

EVOLUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE ANTIOQUIA (PLANEA): UN EJERCICIO DE REGIÓN Y UN COMPROMISO DE TODOS

JUAN DIEGO URIBE ARROYAVE

Economista Industrial, Universidad de Medellín; Especialista en Administración Financiera, Especialista en Alta Dirección de Mercadeo, Universidad de Columbia (New York, USA); Consultor empresarial; Miembro fundador y activo del Grupo de Asesoría Económica "GAE" del diario "El Mundo"; del Centro de Propuestas Estratégicas (CPE), y del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva del PLANEA, Coordinador de tanques de pensamiento del PLANEA.

juandiegoua@geo.net.co

Artículo recibido el 28 de Septiembre de 2007 y aprobado para su publicación el 24 de Octubre de 2007

JOSÉ ANTONIO RIASCOS GONZÁLEZ

Ingeniero Químico, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín; Magíster en Administración, Universidad EAFIT; Profesor de Pregado y Postgrado en la Escuela de Ciencias Estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín; Asesor y Consultor empresarial, Miembro Principal Grupo Estudios Empresariales de la Universidad Pontificia Bolivariana; Miembro de tanque de pensamiento del PLANEA

jose.riascos@upb.edu.co

Eje Temático: Estrategia
Subtema: Gestión estratégica

RESUMEN

Una de las formas más claras de afrontar los nuevos retos que tiene una región es iniciar un ejercicio de planeación unido a la tarea de darle continuidad en el tiempo.

En Antioquia se inició desde principios de los 80 un proceso que buscaba tener un propósito común descrito en una visión y para luego lograr el compromiso de toda la comunidad con sus diferentes actores a través de un plan estratégico.

En este documento deseamos compartir algunos de esos momentos de la evolución del plan indicando dónde surgen las primeras sugerencias, cómo se formula la visión Antioquia Siglo XXI, en qué momento se crea el Planea, cómo se relacionan la visión y el Planea, definiendo los principios, las líneas estratégicas, los proyectos, los avances y la divulgación y socialización del proceso.

Palabras Claves: Estrategia, Plan estratégico, Líneas estratégicas, PLANEA.

ABSTRACT

One of the ways more clear of confronting the new challenges that it has a region it is to begin a planification exercise and to give him continuity in the time.

In Antioquia it began from principles of the 80 a process that looked for to have a common purpose described in a vision and then to achieve the commitment of the whole community with their different actors through a strategic plan.

In this document we want to share some of those moments of the evolution of the plan indicating of where the first suggestions arise, like you formula the vision Antioquia XXI Century, like the one is believed it Drifts, like they are related the vision and the Planea, which are the principles, strategic lines, the projects the advances and the popularization and socialization of the process.

Key Words. Strategy. Strategic plan, strategic lines, Planea.

Introducción

“Antioquia entró al siglo XXI con una apretada agenda de acciones estratégicas para responder

a los retos del presente y a los aún mayores desafíos del futuro.

Desde 1985 y a través de esfuerzos sucesivos: Antioquia Siglo XXI, el Estudio Monitor, el Proyecto Antioquia Convergencia y Desarrollo, el Proyecto Visión Antioquia Siglo 21, el Plan Estratégico de Antioquia, PLANEA, los Planes de Desarrollo departamentales y municipales y el actual Plan de Desarrollo Departamental 2004-2007, Antioquia ha venido construyendo su carta de navegación como un esfuerzo público - privado de largo alcance en un proceso de pedagogía social a través de una amplia y representativa participación de los antioqueños.

Las naciones y los territorios que se han planteado propósitos comunes, visiones compartidas y líneas estratégicas para el futuro, son sin duda hoy modelos exitosos de desarrollo en el mundo. Chile, Costa Rica, Malasia y Singapur o regiones como Curitiba, Bilbao y Barcelona son excelentes ejemplos” (PLANEA, 2005: 1)

Una corta cronología de la evolución del PLANEA es la siguiente

AÑO EVENTOS

- 1985 Corporación Antioquia Siglo XXI
- 1995 Estudio Monitor de Medellín
- 1996 Creación Consejo de competitividad de Antioquia.
- 1997 Formulación de la Visión Antioquia Siglo XXI (650 instituciones)
- 1998 Difusión de la Visión (350 multiplicadores)
- 1998 Se crea Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA)
- 1999 Se crean las Juntas técnicas por sectores (13 sectores)
- 1999 Se crea el comité metodológico de proyectos.

- 1999 Cada junta define los proyectos claves
- 2000 Consolidación de la visión
- 2001 Propuesta del modelo de desarrollo del Planea
- 2002 Principios, líneas y proyectos estratégicos
- 2003 Divulgación y socialización del proceso
- 2004 Bases para establecer tanques de pensamiento
- 2005 Gestión para crear una agencia para el desarrollo regional ADRA
- 2006 Unidad de pensamiento estratégico y prospectiva
- 2006 Conformación de los tanques de pensamiento
- 2007 Unidad de comunicación y definición de los proyectos
- 2007 Continúa el proceso.....

Algunos aspectos conceptuales

Qué es el Plan Estratégico de Antioquia —PLANEA—

“Es un proceso dinámico de planeación territorial departamental, regido por un Consejo Rector de alta representación público-privada.

Nos ubicamos en la dimensión regional, pensamos en el territorio de Antioquia en su totalidad, en toda su diversidad y riqueza. Buscamos que los antioqueños se interesen por el futuro del departamento y la suerte de todos sus habitantes.

