

2008 - 2012

Plan Estratégico Institucional



Agencia para el Desarrollo Regional de Antioquia

[Medellín, marzo de 2009]

Contenido

1.	Introducción.....	3
2.	Antecedentes:.....	5
2.1	Fundamentos Conceptuales	6
3.	Diagnóstico Estratégico	8
3.1	Análisis del entorno:.....	8
3.1.1	Principales tendencias mundiales, nacionales y regionales:.....	8
3.1.2	Marco de Políticas Públicas y de la Cooperación internacional:	10
3.1.3	Marco institucional de apoyo al desarrollo económico local en Antioquia:.....	17
3.2	Matriz FODA.....	18
4.	Direccionamiento Estratégico:.....	21
4.1	Premisas.....	21
4.2	Agenda adoptada por ADRA.....	21
4.3	Misión	23
4.4	Visión	24
4.5	Principios y valores	24
4.6	Objetivos.....	25
Objetivos Estratégicos:.....		25
4.7	Estrategias.....	26
4.8	Metas y Resultados	27
4.9	Servicios	29
5.	Objetivos y Estrategias Organizacionales:.....	30
6.	Plan financiero	32
6.1	Políticas Bases de proyección y financieras	32
6.2	Proyecciones financieras	34
7.	Desafíos y factores críticos de éxito.....	35

1. Introducción

En desarrollo del plan de trabajo y las metas aprobados en noviembre de 2007, se dio inicio en enero de 2008 a la formulación del Plan Estratégico Institucional 2008-2012 de la Agencia contando con la asistencia técnica del CICE de la Universidad EAFIT. Dicha asistencia forma parte del aporte de afiliación en especie y servicios ofrecido por la Universidad al ADRA.

A lo largo de todo el semestre el equipo de ADRA¹ se reunió con el equipo asesor de EAFIT² para formular este PEI. Los principales aspectos coyunturales que incidieron en este proceso fueron:

- La posesión de una nueva administración departamental que empieza a conocer los antecedentes de ADRA, mientras define los nuevos alcances de sus Secretarías particularmente en la de productividad y competitividad más comprometida con el desarrollo económico del departamento.
- El proceso simultáneo de formulación de los Planes de Desarrollo de las administraciones departamental y del Municipio de Medellín, en buena medida inspirados en el PLANEA, pero con prioridades propias en relación a los proyectos estratégicos, la promoción de emprendimientos, el desarrollo territorial, la integración regional y la promoción de la innovación la ciencia y la tecnología.
- La ausencia de una Agenda de Desarrollo común para Antioquia fundamentada en el PLANEA que defina las apuestas productivas y los proyectos y acciones prioritarias para impulsarlos, mientras que sin embargo existen y siguen surgiendo propuestas particulares desde distintas perspectivas del desarrollo no siempre convergentes.

El proceso de trabajo de los equipos culmina con una propuesta de PEI que fue presentada para aprobación en Junta Directiva del 10-04-08, en la cual se asigna una Comisión³ para hacer ajustes al direccionamiento estratégico. Los miembros de la comisión se reunieron en 3 ocasiones hasta

¹ Equipo ADRA: Mónica Ramírez Londoño, Diana Peláez Restrepo, Sandra Cortes Valencia, y Cecilia Gallego.

² Equipo de EAFIT estuvo integrado por: Alfonso Vélez Rodríguez, Catalina López Otálvaro, Julio Cesar Palacio y Juan Fernando Múnera.

³ Miembros de Comisión para el PEI: Por la Gobernación Dra. Ana Cristina Moreno Directora de Planeación Departamental, Dr. Carlos Alberto Montoya, asesor DAPD, Dr. Maximiliano Valderrama, Secretario de Productividad y Competitividad; Por el Municipio de Medellín, Dra. Ana María Arango, Subdirectora de Planeación Social y Económica, Dr. Tomas Molina, Director de promoción económica; Por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Dr. Jaime E. Echeverri, Vicepresidente de Planeación; Por Corantioquia, Dr. Luis Alfonso Escobar, Director General; Por la Agencia de Desarrollo Productivo del Oriente - ADEPROA, Dr. Hernando Bejarano, Gerente.

llegar por consenso a la presente propuesta que fue aprobada en Junta Directiva del 3-06-08 y que se presenta a la Asamblea Ordinaria de socios el 1-07-2008.

El presente documento contiene una parte introductoria que presenta los antecedentes y fundamentos conceptuales del PEI de ADRA. El capítulo 3 contiene una síntesis de los puntos más relevantes del diagnóstico estratégico, que incluyen consideraciones respecto al contexto externo e interno del departamento, este último especialmente desde el punto de vista del universo institucional, así como una matriz FODA que sintetiza estos aspectos de el punto de vista de una Agencia que nace. El cuarto bloque contiene los aspectos de direccionamiento estratégico como son misión, visión, principios y valores, objetivos, estrategias, metas y servicios. En el quinto capítulo se describen las principales estrategias organizacionales para lograr los objetivos y metas estratégicas incluyendo los aspectos comerciales, de mercadeo y comunicaciones, un plan tecnológico, unas estrategias financieras y un plan de estructura organizacional. Los capítulos 6 y 7 recogen los planes operativos para los primeros 2 años y las proyecciones financieras que servirán de referencia para la conducción de la Agencia en los próximos años.



