entorno (estabilidad del entorno y fortaleza de la industria) y de la misma organización

(fortaleza financiera y desarrollo de ventajas competitivas) (ver tabla 13). Dichas

características son medidas por unos índices con valoraciones enteras entre uno y cuatro

siendo las cantidades más cercanas a cuatro aquellas que indiquen un pronunciamiento mayor

de la característica medida.

A partir de los valores obtenidos por la MPEYEA obtiene un polígono a partir del cual se determina un "vector suma" que ubica la situación de la empresa en alguno de cuatro cuadrantes como se ilustra en la figura 14, los resultados de los ejes son $x=1.75$ $y=1.04$.

Lo anterior ubica al departamento en el cuadrante II, correspondiente al conjunto de estrategias llamado "competitivo" asociado al enfoque de Fortalezas-Amenazas (FA) de la MFODA, aunque dicho enfoque no es nítido en la medida en que el vector resultante del análisis PEYEA es más bien corto. Pensando en una aproximación de este corte surgen estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, reconvención y diferenciación. El anterior síntesis será el criterio de selección aportado por esta parte del análisis para la valoración de las estrategias obtenidas por la MFODA.

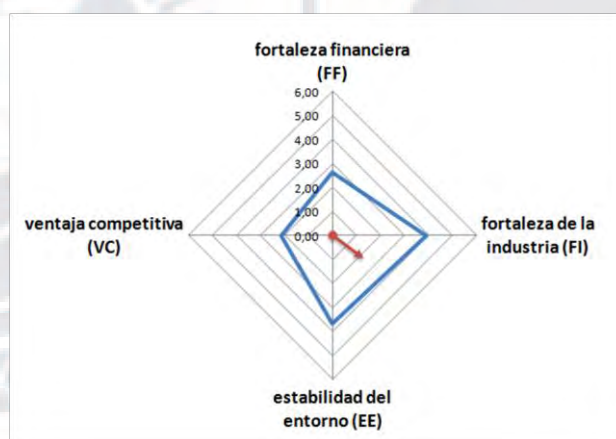


Figura 14. Polígono direccional derivado del análisis MPEYEA

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De una manera un poco más específica, la MBCG (ver figura 15) permite obtener otra visión sobre cuál conjunto de estrategias asumir, observando el comportamiento de los distintos sectores productivos del departamento comparando la tasa de crecimiento del sector (eje vertical) con la participación en el PIB departamental (eje horizontal). La mayoría de los sectores económicos del departamento se encuentran en el cuadrante de los signos de interrogación, es decir que no hay una actividad dominante en la producción y el futuro de dichos sectores es, en general, incierto; aunque se encuentran con escenarios de tasas de

crecimiento positivas, excepto las actividades de la producción de manufacturas y la explotación de minas y canteras.

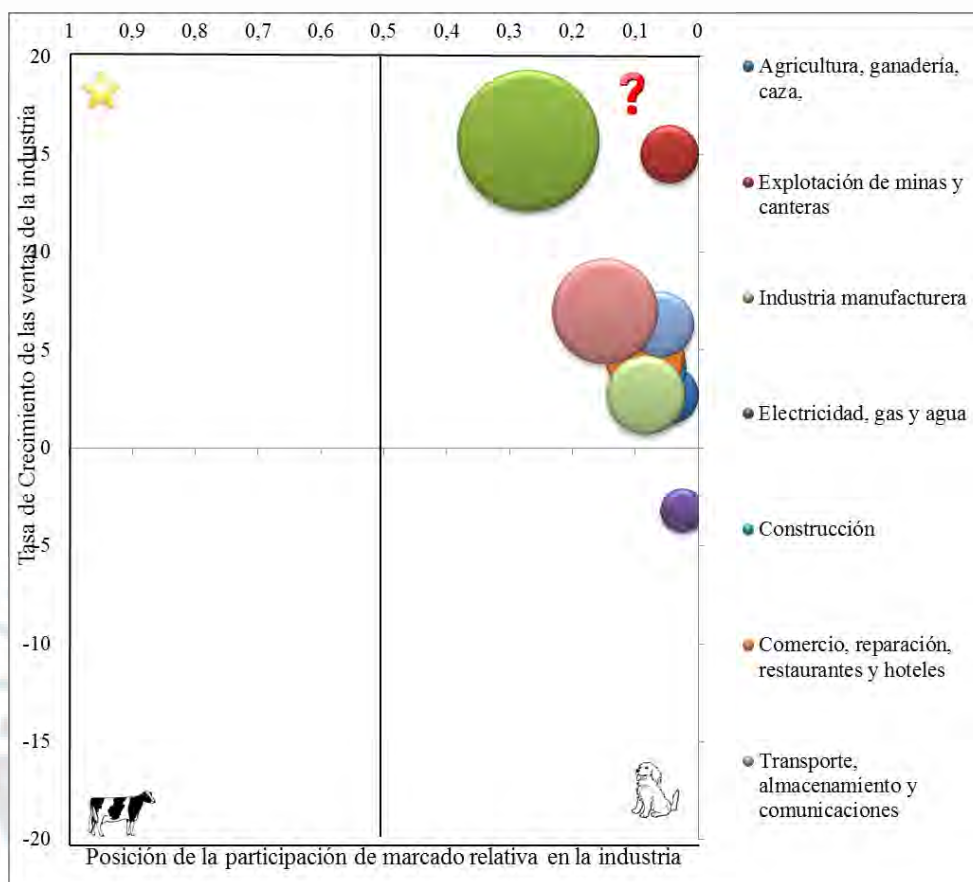


Figura 15. Matriz Boston Consulting Group. Adaptada a partir de datos de las cuentas departamentales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística ([DANE] 2014f)

Ello determina que las necesidades de liquidez son altas y su generación de caja es aún baja. Si se ve el departamento de manera global, con una participación en la producción nacional cercana al 3% y una tasa de crecimiento algo superior al 5% el diagnóstico es similar. A pesar de no evidenciarse claramente en el gráfico anterior, la industria manufacturera podría ser la vaca lechera del departamento, dado que es el sector con mayor participación en el PIB departamental y un menor crecimiento que liberaría recursos hacia los demás sectores, lo que sugeriría una reconversión hacia ese sector como una buena estrategia.

Del diagnóstico anterior se *derivan estrategias intensivas*, bien sea por medio del fortalecimiento de sus industrias, o por medio de la desinversión en algunos de sus sectores. Con ello se tiene el criterio concreto obtenido de la MBCG con la que se compararán las estrategias de la MFODA en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Analizada una posición global del departamento según qué tan estable y fuerte es el entorno y cómo se ubica el departamento en ese escenario (MPEYEA), se complementa el análisis de esa relación con el entorno observando la manera en que el departamento ha resuelto el aprovechamiento de las oportunidades, la mitigación de las amenazas, el potenciamiento de sus fortalezas y el enfrentamiento de sus debilidades frente a sus objetivos de largo plazo. Ello es resumido por los índices resultados de las Matrices de evaluación de factores internos y externos, MEFI y MEFE respectivamente. Al graficarlas en un mapa coordinado se obtiene la Matriz Interna Externa (MIE) (ver figura 16) que ubica al departamento de Bolívar en uno de nueve cuadrantes; cada uno asociado a algún conjunto de estrategias.

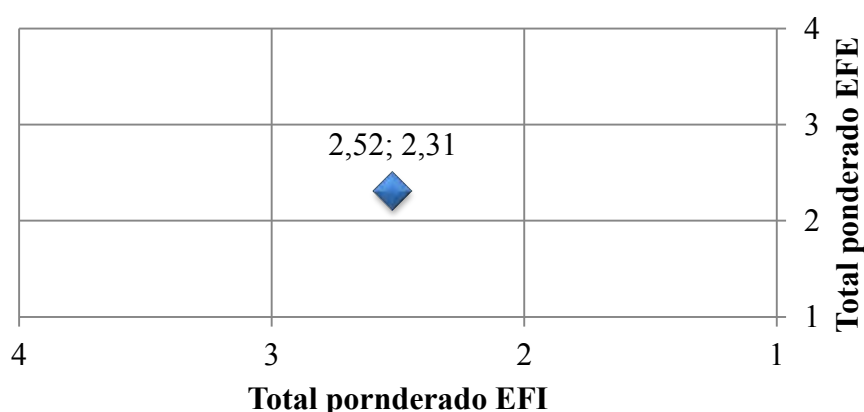


Figura 16. Matriz Interna Externa

Al ubicar la posición del departamento de Bolívar en la Matriz Interna-Externa (MIE) se ve que está en el cuadrante del medio en una posición de desempeño medio-bajo para aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades, y media para aprovechar las

oportunidades sorteando las amenazas. En esta posición lo recomendado son las estrategias que permitan *desarrollarse selectivamente para mejorar*, es decir invertir en sectores que permitan el desarrollo de una ventaja competitiva y desinvertir en aquellos que no lo promuevan, lo que va en línea con lo sugerido por los análisis de las matrices anteriores.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

En el análisis de Gran Estrategia se involucran el crecimiento del departamento, que es alto, con la posición competitiva del mismo que, como se derivó del análisis PEYEA, es débil, lo que lleva a categorizar esta organización en el cuadrante II que ofrece las siguientes directrices sobre la posición estratégica (ver figura 17): Desarrollo de mercados, Penetración en el mercado, Desarrollo de productos, Integración horizontal, Desposeimiento y Liquidación.

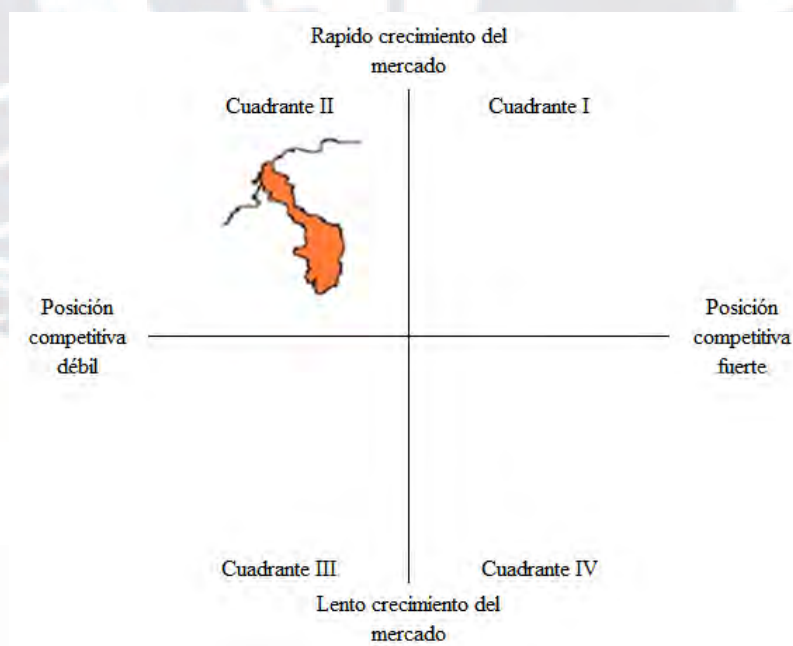


Figura 17. Matriz Gran Estrategia (MEG)

El énfasis en este cuadrante está en aumentar la competitividad implementando estrategias intensivas, o de integración en el caso que estas permitan ventajas competitivas o competencias distintivas (diferenciación). Están también como último recurso, estrategias de desinversión o liquidación.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Completos los criterios de selección suministrados por las matrices MPEYEA, MIE, MBCG y MGE, se emplea ahora, como un primer filtro de retención de las estrategias surgidas de la MFODA con un criterio alineado a las tres últimas matrices revisadas (Tabla 14).

Entre las 24 estrategias puestas a consideración inicialmente, con criterio de retención de aparición de al menos tres veces en las matrices anteriores del proceso estratégico, se retiran dos (E3 y E17) que se constituyen como las estrategias del tercer grupo de contingencia, dejando así 22 estrategias para ser consideradas en el filtro de retención: la Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Para llevar a cabo la sección de estrategias en el proceso estratégico, uno de los análisis fundamentales es aquel realizado por medio de la MCPE que compara cada estrategia con su impacto ponderado sobre las dimensiones del MFODA, que a su vez vienen de los análisis PESTEC y AMOFHIT resumidos en las MEFÉ y MEFI.

Cada estrategia termina puntuada con un valor entre dos y ocho con lo que se podría considerar promedio a aquellas estrategias que obtengan una calificación de cinco. En el presente análisis se emplea un criterio de retención de las estrategias sobre el puntaje que sea mayor a 5 (Ver tabla 15 y 16). Así, son seleccionadas para ser implementadas 10 de las 24 propuestas seguidas para este análisis, dejando a las 14 restantes como parte del *segundo grupo de contingencia* de estrategias.

Tabla 14

Matriz Posición de decisión estratégica

Estrategias específicas		MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL		
E1	FO1	Internacionalizar los atractivos turísticos de la región (F2. F5. O1. O2. O6)		X	X	X	X	X	5
E2	FO2	Ampliar la oferta turística haciendo énfasis en proyectos de ecoturismo. (O2. O3. O4. F2. F3. F8)		X	X	X	X	X	5
E3	FO3	Diseñar proyectos para el aprovechamiento de los recursos hídricos (F1. F7. O4).		X				X	2
E4	FO4	Aprovechar la cercanía con el puerto de Barranquilla para fortalecer el comercio regional. (F6. O5)		X	X	X	X	X	5
E5	FO5	Lograr subsidios para la creación de empresas y oportunidades laborales que sean motor de crecimiento para la región. (O2. O5. F1. F4)		X		X	X	X	4
E6	FO6	Fomentar el crecimiento de la industria manufacturera en el departamento (F4. F5. O2)		X	X	X		X	4
E7	FO7	Construir vías principales que mejoren la movilidad y flujo comercial en la región (F1. F5. F7. O2. O5. O6. O7)		X		X	X	X	4
E8	FO8	Aumentar las exportaciones por medio de un fondo de promoción y la suscripción de acuerdos o tratados que beneficien el comercio de la región. (O2. O5. O6. F1. F4. F6)		X		X	X	X	4
E9	DO1	Invertir en establecimientos. equipos y personal educativo y realizar programas formales de erradicación de índices de deserción estudiantil. establecimiento de profesionalizaciones para jóvenes y adultos.(D1. O2)		X		X	X	X	4
E10	DO2	Fortalecer los instrumentos de control de contratación en el departamento para vigilar el eficiente manejo del erario público. Realizar la contratación de personal idóneo con las capacidades técnicas requeridas para los cargos de administración pública. Para el personal existente diseñar el plan de capacitación en temas sectoriales. procedimentales y técnicos que permitan una mayor eficiencia en el manejo del cargo. (D2. D3. D4. D11. O6)		X	X		X		3
E11	DO3	Implementar programas de veeduría ciudadana y control político. (O2. D10. D11).		X		X	X		3
E12	DO4	Robustecer las instituciones que apoyan el emprendimiento aprovechando los recursos derivados de la explotación. (D6. D7. D8. D9. O2. O3)		X	X	X	X	X	5
E13	DO5	Emplear los recursos naturales de forma sostenible para el beneficio público (D3. O4)		X	X	X	X	X	5
E14	DO6	Ampliar la malla vial y la infraestructura de comunicaciones de la región con el fin de apoyar los proyectos de ecoturismo y otras actividades que generen crecimiento económico (D5. D4. O3)		X	X	X	X	X	5
E15	DO7	Crear de una división administrativa que documente y haga seguimiento a las oportunidades de financiamiento. ayudas. regalías que se ofrezcan para llevar a cabo proyectos de interés del departamento. (D2 O6. O7).		X	X	X	X		4
E16	DO8	Ampliar la cobertura del servicio de telecomunicaciones. internet y las tecnologías de soporte requeridas para el adecuado funcionamiento de dicha red. A través de los programas de gobierno establecidos. (O2. O7. D3)		X	X	X	X		4
E17	DO9	Incentivar a los funcionarios públicos para lograr incrementar su conocimiento técnico especializado. a través del establecimiento de estructuras jerárquicas o niveles de cargo por especialidad. que le permitan establecer metas de formación profesional. (O6. D1. D2. D11)		X	X				2
E18	FA1	Proveer cobertura en educación, comunicaciones y empleo aprovechando los incentivos del Gobierno Nacional. (F1. A2. A3. A6)		X		X	X	X	4
E19	FA2	Realizar campañas educativas que fomenten la protección del medio ambiente a través del eco-turismo (F2. F8. A4)		X	X	X	X		4
E20	FA3	Lograr con el gobierno nacional dar cumplimiento a lo establecido en la constitución política de Colombia para brindar cobertura en los servicios públicos básicos y en caso de no estar en condiciones lograr las concesiones necesarias para la operación. (F1, A2, A7, A8)		X	X	X	X	X	5
E21	FA4	Invertir en desarrollo vial para realizar el aprovechamiento del turismo. no solo en la ciudad de Cartagena. sino también en otros municipios. Propender un mayor desarrollo vial en las zonas destinadas para la creación de empresas y explotación minera. (F3, F5, F6, F7. A9, A10)		X	X	X	X	X	5
E22	DA1	Generar programas de reinserción de la población guerrillera y paramilitar que involucre alfabetización y desarrollo técnico incluyente en áreas como producción agrícola. tecnologías sostenibles y TICs (D1.A1. A2. A3. A4. A6)		X	X	X	X		4
E23	DA2	Diseñar e Implementar mecanismos sancionatorios ejemplares para los funcionarios que se apropien de recursos públicos. Con el apoyo del gobierno nacional y las fuerzas militares. diseñar estrategias para garantizar la seguridad de los funcionarios y ciudadanos de buena fe que denuncien desviación de los recursos públicos. (D10, A1, A7)		X	X	X	X		4
E24	FA5	Establecer un plan de trabajo gradual para el sector de la salud en compañía del gobierno nacional con el fin de mejorar las condiciones de salubridad de la comunidad. especialmente de los infantes en situación de vulnerabilidad, adultos mayores y discapacitados. (F1, F4, A5, A7, A8, A12)		X		X	X		3

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Se evalúan ahora, cuatro criterios que deberían tener las estrategias implementadas: consistencia, consonancia, factibilidad y el ofrecimiento de una ventaja; en lo que se relaciona como Matriz de Rumelt (ver tabla 17). De no cumplir alguno de estos criterios, la estrategia sería rechazada.