El Plan Estratégico de Antioquia es un ejercicio continuo de reflexión y planificación de la región, que propone grandes líneas para el desarrollo de Antioquia con un horizonte al 2020 a partir de la Visión Antioquia Siglo 21.

Se propone orientar decisiones y acciones de actores y sectores interesados en su desarrollo, de forma ordenada para el logro de objetivos comunes. También busca generar nuevas formas de pensamiento, cambio de actitudes, transformaciones culturales, que sienten las bases de un mejor futuro para todos” (PLANEA, 2005: 5).

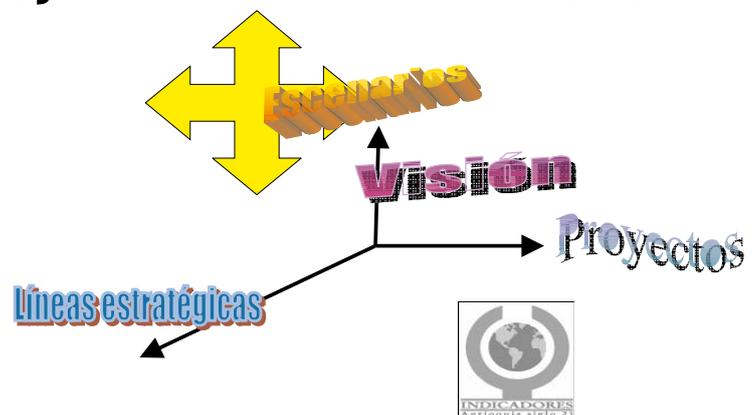
Los Ejes en un Proceso Estratégico

Se identifican varios ejes como se observa en la figura 1. El primero está relacionado con los escenarios en los que se desea estar en un futuro y que darán elementos para formular el eje de la visión de la organización.

Este eje está relacionado con las líneas estratégicas que son los temas marco o grandes campos que sirven de orientación y resultan fundamentales para conseguir la realización de la visión y finalmente el eje de proyectos que es la unidad mínima operacional que vincula recursos, componentes y actividades interrelacionadas y coordinadas que

Figura 1.

Ejes de un proceso estratégico



Fuente: Gobernación de Antioquia - PLANEA. (1999). De la Visión de Futuro hacia la Identificación de Líneas Estratégicas. Antioquia: Impregon SA

se desarrollan en un período determinado con el propósito de lograr la visión y finalmente en cada uno de los proyectos los indicadores que indican cómo avanzan los proyectos y en general el plan estratégico.

Momentos en el plan estratégico

Se pueden identificar tres momentos muy claros en la formulación y desarrollo del PLANEA visualizándose en la figura 2 (Gobernación de Antioquia - PLANEA, 1999)

Primer Momento: Partiendo de la visión de futuro formulada en Antioquia, se pretende su divulgación para facilitar el proceso permanente de revisión y transformación que dé lugar a un gran acuerdo sobre el futuro que queremos todos los antioqueños.

Segundo Momento: Respondiendo a la visión de futuro deseado que ha identificado el pueblo antioqueño, se pretende identificar los principales derroteros, llamados comúnmente líneas estratégicas, que permitan enfocar y articular las

acciones de los distintos sectores y actores para hacer realidad dicho futuro.

Tercer Momento: En el marco de las líneas estratégicas previamente seleccionadas, identificar los programas y proyectos estratégicos, necesarios y suficientes para concretar el futuro deseado.

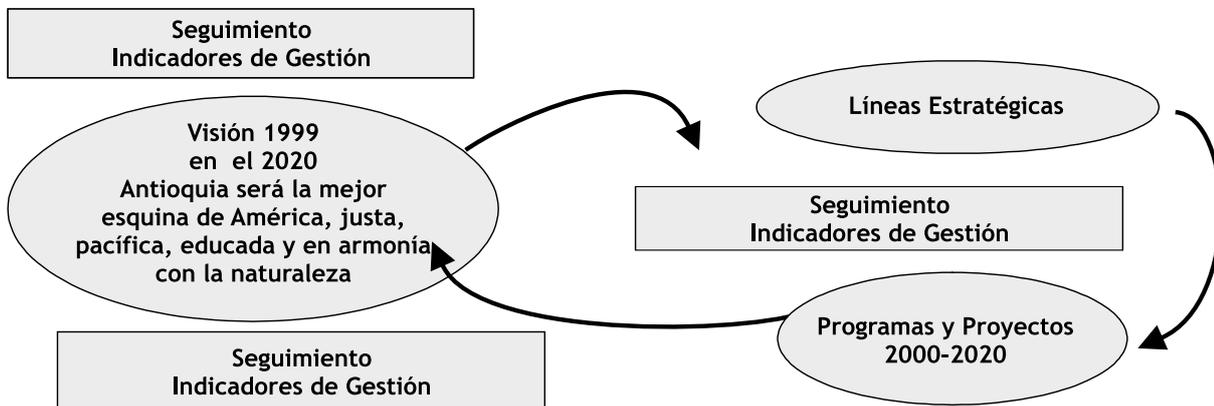
La visión como orientadora de las líneas estratégicas y de los proyectos

Como se puede visualizar en la figura 3, la visión se convierte en un insumo fundamental para el PLANEA