Agencia para el Desarrollo Regional de Antioquia

2. Antecedentes:

El Plan Estratégico de Antioquia - PLANEA, institucionalizado mediante la Ordenanza N° 012 de Agosto 19 de 1998, consideró como tercera etapa de puesta en marcha del Plan la conformación de la Agencia para el Desarrollo Regional de Antioquia – ADRA, como el mecanismo de gestión operativa de los proyectos estratégicos y de los emprendimientos productivos que concretan el modelo de desarrollo territorial y los lineamientos definidos por él.

El Consejo Rector del PLANEA, el espacio de concertación más incluyente del departamento con presencia de cuarenta instituciones públicas, privadas, gubernamentales, gremiales, productivas, sociales, académicas, sindicales y de base, aprobó y lideró el impulso a la creación de la Agencia para el Desarrollo Regional de Antioquia – ADRA a partir del año 2002.

A continuación una breve reseña histórica de los momentos con mayor importancia en la constitución de la Agencia:

- En Julio de 2002 el Consejo Rector del PLANEA aprueba el proceso que conduzca a la creación de la Agencia. Convenio Inter.-administrativo IDEA – Gobernación de Antioquia para la promoción de la Agencia.
- En agosto/2004 se firma un Acta de intención con motivo de los 40 años del IDEA y actúa como testigo de honor el Presidente de la República Doctor Álvaro Uribe Vélez.
- En febrero de 2005 se presenta formalmente la propuesta operativa de la Agencia ante el señor Gobernador, el Alcalde de Medellín, el Director del Área Metropolitana y sus respectivos secretarios.
- En Octubre de 2006 se realizaron dos reuniones preparatorias para la creación de la Agencia con miras a convocar posibles socios.
- En noviembre de 2006 el Concejo de Medellín concede autorización al Alcalde para participar en ADRA.
- En mayo de 2007 por ordenanza de la Asamblea Departamental autoriza al Gobernador para participar en la constitución de la Agencia.
- En septiembre 25 del 2007 se realiza la Asamblea de Constitución de la Agencia, con la presencia de 36 socios fundadores. Se aprueban los estatutos y se elige la Junta Directiva.
- En noviembre 6 del 2007. Se reúne por primera vez su Junta Directiva aprueba la estructura de cuotas de afiliación y nombra como Gerente y Representante Legal a la Economista Mónica Ramírez Londoño.
- En noviembre 22 del 2007. La Agencia se registra en la Cámara de Comercio de Medellín y obtiene su personería Jurídica.

2.1 Fundamentos Conceptuales

El modelo de desarrollo territorial (local y regional) a escala humana propuesto por el PLANEA se fundamenta en las siguientes premisas:

- El desarrollo no es sólo el fruto de la dinámica de una sociedad y de las fuerzas del mercado sino que es una voluntad política concertada que se traduce en acciones y programas concretos.
- Es resultado de las decisiones y acciones de actores sociales e instituciones locales que se movilizan e inciden en el desarrollo de un territorio dado.
- Requiere el compromiso compartido de empresarios y autoridades territoriales que aprovechan las oportunidades de mercado y trabajen conjuntamente en la gestión del desarrollo y la creación de oportunidades para todos.

Es un modelo de desarrollo que se caracteriza por: el pensamiento prospectivo y estratégico que guía y orienta; la preeminencia del interés local en las decisiones; la promoción de liderazgos colectivos; la cooperación entre actores públicos y privados; y la valoración y aprovechamiento de los recursos, capacidades y medios propios del territorio.

En el caso de Antioquia la Visión Antioquia Siglo XXI y las líneas del Plan Estratégico de Antioquia, fruto de la concertación entre todas las fuerzas de la sociedad antioqueña, constituyen el punto focal que guía las acciones de la Agencia. Su clara inserción y génesis a partir del PLANEA servirá para facilitar e inspirar la continuidad de los esfuerzos de concertación en torno a los proyectos específicos.