De la tabla 12 se tiene que las 10 estrategias sugeridas después de la MCPE se mantienen para su implementación al cumplir los cuatro criterios de Rumelt.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Como parte integral del proceso de selección de estrategias se incluye un análisis de ética que evalúa el impacto de las distintas estrategias consideradas sobre algunos derechos, sobre algunos criterios de justicia y de utilitarismo, en el sentido del beneficio de las mismas. De manera similar a la matriz de Rumelt, de no cumplir algunos de los criterios, es decir, en caso de que alguna estrategia resulte perjudicial para algún derecho, injusta, o se evidencie en contra de los resultados o medios estratégicos empleados, dicha estrategia sería rechazada. Los resultados de esas consideraciones se resumen en la siguiente tabla 16, en la cual no se rechaza ninguna estrategia de acuerdo a los criterios evaluados.

6.10. Estrategias Retenidas y de contingencia

Después de realizados los análisis de selección anteriores se obtuvieron diez estrategias retenidas (E1, E2, E6, E7, E9-E12, E18, E24) y 11 estrategias contingentes en dos grupos: 12 estrategias de contingencia de segundo grupo (E4, E5, E8, E13, E14, E15, E16, E19-E23) y dos estrategias de contingencia de tercer grupo (E3, E17). Como no se rechazaron estrategias bajo los criterios de las Matrices MR y ME, no hay estrategias en el primer grupo de contingencia.

Tabla 15

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (E1-E12)

	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12	
		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																									
O1	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
O2	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
O3	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	1	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27	1	0,09	3	0,27	1	0,09
O4	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08
O5	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	3	0,21
O6	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
O7	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	4	0,12	1	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Amenazas																									
A1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
A2	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12
A3	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15
A4	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1
A5	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05	3	0,15
A6	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
A7	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06
A8	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
A9	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	2	0,08
A10	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04	3	0,12
Fortalezas																									
F1	0,03	3	0,09	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12	2	0,06	3	0,09
F2	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14
F3	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
F4	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
F5	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
F6	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2
F7	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
F8	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Debilidades																									
D1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
D2	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
D3	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18
D4	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2
D5	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
D6	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
D7	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
D8	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08
D9	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	4	0,16	1	0,04	2	0,08	1	0,04	4	0,16
D10	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04	4	0,16	1	0,04
D11	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	3	0,12
D12	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
		5,07		5,09		4,34		4,07		4,41		5,11		5,27		4,09		5,34		5,02		5,09		5,08	

Tabla 16

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (E13-E24)

	Peso	E13		E14		E15		E16		E17		E18		E19		E20		E21		E22		E23		E24	
		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																									
O1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	1	0,1	2	0,2
O2	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	3	0,21
O3	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	4	0,36	1	0,09	1	0,09	2	0,18
O4	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08	4	0,32
O5	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	2	0,14
O6	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
O7	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	3	0,09	1	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06	1	0,03	4	0,12
Amenazas																									
A1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12
A2	0,06	2	0,12	1	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18
A3	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
A4	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
A5	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
A6	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21
A7	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	2	0,06	4	0,12	4	0,12	1	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09	2	0,06	2	0,06
A8	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
A9	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04	1	0,04
A10	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	4	0,16	1	0,04	1	0,04	3	0,12
Fortalezas																									
F1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	4	0,12
F2	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
F3	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
F4	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
F5	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06	1	0,06	3	0,18
F6	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,1
F7	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	2	0,12
F8	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	3	0,15
Debilidades																									
D1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
D2	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
D3	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24
D4	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
D5	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18
D6	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
D7	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21
D8	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08
D9	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12
D10	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08
D11	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08
D12	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2
		4,19		3,49		4,08		2,97		4,53		5,52		3,07		3		4,26		3,27		3		5,23	

Tabla 17

Matriz de Rumelt

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	FO1. Internacionalizar los atractivos turísticos de la región (F2. F5. O1. O2. O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Aceptada
E2	FO2. Ampliar la oferta turística haciendo énfasis en proyectos de ecoturismo. (O2. O3. O4. F2. F3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Aceptada
E6	FO6. Fomentar el crecimiento de la industria manufacturera en el departamento (F4. F5. O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Aceptada
E7	FO7. Construir vías principales que mejoren la movilidad y flujo comercial en la región (F1. F5. O2. O5. O6. O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Aceptada
E9	DO1. Inversión en establecimientos, equipos y personal educativo y realizar programas formales de erradicación de índices de deserción estudiantil, establecimiento de profesionalizaciones para jóvenes y adultos.(D1. O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Aceptada
E10	DO2. Fortalecer los instrumentos de control de contratación en el departamento para vigilar el eficiente manejo del erario público. Realizar la contratación de personal idóneo con las capacidades técnicas requeridas para los cargos de administración pública. Para el personal existente diseñar el plan de capacitación en temas sectoriales, procedimentales y técnicos que permitan una mayor eficiencia en el manejo del cargo. (D2. D3. D4. D11. O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Aceptada
E11	DO3. Implementar programas de veeduría ciudadana y control político. (O2. D10. D11).	Sí	Sí	Sí	Sí	Aceptada
E12	DO4. Robustecer las instituciones que apoyan el emprendimiento aprovechando los recursos derivados de la explotación. (D6. D7. D8. D9. O2. O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Aceptada
E18	FA1. Proveer cobertura en educación, comunicaciones y empleo aprovechando los incentivos del Gobierno Nacional. (F1. A2. A3. A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Aceptada
E24	FA5. Establecer un plan de trabajo gradual para el sector de la salud en compañía del gobierno nacional. mejorar las condiciones de salubridad de la comunidad, especialmente de los infantes en situación de vulnerabilidad, adultos mayores y discapacitados. (F1, F4, A5, A7, A8, A12)	Si	Si	Si	Si	Aceptada

Tabla 18

Matriz de Ética (ME)

	E1	E2	E6	E7	E9	E10	E11	E12	E18	E24
Derechos - Promueve (P). Neutral (N) o Viola (V)										
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	N	N	P	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia - Justo (J). Neutro (N) o Injusto (I)										
8	Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9	Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo - Excelentes (E). Neutro (N). o Perjudicial (P)										
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En la tabla 19 se relacionan las estrategias resultantes del análisis estratégico con los OLP del departamento, lo cual le da una visión de integralidad a la propuesta del proceso. En la tabla 19, se puede observar como las estrategias elegidas comparten beneficios para varios objetivos de largo plazo.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Dado que ya se conocen las estrategias propias, se establece una visión de comportamiento estratégico fijando las posibles reacciones de los competidores y sustitutos a estas acciones (ver tabla 20).

En general, al tratarse de competidores que a la vez son entidades territoriales vecinas y al carácter de no-rivalidad en los beneficios del desarrollo, la posible respuesta de los competidores identificados sea indiferente o en acciones con altas externalidades positivas, como el caso de la asociación regional para la promoción del turismo, incluso sea una respuesta de cooperación. En caso de existir competencia por la participación del mercado, podría ser considerada una especialización del tipo de una competencia monopolística.

En general, al tratarse de competidores que a la vez son entidades territoriales vecinas y al carácter de no-rivalidad en los beneficios del desarrollo, la posible respuesta de los competidores identificados sea indiferente o en acciones con altas externalidades positivas, como el caso de la asociación regional para la promoción del turismo, incluso sea una respuesta de cooperación. Acaso en algunos momentos se entre en competencia por la participación del mercado, aunque en ese caso se llegue más a una especialización del tipo de una competencia monopolística.

6.13. Conclusiones

Realizado el análisis de proceso estratégico, se seleccionaron 10 estrategias, entre 24 inicialmente consideradas, para ser implementadas y alcanzar los OLP del departamento dentro de las líneas de sus intereses. Aunque dichas estrategias actúan desde diferentes ámbitos, en general responden a las recomendaciones de las matrices de análisis: Dada la situación de competencia en un momento con altos requerimientos de liquidez y buenas perspectivas de crecimiento, son estrategias intensivas o de integración en favor de fortalecer aquellos sectores que pueden hacer que Bolívar desarrolle algunas ventajas estratégicas, acompañadas de algunas desinversiones, que asumen una actitud competitiva frente al sector aprovechando principalmente aquellas que explotan las fortalezas del departamento para hacer frente a las amenazas del entorno.

Tabla 19

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Estrategias específicas	OLP1: Incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básico para el año 2030 así: Acueducto en 10%, Alcantarillado de 40%, y Aseo en 15%.	OLP2: Reducir un 4.2% el índice de pobreza extrema del departamento para el 2030.	OLP3: Disminuir 7% la tasa de alfabetismo del departamento para el 2030.	OLP4: Aumentar en 40% la cobertura del SISBEN para los niveles I y II del programa para 2030.	OLP5: En el 2030 obtener 3'400,000 de turistas extranjeros en el departamento del Bolívar.
E1. FO1. Internacionalizar los atractivos turísticos de la región (F2. F5. O1. O2. O6)		X			X
E2. FO2. Ampliar la oferta turística haciendo énfasis en proyectos de ecoturismo. (O2. O3. O4. F2. F3)		X			X
E6. FO6. Fomentar el crecimiento de la industria manufacturera en el departamento (F4. F5. O2)		X			
E7. FO7. construir vías principales que mejoren la movilidad y flujo comercial en la región (F1. F5. O2. O5. O6. O7)	X	X			X
E9. DO1. Inversión en establecimientos. Equipos y personal educativo y realizar programas formales de erradicación de índices de deserción estudiantil. Establecimiento de profesionalizaciones para jóvenes y adultos. (D1. O2)			X	X	
E10. DO2. Fortalecer los instrumentos de control de contratación en el departamento para vigilar el eficiente manejo del erario público. Realizar la contratación de personal idóneo con las capacidades técnicas requeridas para los cargos de administración pública. Para el personal existente diseñar el plan de capacitación en temas sectoriales. Procedimentales y técnicos que permitan una mayor eficiencia en el manejo del cargo. (D2. D3. D4. D11. O6)	X	X	X		X
E11. DO3. Implementar programas de veeduría ciudadana y control político. (O2. D10. D11).	X				
E12. DO4. Robustecer las instituciones que apoyan el emprendimiento aprovechando los recursos derivados de la explotación. (D6. D7. D8. D9. O2. O3)		X			X
E18. FA1. Proveer cobertura en educación, comunicaciones y empleo aprovechando los incentivos del Gobierno Nacional. (F1. A2. A3. A6)		X	X		
E24. FA5. Establecer un plan de trabajo gradual para el sector de la salud en compañía del gobierno nacional con el fin de mejorar las condiciones de salubridad de la comunidad. Especialmente de los infantes en situación de vulnerabilidad. Adultos mayores y discapacitados. (F1, F4, A5, A7, A8, A12)	X			X	

Tabla 20

Matriz de Posibilidad de los Competidores

Estrategias específicas	Posibilidades Atlántico	Posibilidades Magdalena	Posibilidades Guajira
E1 FO1. Internacionalizar los atractivos turísticos de la región (F2. F5. O1. O2. O6)	Vinculación a la iniciativa	Vinculación a la iniciativa	Vinculación a la iniciativa
E2 FO2. Ampliar la oferta turística haciendo énfasis en proyectos de ecoturismo. (O2. O3. O4. F2. F3)	Buscar su propia diferenciación//Indiferente	Buscar su propia diferenciación//Indiferente	Buscar su propia diferenciación//Indiferente
E6 FO6. Fomentar el crecimiento de la industria manufacturera en el departamento (F4. F5. O2)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E7 FO7. Construir vías principales que mejoren la movilidad y flujo comercial en la región (F1. F5. O2. O5. O6. O7)	Vinculación a la iniciativa	Vinculación a la iniciativa	Vinculación a la iniciativa
E9 DO1. Invertir en establecimientos. Equipos y personal educativo y realizar programas formales de erradicación de índices de deserción estudiantil. Establecimiento de profesionalizaciones para jóvenes y adultos. (D1. O2)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E10 DO2. Fortalecer los instrumentos de control de contratación en el departamento para vigilar el eficiente manejo del erario público. Realizar la contratación de personal idóneo con las capacidades técnicas requeridas para los cargos de administración pública. Para el personal existente diseñar el plan de capacitación en temas sectoriales, procedimentales y técnicos que permitan una mayor eficiencia en el manejo del cargo. (D2. D3. D4. D11. O6)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E11 DO3. Implementar programas de veeduría ciudadana y control político. (O2. D10. D11).	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E12 DO4. Robustecer las instituciones que apoyan el emprendimiento aprovechando los recursos derivados de la explotación. (D6. D7. D8. D9. O2. O3)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E18 FA1. Proveer cobertura en educación, comunicaciones y empleo aprovechando los incentivos del Gobierno Nacional. (F1. A2. A3. A6)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E24 FA5. Establecer un plan de trabajo gradual para el sector de la salud en compañía del gobierno nacional con el fin de mejorar las condiciones de salubridad de la comunidad, especialmente de los infantes en situación de vulnerabilidad, adultos mayores y discapacitados. (F1, F4, A5, A7, A8, A12)	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Con la Implementación Estratégica, se da inicio a la formulación de los objetivos de corto plazo (OCP) por medio de los cuales se identifica los requerimientos para el cumplimiento de los Objetivos de Largo Plazo (OLP), las políticas y recursos con los que cuenta el departamento de Bolívar así como la evaluación de la estructura organizacional actual, con el fin de fortalecer dicha estructura o bien identificar cambios o necesidades adicionales para la implementación y adecuada ejecución del plan estratégico del departamento de Bolívar.

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

En la tabla 21 y 22 se presenta la relación de los Objetivos de Corto Plazo, asociados al cumplimiento de cada uno de los cinco Objetivos de Largo Plazo planteados en el Capítulo V del presente documento.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos que se asignarán a los Objetivos de Corto Plazo, con los que permitan a la Gobernación realizar el cumplimiento de las Estrategias establecidas, junto con las políticas del departamento serán analizados en cuatro frentes, el aprovechamiento de estos recursos permitirán lograr el cumplimiento para el año 2030 de los Objetivos de Largo Plazo. Los recursos pueden ser: financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2012). En las tablas 23, 24 y 25, se pueden observar Recursos Asignados a los objetivos de Corto Plazo.

Recursos Financieros: el departamento de Bolívar puede obtener recursos financieros de diferentes fuentes las cuales son:

- Asignación de recursos por parte del Gobierno Nacional y alianzas público privadas
- Contratos de concesión por licitación para la construcción de carreteras.
- Impuestos recolectados por el departamento de Bolívar.
- Estrategias de atracción de turismo para el consumo productos y servicios en la región.