Visualización cronológica del PLANEA

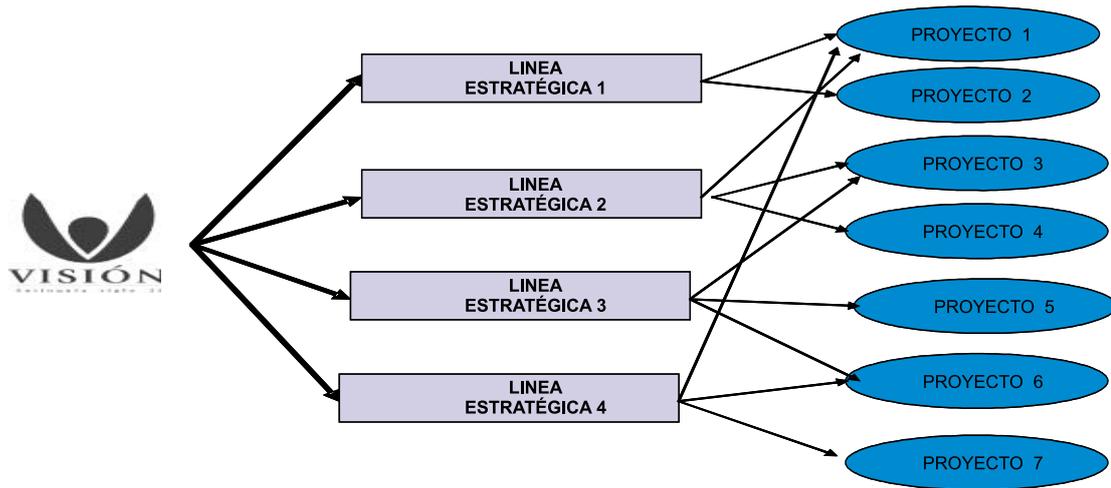
Como una forma de visualizar y unir en un solo esquema todo el proceso se puede ver en la figura 4 como iniciando desde la formulación de la visión desde 1997 se proyectan las 4 líneas estratégicas (LE #) que se concretan en proyectos (P #) para lograr el futuro deseado que se verifica en su avance con indicadores (Gobernación de Antioquia - PLANEA, 1999)

Figura 2. Momentos del plan estratégico



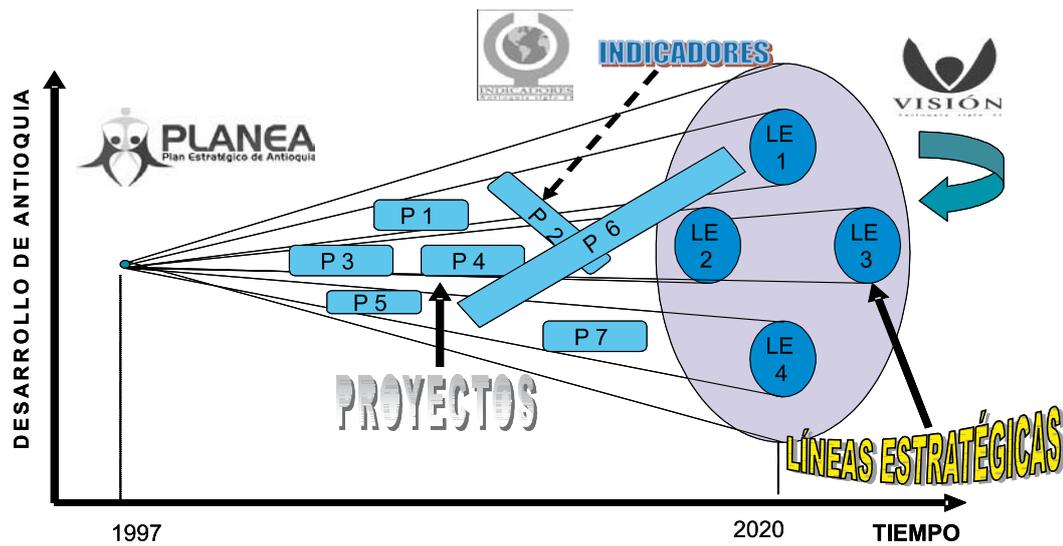
Fuente: Gobernación de Antioquia - PLANEA. (1999). *De la Visión de Futuro hacia la Identificación de Líneas Estratégicas*. Antioquia: Impregon SA .

Figura 3. La visión como insumo de líneas estratégicas y proyectos del PLANEA



Fuente: Gobernación de Antioquia - PLANEA. (1999). *De la Visión de Futuro hacia la Identificación de Líneas Estratégicas*. Antioquia: Impregon SA .

Figura 4. Visualización cronológica del planea con la visión, las líneas estratégicas y los proyectos



Fuente: Gobernación de Antioquia - PLANEA. (1999). *De la Visión de Futuro hacia la Identificación de Líneas Estratégicas*. Antioquia: Impregon SA .

Descripción de algunas de las etapas desarrolladas en el PLANEA

La Visión Prospectiva y la Propuesta de Escenarios del PLANEA

Los escenarios son historias posibles, creíbles, consistentes y retadoras sobre el futuro; no son predicciones sino historias sobre cómo el futuro podría ser, o como lo describe el diccionario "una descripción de un curso de eventos naturales o esperados". Los escenarios son ampliamente usados hoy como una herramienta de planificación y comunicación de las organizaciones. Los escenarios no son predicciones del futuro, sino más bien un conjunto de futuros diferentes, cualitativa y cuantitativamente.

En el método de escenarios, los ejes expresan la lógica subyacente a las variables reguladoras y se convierten en el instrumento para desarrollar los guiones que describen las diferentes opciones de futuro (PLANEA, 2006).

El eje horizontal representa la solución no negociada del conflicto en un extremo, hasta la solución negociada del conflicto en el otro. El eje vertical representa en un extremo la economía con alta intervención del Estado y en el otro un modelo económico de libre mercado, fundado en la propiedad privada y en la preeminencia del mercado.