Así, de acuerdo con el PLANEA, el objeto de la Agencia será articular iniciativas públicas y privadas en torno a las dos grandes estrategias que permiten concretar el Modelo de Desarrollo Local en Antioquia, y que son:

- Apoyo a los **Emprendimientos** de origen local y regional generadores de riqueza económica o social, que sean innovadores, e incluyentes, que aprovechen las vocaciones y potenciales competitivos del territorio en mercados dinámicos; que sean generadores de empleo y oportunidades de ingresos; y que contribuyan a la sustitución de importaciones, a la generación de exportaciones, a la complementación de las cadenas productivas y cadenas de valor existentes, y a la atracción de inversiones. Para su desarrollo y promoción se requiere movilizar apoyos y recursos en áreas como:
 - a) Capacidades y competencias (capital humano)
 - b) Educación, C&T+I
 - c) Pactos sociales (capital social)
 - d) Recursos financieros
 - e) Recursos intangibles: Cultura, entornos, internacionalización
 - f) Condiciones físicas (infraestructura, equipamientos)
 - g) Otros: descentralización, información, inteligencia de mercados

- Impulso y gestión de **Programas y Proyectos estratégicos** que generen condiciones (agua y recursos naturales, salud y nutrición, dotación del territorio y servicios), y contribuyan a generar competencias para el desarrollo (educación, ciencia y tecnología, institucionalidad), las cuales a su vez sean el soporte a la productividad y la competitividad de los emprendimientos y actores productivos. La Agencia procurará en todo momento la alineación entre los Proyectos Estratégicos y el apoyo a los Emprendimientos y sistemas productivos Locales a fin de asegurar la coherencia, consistencia y sinergia de las acciones de promoción del desarrollo y procurar el aprovechamiento más eficiente y productivo de los recursos del Departamento,

La Agencia promoverá estas estrategias de desarrollo en todo el departamento, y en particular en cada una de sus subregiones, y velará para que los beneficios del crecimiento se distribuyan más equilibradamente en el territorio, y más equitativamente entre sus habitantes, sin comprometer los fundamentos ambientales del desarrollo.



Agencia para el Desarrollo Regional de Antioquia

3. Diagnóstico Estratégico

3.1 *Análisis del entorno:*

3.1.1 Principales tendencias mundiales, nacionales y regionales⁴:

Existen cuatro ejes de cambio mundial y que están afectando la competitividad de los actores y los territorios; estos son:

- La transformación de las estructuras productivas hacia al tercerización, con participación cada vez mayor de los servicios modernos basados en el conocimiento y las comunicaciones y hacia una manufactura inteligente apoyada en la integración de empresas y de instituciones de apoyo alrededor de los clusters y cadenas productivas.
- Los cambios en la ciencia y la tecnología como la microelectrónica en los procesos económicos, sociales y culturales, el desarrollo de la biotecnología y la utilización de nuevos materiales, constituyen la base de los aumentos en la productividad, del mejor uso de los recursos naturales y de la competitividad regional y local.
- Las tendencias en la ocupación del territorio, la urbanización y la conectividad en los continúan la urbanización acelerada pero empiezan a surgir nuevas modalidades de configuración de sistemas urbanos, a partir de redes de ciudades con relaciones de complementariedad
- Los avances en la información y las comunicaciones caracterizados por un nuevo paradigma de producción de conocimiento basado en una visión holística, y sistémica de la realidad y por tanto interdisciplinaria en su construcción; un ritmo acelerado de difusión de la tecnología y del conocimiento que permite articularlos con procesos concretos productivos y generadores de valor; y una apropiación social del internet y las comunicaciones que soporta las relaciones de intercambio y el surgimiento de redes sociales que se constituyen en grupos de presión sobre gobiernos nacionales y organismos internacionales.

En el ámbito nacional y regional los avances en estos ejes son aun incipientes:

La terciarización de la economía colombiana seguirá en ascenso, aunque con un contenido muy alto de informalidad. Sin embargo, los servicios modernos ganarán peso dentro de la estructura productiva, en especial los relacionados con la salud, los servicios a las empresas y la recreación. A nivel rural la terciarización seguirá en ascenso y la agricultura continuará perdiendo peso dentro de la estructura productiva del país.

⁴ Basado en el documento "Contexto de competitividad nacional y regional" preparado por el CICE de la Universidad EAFIT para ADRA.

En el caso de la economía antioqueña esta tendencia es más marcada, debido a los problemas relacionados con la calidad de los suelos, la deficiencia en la infraestructura de apoyo a la producción, la falta de organización de la economía campesina y la violencia. Por tanto, seguirá la dependencia alimentaria del departamento, que se expresa en la importación creciente de alimentos y materias primas de otros departamentos y del exterior.

La inversión pública y privada en ciencia y tecnología en Colombia continuará siendo muy pequeña y continuará adquiriéndose principalmente, mediante la compra de maquinaria productiva, sin ningún esfuerzo importante de adaptación. Continuará mejorando la capacidad institucional para la articulación del gobierno, las universidades y las empresas, fortaleciendo paulatinamente los sistemas de innovación nacional y regional. En el caso de Antioquia, el desarrollo institucional mejorará la capacidad de creación y de innovación tecnológica, alrededor de sectores estratégicos, como es el caso de la biotecnología, la madera, los alimentos, el diseño y los servicios modernos.