Tabla 21

Objetivos de Corto Plazo del Departamento de Bolívar para cada OLP (OLP 1 al OLP 3)

OLP1 Incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básico para el año 2030 así: Acueducto en 10%, Alcantarillado de 40%, y Aseo en 15%.	
OCP 1.1	Para el año de 2016 concretar acuerdos con las entidades privadas que estén realizando explotación de recursos naturales del Departamento. Con el fin de cubrir estos servicios en las zonas donde tengan influencia.
OCP 1.2	Para el año 2017 estructurar proyecto de construcción de acueducto y alcantarillado en las zonas del Departamento en las cuales no se logre realizar acuerdos con las entidades privadas.
OCP 1.3	Para el año 2017 Realizar un acuerdo con la entidad prestadora del servicio de aseo en el Departamento. Con el fin de incentivar y ampliar la cobertura del dicho servicios en determinadas zonas del Departamento.
OCP 1.4	Para los años 2020 Estructurar un acuerdo de entendimiento con posibles inversionistas extranjeros de proyectos de investigación científica. y desarrollo de proyectos de buen uso y preservación de las fuentes de agua del departamento
OCP 1.5	para el año 2019 ejecutar lo acuerdos adscritos con las entidades privadas
OCP 1.6	para el año 2020 ejecutar los proyectos de acueducto y alcantarillado
OCP 1.7	para los años 2019 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: acueducto 3%, alcantarillado 10.4% y aseo 15% para todo el departamento
OCP 1.8	para los años 2024 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: acueducto 3.2%, alcantarillado 14% y aseo 20% para todo el departamento
OCP 1.9	para los años 2030 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: acueducto 3.8%, alcantarillado 17% y aseo 25% para todo el departamento
OLP2 Reducir un 4,2% el índice de pobreza extrema del departamento para el 2030.	
OCP 2.1	Para el año 2016 diseñar plan de brigadas de capacitación trimestral de cobertura departamental de educación en esta población con el fin de enseñar y desarrollar aptitudes y actitudes básicas para entrar a un mercado laboral. En acuerdo con Universidades y Colegios como parte de pasantía y vigía de la salud.
OCP 2.2	para el año 2017 ejecutar la brigadas en Cartagena y los municipios cercanos a la capital del departamento
OCP 2.3	Para el año 2017 crear planes de capacitación en desarrollo técnico en conjunto con el SENA que tengan relación con las actividades económicas de cada región. Brindándole herramientas para poder salir adelante.
OCP 2.4	para el año 2019 incluir en la capacitaciones a otros municipios del centro y sur del departamento
OCP 2.5	para el año 2020 ejecutar los planes de capacitación técnicos con el SENA en cuatro poblaciones estratégicas (Cartagena, Magangué, Carmen de Bolívar y Momos)
OCP 2.6	Para el año 2025 dar cobertura a la totalidad del departamento en las brigadas de educación.
OCP 2.7	para el año 2025 incluir en el plan de capacitación con el SENA cinco municipios adicionales (Arjona, Maria la baja, Achi, Turbaco, San Juan de Nepomuceno)
OCP 2.8	para el año 2019 reducir los índices de pobreza en 1% para todo el departamento
OCP 2.9	para el año 2024 reducir los índices de pobreza en 1.4% para todo el departamento
OCP 2.10	para el año 2030 reducir los índices de pobreza en 1.8% para todo el departamento
OLP3 Disminuir 7% la tasa de alfabetismo del departamento para el 2030.	
OCP 3.1	para el año 2016 realizar estudio con el fin de verificar los motivos por los cuales la población con analfabetismo no acceden a escuelas y/o cursos
OCP 3.2	para el año 2016 realizar censo estudiantil en todo el departamento con ayuda del DANE
OCP 3.3	para el 2016 aumentar los cupos educativos en 6% al actual
OCP 3.4	Para el año 2017 diseñar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas
OCP 3.5	para el año 2017 iniciar proyecto de construcción de tres nuevos planteles educativos en el departamento, los municipios elegidos será definidos acorde a la información obtenida del censo hecho por la gobernación el DANE
OCP 3.6	Para el año 2018 crear plan de transporte centralizado para que los niños que no viven cerca de una escuela tengan la posibilidad de acceder en las mismas condiciones que aquellos que si viven en los alrededores de los centros educativos.
OCP 3.7	para el año 2018 ejecutar cursos con el SENA para nivelar o validar la preparación primaria y secundaria incompleta, dirigida a adultos mayores de 18 que no tiene o tuvieron acceso a educación formal
OCP 3.8	para el año 2018 ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas
OCP 3.9	par los años 2018 diseñar campaña educativa en compañía de universidades y colegios del departamento para enseñar a leer a la población del departamento mayor de edad (amas de casa, campesinos)
OCP 3.10	para el año 2019 ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas
OCP 3.11	para el 2020 aumentar los cupos educativos en 9% adicional con los nuevos planteles
OCP 3.12	Para el año 2021 diseñar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas
OCP 3.13	Para el año 2022 iniciar proyecto de construcción de siete nuevos planteles educativos en el departamento, los municipios elegidos será definido acorde a la información obtenida del censo hecho por la gobernación, el DANE y acorde a la necesidad que se observe en el departamento en esta época.
OCP 3.14	para el año 2025 aumentar los cupos educativos en 15% adicional con los nuevos planteles
OCP 3.15	para el año 2019 disminuir la tasa de analfabetismo en 1.4% para todo el departamento
OCP 3.16	para el año 2024 disminuir la tasa de analfabetismo en 2.5% para todo el departamento
OCP 3.17	para el año 2030 disminuir la tasa de analfabetismo en 3.1% para todo el departamento

Tabla 22

*Objetivos de Corto Plazo del Departamento de Bolívar para cada OLP (OLP41 al OLP 5)***OLP4 Aumentar en 40% la cobertura del SISBEN para los niveles I y II del programa para 2030.**

- OCP 4.1 Para el año 2016 realizar censo de cobertura del SISBEN actual. Determinando el tamaño de la población actual que no cuenta con cobertura de SISBEN
- OCP 4.2 Para 2017 iniciar con la construcción de centro de salud de III Nivel, para dar mayor cobertura en salud.
- OCP 4.3 Para el año 2017 Adelantar campaña de afiliación de la población más vulnerable previamente identificada en el Censo. En cada hogar o municipio del Departamento.
- OCP 4.4 para el 2020 depurar base de datos de beneficiarios del SISBEN en el departamento
- OCP 4.5 para el año 2023 iniciar construcción de cuatro centros de salud de II nivel y uno de III nivel
- OCP 4.6 para el año 2019 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 3%, personas con discapacidad 3%, estratos I y II 4%
- OCP 4.7 para el año 2024 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 4%, personas con discapacidad 4.5%, estratos I y II 6%
- OCP 4.8 para el año 2030 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 5%, personas con discapacidad 7.5%, estratos I y II 9%

OLP5 En el 2030 obtener 3'400,000 de turistas extranjeros en el departamento del Bolívar.

- OCP 5.1 para el año 2016 reforzar la seguridad de las principales ciudades y atractivos turísticos del departamento
- OCP 5.2 Para el año 2016 lanzar la estrategia de bolívar ambiental, fomentando el ecoturismo como su principal atractivo.
- OCP 5.3 para el año 2017 diseñar campaña turística en redes sociales promocionando el ecoturismo en el departamento
- OCP 5.4 Para el año 2017 iniciar plan de capacitación en idiomas extranjeros a la población de Cartagena que atiende a turistas.
- OCP 5.5 para el año 2018 crear alianza estratégica con proexport para atraer nuevo turistas
- OCP 5.6 para el año 2019 diseñar plan turístico enfocado en el realismo mágico de Gabriel García Márquez y en la inmersión de los pueblos que conforman el departamento
- OCP 5.7 Para el año 2019 celebrar cumpleaños de Gabriel García Márquez, implementando concurso para traer completamente gratis a 10 familias extranjeras.
- OCP 5.8 Para el año 2020 Aumentar campañas publicitarias del Departamento de Bolívar. En las cuales se realice la promoción tanto de Cartagena como de los municipios con atractivo histórico y de ecoturismo.
- OCP 5.9 Para el año 2020 Ejecutar acuerdos para el fomento del ecoturismo a nivel regional. Con los departamentos aledaños.
- OCP 5.10 Para el 2022 incluir en el plan de lenguas extranjeras a diversas poblaciones del departamento que acogen a los turistas ecológicos.
- OCP 5.11 para el año 2026 involucrar a comunidades indígenas para acercar a extranjeros a su cultura

Tabla 23

Recursos Asignados a los objetivos de Corto Plazo (del OCP 1.1 al OCP 2.10)

	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FISICOS/TECNOLOGICOS
OCP 1.1	Para el año de 2016 concretar acuerdos con las entidades privadas que estén realizando explotación de recursos naturales del Departamento, con el fin de cubrir estos servicios en las zonas donde tengan influencia.	Presupuesto General del departamento	Secretaria Hábitat/Personal Privado entidades	Instalaciones Departamento
OCP 1.2	Para el año 2017 estructurar proyectos de construcción de acueducto y alcantarillado en las zonas del Departamento en las cuales no se logre realizar acuerdos con las entidades privadas	Presupuesto General del departamento (120'000,000)	Secretaría de Hábitat/Técnicos del SENA/Constructores	Tecnologías de construcción amigable con el medioambiente
OCP 1.3	Para el año 2017 realizar un acuerdo con la entidad prestadora del servicio de aseo en el Departamento, con el fin de incentivar y ampliar la cobertura del dicho servicios en determinadas zonas del Departamento	Presupuesto General del departamento (10'000,000)	Secretaria Hábitat/Personal Privado entidad prestadora	Instalaciones Departamento
OCP 1.4	Para los años 2017-2020 estructurar un acuerdo de entendimiento con posibles inversionistas extranjeros de proyectos de investigación científica y desarrollo de proyectos de buen uso y preservación de las fuentes de agua del departamento.	Presupuesto General del departamento (25'000,000)	Funcionarios Dirección de medio ambiente/funcionarios apoyo Colciencias/asesores banca inversión	Instalaciones Departamento
OCP 1.5	Para el año 2019 ejecutar lo acuerdos adscritos con las entidades privadas	Presupuesto General del departamento (15'000,000)	Secretaria Hábitat/Personal Privado entidades	Instalaciones Departamento
OCP 1.6	Para el año 2020 ejecutar los proyectos de acueducto y alcantarillado	Cofinanciación: departamento (30%), BID (15%), Nación (55%). (45'000'000,000)	Secretaría de Hábitat/Técnicos del SENA/Constructores/Fuerza laboral de la región	Tecnologías de construcción amigable con el medioambiente
OCP 1.7	Para el 2019 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: alcantarillado 10.4%, acueducto 3% y aseo 15% para todo el departamento	Sistema General de Participaciones	Funcionarios Secretaria de Hábitat	Tecnologías de construcción amigable con el medioambiente
OCP 1.8	Para el año 2024 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: alcantarillado 14%, acueducto 3.2% y aseo 20% para todo el departamento.	Sistema General de Participaciones	Funcionarios Secretaria de Hábitat	Tecnologías de construcción amigable con el medioambiente
OCP 1.9	Para el año 2030 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: alcantarillado 17%, acueducto 3.8% y aseo 25% para todo el departamento	Sistema General de Participaciones	Funcionarios Secretaria de Hábitat	Tecnologías de construcción amigable con el medioambiente
OCP 2.1	Para el año 2016 diseñar plan de brigadas de capacitación trimestral de cobertura departamental de educación en esta población con el fin de enseñar y desarrollar aptitudes y actitudes básicas para entrar a un mercado laboral. En acuerdo con Universidades y Colegios como parte de pasantía y vigía de la salud	Presupuesto departamental (10'000,000)	Funcionarios Secretaria Educación/Sena/Universidades de la región caribe	Instalaciones Departamento
OCP 2.2	Para el año 2017 ejecutar las brigadas en Cartagena y los municipios cercanos a la capital del departamento.	Presupuesto departamental (500'000,000)	Funcionarios Secretaria Educación/Técnicos Sena	Tabletas/Internet/videoconferencias/salones comunales
OCP 2.3	Para el año 2017 crear planes de capacitación en desarrollo técnico en conjunto con el SENA que tengan relación con las actividades económicas de cada región, brindándole herramientas educativas a la población	Presupuesto departamental (10'000,000)	Funcionarios Secretaria Educación/Sena	Instalaciones Departamento
OCP 2.4	Para el año 2019 incluir en las capacitaciones a otros municipios del centro y sur del departamento.	Presupuesto departamental (50'000,000)	Funcionarios Secretaria Educación/Técnicos Sena	Tabletas/Internet/videoconferencias/salones comunales
OCP 2.5	Para el año 2020 ejecutar los planes de capacitación técnicos con el SENA en cuatro poblaciones estratégicas (Cartagena, Magangué, Carmen de Bolívar y Momos).	Presupuesto departamental (100'000,000)	Funcionarios Secretaria Educación/Técnicos Sena	Tabletas/Internet/videoconferencias/salones comunales
OCP 2.6	Para el año 2025 dar cobertura a la totalidad del departamento en las brigadas de educación.	Sistema General de Participaciones	Funcionarios Secretaria Educación/Técnicos Sena	Tabletas/Internet/videoconferencias/salones comunales
OCP 2.7	Para el año 2025 incluir en el plan de capacitación con el SENA cinco municipios adicionales (Arjona, María la baja, Acho, Turbaco, San Juan de Nepomuceno).	Presupuesto departamental (50'000,000)	Funcionarios Secretaria Educación/Técnicos Sena	Tabletas/Internet/videoconferencias/salones comunales
OCP 2.8	Para el año 2019 reducir los índices de pobreza en 1% para todo el departamento	Sistema General de Participaciones /Presupuesto Departamento	Secretaría de Desarrollo Económico/ONG's/BID/Secretaria de Planeación	
OCP 2.9	Para el año 2024 reducir los índices de pobreza en 1.4% para todo el departamento	Sistema General de Participaciones/Presupuesto Departamento	Secretaría de Desarrollo Económico/ONG's/BID/Secretaria de Planeación	
OCP 2.10	Para el año 2030 reducir los índices de pobreza en 1.8% para todo el departamento	Sistema General de Participaciones	Secretaría de Desarrollo Económico/ONG's/BID/Secretaria de Planeación	

Tabla 24

Recursos Asignados a los objetivos de Corto Plazo (del OCP 3)

	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FISICOS/TECNOLOGICOS
OCP 3.1	Para el año 2016 realizar estudio con el fin de verificar los motivos por los cuales la población con analfabetismo no acceden a escuelas y/o cursos.	Presupuesto Departamental (20'000,000)	Secretaria de Educación/Funcionarios alcaldías locales	Internet, Videoconferencias, instalaciones alcaldías locales
OCP 3.2	Para el año 2016 realizar censo estudiantil en todo el departamento con ayuda del DANE.	Presupuesto Departamental/Recursos de la nación (1,000'000,000)	Secretaria de Educación/Funcionarios alcaldías locales/Trabajadores Sociales Sena	Internet/Dispositivos de captura de información, medios de transporte
OCP 3.3	Para el 2016 aumentar los cupos educativos en 10% más que el actual	Presupuesto Departamental/Municipal/Sistema General de Participación (1,500'000,000)	Secretaria de Educación/ Magisterio (profesorado)/Ministerio de Educación	Dotaciones físicas para aulas
OCP 3.4	Para el año 2017 diseñar y ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas.	Presupuesto Departamental y Presupuesto Local (750'000,000)	Secretaria de Educación/Funcionarios alcaldía locales/Trabajadores Sociales Sena	Internet, Videoconferencias, instalaciones alcaldías locales
OCP 3.5	Para el año 2017 iniciar proyecto de construcción de tres nuevos planteles educativos en el departamento, los municipios elegidos serán definidos acorde a la información obtenida del censo hecho por la gobernación el DANE	Sistema General de Participaciones /Presupuesto Departamento 5,000'000,000	Secretaría de Educación/ Secretaría de planeación/Constructoras	construcciones amigables con el medio ambiente y adecuadas para los estudiantes/Tecnología de conectividad
OCP 3.6	Para el año 2018 crear plan de transporte centralizado para que los niños que no viven cerca de una escuela tengan la posibilidad de acceder en las mismas condiciones que aquellos que sí viven en los alrededores de los centros educativos	Recursos de ONG's/Presupuestos locales/Presupuesto departamental 750'000,000	Secretaría de Educación/Secretaría de Transporte/Secretaría de planeación	Medios de transporte multimodal (Lanchas, Microbuses y buses)
OCP 3.7	Para el año 2018 ejecutar cursos con el SENA para nivelar o validar la preparación primaria y secundaria incompleta, dirigida a adultos mayores de 18 que no tiene o tuvieron acceso a educación formal.	Recursos ONG's/Presupuesto alcaldías Locales/Presupuesto Departamental	Secretaría de Educación/Secretaría de Planeación	Internet/videoconferencias/tabletas/instalaciones físicas locales
OCP 3.8	Para el año 2018 ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas.	Presupuesto Departamental y Presupuesto Local (250'000,000)	Secretaría de educación	Dispositivos de Captura y gestión de información
OCP 3.9	Para el año 2018 diseñar campaña educativa en compañía de universidades y colegios del departamento para enseñar a leer a la población del departamento mayor de edad (amas de casa, campesinos).	Presupuesto Departamental y Presupuesto Local (50'000,000)	Secretaría de Educación/Personal de Universidades y colegios	Internet/videoconferencias/tabletas/instalaciones físicas locales
OCP 3.10	Para el año 2019 ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas	Presupuesto Departamental y Presupuesto Local (100'000,000)	Secretaria de Educación/Funcionarios alcaldía locales/Trabajadores Sociales Sena	Internet, Videoconferencias, instalaciones alcaldías locales
OCP 3.11	Para el 2020 aumentar los cupos educativos en 9% adicional con los nuevos planteles	Presupuesto Departamental/Municipal/Sistema General de Participación (1,000'000,000)	Secretaria de Educación/ Magisterio (profesorado)/Ministerio de Educación	Dotaciones físicas para aulas
OCP 3.12	Para el año 2021 diseñar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas.	Presupuesto Departamental y Presupuesto Local (10'000,000)	Secretaria de Educación/Funcionarios alcaldía locales/Trabajadores Sociales Sena	Internet, Videoconferencias, instalaciones alcaldías locales
OCP 3.13	Para el año 2022 iniciar proyecto de construcción de siete nuevos planteles educativos en el departamento, los municipios elegidos serán definidos acorde a la información obtenida del censo hecho por la gobernación, el DANE y acorde a la necesidad que se observe en el departamento en esta época.	Sistema General de Participaciones /Presupuesto Departamento/BID 12,000'000,000	Secretaría de Educación/ Secretaría de planeación/Constructoras	Construcciones amigables con el medio ambiente y adecuadas para los estudiantes/Tecnología de conectividad
OCP 3.14	Para el año 2025 aumentar los cupos educativos en 15% adicional con los nuevos planteles	Presupuesto Departamental/Municipal/Sistema General de Participación (1,000'000,000)	Secretaria de Educación/ Magisterio (profesorado)/Ministerio de Educación	Dotaciones físicas para aulas
OCP 3.15	Para el año 2019 disminuir la tasa de analfabetismo en 1.4% para todo el departamento	Sistema General de Participaciones	Secretaría de Educación/Secretaría de Planeación	
OCP 3.16	Para el año 2024 disminuir la tasa de analfabetismo en 2.5% para todo el departamento	Sistema General de Participaciones	Secretaría de Educación/Secretaría de Planeación	
OCP 3.17	Para el año 2030 disminuir la tasa de analfabetismo en 3.1% para todo el departamento	Sistema General de Participaciones	Secretaría de Educación/Secretaría de Planeación	

Tabla 25

Recursos Asignados a los objetivos de Corto Plazo (del OCP 4.1 y OCP 5.11)

	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FISICOS/TECNOLOGICOS
OCP 4.1	Para el año 2016 realizar censo de cobertura del SISBEN actual. Determinando el tamaño de la población actual que no cuenta con cobertura de SISBEN	Presupuesto Departamental/Presupuestos locales 450'000,000	Secretaría de Salud/Dirección de desarrollo económico/Departamento de la prosperidad Social	Dispositivos de Captura y gestión de información
OCP 4.2	Para 2017 iniciar con la construcción de centro de salud de III Nivel, para dar mayor cobertura en salud.	Sistema General de Participación, Presupuesto Departamental (25,000'000,000)	Secretaría de salud/Secretaría de Planeación/Constructores/Secretaría de Infraestructura	Materiales de construcción amigables con el medio ambiente
OCP 4.3	Para el año 2017 Adelantar campaña de afiliación de la población más vulnerable previamente identificada en el Censo, en cada hogar o municipio del Departamento	Presupuesto departamental y local (15'000,000)	Secretaría de salud/Secretaría de Víctimas/Secretaría de Planeación	Dispositivos de Captura y gestión de información
OCP 4.4	Para el 2020 depurar base de datos de beneficiarios del SISBEN en el departamento	Presupuesto Departamento	Secretaría de Salud/Secretaría de Víctimas	Sistemas de información gerencial
OCP 4.5	Para el año 2023 iniciar construcción de cuatro centros de salud de II nivel y uno de III nivel	Sistema General de Participación, Presupuesto Departamental (38,000'000,000)	Secretaría de salud/Secretaría de Planeación/Constructores/Secretaría de Infraestructura	Materiales de construcción amigables con el medio ambiente
OCP 4.6	Para el año 2019 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 3%, personas con discapacidad 3%, estratos I y II 4%	Sistema General de Participaciones	Secretaría de salud/Secretaría de Víctimas/Secretaría de Planeación	
OCP 4.7	Para el año 2024 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 4%, personas con discapacidad 4.5%, estratos I y II 6%	Sistema General de Participaciones	Secretaría de salud/Secretaría de Víctimas/Secretaría de Planeación	
OCP 4.8	Para el año 2030 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 5%, personas con discapacidad 7.5%, estratos I y II 9%	Sistema General de Participaciones	Secretaría de salud/Secretaría de Víctimas/Secretaría de Planeación	
OCP 5.1	Para el año 2016 reforzar la seguridad de las principales ciudades y atractivos turísticos del departamento	Presupuesto Departamental/Presupuesto Local/Recursos Ministerio de Defensa (2,300'000,000)	Secretaría del interior/Policia Nacional	Cámaras de seguridad, centros de vigilancia, dispositivos de identificación biométrica
OCP 5.2	Para el año 2016 lanzar la estrategia de bolívar ambiental, fomentando el ecoturismo como su principal atractivo	Presupuesto Departamental (100'000,000)	Secretaría de Planeación	Redes Sociales/Internet/Medios televisivos
OCP 5.3	Para el año 2017 diseñar campaña turística en redes sociales promocionando el ecoturismo en el departamento	Presupuesto Departamental (30'000,000)	Secretaría de Planeación	Redes Sociales/Internet
OCP 5.4	Para el año 2017 iniciar plan de capacitación en idiomas extranjeros a la población de Cartagena que atiende a turistas.	Presupuesto departamental/Presupuesto Local (75'000,000)	Secretaría de Planeación/Sena	Internet/videoconferencias/tabletas/instalaciones físicas locales
OCP 5.5	Para el año 2018 crear alianza estratégica con Proexport para atraer nuevo turistas.	Presupuesto Departamental/Presupuesto Proexport (350'000,000)	Futura Secretaría de Turismo	Videoconferencias/Internet/Ferias de promoción
OCP 5.6	Para el año 2019 diseñar plan turístico enfocado en el realismo mágico de Gabriel García Márquez y en la inmersión de los pueblos que conformar el departamento	Presupuesto departamental	Futura Secretaría de Turismo/Alcaldías Locales	Videoconferencias/Internet
OCP 5.7	Para el año 2019 celebrar cumpleaños de Gabriel García Márquez, implementando concurso para traer completamente gratis a 10 familias extranjeras.	Presupuesto departamental (130'000,000)	Futura Secretaría de Turismo	Videoconferencias/Internet/Medios de transporte multimodal
OCP 5.8	Para el año 2020 Aumentar campañas publicitarias del Departamento de Bolívar. En las cuales se realice la promoción tanto de Cartagena como de los municipios con atractivo histórico y de ecoturismo.	Presupuesto Departamental (350'000,000)	Futura Secretaría de Turismo	Internet/Redes Sociales/Medios Masivos
OCP 5.9	Para el año 2020 Ejecutar acuerdos para el fomento del ecoturismo a nivel regional. Con los departamentos aledaños.	Presupuesto Departamental	Futura Secretaría de Turismo	Internet/videoconferencias/instalaciones físicas locales
OCP 5.10	Para el 2022 incluir en el plan de lenguas extranjeras a diversas poblaciones del departamento que acogen a los turistas ecológicos	Presupuesto Departamental (120'000,000)	Futura Secretaría de Turismo/Funcionarios Secretaría de Educación/Funcionarios SENA	Internet/videoconferencias/tabletas/instalaciones físicas locales
OCP 5.11	Para el año 2026 involucrar a comunidades indígenas para acercar a extranjeros a su cultura	Presupuesto Departamental	Funcionarios secretaria planeación	Dispositivos de comunicación satelital/medios de transporte multimodal

Recursos Físicos: el departamento de Bolívar puede obtener recursos físicos para promover la creación de empresas y capacitación de los ciudadanos, de la siguiente manera:

- Creación de acuerdos en los cuales las empresas privadas que realizan algún tipo de explotación de recursos naturales en la departamento, realice capacitaciones a la ciudadanía.
- Realizar acuerdos con los ministerios e impulsa para la generación de convocatorias que incentiven la creación de empresas en la región.
- Realizar acuerdos de cooperación con instituciones educativas (colegios y universidades), con el fin de utilizar los recursos físicos para capacitar a la población en los sectores rurales del departamento.

Recursos Humanos: el departamento de Bolívar puede obtener recursos humanos adecuados para la ejecución de los Objetivos de Corto Plazo, de la siguiente manera:

- Realizar capacitaciones a los funcionarios del departamento en las competencias requeridas de acuerdo al cargo que cuenta en la actualidad.
- Adelantar acuerdos con instituciones universitarias con el fin de incentivar la realización de pasantías por medio de la participación en brigadas de capacitación y lucha contra el analfabetismo en las zonas rurales de departamento.
- Capacitar a los directivos del departamento en el uso eficiente de la Tecnológicas de la Información, de manera que se minimicen los tiempos utilizados en procesos y así abarcar una mayor cantidad de labores diarias en el departamento.

Recursos Tecnológicos: el departamento de Bolívar puede obtener recursos tecnológicos para la ejecución de los Objetivos de Corto Plazo, de la siguiente manera:

- Realización de acuerdos con Instituciones Universitarias para el desarrollo de un software que permita automatizar las funciones de la Gobernación.

- Realizar contratación por medio de licitación para la ampliación de la cobertura de Internet en las instituciones públicas del departamento.

7.3. Políticas de Cada Estrategia

En la tabla 26 se presenta la relación de las políticas a implementar desde la gobernación del departamento de Bolívar para alcanzar a cumplir las estrategias previamente identificadas.

7.4. Estructura del Departamento

La gobernación del departamento de Bolívar, realizó la reconversión de su estructura organizacional a través del decreto 788 de 31 de diciembre de 2012, en el cual se actualizó la planta de profesionales del departamento y se definieron las funciones de cada secretaria, las cuales están alineadas para realizar un trabajo mancomunado con: población civil, empresa privada y gobierno local, donde este último asume un rol de liderazgo mediante la formulación de incentivos y estructuras para el encuentro de los agentes en el mercado y en los demás espacios de interacción social.

Para desarrollar esta labor, el departamento se organiza bajo una configuración misionera donde la coordinación se da por medio de la normalización de funciones, configurándolo en parte clave para la organización. La ideología de servicio que se materializa en acciones parcialmente descentralizadas, como un esquema tradicional de divisiones, de las diferentes áreas claves de la organización, como un esquema tradicional de divisiones, de las diferentes secretarías departamentales y direcciones administrativas. La presente división no sería modificada aunque se propone integrar una secretaría de turismo que lidere el sector.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Los objetivos del departamento se justifican en la búsqueda de una mejor calidad de vida para los bolivarenses; en ese sentido la responsabilidad social es la función matriz de la que parten todas las demás iniciativas: búsqueda de mejoras en los indicadores de pobreza, empleo y alfabetismo son algunas de las dimensiones de este compromiso.

Tabla 26

Políticas del Departamento de Bolívar

E1	Internacionalizar los atractivos turísticos de la región. P1. Crear una marca comercial del Departamento P2. Incentivar la creación de planes turísticos en el departamento P3. Generar puestos de trabajo para las zonas rurales del Departamento. P4. Proteger el medio ambiente.
E2	Ampliar la oferta turística haciendo énfasis en proyectos de ecoturismo. P1. Crear una sub-marca del departamento únicamente orientada al ecoturismo P2. Realizar acuerdos interdepartamentales y nacionales. para fomentar el ecoturismo en Colombia P3. Crear de puestos de trabajo orientados al ecoturismo focalizados en cada región. P4. Proteger el medio ambiente
E6	Fomentar el crecimiento de la industria manufacturera en el departamento. P1. Realizar acuerdos de desarrollo regional desde el sector privado. Por medio de la reducción de impuestos. P2. Incentivar la creación de puestos de trabajo para la población rural en la cual se está realizando explotación por parte de la empresa privada. P3. Crear políticas de inclusión social y mejora de las condiciones de aseo, alcantarillado y acueducto en las regiones donde se realice exploración de recursos naturales por parte del sector privado.
E7	Construir vías principales que mejoren la movilidad y flujo comercial en la región. P1. Construcción de vías de acceso público a los diferentes municipios del Departamento. actualmente aislados P2. Construcción de vías de acceso seguras a las escuelas ubicadas en la zona rural. P3. Desarrollar planes que incluyan la participación de los pobladores de las zonas rurales en las actividades relacionadas con la construcción de vías.
E9	Inversión en establecimientos. Equipos y personal educativo y realizar programas formales de erradicación de índices de deserción estudiantil. Establecimiento de profesionalizaciones para jóvenes y adultos. P1. Realizar brigadas rurales para matricular a los niños menores de 15 años en los establecimientos públicos. P2. Crear incentivos que impulsen a los padres de familia a matricular y llevar a los hijos a clase. P3. Creación de subsidios para la asistencia de adultos a clases en escuetas o/y SENA.
E10	Fortalecer los instrumentos de control de contratación en el departamento para vigilar el eficiente manejo del erario público. Realizar la contratación de personal idóneo con las capacidades técnicas requeridas para los cargos de administración pública. Para el personal existente diseñar el plan de capacitación en temas sectoriales. Procedimentales y técnicos que permitan una mayor eficiencia en el manejo del cargo. P1. Adelantar el proceso para la adquisición de un software de control sobre presupuesto asignado a cada proyecto a desarrollar en el Departamento. El cual permita el seguimiento y control sobre ejecución. P2. Implementar un proceso de selección y pruebas tanto de conocimiento como psicotécnicas para la contratación del personal de la Gobernación.
E10	Fortalecer los instrumentos de control de contratación en el departamento para vigilar el eficiente manejo del erario público. Realizar la contratación de personal idóneo con las capacidades técnicas requeridas para los cargos de administración pública. Para el personal existente diseñar el plan de capacitación en temas sectoriales. Procedimentales y técnicos que permitan una mayor eficiencia en el manejo del cargo. P3. Exigir un mínimo de conocimiento del personal a ejecutar en cada proyecto, de acuerdo a las necesidades del Departamento. P4. Realizar un plan de capacitación del personal contratado. Con el fin de identificar las falencias en conocimiento e iniciar el proceso de fortalecimiento de cada área de la Gobernación.
E11	Implementar los programas de veeduría ciudadana y control político. P1. Realizar programas de integración social con la comunidad. especialmente en las zonas rurales P2. Promover los planes de la Gobernación en la zona rural de manera que la población sea participe y conozca de los diferentes beneficios que tienen los planes programas y proyectos que se desarrollan. P3. Crear espacios de participación ciudadana en el Departamento.
E12	Robustecer las instituciones que apoyan el emprendimiento aprovechando los recursos derivados de la explotación. P1. Establecer acuerdos con Innpulsa. SENA y el Ministerio de TIC. Para fomentar la participación ciudadana en convocatorias de creación de empresa. P2. Crear convocatorias para la tecnificación de la infraestructura rural del departamento.
E18	Proveer cobertura en educación, comunicaciones y empleo aprovechando los incentivos del Gobierno Nacional. P1. Verificar las políticas y programas del Gobierno Nacional existentes P2. Implementar planes Nacionales en el Departamento con el fin de ser beneficiarios de los incentivos del Gobierno Nacional P3. Impulsar el programa de Familias en acción. P4. Presentar programas para la construcción de vivienda social. Con el financiamiento del Gobierno Nacional.
E24	Establecer un plan de trabajo gradual para el sector de la salud en compañía del gobierno nacional con el fin de mejorar las condiciones de salubridad de la comunidad. Especialmente de los infantes en situación de vulnerabilidad. Adultos mayores y discapacitados. P1. Realizar campañas puerta a puerta para verificación de afiliación al SISBEN en las zonas rurales del Departamento. P2. Adelantar campañas municipales para la vinculación de población vulnerable al SISBEN P3. Incrementar los acuerdos departamentales. Con establecimientos de salud en los municipios con el fin de ampliar la cobertura del SISBEN en la zona rural de departamento.

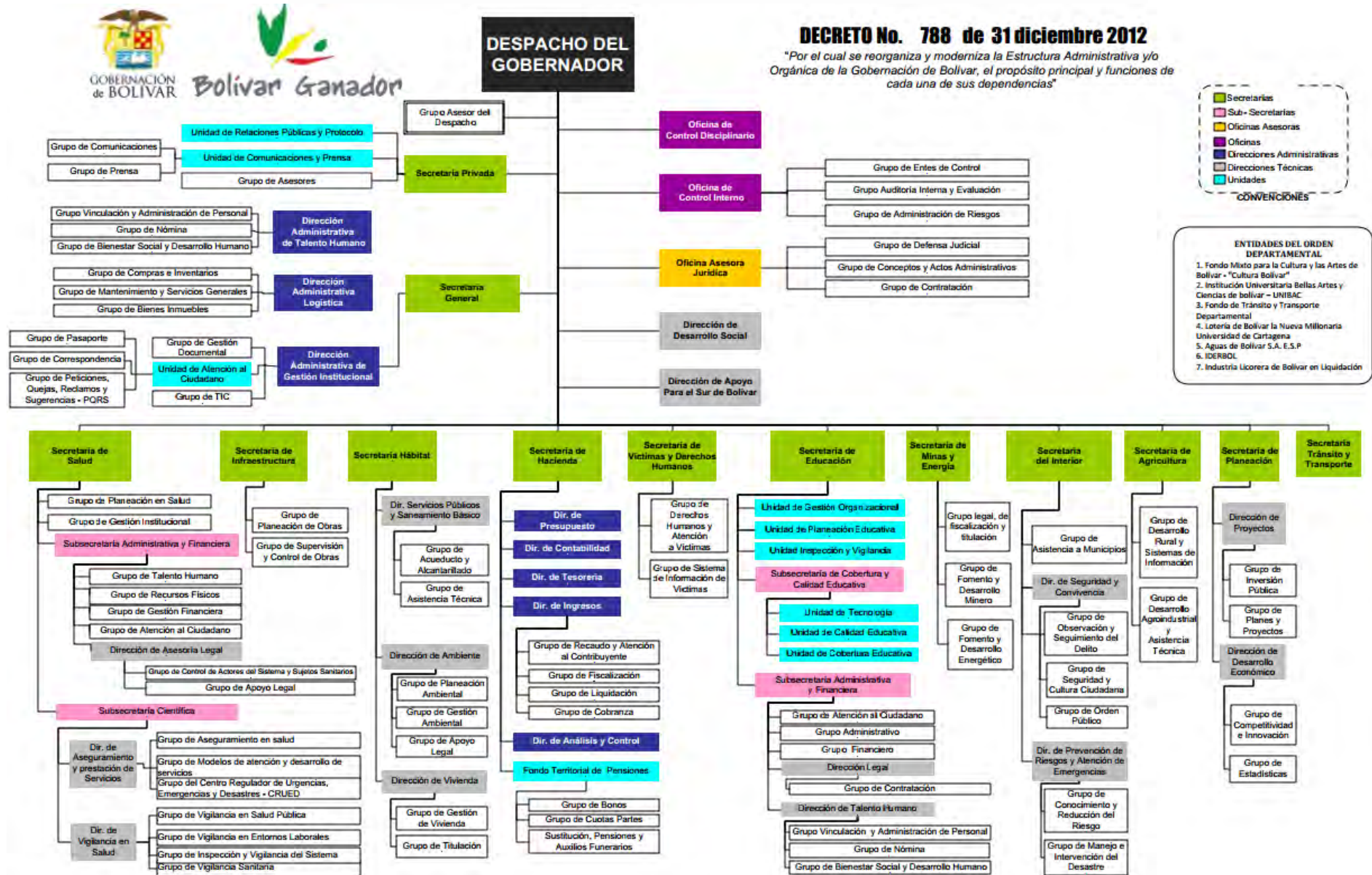


Figura 18 Estructura actual de Gobierno del Departamento de Bolívar. Copyright por Gobernación de Bolívar, s.f.