A partir de los ejes anteriores se definen los siguientes escenarios posibles, que se pueden observar en las figuras 5 y 6.

Escenario 1: Solución negociada del conflicto y modelo económico de libre mercado.

Escenario 2: Solución no negociada del conflicto y modelo económico de libre mercado.

Escenario 3: Solución no negociada del conflicto y modelo económico centralmente planificado.

Escenario 4: Solución negociada del conflicto y modelo económico centralmente planificado.

Escenario 5 tendencial: Persiste el modelo económico actual basado en la propiedad privada, pero en tránsito de un mercado protegido hacia un mercado liberalizado. Por otro lado, se intensifica el conflicto armado.

Escenario 6 emergente: Proceso de construcción colectiva que trasciende el conflicto y desarrolla un modelo económico basado en la función social de la propiedad y en el que coexisten un Estado fuerte y un mercado fuerte.

Cada escenario se analiza desde los siguientes puntos de vista:

Económico, político, administrativo, social, internacional, ocupación territorial, infraestructura, ambiental

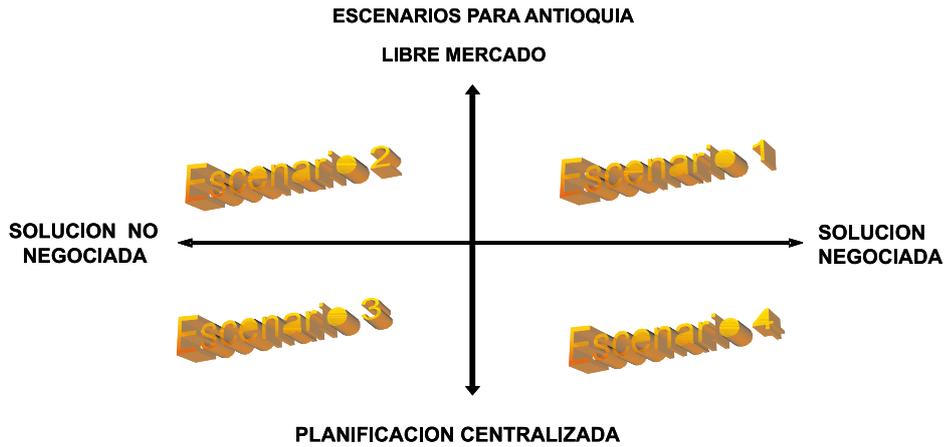
Formulación de la visión Antioquia siglo XXI

Tener sueños y planear su futuro es una actividad que sólo el ser humano puede realizar.

Una característica común de las organizaciones líderes es tener una visión que centre la atención de sus colaboradores para generar progreso de una manera exclusiva y exitosa.

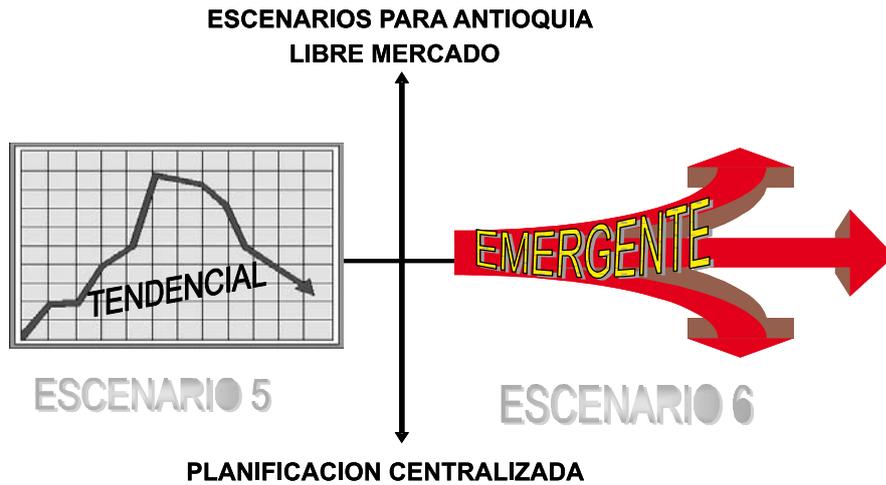
El sueño que los líderes comparten con sus colaboradores les permite comprometerse para lograr hazañas extraordinarias. Cuando se tiene una

Figura 5.



Fuente: Elaboración Propia, A partir del Plan Estratégico de Antioquia 2006.

Figura 6.



Fuente: Elaboración Propia, A partir del Plan Estratégico de Antioquia 2006

visión de futuro que se comparte, que muestra un sentido claro de dirección, una movilización de energía, se tiene la sensación de estar comprometido con algo importante. (Riascos, 1998)

La visión entonces proporciona a la organización un sentido de la manera como deben ser las cosas,

de cómo es la tierra prometida y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. "También brinda a sus colaboradores una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y un estado de motivación, y permite que la organización funcione en el nivel más alto en

comparación con el que se consideró posible en el pasado” (Riascos, 1998: 25)

Cómo es una verdadera visión?

Direccionada por sabios

Formulada por líderes

Escrita por poetas

Construida por la comunidad

Además debe ser breve, vigorosa y emocionante.

Características de una visión

Entusiasta

Idealista

Original

Atractiva

Integradora

Premonitoria

En la Antioquia que Construyas Vivirás

“Es un gran proceso de concertación entre los diferentes sectores de desarrollo y las subregiones de Antioquia con el propósito de evaluar nuestras potencialidades como sociedad; definir nuestras oportunidades frente al mundo globalizado y, sobre todo, crear una fuerza indeclinable y unida como región hacia un mismo norte.