Aunque Colombia tradicionalmente ha sido el país latinoamericano con una distribución más equilibrada de su proceso de concentración urbana en cuatro grandes centros (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla), esta situación viene alterándose sin embargo a favor de la primacía de Bogotá, fenómeno que va en contravía de las tendencias del nuevo modelo en un mundo abierto.

El desarrollo de Antioquia fundamentado en una economía urbano industrial poco diversificada, con muy débil articulación a mercados externos e internos, enclavada en una geografía con restricciones para la comunicación y con una infraestructura precaria, conduce a una crisis de la actividad productiva que tiende a profundizarse, pero al mismo tiempo, se vislumbran iniciativas en el campo de la diversificación industrial y de servicios, en el repunte de la pequeña y mediana industria, en investigación y modernización tecnológica, que marcan una tendencia a la transformación productiva de la región central y al despegue de nuevas actividades en las regiones rurales.

Aunque continuará la concentración y primacía del núcleo central conformado por Medellín y municipios vecinos, agravado por los desplazamientos forzosos de la población rural, sin embargo gracias a dinámicas y proyectos nacionales y departamentales, se generarán nuevas dinámicas de desarrollo con la incorporación de algunos centros urbanos del departamento caracterizados por su marginalidad, generando sistemas urbanos con un mayor equilibrio territorial.

A nivel nacional, en los diferentes campos del conocimiento, la transición hacia el paradigma sistémico es incipiente, tanto en lo que tiene que ver con la mirada holística sobre los objetos de estudio, como en los procesos de diálogo de saberes entre diferentes disciplinas y entre actores sociales de distinto origen. La incapacidad para expresar claramente los intereses propios y para negociar y alcanzar acuerdos es una tendencia cultural que aún es demasiado fuerte y que incide en nuestra capacidad para que la producción de conocimiento sea un proceso social que impacte el desarrollo.

En Colombia los ritmos de apropiación de nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones se han visto afectados por la crisis económica, en comparación con otros

países latinoamericanos como Argentina o México. Los mayores usuarios son las grandes empresas, las universidades y las entidades gubernamentales. Se está trabajando de manera muy incipiente aún, en la capacidad de asociar esa tecnología en proyectos de uso social que beneficien realmente a la población en su conjunto y no exclusivamente al mundo de los negocios.

Aunque la tendencia en el país es hacia la apropiación de las nuevas tecnologías de información, como lo muestra el aumento de los dominios colombianos registrado por la Universidad de Los Andes y el ritmo al que aumentan los usuarios de Internet en Colombia, esta apropiación es bastante desigual en términos de estratos sociales. Según las cifras publicadas por el Banco Mundial en octubre del año 2000, mientras el 55% de la población colombiana de estrato alto utiliza el Internet, solo el 8% del estrato bajo lo usa. El desarrollo de una cultura acerca del uso de la información y el conocimiento es el factor que determinará la escala en que la apropiación de tecnología impacte los procesos de desarrollo económico y social.

3.1.2 Marco de Políticas Públicas y de la Cooperación internacional:

Contexto internacional

La Cooperación internacional para el desarrollo ha dado prioridad al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En la búsqueda de un compromiso universal firme para alcanzar el desarrollo, Colombia y 188 naciones más, acordaron en la Cumbre del Milenio de septiembre de 2000 en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas, ocho Objetivos de Desarrollo de largo plazo entre ellos: "...erradicar la pobreza extrema, garantizar la sostenibilidad ambiental (medio ambiente, saneamiento básico, vivienda) y fomentar una sociedad mundial para el desarrollo", con la coordinación de Naciones Unidas, el Banco Mundial, el FMI y la OCDE.

Contexto Nacional:

Agencia para el Desarrollo Regional de Antioquia

En el campo de las políticas nacionales⁵ orientadas hacia el fomento de la productividad y la competitividad, el logro de los objetivos del milenio, el desarrollo empresarial y la internacionalización económica, así como en el marco de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, se da prioridad al siguiente conjunto de acciones estratégicas de carácter transversal:

- Apoyo al desarrollo empresarial, a la innovación y a desarrollo tecnológico.
- Fomento al ahorro, la inversión y la ampliación del acceso y el desarrollo de instrumentos de financiamiento.

⁵ Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, "Optimización de los Instrumentos de Desarrollo Empresarial" (Conpes 3280 de 2004), "Metas y estrategias de Colombia para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio – 2015" (Conpes 91 de 2005), "Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad (Conpes 3439 de 2006).