Además se considera transversal al desarrollo del ser humano, una relación armoniosa con el entorno que los acoge. Contando con las oportunidades naturales, y las riquezas propias de ese territorio, la dirección de las estrategias propuestas para ser ejecutadas por el gobierno departamental apuntan al aprovechamiento sostenible de ese medio ambiente por medio de programas de ecoturismo e investigación de mejores técnicas en el uso de los recursos.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

De acuerdo a lo anterior, si bien el departamento es una empresa de todos sus pobladores, las funciones específicas deben continuar siendo lideradas por el gobierno local en cabeza del gobernador, los secretarios y los alcaldes, quienes muchas veces son voces y rostros más inmediatos frente a las comunidades. Son ellos, las personas en posiciones de poder en esa estructura local, los primeros replicadores y comunicadores de la visión y misión del departamento, los primeros embajadores tanto de la motivación como del emprendimiento de esos proyectos y quienes de una u otra manera disminuyen la resistencia al cambio.

Por medio del trabajo colectivo en el que los colaboradores que estén vinculados a las entidades públicas vean al departamento como un lugar en el cual se propone un trabajo mancomunado de formación y formulación de iniciativas que se preocupa por la calidad de vida de sus habitantes, en la cual se promueve el pleno desarrollo de sus proyectos de vida.

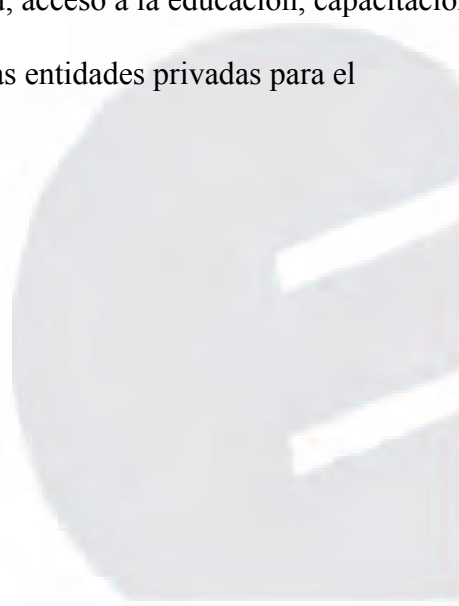
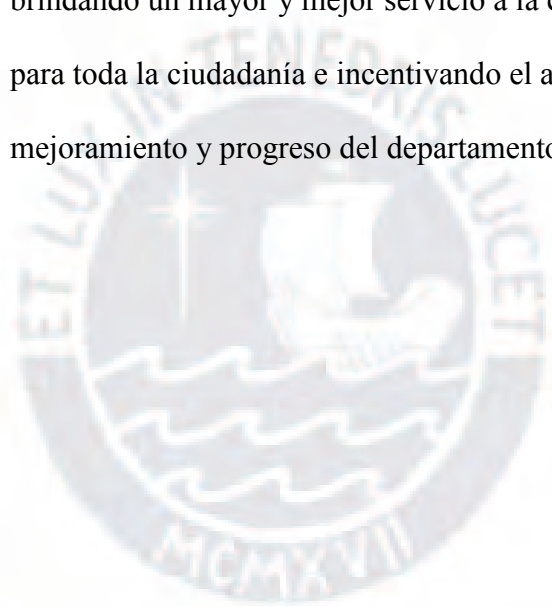
7.7. Gestión del Cambio

Los objetivos de Corto Plazo, como las estrategias y políticas planteadas en el presente capítulo para la consecución de las estrategias de largo plazo, requieren de la comunicación, divulgación y compromiso de todos los actores del departamento, iniciando por los funcionarios públicos de la Gobernación, los habitantes y directos beneficiarios de las políticas a implementar, las empresas privadas y la comunidad educativa. Actores con quienes se requiere realizar un trabajo mancomunado para lograr la consecución de las

iniciativas y lograr un avance significativo para el departamento en el desarrollo social y económico.

7.8. Conclusiones

El departamento de Bolívar, a través de las estrategias, políticas y objetivos de corto plazo planteados en el presente capítulo, iniciará un proceso de cambio importante orientado a elevar la calidad de vida y beneficios de la población del departamento ubicada en la zona rural. Lo anterior incentivará el seguimiento y apoyo de la población desde la Gobernación brindando un mayor y mejor servicio a la comunidad, acceso a la educación, capacitación para toda la ciudadanía e incentivando el apoyo de las entidades privadas para el mejoramiento y progreso del departamento.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de planeación no finaliza con la formulación e implementación de las estrategias que permitirán cumplir con los objetivos de corto y largo plazo, sino que continúa con una dinámica de revisión y actualización conocida como evaluación estratégica, la cual se fundamenta en: (a) monitorear y controlar el avance en la implementación de las actividades o acciones establecidas en el plan, (b) replantear, de ser necesario, las estrategias implementadas ante cambios en el entorno o verificación de su baja ejecución, (c) realizar auditoria sobre los recursos asignados a cada una de las estrategias, y (d) definir si deben haber cambios en los objetivos de corto plazo.

Para tal efecto, D'Alessio (2012) plantea la utilización del modelo *Balance Score Card* o Tablero de Control, el cual permite la verificación objetiva de las estrategias mediante el establecimiento de indicadores de gestión medibles en un espacio de tiempo determinado, los cuales se agrupan en cuatro "puntos de vista" o perspectivas de control, de manera que se facilite el seguimiento organizado y focalizado. Estas perspectivas son: Aprendizaje Interno, Procesos Clientes y Financiera.

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje Interno

En este punto se plantea que el aprendizaje interno está relacionado con la gestión administrativa de la gobernación para llevar a cabo la ejecución adecuada de las estrategias que permitirán lograr los OCP's planteados. Para tal efecto es necesario que la estructura organizativa realice las siguientes actividades: (a) revisar constantemente los logros obtenidos por cada una de las áreas al interior de la administración, (b) establecer canales de comunicación externa con terceras partes como ONG's, gobierno nacional y sociedad civil, para rendir cuentas, y (c) realizar, de ser necesario, las correcciones en la implementación de estrategias.

8.1.2. Procesos

Para el departamento de Bolívar se entiende como la perspectiva de procesos, los OCP's dirigidos específicamente a la implementación de estrategias que impactan positivamente y de manera inmediata a la población, tales como: (a) reducción de la pobreza, (b) aumento de la cobertura en educación, (c) aumento en la cobertura de saneamiento básico, (d) mejora en las condiciones de vivienda, (e) implementación de proyectos productivos y (f) generación de empleo.

8.1.3. Clientes

El departamento de Bolívar debe proyectarse como una región que ofrezca productos y servicios de calidad a todos los interesados en la región (visitantes, inversionistas, pobladores o emprendedores). Es así como en este punto se establecerán los indicadores relacionados con la oferta turística y demás servicios asociados a los grupos de interés mencionados.

8.1.4. Financiera

En la perspectiva financiera, se estima que el crecimiento de los ingresos del departamento tendrán una fuente primaria: el turismo. En ese sentido, manteniendo los niveles impositivos constantes e incentivando un mayor nivel de gasto de los turistas al igual que con el aumento de las empresas asociadas a este sector, se logrará mayor recaudo a través del impuesto al consumo e industria y comercio. Así mismo, se gestionarán recursos derivados de los programas de asistencia del BID, varias ONG's y del aumento en los dineros del sistema general de participaciones. Sin embargo, es necesario tener un control importante para que no haya elusión o evasión de los tributos, ni malversación de los recursos institucionales.

8.2. Tablero de Control de Departamento de Bolívar

En las tablas 27 y 28, se establece la relación de indicadores y responsables por cada uno de los objetivos de corto plazo previamente establecidos. Definiendo el Balance Score Card para el departamento de Bolívar.

Tabla 27

Balance Score Card del Departamento de Bolívar, perspectiva financiera y de pobladores.

Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables	
Perspectiva Financiera				
OCP 1.1	Para el año de 2016 concretar acuerdos con las entidades privadas que estén realizando explotación de recursos naturales del Departamento, con el fin de cubrir estos servicios en las zonas donde tengan influencia.	Porcentaje de acuerdos concretados	Número	Secretaría de Hacienda
OCP 1.4	Para los años 2017-2020 Estructurar un acuerdo de entendimiento con posibles inversionistas extranjeros de proyectos de investigación científica y desarrollo de proyectos de buen uso y preservación de las fuentes de agua del departamento.	Porcentaje de inversionistas	Presupuesto total para infraestructura	Secretaría de Hacienda
OCP 1.5	Para el año 2019 ejecutar lo acuerdos adscritos con las entidades privadas.	Porcentaje de cumplimiento	Presupuesto total para infraestructura	Secretaría de Hacienda
Perspectiva de los pobladores				
OCP 2.1	Para el año 2016 diseñar plan de brigadas de capacitación trimestral de cobertura departamental de educación en esta población con el fin de enseñar y desarrollar aptitudes y actitudes básicas para entrar a un mercado laboral.	Cantidad de brigadas al año	Número	Secretaría de Educación
OCP 2.2	Para el año 2017 ejecutar las brigadas en Cartagena y los municipios cercanos a la capital del departamento.	Cantidad de brigadas al año	Número	Secretaría de Educación
OCP 2.3	Para el año 2017 crear planes de capacitación en desarrollo técnico en conjunto con el SENA que tengan relación con las actividades económicas de cada región, brindándole herramientas educativas a la población.	Cantidad de capacitaciones creadas	Número	Secretaría de Educación
OCP 2.4	Para el año 2019 incluir en las capacitaciones a otros municipios del centro y sur del departamento.	Cantidad de capacitaciones	Número	Secretaría de Educación
OCP 2.5	Para el año 2020 ejecutar los planes de capacitación técnicos con el SENA en cuatro poblaciones estratégicas (Cartagena, Magangué, Carmen de Bolívar y Mompos).	Cantidad de capacitaciones	Número	Secretaría de Educación
OCP 2.6	Para el año 2025 dar cobertura a la totalidad del departamento en las brigadas de educación.	Cantidad de brigadas al año	Número	Secretaría de Educación
OCP 2.7	Para el año 2025 incluir en el plan de capacitación con el SENA cinco municipios adicionales (Arjona, Maria la baja, Achi, Turbaco, San Juan de Nepomuceno).	Cantidad de capacitaciones	Número	Secretaría de Educación
OCP 3.1	Para el año 2016 realizar estudio con el fin de verificar los motivos por los cuales la población con analfabetismo no acceden a escuelas	cantidad anual de encuestados	Porcentaje	Secretaría de Educación
OCP 3.2	Para el año 2016 realizar censo estudiantil en todo el departamento con ayuda del DANE.	Porcentaje nivel de educación	Porcentaje	Secretaría de Educación
OCP 3.3	Para el 2016 aumentar los cupos educativos en 10% más que el actual.	Cantidad de cupos nuevos	Número	Secretaría de Educación
OCP 3.4	Para el año 2017 diseñar y ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en col	Cantidad de brigadas al año	Número	Secretaría de Educación
OCP 3.6	Para el año 2018 crear plan de transporte centralizado para que los niños que no viven cerca de una escuela tengan la posibilidad de acceder en las mismas condiciones que aquellos que si viven en los alrededores de los centros educativos.	Cantidad de niños beneficiados	Número	Secretaria de Transporte/ Secretaria de Educación
OCP 3.7	Para el año 2018 ejecutar cursos con el SENA para nivelar o validar la preparación primaria y secundaria incompleta, dirigida a adultos mayores de 18 que no tiene o tuvieron acceso a educación formal.	Cantidad de beneficiados	Número	Secretaría de Educación
OCP 3.8	Para el año 2018 ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas.	Cantidad de brigadas al año	Número	Secretaría de Educación
OCP 3.9	Para el año 2018 diseñar campaña educativa en compañía de universidades y colegios del departamento para enseñar a leer a la población del departamento mayor de edad (amas de casa, campesinos).	Cantidad de beneficiados	Número	Secretaría de Educación
OCP 3.10	Para el año 2019 ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas.	Cantidad de brigadas al año	Número	Secretaría de Educación
OCP 3.12	Para el año 2021 diseñar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas.	Cantidad de brigadas al año	Número	Secretaría de Educación
OCP 3.14	Para el año 2025 aumentar los cupos educativos en 15% adicional con los nuevos planteles.	tasa de crecimiento cobertura	Porcentaje	Secretaría de Educación
OCP 3.15	Para el año 2019 disminuir la tasa de analfabetismo en 1.4% para todo el departamento	tasa de reducción de analfabetismo	Porcentaje	Secretaría de Educación
OCP 3.16	Para el año 2024 disminuir la tasa de analfabetismo en 2.5% para todo el departamento	tasa de reducción de analfabetismo	Porcentaje	Secretaría de Educación
OCP 3.17	Para el año 2030 disminuir la tasa de analfabetismo en 3.1% para todo el departamento.	tasa de reducción de analfabetismo	Porcentaje	Secretaría de Educación
OCP 4.1	Para el año 2016 realizar censo de cobertura del SISBEN actual. Determinando el tamaño de la población actual que no cuenta con cobertura de SISBEN	No de nuevos afiliados anual	Número	Secretaria de Salud
OCP 4.3	Para el año 2017 Adelantar campaña de afiliación de la población más vulnerable previamente identificada en el Censo.	Campañas nuevas por año	Número	Secretaria de Turismo
OCP 4.4	Para el 2020 depurar base de datos de beneficiarios del SISBEN en el departamento.	Porcentaje de depuración	Porcentaje	Secretaria de Salud
OCP 4.6	Para el año 2019 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 3%, personas con discapacidad 3%, estratos I y II 4%	tasa de crecimiento cobertura de SISBEN para adultos mayores	Porcentaje	Secretaria de Salud
OCP 4.7	Para el año 2024 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 4%, personas con discapacidad 4.5%, estratos I y II 6%	tasa de crecimiento cobertura de SISBEN para adultos mayores	Porcentaje	Secretaria de Salud
OCP 4.8	Para el año 2030 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 5%, personas con discapacidad 7.5%, estratos I y II 9%	tasa de crecimiento cobertura de SISBEN para adultos mayores	Porcentaje	Secretaria de Salud
OCP 5.4	Para el año 2017 iniciar plan de capacitación en idiomas extranjeros a la población de Cartagena que atiende a turistas.	Numero de acuerdos firmados con los departamentos aledaños	Número	Nueva Secretaría de Turismo
OCP 5.11	Para el año 2026 involucrar a comunidades indígenas para acercar a extranjeros a su cultura.	cantidad de comunidades indígenas involucrados	Número	Secretaria de Gobierno/ Hábitat

Tabla 28

Balance Score Card del Departamento de Bolívar, perspectiva del departamento.