Visión Antioquia propone una metodología que consulta los casos exitosos en concertación y formulación de visión de futuro, llevados a cabo en otras regiones del país y del mundo” (Corporación Consejo de Competitividad de Antioquia, 1997: 20).

Este proyecto ha logrado desarrollar un proceso de concertación sin antecedentes en la historia de Antioquia, con 1.200 instituciones convocadas y cerca de 750 participantes hasta 1998, pertenecientes a los sectores público, privado, académico y social. Nueve subregiones y trece sectores de

desarrollo han sido los referentes para la proyección del departamento hacia el año 2020.

Durante la primera etapa del proceso, que concluyó con la formulación de la visión, se invirtieron 8.756 horas de concertación, para lo cual destacados líderes y voceros de nuestra región hicieron un acuerdo de futuro. La visión de Antioquia fue lanzada el 20 de noviembre de 1997, luego de ser redactada por 30 líderes del departamento, quienes recogieron los ejercicios de planeación por escenarios y prospectiva desarrollados inicialmente.

Criterios Rectores del Proceso de Visión

- Permitir el debate y la toma de decisiones en el largo plazo.
- Lograr un cambio estructural en las subregiones.
- Generar empoderamiento en las subregiones y los sectores, basado en un sistema de análisis sistémico.
- Tener como centro el hombre y la naturaleza.
- Permitir ajustes en el proceso.
- Permitir simulación, que sea un instrumento de negociación y de alianzas nacionales e internacionales.
- Fortalecer la sociedad civil.
- Integrar equitativamente los sectores público, social, privado y académico en campo neutral.
- Articular el proceso con la Capital, el occidente y la costa atlántica del país.
- Tener en cuenta nuestras potencialidades y posibilidades frente al mundo globalizado.
- Convocar cada sector y subregión a través de una institución diferente (campo neutral).
- Adoptar un esquema selectivo como factor de crecimiento.

- Ser legible, transparente y realizable en las diferentes instancias de planeación.
- Evitar los protagonismos.

Objetivos de Visión Antioquia siglo 21

- Evaluar nuestras potencialidades como región.
- Definir nuestras oportunidades frente al mundo globalizado.
- Crear una fuerza indeclinable y unida como región hacia un mismo norte.
- Desatar un proceso de formación y participación ciudadana orientado hacia la construcción colectiva de futuro.

Beneficios

- Logra la unión de esfuerzos para trabajar por un mismo propósito de largo plazo.
- Unifica las prioridades regionales.
- Permite compararnos, no sólo frente al resto del país, sino también frente a otras regiones del mundo.
- Define puntos de encuentro entre los diferentes sectores de desarrollo y establece desafíos para cada uno de ellos.
- Define, en forma organizada, las responsabilidades que tendrá cada estamento del sector público, social, académico, cívico y privado, frente al departamento de Antioquia.
- Toca la mente y el corazón de los antioqueños, como elemento dinamizador del desarrollo generado por la propia comunidad. (Corporación Consejo de Competitividad de Antioquia, 1997)
- Visión Antioquia Siglo 21



En el año 2020, Antioquia será la mejor esquina de América, justa, pacífica, educada, pujante y en armonía con la Naturaleza.

Fuente: Visión Antioquia siglo XXI. (1997). El Norte está Claro. Antioquia: Imprenta Departamental

*“Una visión sin acción es sólo un sueño, una acción sin visión carece de sentido, pero una visión con acción puede cambiar al mundo”
Joel Baker*

Descripción de los Elementos

La Mejor Esquina de América

Donde ocurren los hechos trascendentales, donde surgen las ideas, donde confluyen corrientes de pensamientos y de negocios, excelente ubicación geográfica, toma a América como referencia para darle un horizonte más amplio, internacional, porque los bloques priman sobre los países.

Justa

Distribución justa de la riqueza y las oportunidades para todos, que exista seguridad jurídica, que no exista impunidad

Pacífica

Que asume los conflictos sin violencia, la paz como ambiente propicio, valores de convivencia, existencia de contradictorios en lugar de enemigos.

Educada

El Conocimiento como objetivo permanente, donde el maestro es valorado, estimulado y reconocido.

Donde existen recursos y priman los buenos modales y la urbanidad

Pujante

Avanza hacia el futuro, no se detiene.

Hace esfuerzo por seguir y vencer lo que se opone.

Sociedad emprendedora, competitiva, generadora de ideas.

En armonía con la naturaleza

Toma de la naturaleza sólo lo que requiere sin comprometer las generaciones futuras.

Armonía no es sólo conservar; es recuperar y mejorar.

De Quién es la Visión de Antioquia?

Es de todos los Antioqueños, no pertenece a ningún sector o grupo en particular, porque el futuro depende de todos.

La propuesta es construir entre TODOS lo que es de TODOS.