- Provisión de capital físico e infraestructuras físicas de conectividad, logística, puertos, comunicaciones, integración y desarrollo de modos de transporte, sistemas de información en línea.
- Apoyo al desarrollo del capital humano mediante inversiones en salud, educación y formación para el trabajo, desarrollo de competencias, investigación y formación avanzada, formalización de un Sistema para el Ejercicio Profesional y fortalecimiento del vínculo Universidad – Empresa.
- Apoyo al desarrollo de instituciones para el desarrollo productivo que contribuyan a la creación, regulación, estabilización y legitimación de los mercados.
- Por otra parte para la promoción de un desarrollo económico con enfoque de responsabilidad social de los actores involucrados, que requiere la construcción de pactos territoriales, alianzas estratégicas y otros mecanismos de cooperación territorial que contribuyan a lograr propósitos comunes de desarrollo, el Gobierno pondrá en marcha acciones para fortalecer las capacidades de las entidades territoriales. Para ello se diseñarán y fortalecerán instrumentos, como las Agencias de Desarrollo Económico Local ADEL, promovidas ya por el Programa ART-Gold de Naciones Unidas, las cuales contribuyen a la planificación del territorio, a gestionar y ejecutar proyectos productivos y de servicios, así como a servir de enlace con organizaciones regionales, nacionales e internacionales.

Contexto departamental

PLANEA

Recogió la visión de Antioquia Siglo XXI: “En el 2020 Antioquia será la mejor esquina de América, justa, educada, equitativa, pujante y en armonía con la naturaleza”. Propone cuatro grandes líneas estratégicas y un modelo de desarrollo local endógeno. Estas líneas son:

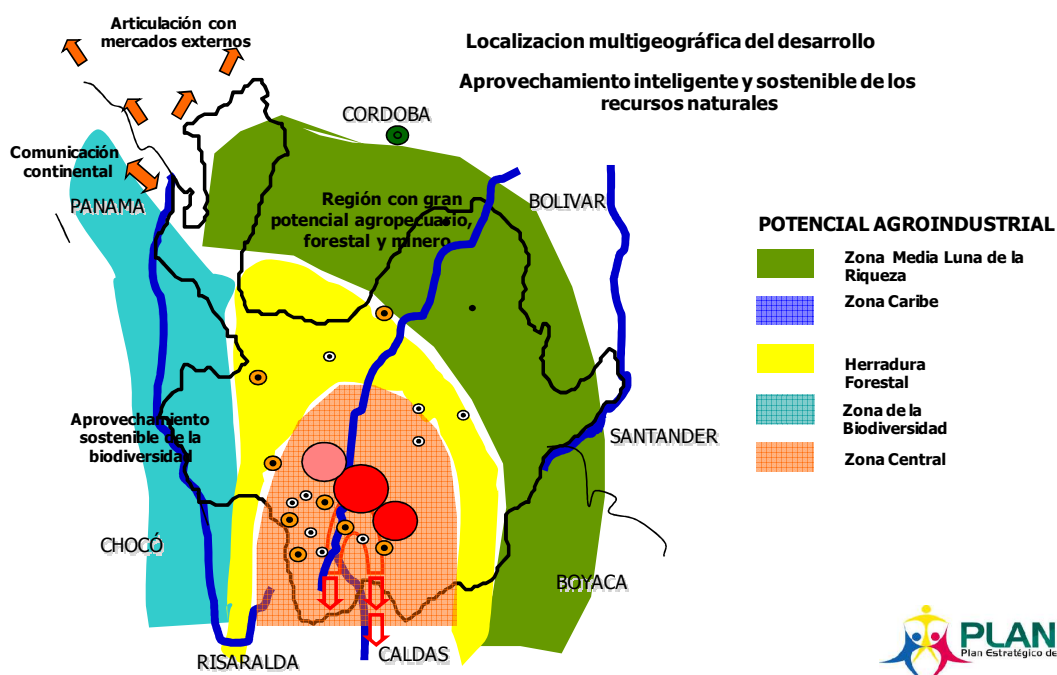
- Integrar y articular territorialmente a Antioquia
- Promover el cambio para un desarrollo humano, equitativo y sostenible.
- Vitalizar la economía.
- Fortalecer el tejido social

Además propone una macro-zonificación del territorio acorde a los potenciales productivos así:

- **Zona central:** Servicios modernos (salud, turismo, ingeniería de software, telecomunicaciones y manufactura de alto valor agregado).
- **Herradura de la reforestación:** Medio ambiente y reforestación, agricultura de alto valor agregado y para la seguridad alimentaria (exóticos, orgánicos y bioderivados).
- **Media luna de la riqueza:** Agricultura intensiva y agroindustria, minería, energías alternativas, acuicultura.

- **Zona de la biodiversidad:** Utilización eficiente y racional de la diversidad de recursos naturales (exóticos, bioderivados y nuevos materiales: Fibras, tintas, colorantes y pegantes).
- **Zona Caribe:** Aprovechamiento sostenible de recursos del mar, del litoral y la posición geoestratégica, agroindustria exportadora.