	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva del Departamento				
OCP 1.2	Para el año 2017 estructurar proyectos de construcción de acueducto y alcantarillado en las zonas del Departamento en las cuales no se logre realizar acuerdos con las entidades privadas.	Cantidad de proyectos	Número	Secretaría de Infraestructura /Hábitat
OCP 1.3	Para el año 2017 Realizar un acuerdo con la entidad prestadora del servicio de aseo en el Departamento, con el fin de incentivar y ampliar la cobertura del dicho servicios en determinadas zonas del Departamento.	porcentaje de ampliación	Porcentaje	Secretaría de Infraestructura /Hábitat
OCP 1.6	Para el año 2020 ejecutar los proyectos de acueducto y alcantarillado.	Cantidad de proyectos ejecutados	Número	Secretaría de Infraestructura /Hábitat
OCP 1.7	Para el 2019 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: alcantarillado 10.4%, acueducto 3% y aseo 15% para todo el departamento	tasa de crecimiento cobertura	Porcentaje	Secretaría de Infraestructura
OCP 1.8	Para el año 2024 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: alcantarillado 14%, acueducto 3.2% y aseo 20% para todo el departamento.	tasa de crecimiento cobertura	Porcentaje	Secretaría de Infraestructura
OCP 1.9	Para el año 2030 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: alcantarillado 17%, acueducto 3.8% y aseo 25% para todo el departamento	tasa de crecimiento cobertura	Porcentaje	Secretaría de Infraestructura
OCP 2.8	Para el año 2019 reducir los índices de pobreza en 1% para todo el departamento	tasa de pobreza extrema comparada con el año anterior	Porcentaje	Grupo interdisciplinario
OCP 2.9	Para el año 2024 reducir los índices de pobreza en 1.4% para todo el departamento	tasa de pobreza extrema comparada con el año anterior	Porcentaje	Grupo interdisciplinario
OCP 2.10	Para el año 2030 reducir los índices de pobreza en 1.8% para todo el departamento	tasa de pobreza extrema comparada con el año anterior	Porcentaje	Grupo interdisciplinario
OCP 3.5	Para el año 2017 iniciar proyecto de construcción de tres nuevos planteles educativos en el departamento, los municipios elegidos serán definidos acorde a la información obtenida del censo hecho por la gobernación el DANE.	Porcentaje de cumplimiento de obras	Porcentaje	Secretaría de Infraestructura/ Secretaria de Educación
OCP 3.11	Para el 2020 aumentar los cupos educativos en 9% adicional con los nuevos planteles.	Cantidad de nuevos cupos	Número	Secretaria de Educación
OCP 3.13	Para el año 2022 iniciar proyecto de construcción de siete nuevos planteles educativos en el departamento, los municipios elegidos serán definidos acorde a la información obtenida del censo hecho por la gobernación, el DANE y acorde a la necesidad que se observe en el departamento en esta época.	Porcentaje de cumplimiento de obras	Porcentaje	Secretaría de Infraestructura/ Secretaria de Educación
OCP 4.2	Para 2017 iniciar con la construcción de centro de salud de III Nivel, para dar mayor cobertura en salud.	Porcentaje de cumplimiento de obras	Porcentaje	Secretaría de Infraestructura/ Secretaria de salud
OCP 4.5	Para el año 2023 iniciar construcción de cuatro centros de salud de II nivel y uno de III nivel.	Porcentaje de cumplimiento de obras	Porcentaje	Secretaría de Infraestructura/ Secretaria de salud
OCP 5.1	Para el año 2016 reforzar la seguridad de las principales ciudades y atractivos turísticos del departamento.	porcentaje de cubrimiento de seguridad	Porcentaje	Secretaria de defensa
OCP 5.2	Para el año 2016 lanzar la estrategia de bolivar ambiental, fomentando el ecoturismo como su principal atractivo.	porcentaje de éxito de nuevos turistas	Porcentaje	Nueva Secretaría de Turismo
OCP 5.3	Para el año 2017 diseñar campaña turística en redes sociales promocionando el ecoturismo en el departamento.	cantidad de nuevos turistas	Número	Nueva Secretaría de Turismo
OCP 5.5	Para el año 2018 crear alianza estratégica con Proexport para atraer nuevo turistas.	cantidad de nuevos turistas	Número	Nueva Secretaría de Turismo
OCP 5.6	Para el año 2019 diseñar plan turístico enfocado en el realismo mágico de Gabriel García Márquez y en la inmersión de los pueblos que conformar el departamento.	cantidad de nuevos turistas	Número	Nueva Secretaría de Turismo
OCP 5.7	Para el año 2019 celebrar cumpleaños de Gabriel García Márquez, implementando concurso para traer completamente gratis a 10 familias extranjeras.	porcentaje de satisfacción	Porcentaje	Nueva Secretaría de Turismo
OCP 5.8	Para el año 2020 Aumentar campañas publicitarias del Departamento de Bolívar. en las cuales se realice la promoción tanto de Cartagena como de los municipios con atractivo histórico y de ecoturismo.	Porcentaje de éxito de campañas	Porcentaje	Nueva Secretaría de Turismo
OCP 5.9	Para el año 2020 Ejecutar acuerdos para el fomento del ecoturismo a nivel regional. Con los departamentos aledaños.	Cantidad de acuerdos pactados	Número	Nueva Secretaría de Turismo
OCP 5.10	Para el 2022 incluir en el plan de lenguas extranjeras a diversas poblaciones del departamento que acogen a los turistas ecológicos.	Cantidad de nuevos vinculados al programa	Número	Nueva Secretaría de Turismo/ Secretaria de Educación

8.3. Conclusiones

El establecimiento del Balance Score Card del departamento de Bolívar, basado específicamente en las estrategias o acciones a implementar y que buscan lograr objetivos de corto plazo, es la forma adecuada para realizar un seguimiento continuo e itinerante que permita evaluar la gestión de la administración gubernamental al igual que facilitar procesos de control por parte de los ciudadanos y lograr establecer si se está avanzando por el camino correcto.



Capítulo IX: Competitividad Del Departamento De Bolívar

9.1. Análisis competitivo del departamento

Se pueden hacer distintos análisis de competitividad del departamento de Bolívar que se complementan a partir de las diferentes aproximaciones teóricas de análisis competitivos. Desde el enfoque del llamado "cubo de la competitividad" se diría que Bolívar esta marcadamente inclinado hacia las fuerzas de atractividad y activos. Lo anterior porque el desarrollo que se ha logrado en la región ha surgido a través de Cartagena principalmente, una ciudad donde se incentiva la inversión que aún no termina de aprovechar la riqueza en activos (naturales), para generar procesos competitivos. En contraste, el departamento se encuentra a medio camino entre la globalidad, por sus costos competitivos, la exposición internacional y la volatilidad (tanto por las variaciones en el flujo turístico, como del mercado de hidrocarburos que es muy importante en las exportaciones); y la proximidad, dado el marcado enfoque de su eje hacia los servicios que se ofrecen al consumidor final. Esta tensión entre fuerzas se corresponde con la de las fuerzas de "asumiendo riesgos" - "cohesión social" dado que el departamento encuentra iniciativas tanto desde la esfera privada, como de las instituciones públicas.

Desde una visión regional de la competitividad, el capital cultural es el más destacable, dada la heterogeneidad de la cultura en las regiones. El capital humano en tanto educación y salud aún es precario y no se encuentra distribuido de manera uniforme en el territorio, estando desfavorecido el sur del departamento. En cuanto a infraestructura, conocimiento-creatividad, capital productivo, y capital socio-institucional, los retos son aún bastantes.

Aunque la estructura de análisis del diamante de competitividad nacional de Porter está enmarcada en una política liberal que favorece mucho la libre competencia, se daría lugar a rescatar el rol de la administración en la creación de factores especializados, más allá del

mero arbitraje del mercado y los derechos de propiedad, como énfasis en la educación y la diferenciación de las propuestas de valor.

Respecto a la medida de la competitividad en los departamentos de Colombia, se encuentra un índice de competitividad departamental presentado por la Universidad del Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (2014) que a diferencia del Global Competitive Index (GCI) desarrollado por Sala-i-Martin para el WEF, tiene 10 pilares en lugar de 12: seis pilares relacionados con un gran factor de "condiciones básicas" (instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud, y medio ambiente), dos pilares en el factor de "eficiencia" (educación superior, capacitación, y eficiencia de los mercados), y otros dos pilares de "sofisticación e innovación" (sofisticación y diversificación, e innovación y la dinámica empresarial).

Tabla 29

Índice de competitividad departamento por pilares de competitividad

	Valor	Puesto
Condiciones Básicas (30%)	4.68	17
Instituciones	5.71	15
Infraestructura	3.07	18
Tamaño del Mercado	6.97	5
Educación Básica y Media	4.47	20
Salud	4.48	15
Medio Ambiente	4.31	17
Eficiencia (50%)	3.22	15
Educación Superior y Capacitación	2.90	14
Eficiencia de los mercados	3.54	15
Sofisticación e Innovación (20%)	4.81	7
Sofisticación y Diversificación	7.62	4
Innovación y Dinámica empresarial	2.00	9
Índice Departamental de Competitividad	3.97	14

Información del año 2014, El estudio se realizó sobre 22 departamentos. Adaptado de "Índice departamental de competitividad 2014" por Universidad del Rosario y Consejo Privado de Competitividad (2014).

Como se pudo ver en la tabla 16, aún hay mucho rezago de la región en términos de competitividad, especialmente en lo que refiere a eficiencia por la falta de educación Superior

y Capacitación. La mayor puntuación la obtiene en el pilar de Sofisticación y Diversificación que se relaciona con un gran tamaño del mercado, en gran parte internacional. Es en general muy precaria la situación en cuanto al ofrecimiento de los servicios básicos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento

Del diagnóstico realizado por la medición de competitividad, se destacan algunas ventajas del departamento como un alto porcentaje de vías pavimentadas en buen estado, bajos costos de transporte hacia los puertos (frente a una de las mayores debilidades respecto a los altos costos para comunicarse con el mercado externo) y diversificación en los mercados a los cuales se exporta. Al no tratarse de bienes primarios, sino que agregan más valor del que en sí mismo poseen, estas se conforman como ventajas competitivas, en contraste con la ubicación costera de Cartagena o la riqueza natural y cultural del departamento que son ventajas comparativas.

Dichas ventajas competitivas sugieren una orientación hacia el extranjero que determina que, en el estado actual del desarrollo departamental, las ventajas comparativas del departamento se pueden volver ventajas competitivas más rápido si toman la misma orientación.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del departamento

Para realizar el análisis de potenciales *clústeres* es necesario remitirse a la teoría implementada por Michael Porter en 1990 y de la cual se habló anteriormente en el capítulo 3 al revisar la competitividad de Colombia como nación. Porter establece cuatro factores definitivos de éxito de cualquier entidad en el mundo competitivo de los mercados: (a) estructura de la organización, (b) condiciones de la demanda, (c) condiciones de los factores de producción, y (d) las organizaciones o industrias relacionadas. Es precisamente este último factor a partir del cual se construye todo el andamiaje teórico de los clústeres, definidos como “un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un

campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí” (Porter, 2013). De lo anterior se deduce que la competitividad a nivel local o regional se puede elaborar a partir de la integración estrecha entre los diferentes componentes de la cadena productiva (proveedores, clientes, empresas de bienes intermedios, canales de distribución) al igual que con la unión de entidades externas como gobiernos locales, universidades, centros de pensamiento e investigación. Una vez identificados todos los potenciales participantes del clúster es necesario establecer los mejores mecanismos de interacción entre los diferentes sectores afines que lo componen de manera que se logren generar las conexiones y sinergias correctas.

Dada la cercanía geográfica e institucional, el primer potencial clúster es aquel regional que reúne a los departamentos del Caribe como Atlántico, Sucre, Córdoba, Magdalena y Guajira en torno al desarrollo del turismo. Al tratarse de departamentos cobijados bajo el mismo estado y tener objetivos comunes en la línea del desarrollo humano, la coordinación debería ser comparativamente más sencilla. La cooperación entre estas entidades seguiría una estructura en red que no genera, formalmente, ningún tipo de asimetrías. El primer paso en la dirección de hacer realidad este clúster está reflejado en la estrategia de firma de un acuerdo regional para el fomento del turismo.

En favor de la concreción de este clúster estaría la asociación por consenso y la existencia de una cultura cooperativa consecuencia de la identidad de región. A pesar de trabajar en conjunto, se preservaría la autonomía en el ejercicio y gasto de los recursos. Pueden generarse, con mayor facilidad que con otras regiones, relaciones entre las universidades y centros de investigación y las empresas con mayor presencia en la región.

Otra dirección en la que la administración del departamento puede pensar la generación de un clúster potencial es la interacción a niveles meso y micro, con el establecimiento de condiciones que favorezcan el dialogo entre industrias o entre firmas regionales e

internacionales de la misma industria que pudieran llegar a formar alianzas, desde el sector privado, que se conviertan en el mediano plazo en beneficios para la población.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Al organizarse de manera conjunta, se podría acceder a nuevos mercados mundiales mediante la mayor oferta turística. También se generarían sinergias en la producción de ser posible el planteamiento de estrategias regionales. Un beneficio más inmediato sería el fortalecimiento de la posición política que se vería en la obtención de mayores beneficios por parte del Estado que amplíen o agilicen la consecución de ciertos desarrollos clave, como en el ejemplo de la malla vial, para el desarrollo de la industria.

Otros beneficios serían mayor facilidad de acceder a financiación de iniciativas proyectos de interés regional; y la difusión más rápida de las innovaciones, con lo cual aumentaría la productividad, y con ella, la competitividad. Las anteriores ventajas de la concreción del clúster llevarían a que se requiera menos tiempo en el desarrollo de las ventajas competitivas y en la generación de encadenamientos productivos a otros sectores.

El desarrollo del turismo podría traer consigo actividades como la gastronomía (y con ésta la pesca), la construcción, y manufacturas que poco a poco reemplacen el papel que actualmente tiene la industria de los derivados del petróleo. Además de la protección de la cultura de la región, se tendría el fomento de la educación en áreas como carreras técnicas relacionadas con la industria o el aprendizaje de otros idiomas.

9.5. Conclusiones

A pesar de encontrarse en una etapa de desarrollo avanzada, relativamente respecto a los demás departamentos, la competitividad de Bolívar aún es muy baja en las tres grandes secciones de eficiencia, condiciones básicas, Innovación y sofisticación. Con el aprovechamiento de sus ventajas competitivas, generalmente actividades orientadas al exterior, se puede dar el desarrollo de las ventajas comparativas. Dicho avance se enmarcaría

en la consolidación de un clúster regional de turismo a partir del cual se estructurarían los encadenamientos a otras actividades, educación y desarrollo humano que permitan una mejor aproximación al cumplimiento de los objetivos estratégicos del departamento.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEA)

La Matriz del Plan Estratégico Integral se encuentra en el apéndice A y el tablero de control referente al Plan Estratégico se encuentra en el apéndice B, del presente documento.

10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones del presente plan estratégico son las siguientes:

- Geográficamente el departamento de Bolívar presenta condiciones significativas para el crecimiento y desarrollo económico debido a su: (a) alta conectividad con los mercados de Centroamérica, Europa y Norteamérica, (b) importante riqueza hídrica, concentrada en el río Magdalena como principal eje del transporte multimodal, (c) extenso territorio sabanero apto para la agricultura tecnificada, y (d) ecosistemas únicos que pueden atraer a turistas de todo el mundo.
- Las estadísticas económicas, sociales y demográficas dan cuenta de una región con una alta concentración de indicadores positivos en Cartagena, su capital, en detrimento del resto de los municipios, creando así un circuito de inequidad que influye negativamente en la competitividad del departamento en su conjunto.
- Del entorno, tanto el país como el departamento, pueden aprovechar las siguientes oportunidades como plataforma para el desarrollo de los objetivos planteados para el largo plazo: (a) el interés de inversionistas nacionales y extranjeros por planear y ejecutar proyectos de inversión de impacto en la región, (b) la posibilidad de tener importantes cantidades de recursos derivados del posconflicto, y (c) la madurez democrática de las instituciones que viene de mucho tiempo atrás. Sin embargo, existen también amenazas que hacen vulnerable a la región, tales como: (a) la innegable externalidad negativa que genera los deficientes niveles de calidad de vida, (b) la posibilidad de que el conflicto con otros actores armados que no

firmaron la paz continúe presente, y (c) los efectos negativos sobre el comportamiento de los individuos que tienen las estructuras de corrupción.

- Dentro de los principales problemas del departamento de Bolívar se encuentran: (a) el alto nivel de pobreza que se concentra en las zonas rurales, (b) el alto nivel de analfabetismo, (nuevamente concentrado en zonas rurales), (c) la baja cobertura en los servicios básicos (acueducto, alcantarillado y aseo), (d) la falta de infraestructura adecuada que fortalezca la comunicación entre las zonas alejadas del departamento y los centros económicos y turísticos, (e) la escasa oportunidad de participar en proyectos productivos en zonas distintas a Cartagena o en grandes concentraciones agrícolas y ganaderas del departamento, (f) el impacto que ejerce la violencia generada por el conflicto armado y el narcotráfico y (g) el alto nivel de corrupción de la clase dirigente.
- El departamento cuenta con fortalezas importantes como su excelente ubicación geográfica, el potencial de sus recursos naturales con los cuales se pueden desarrollar proyectos con alto nivel de tecnificación y productividad, el atractivo turístico que se ha consolidado en Cartagena y la cercanía fronteriza con el río más importante del país (río Magdalena),

Por todo lo anterior es que los objetivos de largo plazo y sus correspondientes de corto que se establecieron en el plan estratégico buscan resolver en primera instancia las apremiantes necesidades de la población mientras que paralelamente se desarrollan proyectos de infraestructura de transporte y turística que permitan abrir los espacios para la empleabilidad y reducción de la pobreza. Sin embargo, vale decir que todo lo anterior debe darse en un entorno de gestión adecuada y sin corrupción de los recursos financieros asignados.

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomienda a las principales autoridades del departamento y de los distintos municipios implementar el presente plan estratégico de una manera concertada y coordinada, teniendo en cuenta cada una de las metas establecidas en los objetivos de corto plazo, sus períodos de cumplimiento y la ejecución adecuada de los recursos asignados a cada uno de éstos. Así mismo, se exhorta a la comunidad para que realice una veeduría constante del desempeño en la implementación de las actividades apoyándose en las instituciones del gobierno nacional y distintas ONG's dedicadas a estos temas. Es recomendable la realización semestral de rendición de cuentas por parte de la administración gubernamental identificando de manera puntual los avances con los indicadores cuantificables de medición establecidos en el Balance Score Card.

Finalmente, se invita a que la clase política, los funcionarios de la administración gubernamental y la sociedad civil hagan un pacto de unidad por el desarrollo del departamento en el cual exista un compromiso realista de liderar el cambio basado en la visión establecida para el 2030, con espacios de transparencia y retroalimentación.

10.4. Futuro de la Organización

Tal como se estableció en la visión del departamento al 2030, el futuro de Bolívar debe ser radicalmente distinto, con una generación de ciudadanos que han logrado tener educación de calidad entre el pre escolar y el bachillerato, con zonas turísticas a lo largo de todo el departamento que se encuentren interconectadas por un transporte multimodal. Los indicadores de pobreza bajarán sustancialmente gracias a los programas de mejoramiento de servicios básicos y calidad de vida para los pobladores, los cuales serán financiados por recursos obtenidos del gobierno nacional y local, al igual que el mayor recaudo de distintas empresas que podrán acceder a regiones donde antes no era posible estar debido al conflicto

armado. Por otra parte, la implementación de estrategias de capacitación técnica y profesional que permitan a la población obtener competencias dirigidas a “saber hacer” les permitirá generar los ingresos necesarios para romper con el círculo vicioso de pobreza y pobreza extrema.

El turismo, como motor de la economía, será distribuido por todo el departamento siendo Cartagena el atractivo de entrada, como tradicionalmente ha sido, pero como punta de lanza para mercadear y promocionar el resto de escenarios turísticos que ofrece la región y los que se desarrollen gracias a la implementación de proyectos de inversión. Lo anterior permitirá generar servicios interrelacionados como el ecoturismo, el turismo agropecuario, las rutas exclusivas por el río Magdalena, el turismo religioso, el sector hotelero, los servicios de guía, traducción y aventura entre otros. Será así como Bolívar tendrá un nuevo entramado económico basado precisamente en sus principales fortalezas y maximizando el provecho que le ofrecen las oportunidades del entorno convirtiéndose en una de las economías con mayor crecimiento del país.

Finalmente, el departamento, a lo largo de todo el proceso de implementación del plan estratégico, desarrollará las ventajas competitivas que le permitan continuar con la implementación de nuevos objetivos y estrategias de largo plazo para los quince años posteriores al 2030.

Tabla 30

La Matriz del Plan estratégico Integral Departamento de Bolívar

VISIÓN Ser reconocido en Latinoamérica para el 2030 como un departamento de bienestar humano y desarrollo social para sus habitantes y turistas, sobre las bases de: calidad de vida, enseñanza primaria universal, equidad de género y prosperidad sustentable; además de consolidarse como uno de los principales centros turísticos del continente.		VALORES ORGANIZACIONALES														
INTERESES ORGANIZACIONALES I. Incremento del Turismo II. Aumentar la cobertura de los servicios de salud III. Ampliar la cobertura de servicios públicos domiciliarios IV. Disminuir los índices de analfabetismo V. Reducción de los índices de Pobreza Extrema.		PRINCIPIOS CARDINALES 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados-presentes 3. Contrabalancee de intereses 4. Conservación de los enemigos														
MISIÓN La misión del departamento de Bolívar es planear, guiar, implementar y controlar los esfuerzos que apuntan a mejorar el bienestar humano y desarrollo social de sus habitantes, buscando los mejores estándares de calidad de vida, educación, equidad y prosperidad sustentable a través de una labor responsable y transparente; además de ofrecer a los turistas que nos visitan espacios de entretenimiento y desarrollo empresarial, aprovechando para ello las tecnologías en una forma amigable con el medio ambiente.		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="834 659 1041 688">OLP1.</th> <th data-bbox="1050 659 1258 688">OLP2.</th> <th data-bbox="1267 659 1475 688">OLP3.</th> <th data-bbox="1484 659 1691 688">OLP4.</th> <th data-bbox="1700 659 1908 688">OLP5.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="834 695 1041 898">Incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básico para el año 2030 así: Acueducto en 10%, Alcantarillado de 40%, y Aseo en 15%.</td> <td data-bbox="1050 695 1258 821">Reducir un 4.2% el índice de pobreza extrema del departamento para el 2030.</td> <td data-bbox="1267 695 1475 793">Disminuir 7% la tasa de alfabetismo del departamento para el 2030.</td> <td data-bbox="1484 695 1691 772">Aumentar en 40% la cobertura del SISBEN para los niveles I y II del programa para 2030.</td> <td data-bbox="1700 695 1908 821">En el 2030 obtener 3'400,000 de turistas extranjeros en el departamento del Bolívar.</td> </tr> </tbody> </table>					OLP1.	OLP2.	OLP3.	OLP4.	OLP5.	Incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básico para el año 2030 así: Acueducto en 10%, Alcantarillado de 40%, y Aseo en 15%.	Reducir un 4.2% el índice de pobreza extrema del departamento para el 2030.	Disminuir 7% la tasa de alfabetismo del departamento para el 2030.	Aumentar en 40% la cobertura del SISBEN para los niveles I y II del programa para 2030.	En el 2030 obtener 3'400,000 de turistas extranjeros en el departamento del Bolívar.
OLP1.	OLP2.	OLP3.	OLP4.	OLP5.												
Incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básico para el año 2030 así: Acueducto en 10%, Alcantarillado de 40%, y Aseo en 15%.	Reducir un 4.2% el índice de pobreza extrema del departamento para el 2030.	Disminuir 7% la tasa de alfabetismo del departamento para el 2030.	Aumentar en 40% la cobertura del SISBEN para los niveles I y II del programa para 2030.	En el 2030 obtener 3'400,000 de turistas extranjeros en el departamento del Bolívar.												
ESTRATEGIAS		POLÍTICAS														
E1 FO1. Internacionalizar los atractivos turísticos de la región (F2, F5, O1, O2, O6)			X			X	P1. Crear una marca comercial del Departamento P2. Incentivar la creación de planes turísticos en el departamento P3. Generar puesto de trabajo para las zonas rurales del Departamento. P4. Evitar el impacto negativo al medio ambiente									
E2 FO2. Ampliar la oferta turística haciendo énfasis en proyectos de ecoturismo. (O2, O3, O4, F2, F3)			X			X	P1. Crear una sub-marca del departamento únicamente orientada al ecoturismo P2. Realizar acuerdos interdepartamentales y nacionales, para fomentar el ecoturismo en Colombia P3. Creación de puestos de trabajo orientados al ecoturismo focalizados en cada región									

Se establecen como valores organizacionales del departamento de Bolívar

- Honestidad
- Responsabilidad
- Valoración de la vida y la dignidad humana
- Compromiso con el servicio social
- Equidad
- Respeto por el medio ambiente
- Integridad

CÓDIGO DE ÉTICA DE BOLÍVAR

El código de ética se encuentra establecido, además de lo dispuesto en la ley colombiana, con los siguientes principios:

- Desarrollar el trabajo de una manera eficiente y eficaz
 - Realizar una administración responsable de los recursos
- Promover la equidad y justicia social
 - Brindar confianza a la comunidad
- Velar por el cumplimiento de la ley
- Compromiso de transparencia con las entidades centrales y con la comunidad
- Promover los cambios que beneficien el desarrollo de la región
- Promover la participación y veeduría ciudadana
- Comprometerse con la preservación y desarrollo del medio ambiente

E6	FO6. Fomentar el crecimiento de la industria manufacturera en el departamento (F4, F5, O2)		X						P4. Evitar el impacto negativo al medio ambiente P1. Realizar acuerdos de desarrollo regional desde el sector privado, por medio de la reducción de impuestos. P2. Incentivar la creación de puestos de trabajo para la población rural en la cual se está realizando explotación por parte de la empresa privada. P3. Crear políticas de inclusión social y mejora de las condiciones de aseo, alcantarillado y acueducto en las regiones donde se realice exploración de recursos naturales por parte del sector privado.
E7	FO7. Construir vías principales que mejoren la movilidad y flujo comercial en la región (F1, F5, O2, O5, O6, O7)	X	X				X		P1. Construcción de vías de acceso público a los diferentes municipios del Departamento, actualmente aislados P2. Construcción de vías de acceso seguras a las escuelas ubicadas en la zona rural. P3. Desarrollar planes que incluyan la participación de los pobladores de las zonas rurales en las actividades relacionadas con la construcción de vías.
E9	DO1. Inversión en establecimientos, equipos y personal educativo y realizar programas formales de erradicación de índices de deserción estudiantil, establecimiento de profesionalizaciones para jóvenes y adultos.(D1, O2)			X		X			P1. Realizar brigadas rurales para matricular a los niños menores de 15 años en los establecimientos públicos. P2. Crear incentivos que impulsen a los padres de familia a matricular y llevar a los hijos a clase. P3. Creación de subsidios para la asistencia de adultos a clases en escuetas o/y SENA.
E10	DO2. Fortalecer los instrumentos de control de contratación en el departamento para vigilar el eficiente manejo del erario público. Realizar la contratación de personal idóneo con las capacidades técnicas requeridas para los cargos de administración pública. Para el personal existente diseñar el plan de capacitación en temas sectoriales, procedimentales y técnicos que permitan una mayor eficiencia en el manejo del cargo. (D2, D3, D4, D11, O6)	X	X	X			X		P1. Adelantar el proceso para la adquisición de un software de control sobre presupuesto asignado a cada proyecto a desarrollar en el Departamento, el cual permita el seguimiento y control sobre ejecución. P2. Implementar un proceso de selección y pruebas tanto de conocimiento como psicotécnicas para la contratación del personal de la Gobernación. P3. El por proyectos que se contraten se debe exigir un mínimo de conocimiento del personal a ejecutar cada proyecto, de acuerdo a las necesidades del Departamento. P4. Realizar un plan de capacitación del personal contratado, con el fin de identificar las falencias en conocimiento e iniciar el proceso de fortalecimiento de la cada área de la Gobernación.

E11	DO3. Implementar programas de veeduría ciudadana y control político. (O2, D10, D11).	X			P1. Realizar programas de integración social con la comunidad, especialmente en las zonas rurales P2. Promover los planes de la Gobernación en la zona rural de manera aquí la población sea participe y conozca de los diferentes beneficios que tienen los planes programas y proyectos que se desarrollan.
E12	DO4. Robustecer las instituciones que apoyan el emprendimiento aprovechando los recursos derivados de la explotación. (D6, D7, D8, D9, O2, O3)		X		X
E18	FA1. Proveer cobertura en educación, comunicaciones y empleo aprovechando los incentivos del Gobierno Nacional. (F1, A2, A3, A6)		X	X	P3. Crear espacios de participación ciudadana en el Departamento. P1. Establecer acuerdos con INNpula, SENA y el Ministerio de TIC, para fomentar la participación ciudadana en convocatorias de creación de empresa. P2. Crear convocatorias para la tecnificación de la infraestructura rural del departamento. P1. Verificar las políticas existentes, con el fin de robustecerlas y aplicarlas en cada municipio del Departamento. P2. Crear planes de divulgación a la ciudadanía de las políticas existentes, para la maximización del aprovechamiento de las mismas en el Departamento.
E24	FA5. Establecer un plan de trabajo gradual para el sector de la salud en compañía del gobierno nacional con el fin de mejorar las condiciones de salubridad de la comunidad, especialmente de los infantes en situación de vulnerabilidad, adultos mayores y discapacitados. (F1, F4, A5, A7, A8, A12)	X			X
					P1. Realizar campañas puerta a puerta para verificación de afiliación al SISBEN en las zonas rurales del Departamento. P2. Adelantar campañas municipales para la vinculación de población vulnerable al SISBEN. P3. Incrementar los acuerdos departamentales, con establecimientos de salud en los municipios con el fin de ampliar la cobertura del SISBEN en la zona rural de departamento.

Tabla 31

Tablero de control PEA Departamento de Bolívar

PERSPECTIVAS	OLP 1	OLP 2	TABLERO DE CONTROL		OLP 4	OLP 5	PERSPECTIVAS
			OLP 3				
FINANCIERA	<p>Para el año de 2016 concretar acuerdos con las entidades privadas que estén realizando explotación de recursos naturales del Departamento, con el fin de cubrir estos servicios en las zonas donde tengan influencia.</p> <p>Para los años 2017-2020 Estructurar un acuerdo de entendimiento con posibles inversionistas extranjeros de proyectos de investigación científica y desarrollo de proyectos de buen uso y preservación de las fuentes de agua del departamento.</p> <p>Para el año 2019 ejecutar lo acuerdos adscritos con las entidades privadas.</p>						FINANCIERA

POBLADORES

OCP 1.7 Para el 2019 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: alcantarillado 10.4%, acueducto 3% y aseo 15% para todo el departamento
 OCP 1.8 Para el año 2024 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: alcantarillado 14%, acueducto 3.2% y aseo 20% para todo el departamento.
 OCP 1.9 Para el año 2030 incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento básicos cada año en los siguientes porcentajes: alcantarillado 17%, acueducto 3.8% y aseo 25% para todo el departamento

OCP 2.2 para el año 2017 ejecutar la brigadas en Cartagena y los municipios cercanos a la capital del departamento
 OCP 2.6 para el año 2025 dar cobertura a la totalidad del departamento en la brigadas de educación.

OCP 3.1 para el año 2016 realizar estudio con el fin de verificar los motivos por los cuales la población con analfabetismo no acceden a escuelas y/o cursos
 OCP 3.2 para el año 2016 realizar censo estudiantil en todo el departamento con ayuda del DANE.
 OCP 3.4 Para el año 2017 diseñar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas.
 OCP 3.8 para el año 2018 ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas
 OCP 3.9 para el años 2018 diseñar campaña educativa en compañía de universidades y colegios del departamento para enseñar a leer a la población del departamento mayor de edad (amas de casa, campesinos)
 OCP 3.10 para el año 2019 ejecutar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas
 OCP 3.12 Para el año 2021 diseñar brigadas en los municipios del departamento para matricular a la población menor de 15 años en las escuelas
 OCP 3.15 Para el año 2019 disminuir la tasa de analfabetismo en 1.4% para todo el departamento
 OCP 3.16 Para el año 2024 disminuir la tasa de analfabetismo en 2.5% para todo el departamento
 OCP 3.17 Para el año 2030 disminuir la tasa de analfabetismo en 3.1% para todo el departamento

OCP 4.1 para el año 2016 realizar censo de cobertura del SISBEN actual. Determinando el tamaño de la población actual que no cuenta con cobertura de SISBEN
 OCP 4.3 para el año 2017 Adelantar campaña de afiliación de la población más vulnerable previamente identificada en el Censo. en cada hogar o municipio del Departamento.
 OCP 4.6 Para el año 2019 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 3%, personas con discapacidad 3%, estratos I y II 4%
 OCP 4.7 Para el año 2024 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 4%, personas con discapacidad 4.5%, estratos I y II 6%
 OCP 4.8 Para el año 2030 incrementar la cobertura de beneficiarios así: adultos mayores 5%, personas con discapacidad 7.5%, estratos I y II 9%

OCP 5.11 para el año 2026 involucrar a comunidades indígenas para acercar a extranjeros a su cultura.

POBLADORES

<p>OCP 1.2 para el año 2017 estructurar proyecto de construcción de acueducto y alcantarillado en las zonas del Departamento en las cuales no se logre realizar acuerdos con las entidades privadas. OCP 1.6 para el año 2020 ejecutar los proyectos de acueducto y alcantarillado.</p>	<p>OCP 2.3 para el año 2017 crear planes de capacitación en desarrollo técnico en conjunto con el SENA que tengan relación con las actividades económicas de cada región. brindándole herramientas para poder salir adelante. OCP 2.4 para el año 2019 incluir en la capacitaciones a otros municipios del centro y sur del departamento. OCP 2.5 para el año 2020 ejecutar los planes de capacitación técnicos con el SENA en cuatro poblaciones estratégicas (Cartagena, Magangué, Carmen de Bolívar y Mompox) OCP 2.7 para el año 2025 incluir en el plan de capacitación con el SENA cinco municipios adicionales (Arjona, Maria la baja, Achi, Turbaco, San Juan de Nepomuceno) OCP 2.8 Para el año 2019 reducir los índices de pobreza en 1% para todo el departamento OCP 2.9 Para el año 2024 reducir los índices de pobreza en 1.4% para todo el departamento OCP 2.10 Para el año 2030 reducir los índices de pobreza en 1.8% para todo el departamento</p>	<p>OCP 3.6 para el año 2018 crear plan de transporte centralizado para que los niños que no viven cerca a una escuela tengan la posibilidad de acceder en las mismas condiciones que aquellos que si viven en los alrededores de los centros educativos. OCP 3.7 para el año 2018 ejecutar cursos con el SENA para nivelar o validar la preparación primaria y secundaria incompleta, dirigida a adultos mayores de 18 que no tienen o tuvieron acceso a educación formal</p>	<p>OCP 4.4 para el 2020 depurar base de datos de beneficiarios del SISBEN en el departamento.</p>	<p>OCP 5.2 para el año 2016 lanzar la estrategia de Bolívar ambiental, fomentando el ecoturismo como su principal atractivo. OCP 5.5 para el año 2018 crear alianza estratégica con proexport para atraer nuevo turistas OCP 5.6 para el año 2019 diseñar plan turístico enfocado en el realismo mágico de Gabriel García Márquez y en la inmersión de los pueblos que conforman el departamento OCP 5.7 para el año 2019 celebrar cumpleaños de Gabriel García Márquez, implementando concurso para traer completamente gratis a 10 familias extranjeras. OCP 5.8 para el año 2020 Aumentar campañas publicitarias del Departamento de Bolívar. en las cuales se realice la promoción tanto de Cartagena como de los municipios con atractivo histórico y de ecoturismo.</p>	<p>DEPARTAMENTO</p>
---	---	---	---	---	----------------------------

<p>GOBERNACIÓN</p>	<p>OCP 1.1 Para el año de 2016 concretar acuerdos con las entidades privadas que estén realizando explotación de recursos naturales del Departamento. con el fin de cubrir estos servicios en las zonas donde tengan influencia.</p> <p>OCP 1.3 para el año 2017 Realizar un acuerdo con la entidad prestadora del servicio de aseo en el Departamento. con el fin de incentivar y ampliar la cobertura del dicho servicios en determinadas zonas del Departamento.</p> <p>OCP 1.4 para los años 2017-2020 Estructurar un acuerdo de entendimiento con posibles inversionistas extranjeros de proyectos de investigación científica. y desarrollo de proyectos de buen uso y preservación de las fuentes de agua del departamento.</p> <p>OCP 1.5 para el año 2019 ejecutar lo acuerdos adscritos con las entidades privadas.</p>	<p>OCP 2.1 para el año 2016 diseñar plan de brigadas de capacitación trimestral de cobertura departamental de educación en esta población con el fin de enseñar y desarrollar aptitudes y actitudes básicas para entrar a un mercado laboral. En acuerdo con Universidades y Colegios como parte de pasantía y vigía de la salud.</p>	<p>OCP 3.3 para el 2016 aumentar los cupos educativos en 6% al actual</p> <p>OCP 3.5 para el año 2017 iniciar proyecto de construcción de tres nuevos planteles educativos en el departamento, los municipios elegidos será definidos acorde a la información obtenida del censo hecho por la gobernación el DANE.</p> <p>OCP 3.11 para el 2020 aumentar los cupos educativos en 9% adicional con los nuevos planteles.</p> <p>OCP 3.13 para el año 2022 iniciar proyecto de construcción de siete nuevos planteles educativos en el departamento, los municipios elegidos será definidos acorde a la información obtenida del censo hecho por la gobernación, el DANE y acorde a la necesidad que se observe en el departamento en esta época.</p> <p>OCP 3.14 para el año 2025 aumentar los cupos educativos en 15% adicional con los nuevos planteles</p>	<p>OCP 4.2 para 2017 iniciar con la construcción de centro de salud de III Nivel, para dar mayor cobertura en salud.</p> <p>OCP 4.5 para el año 2023 iniciar construcción de cuatro centros de salud de II nivel y uno de III nivel.</p>	<p>OCP 5.1 para el año 2016 reforzar la seguridad de las principales ciudades y atractivos turísticos del departamento.</p> <p>OCP 5.3 para el año 2017 diseñar campaña turística en redes sociales promocionando el ecoturismo en el departamento.</p> <p>OCP 5.4 para el año 2017 iniciar plan de capacitación en idiomas extranjeros a la población de Cartagena que atiende a turistas.</p> <p>OCP 5.9 para el año 2020 Ejecutar acuerdos para el fomento del ecoturismo a nivel regional. con los departamentos aledaños.</p> <p>OCP 5.10 para el 2022 incluir en el plan de lenguas extranjeras a diversas poblaciones del departamento que acogen a los turistas ecológicos.</p> <p>GOBERNACIÓN</p>
---------------------------	---	---	--	--	---

Recursos Financieros: el Departamento de Bolívar puede obtener recursos financieros de diferentes fuentes las cuales son:

- Asignación de recursos por parte del Gobierno Nacional y alianzas público privadas.
- Contratos de concesión por licitación para la construcción de carreteras.
- Impuestos recolectados por el Departamento de Bolívar.
- Apoyo financiero por parte de las entidades privadas.
- Estrategias de atracción de turismo para el consumo productos y servicios en la región.

Recursos Físicos: el Departamento de Bolívar puede obtener recursos físicos para promover la creación de empresas y capacitación de los ciudadanos, de la siguiente manera:

- Creación de acuerdos en los cuales las empresas privadas que realizan algún tipo de explotación de recursos naturales en la Departamento, realice capacitaciones a la ciudadanía.
- Realizar acuerdos con los ministerios e Innpulsa para la generación de convocatorias que incentiven la creación de empresas en la región.
- Realizar acuerdos de cooperación con instituciones educativas (colegios y universidades), con el fin de utilizar los recursos físicos para capacitar a la población en los sectores rurales del Departamento.

Recursos Humanos: el Departamento de Bolívar puede obtener recursos humanos adecuados para la ejecución de los Objetivos de Corto Plazo, de la siguiente manera:

- Realizar capacitaciones a los funcionarios del departamento en las competencias requeridas de acuerdo al cargo que cuenta en la actualidad.
- Adelantar acuerdos con instituciones universitarias con el fin de incentivar la realización de pasantías por medio de la participación en brigadas de capacitación y lucha contra el analfabetismo en las zonas rurales de Departamento.
- Capacitar a los Directivos del Departamento en el uso eficiente de la Tecnológicas de la Información, de manera que se minimicen los tiempos utilizados en procesos y así abarcar una mayor cantidad de labores diarias en el Departamento.

Recursos Tecnológicos: el Departamento de Bolívar puede obtener recursos tecnológicos para la ejecución de los Objetivos de Corto Plazo, de la siguiente manera:

- Realización de acuerdos con Instituciones Universitarias para el desarrollo de un software que permita automatizar las funciones de la Gobernación.
- Realizar contratación por medio de licitación para la ampliación de la cobertura de Internet en las instituciones públicas del Departamento.

Estructura del Departamento

La Gobernación del Departamento de Bolívar, realizó la reestructuración en su estructura organizacional a través del decreto 788 de 31 de diciembre de 2012, en el cual se realizó la actualización de la planta profesional de Departamento y se definieron las funciones de cada secretaria, las cuales están alineadas para realizar un trabajo mancomunado con: población civil, empresa privada y gobierno local, donde este último asume un rol de liderazgo.

Referencias

- Banco de la República. (s.f.). *PIB a precios constantes de 2005 grandes ramas de actividad económica*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014, de: <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Banco de la República. (2005). Documentos de trabajo sobre economía regional. Bolívar: industrial, agropecuario y turístico (N° 58). Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-58.pdf>
- Banco de la República. (2009). Documentos de trabajo sobre economía regional. Geografía económica del caribe continental (N° 119). Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-58.pdf>
- Banco de la República. (2009). *Documentos de trabajo sobre economía regional. Geografía económica del caribe continental (N° 119)* [Tabla 2]. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-58.pdf>
- Banco de la República. (2014). Boletín Económico Regional, Tercer trimestre de 2014, Costa Caribe. Recuperado el 12 diciembre de 2014, de: <http://www.banrep.gov.co/es/ber-costacaribe-2014-3>
- Bolívar (Colombia), (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 11 de Enero de 2015 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Bol%C3%ADvar_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Bol%C3%ADvar_(Colombia))
- Comision Económica para America Latina [CEPAL]. (s.f.). *CEPALSTAT - Tasa de desempleo por sexo*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de: <http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=127&idioma=e>

Constitución Política de Colombia. (1991). República de Colombia, Bogotá, 7 de julio de 1991.

Consejo Privado de Competitividad et al. (2014). *Índice Departamental de Competitividad 2014*. Recuperado el enero de 2015, de <http://www.compitem.com.co/site/indice-departamental-de-competitividad-2014/>

Corporación turística de Cartagena. (Enero de 2015). *Indicadores Turísticos a Diciembre de 2014*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de http://www.cartagenadeindias.travel/cargar_imagen.php%3Ftipo%3D21%26id%3D477%26thumbnail%3Dfalse&sa=U&ei=yXsDVfqpJ_KIsQTs2IDIAQ&ved=0CAUQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNE9imL_QpB7soo3tvnXfIA_B6_HwQ

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson educación.

D'Alessio, F. (2012). Modelo secuencial del proceso estratégico [Figura 0]. Recuperado de: *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, pág. 5.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2007). Series de población 1985-2020. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de:

<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2007). *Series de población 1985-2020* [Figura 2]. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de:

<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2008). *Estimaciones de la Migración. 1985-2005 y Proyecciones 2005-2020. Nacionales y Departamentales*.

Recuperado el 11 diciembre de 2014, de: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/movilidad-y-migracion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010a). Boletín, Censo general 2005. Perfil Bolívar. Recuperado el 13 de diciembre de 2014, de:
http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/13000T7T000.PDF

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010a). *Boletín, Censo general 2005. Perfil Bolívar* [Figura 5]. Recuperado el Diciembre de 2014, de:
http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/13000T7T000.PDF

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010b). *Boletín, Censo general 2005. Perfil Bolívar* [Figura 3]. Recuperado el Diciembre de 2014, de:
http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/13000T7T000.PDF

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014a). Bolívar: Pobreza Monetaria 2013. Boletín de prensa del DANE. Recuperado el 13 Diciembre de 2014, de:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Bolivar_Pobreza_2013.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014b). Principales indicadores del mercado laboral - departamentos 2013. Boletín de prensa del DANE. Recuperado el 13 Diciembre de 2014, de:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_13.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014c). Pobreza monetaria año móvil julio 2013 - junio 2014. Recuperado el 16 diciembre de 2014, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_mon_jul13_jun14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014d). Mercado Laboral por Sexo- Trimestre julio – septiembre 2014. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_sexo_jul_sep14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014e). Principales indicadores del mercado laboral regiones - Primer semestre de 2014. Recuperado el 17 diciembre de 2014, de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_regiones/bol_regiones_Isem_14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014e). *Principales indicadores del mercado laboral regiones - Primer semestre de 2014* [Figura 7 y 8]. Recuperado el 17 diciembre de 2014, de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_regiones/bol_regiones_Isem_14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014f). *Cuentas Departamentales* [Figura 15]. Recuperado el Enero de 2015, de <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>

Departamento de Bolívar. Alcaldía de Regidor. (s.f.). *Departamento de Bolívar en el país* [Figura 1]. Recuperado el Diciembre de 2014, de: http://www.regidor-bolivar.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2740062

Departamento Nacional de Estadística [INE]. (2013). *Compendio estadístico 2013*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de:

[http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/COMPE
NDIO_2013.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/COMPE
NDIO_2013.pdf)

Easterly, W. (2001). *The elusive quest for growth*. Londres, Inglaterra: MIT Press.

Fundación Colibrí. (s.f.). *Serranía de San Lucas*. Recuperado el 20 diciembre de 2014, de
<http://www.thc-fc.org/PDF/SerraniaSanLucas.pdf>

Grupo del Banco Mundial. (2014). Banco Mundial - Datos Colombia. Recuperado el 15
diciembre de 2014, de: datos.bancomundial.org/pais/colombia

Grupo del Banco Mundial. (2014). *Banco Mundial - Datos Colombia* [Figura 9]. Recuperado
el 15 diciembre de 2014, de: datos.bancomundial.org/pais/colombia

Hirata, H., Kose, A., & Otkok, C. (2013, Septiembre). Más cerca de casa. Finanzas y
Desarrollo. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de:
<http://www.imf.org/external/Pubs/FT/fandd/spa/2013/09/pdf/hirata.pdf>

Mapa-Blog. (s.f.). *Mapamundi del globo terráqueo* [Figura 6]. Recuperado el 20 noviembre
de 2014, de: [https://fotosymapas.wordpress.com/2010/03/14/mapamundi-mapas-del-
mundo-relieve-paises-continentes/mapadelmundomapamundiglobo/](https://fotosymapas.wordpress.com/2010/03/14/mapamundi-mapas-del-
mundo-relieve-paises-continentes/mapadelmundomapamundiglobo/)

Maps for free. (s.f.). *Mapa geográfico del departamento de Bolívar* [Figura 1]. Recuperado el
2014, de: www.maps-for-free.com/

Matiz, A. H. (1 de septiembre de 2013). Política Antidrogas de Estados Unidos para
América Latina. Nuevos Paradigmas de las Ciencias Sociales Latinoamericanas
Recuperado el diciembre de 2014, de:
<http://www.ilae.edu.co/Publicaciones/files/02.%20Matiz%20politica%20antidrogas.pdf>

Ministerio de hacienda y crédito público. (2012). Colombia: tercera economía de la región (Volumen 1, año 1). Recuperado el 16 diciembre de 2014, de:

[http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicafiscal/reportesmacroeconomicos/Reportes/No. 1 Colombia tercera econom%EDa de la regi%F3n.pdf](http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicafiscal/reportesmacroeconomicos/Reportes/No.1Colombia%20tercera%20econom%EDa%20de%20la%20regi%F3n.pdf)

Molina, A. (2014). Cultivos de uso ilícito y la evolución del paisaje: aportes para el conocimiento de la nueva ruralidad en Colombia. En S. Barrera Lobatón, & J. Monroy Hernández (Eds.), *Perspectivas sobre el paisaje* (pp. 247-272). Bogotá, Colombia; Centro Editorial Facultad de Ciencias Humanas.

Porter, M. E. (2013). *Ser competitivo*. España: Centro Libros PAPF, S. L. U..

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2012). *Bolívar y Cartagena 2012 Estado de avance de los objetivos de desarrollo del milenio*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014, de: http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_bolivar.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe Sobre Desarrollo Humano 2013 - El Acenso del Sur: Progreso Humano en Mundo Diverso*. Recuperado el 15 diciembre de 2014, de <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=a-b020081--&x=67503#.VJfbrX0D4Y>

Republica de Chile, Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2007). *Región de Valparaíso*. Recuperado el 22 de diciembre de 2014, de:

<http://www.inevalparaiso.cl/archivos%5Cfiles%5Cpdf%5CDivisionPoliticoAdministrativa%5Cvalparaiso.pdf>

Republica de Chile, Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2014). *Estadísticas Vitales 2012*. Recuperado el 22 de diciembre de 2014, de:

<http://www.inevalparaiso.cl/archivos/files/pdf/Vitales/Estadisticas%20Vitales%202012.pdf>

Republica de Chile, Ministerio de Desarrollo Social. (2015). *CASEN 2013 - Una Medición de la Pobreza Moderna y Transparente para Chile*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Presentacion_Resultados_Encuesta_Casen_2013.pdf

Republica de Colombia, Banco de la República. (Octubre de 2014). *Tasas de empleo y desempleo*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de: <http://www.banrep.gov.co/tasas-empleo-desempleo>

Republica de Colombia. Gobernación de Bolívar. (s.f.). *Estructura actual de Gobierno del Departamento de Bolívar* [Figura 18]. Recuperado el diciembre de 2014, de: http://www.bolivar.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=180

Republica de Colombia, Gobernación de Bolívar. (2012). *Composición de ingresos no tributarios* [Figura 13]. Recuperado el 22 diciembre de 2014, de: http://www.bolivar.gov.co/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=316&id=1925:documento-tecnico-plan-de-desarrollo-bolivar-ganador-2012-2015

Republica de Colombia, Gobernación de Bolívar. (2012). *Composición de ingresos tributarios* [Figura 12]. Recuperado el 22 diciembre de 2014, de: http://www.bolivar.gov.co/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=316&id=1925:documento-tecnico-plan-de-desarrollo-bolivar-ganador-2012-2015

Republica de Colombia, Gobernación de Bolívar. (2012). *Composición de los ingresos año 2012* [Figura 11]. Recuperado el 22 diciembre de 2014, de:

http://www.bolivar.gov.co/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=316&id=1925:documento-tecnico-plan-de-desarrollo-bolivar-ganador-2012-2015

Republica de Colombia, Gobernación de Bolívar. (2012). *Plan de desarrollo departamental de Bolívar 2012- 2015 "Bolívar Ganador"*. Recuperado el 22 diciembre de 2014, de:

http://www.bolivar.gov.co/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=316&id=1925:documento-tecnico-plan-de-desarrollo-bolivar-ganador-2012-2015

Republica de Colombia, Ministerio de Relaciones Exteriores, Migración Colombia. (2014).

Boletín semestral de estadísticas Enero- Junio 2014. Recuperado el 20 Diciembre de 2014, de:

<http://www.migracioncolombia.gov.co/phocadownload/boletines/2014/Bolet%C3%ADn%20semestral%20web.pdf>

Republica de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Acuerdos Comerciales y de Inversión*. Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Recuperado el 16 de diciembre de 2014, de: <http://www.tlc.gov.co/>

Republica de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Perfil

Económico: Departamento de Bolívar. Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y turismo. Recuperado el 18 diciembre de 2014, de:

<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71227>

Republica de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Estructura Del PIB Por Sectores Económicos* [Figura 10]. Recuperado el 18 diciembre de 2014, de:

<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71227>

Republica de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Perfiles*

Económicos por Departamentos – Bolívar [Tabla 7 y 8]. Colombia: Ministerio de

Comercio, Industria y turismo. Recuperado el 18 diciembre de 2014, de:

<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71227>

Revista Dinero. (2014, 15 de Diciembre). Economía colombiana, sexta en el mundo. Revista

Dinero. Recuperado el 15 diciembre de 2014, de:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-economia-colombiana-para-2014/204049>

Revista Semana. (2014, 13 de Abril). Cifras sobre doctores y doctorados en Colombia.

Semana. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de:

<http://www.semana.com/educacion/articulo/situacion-de-los-doctores-en-colombia-datos-cifras-panorama/382650-3>

Secretaría de Educación de Bolívar. (2013). *Matriz de Seguimiento Plan Indicativo y Plan de Acción* [Figura 4]. Recuperado el 10 de diciembre de 2014, de:

http://www.sedbolicar.gov.co/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=318

Sociedad Geográfica de Colombia. (s.f.). Límites y perímetro. Colombia: Sociedad

geográfica de Colombia. Recuperado el 15 diciembre de 2014, de:

http://www.sogeocol.edu.co/Ova/fronteras_evolucion/conformacion/limites.html

Padget T. & Otis J.. (2012, 23 de abril). Colombian Rising. Time magazine. Recuperado el 14 de Enero de 2015, de

<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2111817,00.html?pcd=pw-gs>

United States Census Bureau [USCB]. (2010). Quick Facts Miami-City (Florida).

Recuperado el 7 de abril de 2015, de: <http://www.census.gov/quickfacts/table/PST045214>

Visitando Colombia. (s.f.). *Generalidades de Bolívar*. Recuperado el Diciembre de 2014, de:

<http://www.visitandocolombia.com/generalidades-bolivar>