Partiendo de la Visión se comienza a definir el PLANEA



Estado del arte en el plan estratégico

“Luego del proceso de consulta ciudadana en las subregiones, se adelantó la consulta con grupos de expertos en los temas Económico, Social, Político, Administrativo, Ambiental, Ordenamiento Territorial, Cultural, en la que se aplicaron análisis y metodologías para llegar a la formulación de cuatro Líneas Estratégicas, que se caracterizarán por:

- Ser opciones claves a futuro para el desarrollo de Antioquia.
- Permitir la identificación de proyectos estratégicos.
- Constituirse en puentes entre el presente y el futuro, indispensables para el logro de la Visión.
- Identificar, enfocar y articular los proyectos estratégicos

Fundamento legal del Plan estratégico

Ordenanza 12 de agosto 12 de 1998

Objeto de la ordenanza: preparación y formulación del plan estratégico del Departamento de Antioquia

Los organismos del PLANEA

- Consejo Rector: Concertar las acciones y la ejecución de los proyectos definidos en el plan.
- Junta Técnica: Orienta la calidad técnica y el contenido del plan estratégico.
- Secretario Ejecutivo: Lidera los procesos de convocatoria para la formulación del plan estratégico.
- Equipo Técnico: Apoya en convocatoria, formulación y ejecución del plan.” (Gobernación de Antioquia - PLANEA, 1999: 15 -16)

Los Principios del Plan Estratégico de Antioquia

1. **La inclusión** de todos los territorios, poblaciones y grupos sociales en la propuesta de modelo de desarrollo.
2. **El reconocimiento** de la dignidad y de las capacidades de todos los habitantes del departamento para asumir su propio desarrollo y la toma de decisiones acertadas.
3. **La equidad** en el acceso a las oportunidades y en la distribución de las cargas y beneficios de la vida social.

No pueden existir empresas y organizaciones exitosas en regiones y territorios sin futuro.

Las Líneas Estratégicas propuestas por el Plan Estratégico de Antioquia

Las Líneas Estratégicas son los puentes entre el presente y el futuro. Ellas señalan la ruta en la cual es necesario trabajar de manera permanente. Cada proyecto social, económico, ambiental, grande o pequeño, local o regional, que incluya o impacte en estas líneas, estará en la senda de ser un proyecto estratégico.

Las Líneas Estratégicas son cuatro:

Articular e integrar territorialmente a Antioquia.

Dotar adecuadamente todo el territorio de equipamientos básicos para las actividades productivas, sociales y de servicios para el bien de todos sus habitantes. Así mismo, desarrollar infraestructuras modernas y eficientes para conectar interna y externamente el departamento y así lograr la interacción entre sus localidades y regiones vecinas.

Lo anterior supone:

- El desarrollo de infraestructuras necesarias para la conexión interna y externa.
- El establecimiento equilibrado en todo el territorio de equipamientos productivos, ambientales, sociales y de servicios.
- La integración de los recursos naturales de valor estratégico al desarrollo del departamento.
- El desarrollo de capacidades, modelos de gestión y estructuras administrativas que contribuyan al fortalecimiento de autonomías y dinamicen el desarrollo local y regional.

- Un sistema equilibrado de asentamientos que favorezca el desarrollo de las subregiones y consulte las ofertas ambientales disponibles.

Adoptar un modelo de desarrollo humano, integral y sostenible.

Elevar de manera equitativa y permanente la calidad de vida de las personas, buscando el mejoramiento continuo en la satisfacción, tanto de las necesidades humanas fundamentales, como de las asociadas con el desarrollo personal y social.

Lo anterior supone:

- La satisfacción de necesidades fundamentales.
- El desarrollo a plenitud de las capacidades básicas humanas.
- El pleno ejercicio de los derechos fundamentales, políticos y sociales.

Revitalizar la economía regional.

Movilizar a los antioqueños hacia un desarrollo fundamentado en la democracia económica, la equidad social, el equilibrio territorial y la sostenibilidad ambiental, orientado a recuperar la dignidad del trabajo honesto de todas las artes, oficios y profesiones, con el propósito de generar riqueza y bienestar para toda la población, de manera productiva y competitiva.

Dicho modelo hará énfasis en:

- La incorporación del conocimiento y de las tecnologías avanzadas.
- El fortalecimiento de los servicios modernos.
- La revisión, el fortalecimiento o la reorientación de los procesos de industrialización y de desarrollo rural.
- La articulación de las dinámicas urbano - rurales.
- Una fuerte proyección a los mercados externos.

- La utilización eficiente y racional de recursos estratégicos del Departamento, tales como agua, bosques, pisos térmicos, biodiversidad, minerales y posición geoestratégica

Fortalecer el tejido social

Preservar y desarrollar el capital social para garantizar la cohesión ciudadana y crear las condiciones para el desarrollo armónico como gran propósito de los antioqueños, basado en el respeto al otro, la solidaridad, la equidad y la convivencia pacífica.

Lo anterior supone:

- Un proyecto colectivo basado en el respeto al otro, en la solidaridad y en la equidad, que se constituya en una política de Estado.
- El fortalecimiento de la red de instituciones públicas y privadas y de las relaciones de éstas con la ciudadanía.
- El mejoramiento de la gestión pública y privada.
- Sistemas de información para fortalecer las instituciones y la gestión del desarrollo local y regional.
- Estrategias de pedagogía social que vinculen el sistema educativo, los medios de comunicación, las empresas y las organizaciones gremiales y ciudadanas, orientadas a la formación cívica y a la construcción de una ética civil.
- Fortalecimiento de la administración de justicia para hacerla transparente, equitativa y expedita.
- Iniciativas de cooperación público-privadas.
- Promoción y estímulo a la participación ciudadana.
- Fortalecimiento de la capacidad del Estado para ejercer el monopolio sobre el uso de las armas.

El Plan Estratégico de Antioquia pone a consideración un nuevo modelo de desarrollo para Antioquia: El desarrollo local y regional (PLANEA, 2005)

Las tendencias mundiales en la forma de ocupación y desarrollo del territorio se debaten entre dos extremos: la concentración de la población en grandes centros urbanos que asegura facilidades para la prestación de servicios públicos y la cercanía de los mercados y el desarrollo local como forma de distribución de las oportunidades y de la utilización de las potencialidades de todo el territorio ocupado de manera inteligente y sostenible.

El Plan Estratégico de Antioquia propone el modelo local-regional que contempla la necesidad de aprovechar las ventajas, capacidad instalada, el patrimonio colectivo alcanzado en la región central de Medellín y el Valle de Aburrá, y a su vez incorpora la posibilidad de aprovechar las oportunidades de subregiones como Urabá, el Magdalena Medio, Suroeste, Oriente, Medellín y Valle de Aburrá, Occidente, Bajo Cauca, Nordeste, Norte, mediante la implementación de ciudades intermedias (localidades) que congregan a su alrededor algunos municipios más pequeños que se complementan y alcanzan en su conjunto mayor equidad y niveles de desarrollo distribuidos en todo el territorio.

El desarrollo local y regional es el resultado de las decisiones y acciones de actores sociales e instituciones locales que se movilizan e inciden en el desarrollo de un territorio dado.

El desarrollo de las regiones se construye desde las localidades y el del país desde las regiones, promoviendo mayores grados de autonomía re-

gional.

El Plan Estratégico de Antioquia propone varias estrategias fundamentales:

El Apoyo a los Emprendimientos y la Atracción de la Inversión

Se propone el **apoyo a los emprendimientos** como una de las estrategias más adecuadas para alcanzar el desarrollo local y regional, porque:

La idiosincrasia de los antioqueños es emprendedora y recursiva.

La trayectoria de las fami, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en nuestro territorio es un activo importante en términos de conocimientos y experiencias acumuladas.

Los emprendimientos facilitan transformaciones y pueden contribuir al desarrollo de la región y a su inserción en los mercados, nacionales e internacionales.

Los emprendimientos de carácter social juegan también un papel fundamental en el progreso de la comunidad pues, por su naturaleza, apuntan a satisfacer necesidades en áreas que comprometen el desarrollo humano y social en forma colectiva.

No basta solamente con el apoyo a los emprendimientos, debido a que son acciones que pueden tener efecto en el mediano y largo plazo.

La **atracción de la inversión**, tanto nacional como internacional, es necesaria y complementaria para lograr que la propuesta pueda alcanzar éxito. A través de ella se busca generar condiciones para modernizar la base empresarial instalada y para promover acciones que conviertan el territorio

en un escenario apropiado para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.

El Plan Estratégico de Antioquia propone las siguientes áreas estratégicas

Para que esta propuesta de desarrollo tenga bases sólidas se requiere:

- **Generar competencias.**

Es decir, desarrollar las capacidades de los antioqueños para el saber hacer, saber aplicar y saber resolver problemas. Estas áreas son: **Educación, Ciencia y Tecnología e Institucionalidad.**

- **Crear condiciones.**

Se las debe crear en todo el territorio y son entendidas como requisitos indispensables para impulsar el desarrollo local y regional. Estas áreas son: **Dotación del territorio, Salud y nutrición, Agua y recursos naturales.**

El Plan Estratégico de Antioquia hace de manera inicial el siguiente planteamiento geoeconómico:

“De acuerdo con las potencialidades del territorio y las demandas sociales de su población, se propone un primer esbozo de un mapa geoeconómico del desarrollo que considera las vocaciones económicas, y cuyo propósito inicial es promover la asociatividad y la complementariedad entre regiones, incluidos territorios de departamentos vecinos.

Con esta propuesta como se indica en la figura 7, se reconoce que los territorios y sus vocaciones económicas son dinámicas y

que deben responder a las realidades regionales, nacionales e internacionales, con procesos de adaptación que les permitan alcanzar adecuados niveles de productividad y de competitividad, de cara a las nuevas realidades que establecen los procesos de globalización.

- **Costa Caribe del Urabá antioqueño:** Zona de gran potencial turístico, agropecuario, forestal, pesquero. Es necesario desarrollar su potencial agroindustrial, marítimo y logístico exportador.

- **Herradura de la reforestación:** Con suelos de un 73% aptos para la reforestación a gran escala, con promedios de rendimiento superiores a los de muchos países con presencia mundial en la producción de madera. Es preciso tomar decisiones sobre la concentración de núcleos forestales y las infraestructuras adecuadas para la transformación de la madera.
- **Zona de la biodiversidad:** Territorio con un gran potencial para el desarrollo sostenible de la biodiversidad

Figura 7.



Fuente: Desarrollo local en Antioquia PLANEA

debido a su riqueza natural en flora, fauna y abundancia de aguas, hoy completamente marginado de los procesos de desarrollo. Es vital realizar acciones para alcanzar la explotación inteligente y sostenible de los recursos naturales y su conectividad con otras regiones del departamento.

- **Región metropolitana:**
Los municipios del Valle de Aburrá, los municipios cercanos de los altiplanos del oriente y norte de Antioquia así como algunos del occidente comparten una vocación económica complementaria orientada hacia los servicios, la industria liviana, las telecomunicaciones y actividades comerciales entre otras. Es fundamental tomar determinaciones sobre la viabilidad del modelo de ciudad región, la atractividad para las inversiones tendiente al mejoramiento del empleo y asegurar el desarrollo de los clusters planteados en la Agenda Interna de Competitividad.
- **Media luna de la riqueza:**
Comprende las zonas del pie de monte de la Cordillera Central, y de manera especial, las planicies de los ríos Magdalena, Cauca y Nechí. Se caracteriza por la riqueza minera y las posibilidades de explotación agropecuaria en tanto se incorporen tecnologías apropiadas mediante investigación y desarrollo. Se requiere mejorar su conectividad, incorporar servicios de ciencia y tecnología apropiada y la orientación y promoción de sus productos”” (PLANEA, 2005: 17- 21)

El plan estratégico de antioquia hoy

Para el Plan Estratégico de Antioquia es fundamental el reconocimiento y la articulación con otros procesos regionales para asegurar la comple-

mentariedad y el mejoramiento constante de las acciones que promueven el desarrollo regional.

Los pactos provenientes de la Asamblea Constituyente de Antioquia, los programas de los Laboratorios de Paz, la creación de la Agencia de Desarrollo Regional para Antioquia, cuya acta de intención se firmó en la ceremonia de celebración de los 40 años del IDEA en presencia del señor Presidente y que hoy está en vía de constitución. El desarrollo de instrumentos como las Agencias de Desarrollo Local, los Distritos Agrarios, los Centros Provinciales de Desarrollo Agroempresarial y la Comisión Tripartita como espacio de coordinación entre el Departamento, el Municipio de Medellín y el Área Metropolitana, son algunos ejemplos de este compromiso.

Para mejorar y profundizar esta articulación con los distintos actores del desarrollo, el Plan avanza en esta nueva fase en tres frentes específicos.

Pensamiento Estratégico y Prospectiva

Con el fin de mantener activo el proceso de reflexión permanente sobre el futuro de Antioquia y tomar decisiones de acuerdo con las proyecciones planteadas, se requiere de pensamiento estratégico y de prospectiva. La dinámica del entorno internacional y los cambios continuos que experimenta el mundo, necesitan un monitoreo permanente.

La Unidad de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, UPEP, del Plan Estratégico de Antioquia en vía de conformación, estudia las oportunidades y problemas de la región con una visión integral, que permite generar referentes globales, nacionales, regionales y locales, que sirvan como herramientas de apoyo en la toma de decisiones a los diferentes actores del desarrollo. Su propósito

es mantener una mirada de largo plazo, atenta a avizorar cambios en el entorno, que impacten el desarrollo de la región y permitan los ajustes requeridos al Plan, a través de la puesta en marcha de diferentes tanques de pensamiento especializados por temas.

2. Agencia de Desarrollo Regional para Antioquia —ADRA—

Para hacer realidad la propuesta de desarrollo local y regional es necesario crear una Agencia de Desarrollo Regional para Antioquia —ADRA— Ésta se define como un instrumento institucional de promoción y apoyo al desarrollo sostenible de un territorio, tanto a nivel de las localidades como de la región.

Su propósito es promover el desarrollo sostenible del departamento mediante el impulso a programas y proyectos que impacten el desarrollo regional alrededor de la productividad, a través de los emprendimientos y el impulso a las áreas estratégicas definidas por el Plan. Sus acciones,

como principio fundamental, se soportan en las redes de organizaciones presentes en el territorio, dentro de las cuales podrían surgir Agencias de desarrollo económico local, —ADEL—.

Comunicaciones y Mercadeo.

La comunicación continúa siendo un eje transversal del plan. La unidad de comunicaciones trabajará con un enfoque más mercadológico y las acciones estarán dirigidas principalmente a la dirigencia pública y privada del departamento, pero sin dejar el trabajo con las organizaciones sociales a través de legitimadores y reeditores con quienes ya se inició un trabajo de apoyo e impulso a liderazgos locales y regionales con miras al empoderamiento de la población sobre los temas del desarrollo y la propuesta de desarrollo local y regional.

El nuevo núcleo del modelo

Finalmente aparece el nuevo núcleo del modelo como se muestra en la figura 8, que parte de la

Figura 8. Núcleo Del Modelo



Fuente: Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva., a partir de PLANEA, 2007

visión e incluye las líneas estratégicas y mira el territorio con una visión sistémica mostrando que el desarrollo local y regional requiere de redes sociales, empresariales e institucionales que, a través de la participación y organización, influyen positivamente en el desarrollo local y están a su vez, con el conocimiento e innovación, apoyados en la diversidad natural, cultural y localización geoestratégica y aportan positivamente de nuevo al desarrollo local y regional

Todo lo anterior, tiene como base la gobernabilidad, los sistemas de información y muy especialmente la educación

Finalmente la invitación desde el PLANEA

“El futuro se construye: viviremos en la Antioquia que todos ayudemos a construir hoy. La participación de cada uno de los antioqueños es esencial para convertir en realidad nuestra visión. El aporte decidido de nuestros líderes y nuestras empresas exitosas será determinante para hacer en esta Antioquia que compartimos, la mejor esquina de América, para ello contamos con sus ideas, apoyo y colaboración.” (PLANEA, 2005: 27)

Bibliografía

- Plan Estratégico de Antioquia — PLANEA—. (2005). Integración, clave para el desarrollo de Antioquia. *PLANEA*, 1 - 29
- Plan Estratégico de Antioquia — PLANEA—. (2005). Desarrollo local en Antioquia. *PLANEA*, 1 - 8
- Gobernación de Antioquia - PLANEA. (1999). *De la Visión de Futuro hacia la Identificación de Líneas Estratégicas*. Antioquia: Impregon SA.
- Plan Estratégico de Antioquia — PLANEA—. (2006). Hacia un nuevo desarrollo para Antioquia. Bases para la discusión, *PLANEA*, 1 - 113
- Riascos Botero, Rubén Darío. (1998). *Servicio para la competitividad, El nuevo enfoque estratégico*, (segunda edición). Medellín: Editorial UPB.
- Corporación consejo de competitividad de Antioquia. (1997). El Norte está Claro. Antioquia: Imprenta Departamental
- Visión Antioquia siglo XXI. (1997). *El Norte está Claro*. Antioquia: Imprenta Departamental