MAPA DE POTENCIALIDADES DEL TERRITORIO



AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DE ANTIOQUIA:

Es el resultado de un proceso de concertación regional impulsado por el Gobierno Nacional para representar los intereses de las regiones frente a la negociación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. En este proceso participaron representantes de los sectores público y privado. A la cabeza de este proceso en Antioquia estuvo una iniciativa conjunta de la Alcaldía de Medellín, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y la Gobernación del departamento por el sector público; y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la Asociación Nacional de Industriales – ANDI y el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior para Antioquia – CARCE, por el sector privado.

Como resultado del proceso se definen 17 apuestas productivas, sin ninguna especificidad espacial interna, en las que Antioquia le apuesta sobre todo a añadirle valor a sus recursos naturales a través de la modernización de los procesos, el impulso a la innovación, la conformación de redes de productores y una mayor integración de la producción primaria con la transformación industrial. Todas las apuestas se dirigen a la conformación de *Clústers* o de Sistemas Productivos Territoriales.

PRODUCTOS O ACTIVIDADES DE LAS APUESTAS PRODUCTIVAS⁶

Sector	Productos o actividades
1. Agroindustria	Cadena forestal.
	Caucho natural.
	Cacao y su agroindustria.
	Café.
	Banano.
	Aguacate.
	Espárragos.
	Flores y follaje.
	Cadena de la carne bovina.
	Productos lácteos.
2. Minería y energía	Carbón, oro y calcáreos.
	Generación y distribución de energía eléctrica.
3. Industria	Confecciones.
	Bienes y servicios para la construcción.
4. Servicios	Turismo de biodiversidad, de negocios y de eventos.
	Servicios de salud especializados.
5. Otros	Agua. Manejo del recurso hídrico como servicio ambiental y producción de agua embotellada.

Las acciones y proyectos prioritarios que propone acometer fueron extraídos a partir de la identificación de necesidades específicas para cada una de las apuestas productivas. Estas acciones pueden agruparse y resumirse en categorías de acción así:

Desarrollo Empresarial y Agropecuario: Se incluyen en esta categoría las acciones relacionadas con asociatividad empresarial, productividad, gestión de calidad, desarrollo de nuevos productos, producción limpia, inteligencia de mercados, estrategias de mercadeo y comercialización, sistemas

⁶ “Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad – Documento Regional, Antioquia”. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, Junio de 2007.

de información, modernización empresarial de las actividades agropecuarias, medidas fitosanitarias y buenas prácticas de manufactura.

Desarrollo Tecnológico: Investigación, innovación, transferencia y adaptación de tecnologías.

Ahorro, inversión y financiamiento: Acciones destinadas a facilitar el acceso a recursos (garantías, fondos, reducción de costos financieros, desarrollo de nuevas fuentes).

Capital Físico: Infraestructura (transporte, vías, comunicaciones, servicios públicos) y equipamiento productivo.

Capital Humano: Formación de aptitudes básicas, competencias laborales, capacidades para la gestión y la investigación, bilingüismo.

Instituciones y políticas para la competitividad: Instrumentos normativos y regulatorios, fortalecimiento y ajuste institucional, racionalización de procesos y trámites, protección de la biodiversidad y de la diversidad cultural, seguridad ciudadana.

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL: “ANTIOQUIA PARA TODOS, MANOS A LA OBRA!”

El Plan Departamental de Desarrollo se planteó con base en sólidos fundamentos y referentes como el PLANEA, de cara a superar los cinco retos principales que a juicio de la actual administración se interponen en su camino de crecimiento y desarrollo, y que son: Reducir la pobreza y combatir la miseria; Modernización para la internacionalización del departamento; Mayor equilibrio subregional; y Seguridad, convivencia y paz. Para responder a estos retos el Plan se formula sobre cinco líneas estratégicas: desarrollo político, desarrollo social, desarrollo económico, desarrollo territorial; y una línea transversal, el desarrollo institucional.

La línea estratégica 3 de Desarrollo Económico se orienta a “Mejorar la capacidad competitiva y modernización para internacionalización” y define como su objetivo general “Contribuir al adecuado desempeño de la economía antioqueña”. Para ello se compromete en tres grandes líneas de acción:

Internacionalización: cuyo objetivo es lograr la “adecuada Integración del Departamento de Antioquia al Contexto Mundial” mediante programas como 1) Identificación y definición de Sectores e Iniciativas Estratégicas para el Departamento de Antioquia; 2) Acompañamiento a los Sistemas Productivos Locales –SPL- para la exportación y para afrontar la competencia externa; 3) Gestión para la formación y el intercambio de conocimientos del Recurso Humano de los SPL; 4) Articulación institucional público - privada para la Internacionalización de Antioquia; 5) Estructuración del Plan Integral de Marketing Territorial.

Ciencia, Tecnología e Innovación: que busca el “fortalecimiento del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación en Antioquia” mediante programas de 1) Coordinación institucional horizontal y vertical en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación en el Departamento de Antioquia; 2) Consecución, adecuación y aplicación de recursos (institucionales, humanos, técnicos y

financieros); 3) Impulso de la apropiación social de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en el territorio antioqueño; 4) Impulso del conocimiento en las áreas estratégicas para el desarrollo competitivo.

Productividad y competitividad (desarrollo sectorial): cuyo objetivo específico es la “formulación e implementación de políticas de productividad y competitividad para el desarrollo sostenible del Departamento de Antioquia, mediante programas como: 1) Formación académica en empresarismo y emprendimiento; 2) Comunicación y divulgación ante los actores locales de las vocaciones y potencialidades productivas de las subregiones; 3) Implementación de redes de actores subregionales que gestionen la productividad y competitividad; 4) Formación y capacitación especializada para incrementar la productividad y competitividad en las subregiones; 5) Acceso a recursos de financiación, cofinanciación e inversión para proyectos de productividad y competitividad; 6) Promoción y gestión de incentivos legales para generar productividad y competitividad en las subregiones; 7) Impulso a la infraestructura para la productividad y competitividad en las subregiones; 8) Impulso a la consecución de mercados y comercialización de productos; 9) Estímulo a la asociatividad empresarial y a la presencia del sector privado para generar encadenamientos productivos y sistemas productivos locales; 10) Desarrollo de un banco de proyectos productivos con énfasis en productividad y competitividad; 11) Apoyo y promoción al sector solidario de la economía.

Así mismo contempla acciones específicas para aumentar la productividad y competitividad en sectores priorizados de la economía como:

Turismo: cuyo propósito es “fortalecer el desarrollo del sector turístico en el Departamento”

Agropecuaria: cuyo objetivo es “mejorar la competitividad y sostenibilidad en el sector agropecuario, agroindustrial y de servicios, buscando la articulación y la equidad en los procesos de desarrollo rural”,

Minería: cuya meta es el “mejoramiento del desarrollo integral del sector minero en el departamento de Antioquia”.

La línea Estratégica y transversal 5 de Desarrollo Institucional, en su primer componente de **Descentralización y articulación institucional** busca “adecuar la estructura pública Departamental que soporte los procesos de descentralización y articulación institucional”. Para ello plantea entre otros el **Programa 4: Promoción de alianzas estratégicas público privadas** (asociaciones, agencias de desarrollo local y otras) para el desarrollo económico y mejora de la gestión territorial.

Específicamente define que “La Agencia de Desarrollo Regional de Antioquia ADRA, será una estrategia fundamental para la promoción y gestión de los proyectos estratégicos del Departamento, lo que exigirá re direccionar su rol en función del apoyo y complementariedad de la acción con la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación. En el mismo sentido, el apoyo para la consolidación de las Agencias de Desarrollo Local - ADEL, las cuales

deberán concitar la participación comprometida del sector privado, esta participación será uno de los compromisos de la ADRA”.

Bajo este Programa establece como metas para el cuatrienio las siguientes:

- 1 ADRA consolidada
- 2 Agencias fortalecidas (Urabá Oriente), y promoción de 1 agencia nueva o similar.

PLAN DE DESARROLLO DE MUNICIPIO DE MEDELLÍN 2008-2011: “MEDELLÍN ES SOLIDARIA Y COMPETITIVA”

Por su importancia económica el Municipio de Medellín tiene una influencia marcada sobre el desarrollo de toda la región, y es por ello que cobra importancia las orientaciones de su Plan de Desarrollo.

La actual administración ha construido los objetivos, programas y proyectos de su Plan bajo una concepción multidimensional del desarrollo, lo cual implica trascender la actuación sectorial del Estado, y proponer nuevos modelos de gestión y de relacionamiento con la ciudadanía corresponsable de su propio desarrollo.

Los **enfoques de derechos, poblacional y territorial** son transversales al plan de desarrollo, pero requieren de acciones de focalización que lideren y pongan en evidencia la necesidad de un cambio desde las intervenciones uniformes hacia acciones diferenciales y específicas, es decir, que promuevan la equidad (reconocimiento de las diferencias) desde todos los ámbitos para lograr la inclusión.

El Enfoque de Urbanismo Social: Modelo de intervención que comprende simultáneamente la transformación física, la intervención social, la gestión institucional y la participación comunitaria.

El Enfoque de Integración Regional: integrar con un criterio de cooperación a Medellín con su área metropolitana y con la región, a partir de la consolidación de la gobernanza metropolitana y la promoción de alianzas para el desarrollo social - económico y la equidad en el departamento.

Bajo esta línea se definen entre otras metas:

- La realización de 3 proyectos regionales adelantados con ADRA.

Clúster y Apuestas Productivas del Municipio de Medellín:

Energía eléctrica
Confección, diseño y moda
Construcción
Servicios especializados de salud
Productos forestales
Alimentos
Turismo
Desarrollo de software
Maquinaria y equipo
Transporte

Por otra parte el Municipio de Medellín ha definido como prioridades las anteriores apuestas productivas que se articulan alrededor de la conformación de sus respectivos Clúster:

La promoción de estas apuestas se soporta en acciones concertadas y fundamentadas en

- Instituciones para el desarrollo productivo
- Agendas de desarrollo
- Estrategia de competitividad para Medellín, el Valle de Aburrá y Antioquia
- Lineamientos de ordenación territorial para Antioquia – LOTA
- Estrategia para la gestión territorial integrada
- Desarrollo Integral Área Metropolitana

3.1.3 Marco institucional de apoyo al desarrollo económico local en Antioquia:

Un análisis de la oferta institucional de apoyo a las empresas y a la generación de empleo en las subregiones de Antioquia, realizado por la Gobernación de Antioquia en el 2006, arrojó como resultado que el Sistema de Apoyo se caracteriza por una alta concentración en el Valle de Aburrá, la baja especialización de las organizaciones y la insuficiente capacidad para prestar servicios de calidad y pertinencia subregional a un número mayor de empresas y personas.

Por otra parte los desafíos de la globalización y la creciente convicción de que las ventajas competitivas se desarrollan a partir de las posibilidades de interacción ha dado lugar en Antioquia al surgimiento de algunas alianzas entre públicos (Comisión Tripartita), o entre públicos-privados, e interinstitucionales, entre la academia y los gobiernos, la empresa y la universidad, o entre las propias empresas y gremios privados a fin de articular iniciativas de diferente origen.

Sin embargo puede concluirse que el contexto institucional de apoyo al desarrollo en el departamento se caracteriza por situaciones como:

- Falta de un acuerdo societal sobre las apuestas competitivas para la región ya que las existentes están planteadas desde diferentes perspectivas e intereses de actores particulares sin una necesaria convergencia.
- Oferta institucional de apoyo a las empresas y a la generación de empleo en las subregiones de Antioquia que se caracteriza por una alta concentración en el Valle de Aburrá, la baja especialización de las organizaciones y la insuficiente capacidad para prestar servicios de calidad a un número mayor de empresas y personas
- La falta de cooperación y unión de esfuerzos para convertir nuestras ventajas comparativas en ventajas competitivas para enfrentar los desafíos de la competencia con otras regiones en un mundo globalizado. No podrán existir empresas competitivas en territorios NO competitivos.
- Muy débil concurrencia y articulación de esfuerzos interinstitucionales e intersectoriales, públicos y privados para la promoción de emprendimientos alrededor de las vocaciones y apuestas competitivas del departamento y de las subregiones

- Ausencia de un esfuerzo deliberado y concertado de animación, promoción y apoyo económico para la promoción de un desarrollo productivo y competitivo en las sub-regiones.
- Desaprovechamiento de las capacidades institucionales instaladas (ya mencionadas en algunos ejemplos de alianzas) para apalancar apoyos externos - del Gobierno, la Cooperación internacional y la inversión externa -, y para optimizar los recursos disponibles y canalizar esfuerzos de manera coordinada.
- Necesidad de un nuevo estilo e instrumentos de gestión del desarrollo caracterizado por la asociatividad mixta y la corresponsabilidad público privada en la transformación productiva, el fomento a los emprendimientos y la atracción de inversiones.
- Porque los avances en equidad sólo serán sostenibles si cada vez más antioqueños y antioqueñas se integran en las dinámicas productivas y comerciales de la globalización.

3.2 Matriz FODA

Las situaciones externas se entienden como aquellas situaciones que se hallan en el entorno, que no están determinadas por la acción del administrador. Bajo este contexto, las oportunidades son entendidas como aquellas situaciones o aspectos del entorno, que pueden catalogarse como positivos o favorables a los intereses de la organización, y cuyo aprovechamiento permitiría llevar a cabo proyectos que diferencien a la Agencia de sus competidores. Las amenazas, que también hacen referencia al contexto externo, se entienden entonces como aquellas circunstancias o eventos del entorno que resultarían negativos o desfavorables para los intereses de la organización, en tanto pueden generar efectos negativos para sus proyectos, en nuestro caso para la Agencia.

Las situaciones internas, a excepción de las externas, son aquellas sobre las que los administradores tienen control al ser el resultado de sus decisiones anteriores, teniendo repercusiones sobre el futuro de la organización. En este panorama, las fortalezas, se constituyen como aquellos eventos que además de cumplir con las características mencionadas, diferencian lo que hace la organización respecto a otras organizaciones similares incluyendo los elementos diferenciadores de la organización. Las debilidades, o mejor las oportunidades de mejoramiento, contienen aquellas situaciones de carácter interno que no favoreces al desempeño de la organización a futuro.

Frente a las condiciones y limitaciones del entorno presentadas en el análisis anterior, la Agencia para el desarrollo Regional de Antioquia ADRA presenta la siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



ERROR: ioerror
OFFENDING COMMAND: image

STACK: