



PLAN REGIONAL  
DE COMPETITIVIDAD  
CARTAGENA Y BOLÍVAR

2008 - 2032

PRIMERA VERSIÓN

COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE CARTAGENA Y BOLÍVAR

# PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD CARTAGENA Y BOLÍVAR 2008 - 2032

CARTAGENA, MAYO 2010



## COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE CARTAGENA Y BOLÍVAR

JOACO BERRIO VILLAREAL  
JORGE MENDOZA DIAGO  
MARÍA CLAUDIA PAEZ MALLARINO  
JUAN CARLOS GOSSAIN ROGNINI  
Gobernación de Bolívar

JUDITH PINEDO FLÓREZ  
ZAIDA SALAS  
JAVIER MOUTHON  
Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias

SILVANA GIAIMO CHÁVEZ  
ILEANA STEVENSON COVO  
Cámara de Comercio de Cartagena

HENRY BORRE ATHIAS  
Cámara de Comercio de Magangué

JULIO ALANDETE  
JUAN JOSÉ CASTILLO RODRÍGUEZ  
Sena

GERMAN SIERRA ANAYA  
Universidad de Cartagena

PATRICIA MARTÍNEZ BARRIOS  
Universidad Tecnológica de Bolívar

ROLANDO BECHARA CASTILLO  
Universidad del Sinú

RODRIGO SALAZAR ALMEIDA  
ANDI

MARCELA ARIZA CORENA  
ACOPI

MÓNICA FADUL ROSA  
FENALCO

MARÍA DE LOS ÁNGELES BARRAZA  
LUIS ERNESTO ARAUJO  
Corporación Turismo Cartagena de Indias

AGUSTÍN CHÁVEZ PÉREZ  
Cardique

## MESAS DE TRABAJO COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE CARTAGENA Y BOLÍVAR

### **MESA PETROQUÍMICA PLÁSTICA**

BYRON MIRANDA ROSERO  
Ecopetrol

ORLANDO CABRALES  
VICENTE NOERO  
Propilco

ANTONIO SEDÁN  
Comai

GUILLERMO DEL CASTILLO  
Cabot

JAIME ALBERTO RESTREPO  
Polyban

JAVIER BENEDETTI LECOMPTE  
Corporación Plástica

MARÍA BERNARDA ZAPATA  
Biofilm

RODOLFO GEDEÓN  
Glormed

GABRIEL MONROY MARTÍNEZ  
Remaplast

CARLOS ALBERTO GARZÓN  
Granuplas

### **MESA TURÍSTICA**

MARÍA VICTORIA MALDONADO  
Eart Tierramagna

JUAN CARLOS ARAUJO  
Hotel las Américas

RAFAEL SIMÓN DEL CASTILLO  
Gasavi

MARÍA CLAUDIA GEDEÓN  
Sociedad Aeroportuaria de la Costa

ARTURO CEPEDA  
Constructora Barajas

MARÍA CRISTINA PIMIENTO  
Proexport

DIANA GEDEÓN  
Gema Tours

FADIA MORAD  
CICAVB

CRISTINA SAMUDIO  
Sociedad Portuaria Regional de Cartagena

### **MESA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

CARMENZA ISAZA  
Zilca S.A

ALFONSO SALAS TRUJILLO  
MARÍA OLGA GRILLO  
Sociedad Portuaria Regional de Cartagena

JAIME RAMÍREZ CUEVAS  
Almaviva

SANDY STELLA SIERRA  
Fitac

### **MESA DE DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y REPARACIONES DE BUQUES**

DANIEL IRIARTE  
JUAN CARRILLO QUINTANA  
Cotecmar

WILLIAM MEDINA  
Astivik

HARRY SMITH  
Ferroalquimar

PEDRO STEVENSON  
Transportes Bahía

CARLOS LONDOÑO  
Marina Todomar

GERMAN SPICKER  
Ferretería Ignacio Sierra

ALBERTO CABALLERO  
Nórtico

VICTOR HURTADO  
Capitanía de Puerto de Cartagena

### **MESA AGROINDUSTRIAL**

MIGUEL ANGEL VARGAS  
APROCASUR

JOSÉ ISAURO ROMÁN  
Asocalima

VALENTÍN GARCÍA  
Asoproagromar

WILLIAM RUDAS  
Palmas del Sur

LUISA MARINA LEZAMA  
Postobón

ÁLVARO QUINTANA PUELLO  
Asohofrucol

SORAYA ECHEVERRY  
SENA - BOLÍVAR

## EQUIPO TÉCNICO<sup>1</sup>

GOBERNACIÓN DE BOLÍVAR

Héctor Manuel Olier Castillo

Jairo Aguirre Barón

ALCALDÍA DE CARTAGENA

Aarón Espinosa Espinosa

Gustavo García Cediel

Sibila Carreño

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

Eduardo Barrera Demares

Javier Mauricio Carmona Rodelo

Carlos Sánchez Chica

Luis Fernando López



Gobernación de Bolívar



1. El ejercicio de formulación y elaboración del Plan de Competitividad se realizó con el apoyo y bajo los lineamientos metodológicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del convenio de cooperación 040 de 2008 suscrito con la Cámara de Comercio de Cartagena.

# TABLA DE CONTENIDO

## Introducción - 6

Metodología - 7

Diagnóstico - 9

Estado de la competitividad departamental - 11

Apuestas productivas - 12

## Plan de competitividad - 18

### Objetivos estratégicos - 21

I - Petroquímico plástico - 21

II - Turismo - 26

III - Logística para el comercio exterior - 32

IV - Diseño de construcción y reparación de embarcaciones navales - 36

V - Agroindustria - 39

### Objetivos transversales - 45

I - Creación de ambientes propicios para los negocios y la atracción de inversión - 45

II - Formalización empresarial, el empleo y la transformación de las estructuras empresariales - 48

III - Promover la formación de talento humano con habilidades enfocadas en las apuestas productivas - 51

IV - Desarrollar el distrito tecnológico de Cartagena y Bolívar que integre centros de investigación y tecnología aplicada en los sectores definidos y orientados a la excelencia. - 54

### Balanced Scorecard - 57

# INTRODUCCIÓN

En el marco de una alianza público-privado entre la Alcaldía de Cartagena, la Gobernación de Bolívar y la Cámara de Comercio de Cartagena, se construye en 2008 el Plan de Competitividad de Cartagena y Bolívar bajo los lineamientos del Gobierno Nacional y con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

La formulación del Plan tuvo en cuenta los estudios, trabajos, reuniones y experiencias de años anteriores, entre actores institucionales y principalmente con la participación activa de más de 40 empresarios de 35 empresas que representaron a los sectores y/o apuestas productivas de cada sector seleccionado.

Estos esfuerzos y dedicación tuvieron como propósito definir la hoja de ruta a seguir para los próximos años con distintas fechas de corte para el seguimiento de la gestión de las iniciativas. El primero al año 2011, el cual se articula con los planes de desarrollo territoriales de la Gobernación, el Distrito y las Alcaldías Municipales; el segundo corte al año 2019 el cual se alinea con la visión 2019 establecida por el Gobierno Nacional en su ejercicio prospectivo hacia esa fecha; y el año 2032 horizonte de 25 años del Plan Regional de Competitividad y fecha que conmemora los 500 años de la fundación de Cartagena.

El Plan Regional de Bolívar se desarrolló mediante un ejercicio técnico, metodológico y participativo, liderado por la Cámara de Comercio de Cartagena y la Gobernación de Bolívar. Su formulación estuvo alrededor de una visión unificada de región a partir del desarrollo de sectores estratégicos y factores transversales asociados a infraestructura, al clima de negocios, formación del talento humano y promoción de la ciencia tecnología.

Es así como a partir de las potencialidades de desarrollo económico reconocidas en Bolívar a partir de la agroindustria, y en Cartagena con el turismo, la logística y transporte para el Comercio Exterior, la producción petroquímica-plástica y con un nuevo participante impulsor de la economía local como lo es la industria de diseño, construcción y reparación de barcos, Cartagena define su vocación y enfoca sus esfuerzos para lograr la transformación productiva e incrementar su competitividad.

Dentro de las principales estrategias establecidas en el Plan se encuentran la ampliación de la conectividad turística y logística de Cartagena, la diversificación de la oferta de servicios turísticos en Cartagena, Bolívar y la región Caribe colombiana, la atracción de nuevas empresas que amplíen la demanda logística y la generación de carga local, el mejoramiento y ampliación de la infraestructura de Cartagena, el desarrollo del marketing territorial como promotor de las inversiones, la creación del Centro de Vigilancia y Monitoreo Tecnológico, la consolidación de Cartagena como alternativa tecnológica en las soluciones integrales de la industria naval, marítima y fluvial, el desarrollo de clusters y el fortalecimiento de los sectores afines a las apuestas productivas, entre otros. Igualmente se conformó la apuesta agroindustrial, cuyo desarrollo tendrá un alto impacto en el territorio del Departamento. Adicionalmente se articuló el sector empresarial y el institucional en dos objetivos: El primero de ellos, la búsqueda y generación de ambientes propicios para los negocios, con condiciones de gobierno

estables y articuladas con el sector privado, que fomente la atracción de capital humano y financiero hacia el Departamento; y el segundo, la formalización del empleo y cambios positivos en la estructura empresarial, ampliando una mayor participación de empresas Pymes sostenibles, rentables y con una gestión empresarial moderna. Estos deben ser una prioridad y soporte que permita apalancar las apuestas productivas, es donde se refleja la inclusión de todos los agentes productivos de las cadenas y se fortalece el tejido empresarial.

Como participantes del sector público, se registraron 17 instituciones como la DIAN, Oficina de Registro e Instrumentos Públicos, Secretaría de Hacienda Distrital, Dirección de Planeación Departamental, SENA, Cámara de Comercio de Cartagena, ACOPI, ANDI, FENALCO, Capitanía de Puertos, entre otros.

Por otra parte, la formación del capital humano orientado a competencias de acuerdo a las necesidades de las apuestas productivas es un eje transversal del desarrollo de la competitividad.

El plan regional de competitividad que a continuación presentamos, es un documento guía y define una hoja de ruta, fruto del consenso y participación de los empresarios, gremios, academia y sector público, no obstante el ejercicio es susceptible de ajustes en la medida que se realicen los avances y revisiones pertinentes.

## METODOLOGÍA

La construcción del Plan Regional de Competitividad de Cartagena Bolívar se hizo bajo los principios metodológicos definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y las metas que se proponen están alineadas con las metas definidas por el gobierno nacional.

En la siguiente gráfica se resume el enfoque metodológico aplicado:

Visión	Estrategia	Planes de acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>La visión regional debe complementar una visión país de desarrollo que permita insertar a Colombia en el grupo de países de ingresos medios.</li> <li>PIB per cápita de US\$18,500 en 25 años.</li> <li>PIB hoy US\$3,170.</li> </ul>	<p>La región debe liderar el desarrollo de una transformación en cuatro frentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salto en la productividad y el empleo.</li> <li>Sectores de clase mundial</li> <li>Formalización laboral y empresarial.</li> <li>Ciencia, tecnología e innovación.</li> </ul>	<p>La región debe optimizar sus recursos disponibles y priorizar sus planes de acción para lograr resultados importantes en el corto plazo y asegurar el éxito de la estrategia planeada en el largo plazo.</p>

Una vez se definieron las acciones a realizar por cada objetivo estratégico o transversal, estas se priorizaron a través de la matriz de evaluación.

Esta matriz se compone de 12 variables, dentro de las cuales se evaluó porcentualmente 10 de ellas (se excluyen objetivo y contribución las cuales se usan para organizar a que iniciativa corresponde la acción):

- **Prioridad:** se define como el nivel de importancia que debe tener la acción dentro de plan de competitividad, los valores por defecto asignados son Alta, Media y Baja.
- **Objetivo:** describe el objetivo sobre el cual encaja la acción a realizar.
- **Valor agregado:** determina el impacto, como diferenciador y fuente de ventaja competitiva sobre la iniciativa u objetivo planteado, se hace la diferenciación de la prioridad dado que hay proyectos que son de alta prioridad que no generan diferenciación sino cierran brechas con otras regiones como lo pueden ser dotación de vías, acceso a servicios públicos, etc.
- **Inversión:** Son los recursos financieros necesarios para la implementación del proyecto. Los valores por defecto asignados son:
  - » Baja, para una inversión entre 0 y 100 Millones de pesos
  - » Media, para una inversión entre 100 y 800 Millones de pesos
  - » Alta, para inversiones mayores 800 Millones de pesos.
- **ROI (Retorno sobre la inversión-tiempo):** Es el tiempo esperado (estimado) para la recuperación de la inversión o impacto de la acción. Los valores por defecto asignado son:
  - » Largo, para más de 5 años
  - » Medio, entre 1 y 5 años
  - » Corto, para menos de 1 año
- **Necesidad del gobierno:** Define la necesidad de recursos requeridos al gobierno regional o nacional.
- **Barreras de entrada:** Barreras de entrada generadas por la acción.
- **Barreras de salida:** Barreras de salida creadas para la ciudad, el departamento o empresas, al implementar el proyecto o acción.
- **Riesgo:** Nivel de riesgo al cual se expone al implementar la acción o iniciativa.
- **Know how:** Nivel de recursos de conocimiento requeridos para la acciones, iniciativa o proyecto, ejemplo: Recursos humanos, Tecnología, Licencias, etc.
- **Contribución:** se define como la contribución a la competitividad de la acción que se pretende implementar, puede ser la apertura y desarrollo de Nuevos Mercados, Diversificación, Penetración, Nuevos Productos, Eficiencia en Costos y Otros.
- **Recursos disponibles:** Establece el nivel de recursos (diferentes a los financieros) con los que se cuenta para realizar el proyecto

Cada mesa de trabajo en las apuestas productivas, desarrolló esta matriz como parte de su ejercicio de definición de líneas de tiempo y de acuerdo al peso porcentual de cada variable (10% ) y al puntaje que asigna las respuestas a cada una de ellas, se asigna una calificación de 0 a 10. El orden de ejecución por líneas de tiempo se define de mayor a menor puntaje.

## DIAGNÓSTICO

El departamento de Bolívar localizado al nor-occidente del país, comprende una importante extensión de la llanura central en la Costa Caribe continental a lo largo del río Magdalena; con un área total de 25.978 Km<sup>2</sup> extensa y variada, cuenta con 1 distrito, 44 municipios, 317 corregimientos, 10 inspecciones y un territorio insular conformado por las islas de Tierrabomba, Barú, Islas del Rosario, Isla Fuerte e Islas de San Bernardo. Se pueden considerar además tres regiones predominantes, la región Norte, en la cual encontramos la costa del Mar Caribe y el Canal del Dique que comunica a su capital Cartagena con el río Magdalena, formando gran cantidad de ciénagas, con clima seco y temperaturas que oscilan entre los 26° y los 30° C. En la parte central se encuentra la región conocida como depresión Momposina, zona cenagosa e inundable en la época de invierno por la congruencia de los ríos San Jorge, Cauca y Magdalena, los cuales forman innumerables ciénagas, pantanos y caños. El sur se caracteriza por ser un terreno montañoso formado por la serranía de San Lucas, es una zona selvática, la cual forma parte de la Cordillera central de los Andes, en esta zona el clima es húmedo y muchos ríos nacen dentro de ella<sup>1</sup>.

Bolívar, es el departamento más extenso de la región y el séptimo más grande a nivel nacional, constituyendo el 20% de la región Caribe; se caracteriza por tener una posición geográfica bastante importante; características favorables para su actividad portuaria y turística. Su población está conformada por 1.958.224 habitantes<sup>2</sup>, de los cuales el 75,6% habita en la cabecera municipal y el 24,4% restante en la zona rural; del total de los habitantes que posee el departamento, el 51,8% son mujeres y el 48,1% hombres, concentrándose el mayor número de personas en la capital, con el 47,7% del total de los habitantes (923.219 habitantes).

Igualmente Bolívar es la séptima economía del país, y la segunda en la región Caribe colombiana, aportando el 3,52%<sup>3</sup> a la producción nacional, donde comercio y servicios es el sector que más contribuye al PIB con un porcentaje de 47,8%; seguido del sector industrial con un aporte de 19,2%, y otros sectores como agricultura, silvicultura y pesca; construcción; suministro de electricidad, gas y agua, que participaron con valores por debajo de 7%.

La economía del departamento está caracterizada por la prestación de servicios, especialmente de turismo y comercio, seguida de la industria. Cartagena la capital, concentra la mayor proporción de las actividades turísticas y prácticamente toda la producción industrial, localizada principalmente en la zona Industrial de Mamonal, teniendo como sectores más activos, las materias primas industriales; productos químicos; petróleo y plástico; y alimentos y bebidas; los demás municipios del departamento concentran su actividad económica en los sectores agropecuario, minero, artesanal entre otros.

1. Tomado de <http://www.colombianparadise.com/destinos/bolivar.html>

2. DANE – Proyección de la Población 2009, según Censo 2005.

3. En el año 2007.

**TABLA 1. Principales variables económicas y sociales del departamento**

VARIABLES E INDICADORES	BOLÍVAR	COLOMBIA	AÑO
PIB (millones de pesos) A	\$9.646.253	\$273.710.257	2007
Crecimiento del PIB (%)	8,1%	7,5%	2007
PIB per cápita (millones \$) B	\$5,03	\$6,23	2007
Población C	1.958.224	44.977.758	2009
Densidad de Población (hab/km <sup>2</sup> )	75,3	39,3	2009
Tasa de ocupación D	44,5	52,1	2008
Tasa de desempleo	10,3	11,5	2008
Tasa de analfabetismo	13,8%	9,6%	Censo 2005
Tasa Global de Participación	49,6%	58,2%	2008
% población en edad de trabajar	75,2	79,9%	2008
Volumen de comercio E	US\$4.815 millones	US\$74.780	2008
Valor de las exportaciones	US\$1.398 millones	US\$37.625	2008
Valor de las importaciones	US\$3.417 millones	US\$37.155	2008
Balanza comercial	US\$-2.019 millones	US\$470	2008
Participación Departamental en las exportaciones totales (%)	3,7%	-	2008
Participación Departamental en las importaciones totales (%)	9,2%	-	2008
Porcentaje de ocupación hotelera.	60,7%	55,20%	2008
Pasajeros llegados a Cartagena/ Colombia.	3.024.889	1.222.966 F	2008

A. DANE – Precios constantes 2000, millones de pesos.

B. DANE – Dato Provisional. Corresponde al PIB per cápita a precios constantes de 2000

C. DANE – Proyecciones de población departamental a junio 30

D. DANE – Gran encuesta integrada de hogares

E. Exportaciones más Importaciones en valores FOB.

F. Proexport. Viajeros internacionales llegados a Colombia.

# ESTADO DE LA COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTAL

La competitividad de acuerdo al Consejo Privado de Competitividad, es entendida como la capacidad de crecer, innovar, penetrar mercados internacionales y consolidar los existentes. De esta forma en su informe nacional 2008 – 2009, realizan un análisis por departamentos en el que muestran el estado de la competitividad subregional, clasificándolos en cuatro grupos (Regiones de clase mundial con diversificación, Regiones de clase mundial especializadas, Polos de desarrollo local y Regiones de atención especial); además realiza un análisis de los avances con respecto a las metas de la visión 2032 y los principales retos para cada uno de los departamentos.

Bolívar se encuentra clasificado como uno de los departamentos diversificados de clase mundial junto con Valle, Antioquia, Bogotá y Atlántico debido a que cuentan con estructuras productivas diversificadas con capacidad de exportación y de competir en mercados internacionales. Los principales productos exportados de alto valor agregado en Bolívar son polímeros de cloruro de vinilo y de propileno.

En cuanto al avance en el cumplimiento de las metas de Visión 2032, se encuentra rezagada<sup>4</sup> en el cumplimiento de los diferentes indicadores, a excepción de las exportaciones per cápita y de la participación de exportaciones de tecnología media y alta, en donde se presentan los mejores avances. En el informe se destaca que si bien se ha registrado un crecimiento de la producción, éste no se ha visto reflejado en la calidad de vida de la población.

Las debilidades identificadas en el análisis se constituyen en los retos que enfrenta el departamento:

- Baja rivalidad en general.
- Altos niveles de informalidad.
- Competencia vía efectividad operativa.
- Inexistencia de materia prima local para la integración del cluster petroquímico-plástico.
- Ausencia de centros de integración logística multimodal.
- Capacidad hotelera cercana al 75% de ocupación, y baja disponibilidad de parqueos
- Altos costos y acceso restringido a los servicios públicos.
- Baja disponibilidad de recurso humano calificado, es–pecializado y bilingüe, especialmente en las actividad–des económicas asociadas a las apuestas productivas.
- Centros de investigación que no generan grandes impactos en el departamento.
- Ausencia de innovación en tecnologías y procesos de producción en pymes.
- Elevados costos que dificultan el acceso a la tierra.
- Escasos sectores afines y de apoyo hacia actividades enmarcadas dentro de algunos sectores.
- Escasa participación de los actores importantes involucrados en las iniciativas de competitividad.
- Debilidad en la información turística.
- Heterogeneidad en la demanda y en su comportamiento hablando en términos de ingresos.
- Bajo nivel de sofisticación del gobierno como comprador.
- Sistema tributario oneroso, inestable y complejo.

4. Comparada con el grupo de departamentos de clase mundial con diversificación.

- Infraestructura vial deficiente, tanto para el acceso a los puertos como para el desarrollo turístico.
- Desarticulación Gobierno-Academia- Empresa para la ejecución de planes conjuntos de desarrollo departamental.
- Deficiente infraestructura en servicios públicos y poca interconectividad vial departamental.

## APUESTAS PRODUCTIVAS

### PETROQUÍMICA PLÁSTICA

La cadena productiva petroquímica-plástica comprende una amplia variedad de industrias que efectúan las actividades de explotación de gas y refinación del crudo, la producción de las materias primas petroquímicas básicas (olefinas y aromáticos), de producción de insumos intermedios (polietileno, cloruro de polivinilo, poliestireno, polipropileno, resinas, entre otros), y de producción de bienes transformados y finales de plásticos<sup>5</sup>.

Así mismo, es una de las áreas económicas que más aporta al PIB nacional y regional; sus empresas tienen reconocimiento a nivel nacional e internacional, por tanto el Gobierno, gremios y otras entidades, lo han identificado como uno de los sectores con mayor potencial de desarrollo, en términos de productividad y crecimiento, gracias a la aparición de nuevos productos y materiales. A nivel nacional, la representatividad de la generación de valor agregado de la Industria Petroquímica Plástica es de 23% (en promedio) y a nivel departamental muestra que las industrias que hacen parte de la cadena aportan 26,3% de esta actividad a nivel nacional<sup>6</sup>.

Por su parte, los subsectores industriales de Bolívar que más aportan a la producción nacional son: fabricación de sustancias químicas industriales, otras industrias manufactureras, fabricación de productos diversos derivados-refinería de petróleo y fabricación de productos plásticos. Según la Encuesta Anual Manufacturera (2007), en la fabricación de productos de la refinación de petróleo, el departamento cuenta con un total de 3 establecimientos y 609 empleados industriales; sin embargo, en cuanto a la producción bruta proporciona el 41,2% (\$4.372 miles millones) y el 58,6% del valor agregado (\$2.452 miles millones) y con una contribución al valor de la producción nacional de 3,1%.

Las sustancias y productos químicos (agrupaciones CIIU 241 y 242), se dedicaban en ese año, 22 establecimientos, el 20,4% de la unidades fabriles encuestadas en el departamento, con 2.292 empleados, es decir el 16,7 del personal ocupado por la industria. La producción bruta y valor agregado departamental, fueron en su orden \$3.688 miles de millones y \$841 miles de millones, con una contribución de 34,8% y 20,1% en el total departamental, respectivamente.

5. Balance Tecnológico del Sector Petroquímico – Plástico en Cartagena. Cámara de Comercio de Cartagena – Qubit Cluster.

6. Ibid.

La actividad transformadora de cauchos y de materias plásticas (agrupaciones CIIU 251 y 252), se halla en 10 establecimientos, con un total de 1.601 empleados industriales, registrando una participación de 4,9% de la producción bruta de Bolívar (\$515 miles millones) y 5,4% del valor agregado (\$226 miles millones); cabe destacar que los subsectores anteriormente mencionados concentran el 80,8% de la producción bruta del departamento, lo que lleva a decir que un sector de gran potencial para la inversión en el país, debido al tamaño de mercado, su actividad dinámica, y nivel de competitividad.

Cabe destacar que la mayor parte de los establecimientos y la producción de la cadena productiva en el departamento se concentran en la ciudad, por tanto, la ampliación de la Refinería de Cartagena y el desarrollo de un Complejo Petroquímico de olefinas y polietilenos, facilitará la mayor producción de materias primas.

En materia de comercio exterior<sup>7</sup>, La mayor contribución a las exportaciones de Bolívar en el año 2008, la realizaron los químicos industriales con el 58,1% (US\$786 millones), presentando una disminución de 1,2 puntos porcentuales frente a los resultados del 2007, cuando registró una participación de 59,3%. Así mismo a nivel de producto, el propileno, el policloruro de vinilo sin mezclar y los copolímeros de propileno son el 65% del total de las exportaciones de dicha actividad.

En cuanto a las importaciones, los químicos industriales son los principales productos comprados por las empresas en Bolívar, con una representación de 33,7% (US\$1.150 millones), presentó un leve aumento de 0,5 puntos porcentuales respecto el 2007 cuando su participación fue de 33,2% (US\$933 millones); a nivel de producto sobresalen el propeno (propileno), seguido por el Cloruro de vinilo (cloroetileno).

## TURISMO

La actividad turística del departamento de Bolívar está concentrada principalmente en su capital Cartagena, centro histórico nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad, la cual es uno de los lugares más visitado y apetecido de Colombia, y donde se presentan las condiciones propicias para realizar negocios e invertir, posicionándose como la tercera ciudad, después de Bogotá (64,3%) y San Andrés (61,4%) con la mayor ocupación hotelera del país con un índice del 60,7% para 2008<sup>8</sup>, cifra inferior a la del año anterior, lo que podría explicarse posiblemente por la mayor disponibilidad de apartamentos amoblados en la zona turística, a la vez que se incrementó la oferta habitacional, ubicándose en 4500 habitaciones para el año 2008<sup>9</sup>.

El crecimiento del flujo turístico en Cartagena se debe al aumento de pasajeros aéreos nacionales e internacionales, y al arribo de cruceros (137 buques en 2008), los cuales han convertido a la capital de Bolívar en uno de los principales destinos del turismo de cruceros, encontrando en ella una ciudad estratégicamente ubicada, de fácil accesibilidad y muy atractiva para el descanso y disfrute del tiempo libre, proporcionando con su llegada mayores divisas e ingresos para los comerciantes y un crecimiento cada vez mayor para el sector en la ciudad.

7. López, Luis, Sáenz y Morelos. Análisis del comportamiento del comercio exterior de Bolívar 2008.

8. Datos suministrados por Cotelco.

9. Compendio Estadístico Cartagena en Síntesis 2008. Cámara de Comercio de Cartagena – Alcaldía Distrital de Cartagena.

Es así como los buenos resultados arrojados por la actividad turística en 2008 se ven reflejado en cierta parte en la generación de empleo, siendo Cartagena la ciudad del país que generó el mayor número de empleos directos por habitación disponible con 1,13 ocupados por habitación, dato que es 0,12 puntos inferior al registrado en 2007, año en que la ciudad se ubicó en el segundo lugar<sup>10</sup>.

Sin embargo, aunque Cartagena recoge la mayor parte del turismo de Bolívar, otros municipios del departamento también se caracterizan por presentar actividad turística aunque en poca medida, pero con grandes atractivos para los turistas tanto nacionales como extranjeros, tal es el caso de tres lugares que recogen muchas de sus tradiciones y costumbres, como son Santa Cruz de Mompox, el cual fue declarado Patrimonio Histórico de la Humanidad por la Unesco, ubicado en la depresión momposina y bañada por el río Magdalena; presenta una arquitectura colonial, identificada por sus eventos culturales, religiosos y las historias que enmarca.

También se encuentra San Basilio de Palenque, corregimiento adscrito al Municipio de Mahates, es un sitio diferente, una mezcla de Colombia con el continente africano, digno de conocer, lleno de riqueza étnica; fue declarado Bien de Interés Cultural de la Nación y Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO en el 2005 por el importante legado cultural que sus habitantes con gran esfuerzo han logrado conservar a través del tiempo; y el municipio de San Jacinto el cual es un lugar caracterizado por sus artesanías, fabricación de las tradicionales hamacas, sombreros, biombos, tapetes y canastos, y de otras manifestaciones culturales, con miras a convertirse en un lugar obligado donde lleguen turistas de todas partes de Colombia y el mundo.

## LOGÍSTICA PARA EL COMERCIO

En los últimos diez años el crecimiento promedio del volumen del comercio<sup>11</sup> a nivel nacional presentó un aumento promedio de 13,2% y en el departamento de Bolívar fue de 16,7%. Además, durante el año 2008 por la aduana de Cartagena se movilizó el 44,8% del total de las exportaciones del país, el 25,3% de las importaciones y el 16,4% del tráfico portuario; haciendo de Cartagena y el departamento de Bolívar uno de los principales puertos sobre el Caribe<sup>12</sup>.

Por lo anterior, se hace necesario el fortalecimiento de una infraestructura logística adecuada que permita la prestación de un servicio ágil, eficiente y altamente competitivo; teniendo en cuenta las ventajas comparativas que tiene la ciudad, como son tener un puerto natural que limita con el Mar Caribe, la cercanía con el Canal de Panamá y un nivel de profundidad que le permite recibir buques de gran calado; permitiendo el desarrollo de la actividad portuaria y el establecimiento de 53 terminales de carácter público y privado para atender las necesidades de transporte internacional, así como dos zonas francas que cuentan con incentivos en materia aduanera, tributaria y cambiaria para la instalación de nuevas empresas.

10. Informe Económico de los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena 2008.

11. Entiéndase como volumen del comercio como la suma de exportaciones más importaciones.

12. Cálculos propios con base en DIAN – Siex y Superintendencia de Puertos y Transporte.

Es importante mencionar el sistema portuario de Cartagena es uno de los más importantes del país, dada su especialización en el manejo de carga general y contenerizada. En vista de lo anterior Cartagena es considerada como la ciudad por donde se moviliza el mayor valor del comercio exterior del país; así mismo su principal puerto de uso público ha sido reconocido por la Caribbean Shipping Association por tres años consecutivos como el primer puerto del Caribe y certificado como totalmente seguro para los contenedores que salen con destino a Estados Unidos, convirtiéndose así en el sexto puerto latinoamericano que obtiene esa certificación después de Santos, Brasil; Buenos Aires, Argentina; Puerto Cortés, Honduras; Caucedo, República Dominicana, Balboa y Panamá<sup>13</sup>.

## AGROINDUSTRIA

El sector agroindustrial involucra las actividades agrícolas e industriales en un solo proceso; en el departamento de Bolívar, este sector es entendido como el conjunto de cadenas productivas relacionadas con la producción agropecuaria y transformación industrial de sus productos, representándose como uno de los sectores más importantes de la economía departamental, teniendo en cuenta su aporte al valor agregado y el empleo departamental<sup>14</sup>.

La agroindustria representa la fusión de las actividades productivas más importantes de nuestra economía (agropecuaria y manufacturera), encierra en su interior los elementos básicos para el crecimiento económico sostenido, generando empleo y promoviendo la inversión en tecnología e investigación<sup>15</sup>. En ese sentido la agroindustria se define como la "subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca<sup>16</sup>.

En Bolívar, productos como el cacao y sus derivados, biocombustibles, forestales, ñame y grasas de aceites representan una de las apuestas productivas de la agenda interna para la productividad y la competitividad.

Con respecto a la participación de algunos departamentos en la producción de productos agroindustriales, a nivel nacional se identificó que Santander es la región colombiana que lidera la producción de Cacao; en la región Caribe, se destacan Cesar y Bolívar; sin embargo, su participación es mucho más baja al compararse con Santander, Arauca, Tolima y Huila. De la misma manera se identificó la concentración de industrias transformadoras en regiones como Bogotá, Santander, Valle del Cauca y Antioquia. Por otro lado se observa que los productos nacionales más exportados de la cadena son los chocolates y el cacao en polvo<sup>17</sup>.

13. Diagnóstico y diseño de estrategias para el incremento de la competitividad del departamento de Bolívar Comisión Regional Competitividad de Cartagena y Bolívar. 2007

14. Navarro, Jorge y Baldovino Erick. Perspectivas de mercados internacionales para productos agroindustriales potenciales en Bolívar: los casos del mango y la palma de aceite.

15. Superintendencia de Sociedades, Evolución y desarrollo del sector agroindustrial 2000-2003.

16. Tomado de: " El estado mundial de la agricultura y la alimentación – 1997", en la página: [www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm#E12E3](http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm#E12E3)

17. Diagnósticos de mercados internacionales para productos agroindustriales potenciales en Bolívar: el caso del cacao. Cámara de Comercio de Cartagena. Julio 2008.

En el caso de los biocombustibles, estos se producen a base de productos agrícolas y constituyen una fuente de energía renovable; contribuyendo al fortalecimiento de las reservas de petróleo, dado el menor consumo de combustibles fósiles, minimizando así el impacto ambiental que generan los combustibles tradicionales. Sumado a esto se encuentra la posibilidad de que los biocombustibles aumenten la seguridad energética dado que reduce la dependencia del petróleo importado y además generan oportunidades a los productos agrícolas en nuevos mercados<sup>18</sup>; además se crean oportunidades para ampliar las áreas cultivadas, generar empleo y excedentes para la exportación. No obstante, todo esto debe estar acompañado de una política adecuada que garantice la seguridad alimentaria de la población.

Por su parte, en Colombia el cacao en los últimos años a disminuido el área total cosechada de este producto y por tanto la producción; sin embargo, el país se ha mantenido entre uno de los que posee mayor área cultivada en el mundo. En lo concerniente a Bolívar, el cacao actualmente está siendo impulsado, promoviendo la formación del recurso humano técnico y el cultivo para cubrir la demanda del producto.

Los cultivos de cacao en Bolívar se caracterizan por presentar uno de los más altos rendimientos con respecto a otras zonas del país, junto a departamentos como Caldas, Casanare, Magdalena e incluso Cesar que posee un área de más del doble de tamaño que de la de Bolívar<sup>19</sup>; así debe mencionarse el desarrollando de nuevos conocimientos y tecnologías para el desarrollo de este producto con gran potencial para el mejoramiento del entorno social y económico.

Con el desarrollo de estos productos agroindustriales en el departamento de Bolívar se hace necesario la articulación de un proceso de fortalecimiento de la estructura productiva y generación de tecnologías, acompañado de la existencia de mano de obra calificada en el área agroindustrial, que brinde apoyo al crecimiento de estos sectores; es así como actualmente, los programas de educación superior en el departamento que están relacionado con la agroindustria sólo son ofrecidos por dos instituciones, la Universidad de Cartagena y la Corporación Universitaria Regional de Caribe, siendo la última de estas la única que brinda programas con metodología presencial<sup>20</sup>.

## DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE EMBARCACIONES NAVALES

Derivado del desarrollo portuario que tiene la ciudad, la actividad astillera comprende la reparación y mantenimiento de embarcaciones en áreas de metalmecánica, soldadura, arenado y pintura con empresas reconocidas internacionalmente. Gracias a su posición geográfica, Cartagena cuenta con ventajas comparativas en cuanto a profundidad y protección de la bahía, Sin embargo por ser una industria intensiva en innovación y tecnología tiene requerimientos de mano de obra altamente calificada para el desarrollo de las actividades involucradas a lo largo de la cadena.

18. Diagnostico de mercados internacionales para productos agroindustriales potenciales en Bolívar: el caso de los Biocombustibles. Camara de Comercio de Cartagena, 2008.

19. Diagnósticos de mercados internacionales para productos agroindustriales potenciales en Bolívar: el caso del cacao. Camara de Comercio de Cartagena. Julio 2008.

20. Observatorio laboral para la educación, Ministerio de Educación Nacional.2008.

La competitividad de esta actividad no depende de solamente de la eficiencia interna de la empresa, sino de la competitividad del país donde se encuentra ubicada la misma. A nivel mundial, dentro de las grandes potencias de la industria naviera se destacan Dinamarca, Japón, Corea del Sur y China; donde solo china controla aproximadamente el 30% del mercado mundial.

En el departamento de Bolívar, los Astilleros más importante son Industrias Astivik y Cotecmar, localizados en su capital Cartagena, dedicados al diseño, construcción y reparación de embarcaciones para la Armada Nacional y aquellas de uso comercial que transportan contenedores, o carga general (al granel o líquidos como petróleo). En la actualidad, es un sector que no ha sido muy explotado y es una de las apuestas productivas de mayor rentabilidad y potencialidad.

# PLAN DE COMPETITIVIDAD 2009 - 2032

## VISIÓN

“En 2032 Bolívar es uno de los cinco departamentos más competitivos de Colombia, el primero en la región Caribe colombiana. Cartagena es el principal centro logístico del país, su industria turística, naval, marítima y fluvial es reconocida a nivel mundial por sus altos estándares de calidad y servicio, y está posicionada como una de las tres ciudades más competitivas del Caribe. La población bolívarense tiene con un nivel de ingresos por habitante igual o superior al de un país de ingresos medios altos, caracterizado por su alto nivel de desarrollo humano, económico y social convergente territorialmente, a través de un ambiente de negocios que incentiva la inversión productiva de alto valor agregado e innovación, principalmente a través de su industria petroquímica- plástica y agroindustrial, la formalización empresarial y la generación de empleo, con énfasis en la exportación de bienes y servicios”.

## OBJETIVOS

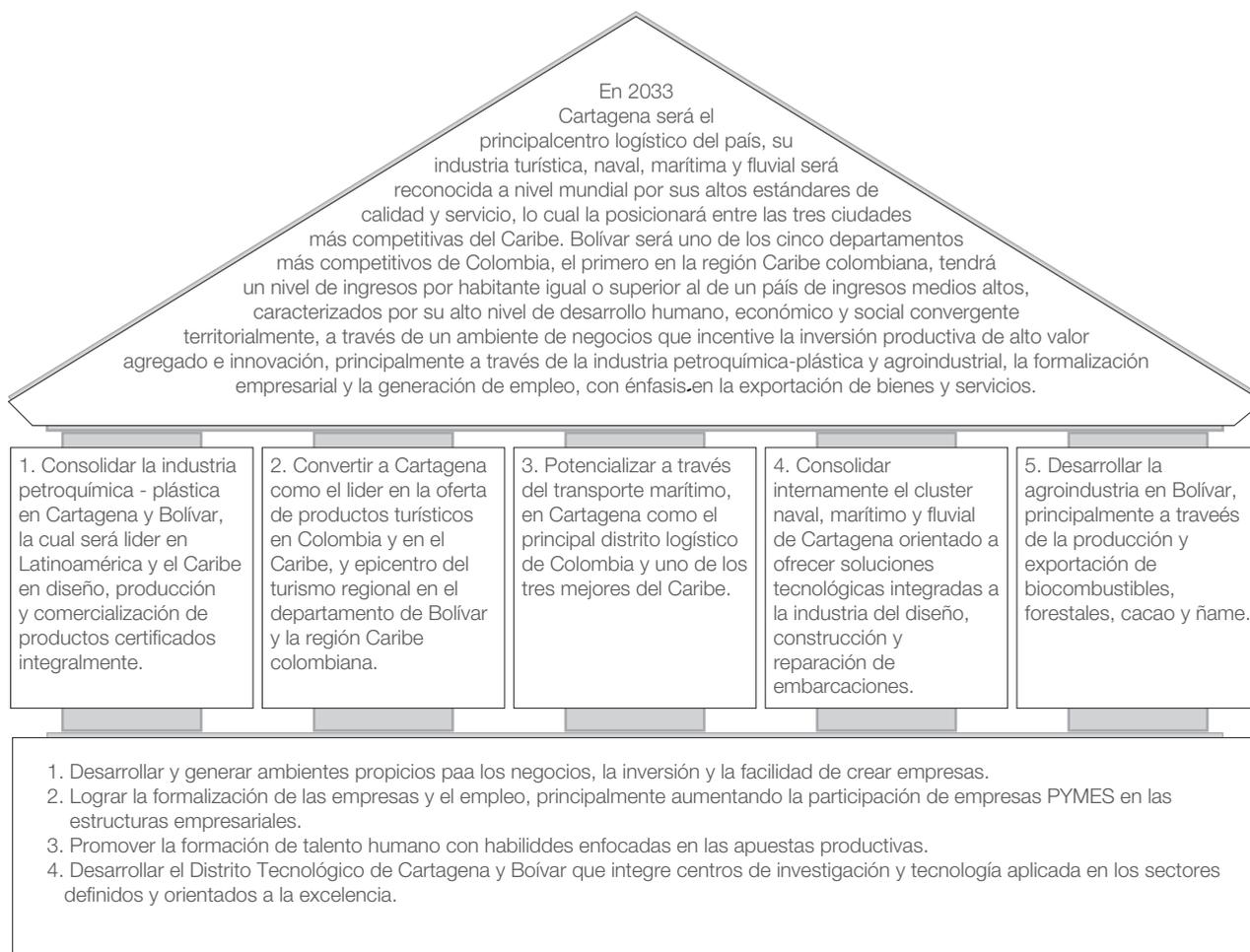
### 1. Objetivos Estratégicos

1. Consolidar la Industria Petroquímica - Plástica en Cartagena y Bolívar, la cual será líder en Latinoamérica y el Caribe en diseño, producción y comercialización de productos certificados integralmente.
2. Convertir a Cartagena como el líder en la oferta de productos turísticos en Colombia y el Caribe, y epicentro del turismo regional en el departamento de Bolívar y la región Caribe colombiana
3. Potencializar a partir del transporte marítimo, a Cartagena-Bolívar como el principal distrito logístico de Colombia y uno de los tres mejores del Caribe.
4. Consolidar internacionalmente el cluster naval, marítimo y fluvial de Cartagena y Bolívar orientado a ofrecer soluciones tecnológicas integradas a la industria del diseño, construcción y reparación de embarcaciones.
5. Desarrollar la agroindustria en Bolívar, principalmente a partir de la producción y exportación de biocombustibles, forestales, cacao, ñame.

### 2. Objetivos Transversales

1. Desarrollar y Generar ambientes propicios para los negocios, la inversión y la facilidad de crear empresas.
2. Lograr la formalización de las empresas y el empleo, principalmente aumentando la participación de empresas PYMES en las estructuras empresariales.
3. Promover la formación de talento humano con habilidades enfocadas en las apuestas productivas.
4. Desarrollar el Distrito Tecnológico de Cartagena y Bolívar que integre centros de investigación y tecnología aplicada en los sectores definidos y orientados a la excelencia.

**FIGURA 1. Lineamientos estratégicos – Plan de Competitividad de Cartagena y Bolívar**



Para desarrollar el plan operativo de cada objetivo estratégico, se conformaron mesas sectoriales y mediante un trabajo ordenado y participativo se definieron las iniciativas; muchas de ellas ya habían sido identificadas mediante los ejercicios participativos adelantados para la construcción de la agenda interna, en los que participaron gremios, empresarios, gobierno nacional y sociedad civil.

Las actividades económicas con alto potencial de crecimiento sobre las cuales se soporta la productividad, la generación de ingresos y la ampliación de la oferta laboral son: *Turismo, Petroquímica-Plástica, Logística para el Comercio Exterior, Diseño, Construcciones y Reparaciones Navieras y Agroindustria.*

Para cada una de estas apuestas productivas se definió una visión al año 2032 así:

**TABLA 2. Visión al año 2032, objetivos estratégicos Plan regional de competitividad Cartagena y Bolívar**

Petroquímica – Plástica	La Industria Petroquímica - Plástica en Cartagena será líder en Latinoamérica en diseño, producción y comercialización de productos certificados integralmente. Cartagena y Bolívar contarán con una industria Petroquímica – Plástica competitiva y exportadora, que favorezca las alianzas estratégicas y el fortalecimiento permanente del clúster; un nivel de desarrollo del recurso humano que permitirá innovar en productos, crear nuevos modelos de negocios con sostenibilidad medioambiental y fortalecer el tejido empresarial a partir de las industrias relacionadas y soporte.
Turismo	Cartagena será la ciudad líder en la oferta de productos turísticos en Colombia y el Caribe, epicentro del turismo regional en el departamento de Bolívar y la región Caribe colombiana. Se consolidará como el principal receptor de turistas internacionales en el país, incrementando en 10 % anual el nivel de ingresos por turismo. Su principal diferenciador será la identidad cultural y la diversidad de atractivos, la constante innovación, calidad en los servicios, la armonía del entorno, el respeto al medio ambiente y la calidad de vida para nuestros ciudadanos.
Logística para el Comercio Exterior	A partir del transporte marítimo, fluvial, terrestre y aéreo en Cartagena y Bolívar se desarrollará el principal distrito logístico de Colombia y uno de los mejores del Caribe. Su principal diferenciador será la integración y calidad de los servicios logísticos, la constante innovación en los procesos y generación de valor agregado que genere mayores niveles de competitividad en las empresas que hacen parte de la actividad de comercio internacional.
Diseño, Reparación y Construcción Naviera	En Bolívar, principalmente en Cartagena se consolidará internacionalmente su cluster naval, marítimo y fluvial orientado a ofrecer soluciones tecnológicas integradas a la industria del diseño, construcción y reparación de embarcaciones. El cluster se basará en la aplicación de la investigación y la innovación tecnológica para desarrollar la industria.
Agroindustria	Bolívar será uno de los principales productores y exportadores del país, en biocombustibles, forestales, cacao, ñame y grasas de aceites (a partir de la utilización de palma de aceite y ajonjolí). La generación de valor agregado de las cadenas agroindustriales girará en torno a la eficiencia en sus procesos productivos, sostenibles con respecto al medio ambiente, las certificaciones y a industrias transformadoras de productos. La agroindustria departamental será reconocida por su impacto en el desarrollo social a través de la generación de empleo y de oportunidades de comercio justo entre los distintos agentes involucrados en las cadenas.

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## 1. OBJETIVO ESTRATÉGICO I - PETROQUÍMICO PLÁSTICO

La industria Petroquímica-Plástica ubicada en Cartagena aporta el 30% del PIB del departamento de Bolívar; **el petróleo, las sustancias químicas y el plástico conforman alrededor del 80% de toda la producción fabril.**

La meta de competitividad del gobierno nacional es elevar el nivel de PIB per cápita al de un país de ingresos medios (11.000 a 18.000 dólares anuales); la actividad Petroquímica-Plástica genera una oportunidad nacional para alcanzar esta meta. Hausmann y Klingner (2007) demuestran como los países que producen bienes de la industria petroquímica-plástica tienen un nivel de ingresos entre 10.000 y 45.000 dólares anuales.

**TABLA 3. Productos de la cadena Petroquímica que pueden ser estratégicos para Bolívar**

Nombre de producto	Mercado mundial (Mil millones US\$)	Ingreso per cápita promedio de los países que exportan... (dolares PPP)
Artículos de uso doméstico y artículos de higiene o de tocador, de plástico	7,95	15.878
Artículos para el transporte o envasado, de plástico	29,37	11.505
Artículos escolares, de oficina, estatuillas y demás manufacturas de plástico	37,11	18.860
Formas planas autoadhesivas, de plástico, incluso en rollos	10,03	25.458
Artículos para la construcción, de plástico	6,00	18.387
Correas transportadoras o de transmisión, de caucho vulcanizado	3,61	18.210
Tubos rígidos, flexibles, tripas artificiales etc. de plástico	11,72	15.539
Disolventes o diluyentes orgánicos compuestos	1,21	12.398
Calzados con suela y parte superior (corte) de caucho o de plástico	12,50	10.337
Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados	3,46	17.596
Fibras tramadas para neumáticos	2,21	46.002
Revestimientos de plástico para decoración de paredes y techos	2,94	44.740
Placas, hojas y tiras de caucho	2,78	22.864
Manufacturas de caucho vulcanizado sin endurecer	13,26	17.402
Pinturas y barnices a base de poliésteres o polímeros acrílicos o vinílicos	9,69	17.193

Fuente: Hausmann y Klingner 2007.

La visión definida para esta apuesta productiva es: *La Industria Petroquímica - Plástica en Cartagena será líder en Latinoamérica y el Caribe en diseño, producción y comercialización de productos certificados integralmente.*

*Cartagena y Bolívar contarán con una industria Petroquímica – Plástica competitiva y exportadora, que favorezca las alianzas estratégicas y el fortalecimiento permanente del clúster; un nivel de desarrollo del recurso humano que permitirá innovar en productos, crear nuevos modelos de negocios con sostenibilidad medioambiental y fortalecer el tejido empresarial a partir de las industrias relacionadas y soporte.*

## 1.1 ESTRATÉGICAS

Las acciones de la apuesta petroquímica plástica se encuentran plenamente identificadas a partir del ejercicio de la agenda interna para la productividad y la competitividad y el estudio de brecha tecnológica realizado en el marco del convenio suscrito entre Colciencias y Cámara de Comercio de Cartagena<sup>21</sup>.

Para desarrollar este sector como referente de clase mundial se concertaron las siguientes estrategias, iniciativas y sus metas o productos<sup>22</sup>:

### 1.1.1

***Ampliar la capacidad de refinación y garantizar la oferta de oleofinas, aromáticos y polietilenos para incrementar la participación de la oferta nacional en los mercados internacionales de productos de alto valor agregado.***

- A. Ampliación de la refinería de ECOPETROL en Cartagena:
  - Duplicación de la capacidad de refinación actual y cumplimiento de las normas ambientales internacionales.
- B. Construcción de una planta de oleofinas para satisfacer la demanda nacional no cubierta y potencializar el desarrollo de la industria plástica exportadora del país como sector de clase mundial.

### 1.1.2

***Garantizar la sostenibilidad energética como factor de competitividad.***

- A. Adopción de medidas regulatorias por parte de la CREG para garantizar la disponibilidad y precios competitivos del suministro y transporte de gas natural necesario para el desarrollo industrial.
  - Definición de las condiciones regulatorias que controlen la posición dominante que históricamente han ejercido los productores, comercializadoras y transportadoras de gas natural. Esto debido al carácter monopólico de la actividad de suministro y transporte de gas natural.
  - Esquemas de contratación de suministro y transporte de gas natural para generadores acordes con el verdadero perfil esperado de consumo y probabilidad de ocurrencia de un evento crítico, garantizando una asignación más eficiente de los recursos energéticos.
- B. Diseño y aprobación de una política nacional que garantice la viabilidad económica de largo plazo del parque de generación instalada en la región Caribe colombiana con el fin de asegurar la disponibilidad y confiabilidad del suministro de energía eléctrica en las empresas del cluster Petroquímico – Plástico.
  - Sostenimiento del esquema de mercado abierto establecido mediante la ley 142 y 143 la cual establece la no intervención en los precios que garantiza la expansión de la capacidad instalada.
  - Esquema de remuneración de costos variables a los recursos de generación requeridos por el sistema.
- C. Implementación de los programas de racionalización de la energía para aumentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

21. El estudio de Brecha Tecnológico fue contratado con la firma consultora internacional Q-bit Cluster en el año 2008.

22. Para mejor comprensión del lector, las estrategias están identificadas por viñetas de tipo numérico, las iniciativas con viñetas por letras y las metas o productos por símbolos

### 1.1.3

**Promover en las empresas del cluster procesos de investigación, desarrollo e innovación, incentivando la cooperación, coopectencia desarrollo de proyectos colaborativos y centros de vigilancia y monitoreo tecnológico.**

- A. Direccionamiento estratégico de la investigación, desarrollo e innovación del cluster petroquímico-plástico.
- B. Promoción de la gestión del conocimiento, la innovación y organizaciones innovadoras.
- C. Construcción y consolidación de parques tecnológicos.
- D. Creación de un Sistema de Inteligencia Competitivo y Vigilancia Tecnológica.
- E. Creación de una entidad dinamizadora del clúster petroquímico plástico.
- F. Creación de un programa de acuerdo de desarrollo compartido para el posicionamiento de la industria petroquímica plástica en Cartagena.

### 1.1.4

**Adoptar el uso de tecnologías ecoeficientes en los procesos productivos y lograr una simbiosis de alta calidad entre la industria y su entorno.**

- A. Implementación del Programa de vigilancia a la estandarización y certificación en la Industria Petroquímica Plástica.
- B. Adecuación y fortalecimiento de las plantas de reciclaje de productos plásticos de la región.
- C. Consolidación de un programa de investigación, desarrollo e innovación en gestión ambiental.

### 1.1.5

**Atraer y promover inversión y creación de empresas con énfasis en innovación, generadoras de empleo y alto valor agregado que fortalezcan el cluster Petroquímico-Plástico desarrollando sectores afines y complementarios.**

- A. Creación de marcos regulatorios estables y transparentes por parte de la Gobernación de Bolívar, el distrito de Cartagena y los municipios con potencial de desarrollo industrial.
- B. Creación e implementación de espacios de coordinación de acciones público privadas e implementación de un foro permanente con los actores del cluster petroquímico-plástico.
- C. Incorporación de las áreas de expansión industrial al desarrollo urbano de Cartagena y articulación de los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios de Turbaco, Turbana y Arjona con el del distrito de Cartagena.
- D. Solución de conceptos jurídicos que definan la territorialidad de las competencias de las autoridades ambientales regionales y distritales.

Las acciones anteriormente descritas, se priorizaron teniendo en cuenta una matriz que integró diferentes variables para definir el orden de mayor impacto y facilidad en su ejecución que se explico en la sección de metodología.

Las acciones ya evaluadas se articularon en líneas de tiempo con cuatro cortes específicos:

1. Acciones ejecución de carácter inmediato.
2. Acciones que se esperan culminar al año 2011, la cual se articula con el plan de desarrollo nacional, los planes de desarrollo del distrito, del departamento y los municipios de Bolívar.
3. Acciones que se esperan culminar al año 2019, fecha que coincide con la Visión Colombia 2019 II Centenario establecida por el gobierno nacional.
4. Acciones que se esperan terminar en el año 2032 con un horizonte general de 25 años al 2033, fecha que conmemora los 500 años de la fundación de Cartagena.

TABLA 4. Priorización de acciones petroquímica-plástica

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PRESUPUESTO (US)	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
AMPLIAR LA CAPACIDAD DE REFINACIÓN Y GARANTIZAR LA OFERTA DE OLEFINAS, AROMÁTICOS Y POLIETILENOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA OFERTA NACIONAL EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES DE PRODUCTOS DE ALTO VALOR AGREGADO	Ampliación de la refinería de Cartagena: duplicación de la capacidad de refinación y cumplimiento de las normas ambientales internacionales.	Ampliación de la refinería de Cartagena: duplicación de la capacidad de refinación ( 650 KBPD).	4.000.000.000	8				
	Construcción de una planta de olefinas para satisfacer la demanda nacional no cubierta y potencializar el desarrollo de la industria plástica del país como sector de clase mundial.	Construcción de una planta de olefinas para satisfacer la demanda nacional no cubierta y potencializar el desarrollo de la industria plástica del país como sector de clase mundial.	Construcción de una planta de olefinas para satisfacer la demanda nacional no cubierta y potencializar el desarrollo de la industria plástica del país como sector de clase mundial.	3.000.000.000	8			
GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD ENERGÉTICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD	Adopción de medidas regulatorias por parte de la CREG para garantizar la disponibilidad y precios competitivos del suministro y transporte de gas natural necesario para el desarrollo industrial.	Definición de las condiciones regulatorias que controlen la posición dominante que históricamente han ejercido los productores, comercializadoras y transportadoras de gas natural. Esto debido al carácter monopolístico de la actividad de suministro y transporte de gas natural.		7,5				
	Diseño y aprobación de una política nacional que garantice la viabilidad económica de largo plazo del parque de generación instalada en la costa Caribe con el fin de asegurar la disponibilidad y confiabilidad del suministro de energía eléctrica en las empresas del cluster Petroquímico – Plástico.	Esquemas de contratación de suministro y transporte de gas natural para generadores acordes con el verdadero perfil esperado de consumo y probabilidad de ocurrencia de un evento crítico, garantizando una asignación más eficiente de los recursos energéticos.	Esquemas de contratación de suministro y transporte de gas natural para generadores acordes con el verdadero perfil esperado de consumo y probabilidad de ocurrencia de un evento crítico, garantizando una asignación más eficiente de los recursos energéticos.		6			
GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD ENERGÉTICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD	Implementación de los programas de racionalización de la energía para aumentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Sostenimiento del esquema de mercado abierto establecido mediante la ley 142 y 143 la cual establece la no intervención en los precios que garantiza la expansión de la capacidad instalada		6,8				
	Direcionamiento estratégico de la investigación, desarrollo e innovación del cluster petroquímico-plástico.	Esquema de remuneración de costos variables a los recursos de generación requeridos por el sistema.		6,5				
PROMOVER EN LAS EMPRESAS DEL CLUSTER LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN INCENTIVANDO LA COOPERACIÓN, COOPETENCIA, DESARROLLO DE PROYECTOS COLABORATIVOS Y CENTROS DE VIGILANCIA Y MONITOREO TECNOLÓGICO	Programa de racionalización de la energía para aumentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Programa de racionalización de la energía para aumentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.						
	Direcionamiento estratégico de la investigación, desarrollo e innovación del cluster petroquímico-plástico.		212,314	5,7				
	Promoción de la gestión del conocimiento y la innovación y organizaciones innovadoras.		212,314	4,6				
	Construcción y consolidación de parques tecnológicos.		1.061.571	3,6				
	Creación de un Sistema de Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica.		254,777	6,2				
Creación de una entidad dinamizadora del clúster petroquímico plástico.	Creación de una entidad dinamizadora del clúster petroquímico plástico.		212,314	6,1				
	Creación de un programa de acuerdo de desarrollo compartido para el posicionamiento de la industria petroquímica plástica en Cartagena.		127,389	5,3				

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PRESUPUESTO (US)	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
ADOPTAR EL USO DE TECNOLOGÍAS ECOEFICIENTES EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LOGRAR UNA SIMBIOSIS DE ALTA CALIDAD ENTRE LA INDUSTRIA Y SU ENTORNO	Implementación del programa de vigilancia a la estandarización y certificación en la Industria Petroquímica Plástica.		84,926	6				
	Adecuación y fortalecimientos de las plantas de reciclaje de productos plásticos de la región.		254,777	4				
ATRAER Y PROMOVER INVERSIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN INNOVACIÓN, GENERADORAS DE EMPLEO Y ALTO VALOR AGREGADO QUE FORTALEZCAN EL CLUSTER PETROQUÍMICO-PLÁSTICO DESARROLLANDO SECTORES AFINES Y COMPLEMENTARIOS	Consolidación de un programa de investigación desarrollo e innovación en gestión ambiental.		254,777	5				
	Creación de marcos regulatorios estables y transparentes por parte de la Gobernación de Bolívar, el distrito de Cartagena y los municipios con potencial de desarrollo industrial.			6				
	Creación e implementación de espacios de coordinación de acciones público privadas e implementación de un foro permanente con los actores del cluster petroquímico-plástico.		106,157	8				
	Incorporación de las áreas de expansión industrial al desarrollo urbano de Cartagena y articulación de los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios de Turbaco, Turbana y Arjona con el del distrito de Cartagena.			7				
	Solución de conceptos jurídicos que definan la territorialidad de las competencias de las autoridades ambientales regionales y distritales.			8				

## 2. OBJETIVO ESTRATEGICO II - TURISMO

La visión definida para la apuesta turística es la siguiente: *Cartagena será el líder en la oferta de productos turísticos en Colombia y el Caribe, y epicentro del turismo regional en el departamento de Bolívar y la región caribe colombiana. Seremos el principal receptor de turistas internacionales en el país, incrementando en un 10 % anual el nivel de ingreso por turismo. Nos diferenciaremos por nuestra identidad cultural y la diversidad de atractivos, la constante innovación, calidad en los servicios, el respeto al entorno, al medio ambiente y la calidad de vida para nuestros ciudadanos.*

### 2.1 ESTRATÉGIAS

Para desarrollar este sector como referente de clase mundial se concertaron las siguientes estrategias, iniciativas y sus metas o productos<sup>23</sup>:

#### 2.1.1

**Fortalecer los productos turísticos en los segmentos ya posicionados (cultural, convenciones, sol y playa, cruceros) y desarrollar nuevos productos turísticos que los complementen y hagan de la región una oferta en la que converjan y se satisfagan las necesidades de la heterogeneidad de nuestros visitantes (ferias, salud, ecoturismo, etnocultural y turismo náutico).**

- A. Construcción y consolidación de las rutas temáticas que diversifiquen la oferta turística y cultural del departamento.
- B. Construcción y modernización de los centros de convenciones
  - Adopción de un modelo de administración o vigilancia del centro de convenciones de Cartagena como apalancador de la demanda de servicios turísticos en Cartagena.
- C. Construcción del recinto ferial de Cartagena de Indias.
- D. Articulación de las acciones y condiciones de la DIMAR, Alcaldía y Concejo en las concesiones de usos de playas.
  - Listado de dificultades y principales requerimientos para promover y sensibilizar a las autoridades sobre la necesidad de crear condiciones estándares y expeditas en la reglamentación de uso de playas.
  - Implementación de la reglamentación y certificación de las playas. (normalizar y controlar el uso adecuado de playas)
- E. Certificación del centro histórico de Cartagena como destino de clase mundial.
- F. Integración de la oferta turística de Cartagena con las zonas de influencia cultural, artesanal o etnocultural del Departamento.
  - Paradores turísticos en Mompox, Palenque (Municipio de Matates) y San Jacinto.
  - Conectividad vial permanente entre los centros turísticos del departamento.
- G. Desarrollo del turismo náutico en Cartagena.
  - La guías náuticas.
  - Reducciones en los impuestos y aranceles (35% de IVA y 20% de arancel).
  - Puertos de marinas enfocados al sector náutico (yates y superyates) con estándares de calidad que garanticen los niveles de servicio exigido por ese mercado.
  - Implementación de servicios de rescate de buque, principalmente helicoportados.

23. Para mejor comprensión del lector, las estrategias están identificadas por viñetas de tipo numérico, las iniciativas con viñetas por letras y las metas o productos por símbolos.

- H. Promoción y consolidación del ecoturismo en el Canal de Dique y el Volcán del Totumo (Municipio de Santa Catalina,) los parques naturales y las rutas ecológicas.
- I. Consolidación del turismo de salud, especialmente de cirugías estéticas articuladas con servicios hoteleros y turísticos en Cartagena y en zonas francas del Departamento
  - Diagnóstico del turismo en Salud en Cartagena.
- J. Desarrollo de Tierra Bomba (Distrito de Cartagena) como destino cultural y turístico.
- K. Implementación de Campañas en contra de la explotación sexual y drogas asociadas al turismo.

### 2.1.2

#### ***Ampliar la conectividad turística de Cartagena.***

- A. Ampliación de la conectividad aérea internacional y convertir a Cartagena en aeropuerto HUB<sup>24</sup>, ampliando la infraestructura a 25 años.
  - Estudio de viabilidad para la construcción del aeropuerto regional entre Cartagena y Barranquilla.
  - Formulación y puesta en marcha de un fondo de riesgo con aerolíneas internacionales y del sector local, para los casos en los cuales no existan la suficiente información acerca del comportamiento de la demanda.
  - Lobby de alto nivel para atraer nuevos vuelos hacia Cartagena
- B. Integración férrea regional (tren de cercanías entre Cartagena, Barranquilla y Santa Marta).

### 2.1.3

#### ***Mejorar y ampliar la infraestructura turística y urbanística de Cartagena, Mompox, San Jacinto, Palenque y demás centros turísticos del departamento.***

- A. Ampliación de la capacidad hotelera en 5.000 nuevas habitaciones en Cartagena:
  - 2011: 2000 habitaciones
  - 2019: 3000 habitaciones
  - 2032: 5000 habitaciones
- B. Preservación y utilización de los mangles de manera paisajística a través de la aplicación de normativas ambientales.
- C. Dragado y canalización de los cuerpos de agua internos y elevación de puentes sobre estos para permitir el paso de embarcaciones menores.
- D. Construcción de paseos peatonales y muelles de desembarque en el borde de agua de los canales y el desarrollo de un producto donde se aproveche la navegabilidad de los cuerpos de agua y ecosistemas mediante la utilización de embarcaciones menores, aprovechando los mangles.
- E. Mejoramiento y ampliación de la cobertura y calidad de los servicios públicos en zonas potenciales de desarrollo turístico (Zona norte, Barú, Tierra Bomba, Parques Naturales. Islas del Rosario, Mompox entre otros).

### 2.1.4

#### ***Flexibilización y cumplimiento de aspectos normativos.***

- A. Definición e implementación de una normatividad que regule de manera eficiente y efectiva el uso y creación de los muelles y marinas para las actividades del turismo náutico en Cartagena.

24. Un aeropuerto HUB es aquel del que salen y al que llegan vuelos de larga distancia que se realizan mediante aviones de gran capacidad. Estos aeropuertos grandes tienen también enlaces con ciudades más pequeñas, que son servidas con aviones de tamaño menor. Mediante este sistema las compañías aéreas pueden llenar sus aviones grandes en los trayectos de largo recorrido.

- B. Promoción ante la DIAN, el retorno del IVA para turistas extranjeros.
- C. Inversión público privada sin ánimo de lucro en zonas de uso público para garantizar su autosostenibilidad.

### 2.1.5

#### ***Estrategias complementarias.***

- A. Generar un proceso de pedagogía ciudadana alrededor de las comunidades de los centros turísticos para mejorar el servicio al turista.
- B. Desarrollar un sistema de información y medición de los niveles de satisfacción de los servicios turísticos que se ofrecen en el Departamento.
- C. Mejorar la movilidad en Cartagena.
  - Promoción del uso del transporte público masivo y medios alternativos.
  - Ampliación del número de parqueaderos aprovechando el subsuelo.
- D. Ampliación e implementación de servicios de última generación en TIC, especialmente en banda ancha para INTERNET.
- E. Calcular la capacidad de carga turística y la respectiva regulación de su flujo en Cartagena, Mompox, San Bernardo, Bocachica, Tierra Bomba e Islas del Rosario (incluyendo la utilización de plantas residenciales como oferta alojativa).
- F. Establecer las rutas de circulación de los turistas (señalización, calidad de las vías).
- G. Desarrollar el ordenamiento territorial de las zonas costeras, la bahía de Cartagena y cuerpos de agua interiores implementando normas que favorezcan el desarrollo de actividades económicas sustentables.
- H. Fortalecer la coordinación interinstitucional Departamental para la gestión turística.
- I. Desarrollo de la marca ciudad.
- J. Desarrollar local y regionalmente una cadena de proveedores, con altos estándares de calidad.
  - Fortalecimiento de los proveedores locales y la integración de sectores afines en la cadena turística en el Departamento.
- K. Reforzar el Sistema de Información de Turismo Sistour mediante el compromiso de los principales actores del sector turístico en el suministro de la información estadística para análisis.

Para el desarrollo de las acciones anteriormente descritas se priorizaron y se proyectaron en las siguientes líneas de tiempo:

TABLA 5. Priorización de acciones turismo

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
FORTALECER LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS EN LOS SEGMENTOS YA POSICIONADOS (CULTURAL, CONVENCIONES, SOL Y PLAYA, CRUCEROS) Y DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS QUE LOS COMPLEMENTEN Y HAGAN DE LA REGIÓN UNA OFERTA EN LA QUE CONVERJAN Y SE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LA HETEROGENEIDAD DE NUESTROS VISITANTES (FERIAS, SALUD, ECOTURISMO, ETNOCULTURAL Y TURISMO NÁUTICO)	Construcción y consolidación de las rutas temáticas que diversifiquen la oferta turística y cultural del departamento.		2,85				
	Construcción y modernización de los centros de convenciones.	Adopción de un modelo de administración o vigilancia del centro de convenciones de Cartagena como apalancador de la demanda de servicios turísticos en Cartagena.	5,3				
	Construcción del recinto ferial de Cartagena de Indias.		4,1				
	Articulación de las acciones y condiciones de la DIMAR, Alcaldía y Concejo en las concesiones de usos de playas.	Listado de dificultades y principales requerimientos para promover y sensibilizar a las autoridades sobre la necesidad de crear condiciones estándares y expeditas en la reglamentación de uso de playas.	7,2				
		Implementación de la reglamentación y certificación de las playas. (normalizar y controlar el uso adecuado de playas).	5,8				
	Certificación del centro histórico de Cartagena como destino de clase mundial.		5,8				
	Integración de la oferta turística de Cartagena con las zonas de influencia cultural, artesanal o etnocultural del Departamento.	Paradores turísticos en Mompox, Palenque (Municipio de Matates) y San Jacinto.	6,1				
		Conectividad vial permanente entre los centros turísticos del departamento.	7,8				
FORTALECER LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS EN LOS SEGMENTOS YA POSICIONADOS (CULTURAL, CONVENCIONES, SOL Y PLAYA, CRUCEROS) Y DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS QUE LOS COMPLEMENTEN Y HAGAN DE LA REGIÓN UNA OFERTA EN LA QUE CONVERJAN Y SE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LA HETEROGENEIDAD DE NUESTROS VISITANTES (FERIAS, SALUD, ECOTURISMO, ETNOCULTURAL Y TURISMO NÁUTICO)	Desarrollo del turismo náutico en Cartagena.	La guía náuticas.	6,7				
		Reducciones en los impuestos y aranceles (35% de IVA y 20% de arancel).	6,2				
		Puertos de marinas enfocados al sector náutico (yates y superyates) con estándares de calidad que garanticen los niveles de servicio exigido por ese mercado.	6,1				
		Implementación de servicios de rescate de buque, principalmente helicoportados.	3,3				
	Promoción y consolidación del ecoturismo en el Canal de Dique y el Volcán del Totumo (Municipio de Santa Catalina,) los parques naturales y las rutas ecológicas.		5,9				
	Consolidación del turismo de salud, especialmente de cirugías estéticas articuladas con servicios hoteleros y turísticos en Cartagena y en zonas francas del Departamento.	Diagnóstico del turismo en Salud en Cartagena.	5,7				
	Desarrollo de Tierra Bomba (Distrito de Cartagena) como destino cultural y turístico.		2,6				
	Implementación de Campañas en contra de la explotación sexual y drogas asociadas al turismo.		4,8				

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
AMPLIAR LA CONECTIVIDAD TURÍSTICA DE CARTAGENA	Ampliación de la conectividad aérea internacional y convertir a Cartagena en aeropuerto HUB , ampliando la infraestructura a 25 años.	Estudio de viabilidad para la construcción del aeropuerto regional entre Cartagena y Barranquilla.	7				
		Formulación y puesta en marcha de un fondo de riesgo con aerolíneas internacionales y del sector local, para los casos en los cuales no existan la suficiente información acerca del comportamiento de la demanda.	4,75				
		Lobby de alto nivel para atraer nuevos vuelos hacia Cartagena.	5,5				
	Integración férrea regional (tren de cercanías entre Cartagena, Barranquilla y Santa Marta).		4,1				
MEJORAR Y AMPLIAR LA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA Y URBANÍSTICA DE CARTAGENA, MOMPOX, SAN JACINTO, PALENQUE Y DEMÁS CENTROS TURÍSTICOS DEL DEPARTAMENTO	Ampliación de la capacidad hotelera en 5.000 nuevas habitaciones en Cartagena.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011: 2000 habitaciones</li> <li>• 2019: 3000 habitaciones</li> <li>• 2032: 5000 habitaciones</li> </ul>	5				
	Preservación y utilización de los mangles de manera paisajística a través de la aplicación de normativas ambientales.		2,25				
	Dragado y canalización de los cuerpos de agua internos y elevación de puentes sobre estos para permitir el paso de embarcaciones menores.		3,4				
	Construcción de paseos peatonales y muelles de desembarque en el borde de agua de los canales y el desarrollo de un producto donde se aproveche la navegabilidad de los cuerpos de agua y ecosistemas mediante la utilización de embarcaciones menores, aprovechando los mangles.		3,5				
	Mejoramiento y ampliación de la cobertura y calidad de los servicios públicos en zonas potenciales de desarrollo turístico (Zona norte, Barú, Tierra Bomba, Parques Naturales. Islas del Rosario, Mompox entre otros).						
FLEXIBILIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS NORMATIVOS	Definición e implementación de una normatividad que regule de manera eficiente y efectiva el uso y creación de los muelles y marinas para las actividades del turismo náutico en Cartagena.		6,8				
	Promoción ante la DIAN, el retorno del IVA para turistas extranjeros.		5,7				
	Inversión público privada sin ánimo de lucro en zonas de uso público para garantizar su autosostenibilidad.		3,8				

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS	Generar un proceso de pedagogía ciudadana alrededor de las comunidades de los centros turísticos para mejorar el servicio al turista.		8				
	Desarrollar un sistema de información y medición de los niveles de satisfacción de los servicios turísticos que se ofrecen en el Departamento.		7				
	Mejorar la movilidad en Cartagena.	Promoción del uso del transporte público masivo y medios alternativos.	5,2				
		Ampliación del número de parqueaderos aprovechando el subsuelo.	8				
	Ampliación e implementación de servicios de última generación en TIC, especialmente en banda ancha para INTERNET.		6,6				
	Calcular la capacidad de carga turística y la respectiva regulación de su flujo en Cartagena, Mompox, San Bernardo, Bocachica, Tierra Bomba e Islas del Rosario (incluyendo la utilización de plantas residenciales como oferta alojativa).		6,4				
	Establecer las rutas de circulación de los turistas (señalización, calidad de las vías).		6,5				
ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS	Desarrollar el ordenamiento territorial de las zonas costeras, la bahía de Cartagena y cuerpos de agua interiores implementando normas que favorezcan el desarrollo de actividades económicas sustentables.		6,8				
	Fortalecer la coordinación interinstitucional Departamental para la gestión turística.		6,6				
	Desarrollo de la marca ciudad.		6,2				
	Desarrollar local y regionalmente una cadena de proveedores, con altos estándares de calidad.	Fortalecimiento de los proveedores locales y la integración de sectores afines en la cadena turística en el Departamento.	7				
	Reforzar el Sistema de Información de Turismo Sistour mediante el compromiso de los principales actores del sector turístico en el suministro de la información estadística para análisis.		5,2				

### 3. OBJETIVO ESTRATEGICO III - LOGÍSTICA PARA EL COMERCIO EXTERIOR

La visión definida para esta apuesta productiva es: *A partir del transporte marítimo, fluvial, terrestre y aéreo en Cartagena y Bolívar se desarrollará el principal distrito logístico de Colombia y uno de los mejores del Caribe. Su principal diferenciador será la integración y calidad de los servicios logísticos, la constante innovación en los procesos y generación de valor agregado que genere mayores niveles de competitividad en las empresas que hacen parte de la actividad de comercio internacional.*

#### 3.1 ESTRATÉGICAS

Para desarrollar este sector como referente de clase mundial se concertaron las siguientes estrategias, iniciativas y sus metas o productos<sup>25</sup>:

##### 3.1.1.

***Incrementar la eficiencia y capacidades de la infraestructura portuaria de Cartagena y el resto del departamento de Bolívar.***

- A. Construcción de nuevos puertos marítimos y/o fluviales en el departamento de Bolívar.
- B. Profundización de canal de acceso a la bahía de Cartagena con criterios de sostenibilidad ambiental para atención de buques con mayor capacidad de carga.
- C. Mejoramiento de los servicios relacionados con la ventanilla única de comercio exterior y el sistema de inspecciones simultaneas.

##### 3.1.2

***Desarrollar y consolidar la plataforma de integración logística en Cartagena, que favorezca el desarrollo y la articulación en los diferentes puntos de servicios requeridos por la cadena.***

- A. Construcción de la Zona de Actividad Logística en el departamento de Bolívar de conformidad con la Política Nacional para integrar y desarrollar los diferentes servicios necesarios en las operaciones de comercio nacional e internacional.

##### 3.1.3

***Atraer inversión nacional e internacional y desarrollar las industrias del departamento ampliando la generación de carga de exportación.***

- A. Promoción de la inversión y la atracción de capital hacia Cartagena y al resto del departamento.
- B. Promoción de la creación de nuevas zonas francas y parques industriales en Cartagena y el resto del departamento.

##### 3.1.4

***Promover nuevas líneas de servicios logísticos con base en el manejo de carga especializada, particularmente la refrigerada.***

- A. Fomento de la ampliación de servicios de manejo de carga refrigerada (infraestructura de refrigeración).
- B. Mejoramiento de las prácticas de manejo de carga refrigerada por parte de los intermediarios, agencia de aduanas, operadores portuarios y entidades de control

25. Para mejor comprensión del lector, las estrategias están identificadas por viñetas de tipo numérico y las iniciativas con viñetas por letras.

### 3.1.5

#### ***Ampliar la conectividad logística multimodal del departamento.***

- A. Ampliación de la oferta aérea, ampliando la infraestructura aeroportuaria a 25 años con la ampliación de servicios y movilización de carga.
- B. Profundización y mejoramiento de la infraestructura y la navegabilidad del canal del Dique.
- C. Garantizar la navegabilidad del río Magdalena como vía de transporte fluvial.
- D. Construcción de vías troncales y transversales terrestres en el país que faciliten la comunicación de Cartagena con el resto del departamento, el país y países vecinos.

### 3.1.6

#### ***Definir y articular instrumentos para el desarrollo de políticas públicas, normativas y de coordinación interinstitucional para mejorar la movilidad, disminuir la accidentalidad y la contaminación ambiental.***

- A. Construcción y adopción de políticas públicas en concordancia con la política logística nacional que faciliten la integración de los servicios logísticos para el comercio exterior, la integración de las TIC y el mejoramiento de las prácticas en los servicios logísticos.
- B. Definición y cumplimiento de las políticas de movilidad distritales integradas con la Zona de Actividad Logística, iniciando con la restricción a la circulación de vehículos pesados en Cartagena y regulaciones al corredor de carga
- C. Implementación de medidas eficientes que aseguren el control adecuado de las cargas permitiendo la reducción de los niveles de inspección de carga del 15% al 5% de manera gradual.

### 3.1.7

#### ***Acciones Complementarias.***

- A. Creación de líneas de innovación, investigación y desarrollo como un soporte a las estrategias que marcan el carácter diferenciador del sector logístico.
- B. Creación de un sistema de información estadística unificado del territorio, con la finalidad de medir y monitorear los avances en todas las actividades involucradas en la cadena logística.

TABLA 6. Priorización de acciones logística para el comercio exterior

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y CAPACIDADES DE LA INFRAESTRUCTURA PORTUARIA DE CARTAGENA Y EL RESTO DEL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	Construcción de nuevos puertos marítimos y/o fluviales en el departamento de Bolívar.	Al menos un (1 ) nuevo puerto marítimo en el departamento de Bolívar.	8				
	Profundización de canal de acceso a la bahía de Cartagena con criterios de sostenibilidad ambiental para atención de buques con mayor capacidad de carga.	Bahía de Cartagena con los niveles de profundidad y condiciones de acceso apropiadas.	8				
	Mejoramiento de los servicios relacionados con la aduana (control y facilitación de operaciones de comercio exterior).	Mantener y mejorar los indicadores de doing business para los trámites de comercio exterior.	9				
DESARROLLAR Y CONSOLIDAR LA PLATAFORMA DE INTEGRACIÓN LOGÍSTICA EN CARTAGENA, QUE FAVOREZCAN EL DESARROLLO Y LA ARTICULACIÓN EN LOS DIFERENTES PUNTOS REQUERIDOS POR LA CADENA	Construcción de la Zona de Actividad Logística en el departamento de Bolívar de conformidad con la Política Nacional para integrar y desarrollar los diferentes servicios necesarios en las operaciones de comercio exterior.	Construcción de la Zona de Actividad Logística.	4				
ATRAER INVERSIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL Y DESARROLLAR LA DEMANDA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE LAS INDUSTRIAS DEL DEPARTAMENTO AMPLIANDO LA GENERACIÓN DE CARGA DE EXPORTACIÓN	Promoción de la inversión y la atracción de capital hacia Cartagena y al resto del departamento.		8				
	Promoción de la creación de nuevas zonas francas y parques industriales en Cartagena y departamento.	Desarrollo de marketing territorial para la relocalización de empresas.	7				
PROMOVER NUEVAS LINEAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS CON BASE EN EL MANEJO DE CARGA ESPECIALIZADA, PARTICULARMENTE LA REFRIGERADA	Fomento de la ampliación de servicios de manejo de carga refrigerada (infraestructura de refrigeración).	Cuantificar el mercado de la cadena de frío a nivel nacional y regional ampliándolo a nuevos servicios	6				
	Mejoramiento de las prácticas de manejo de carga refrigerada por parte de los intermediarios, agencia de aduanas, operadores portuarios y entidades de control.		6				
AMPLIAR LA CONECTIVIDAD LOGÍSTICA MULTIMODAL DEL DEPARTAMENTO	Ampliación de la oferta aérea, ampliando la infraestructura aeroportuaria a 25 años con la ampliación de servicios y movilización de carga.	Proyecto de concesión de la ampliación y mudanza del aeropuerto de Cartagena.	5				
	Profundización y mejoramiento de la infraestructura y la navegabilidad del canal del Dique.		5				
	Garantizar de la navegabilidad del río Magdalena como vía de transporte fluvial.		2				
	Construcción de vías troncales y transversales en el país que faciliten la comunicación de Cartagena con el resto del departamento, el país y países vecinos.		4				

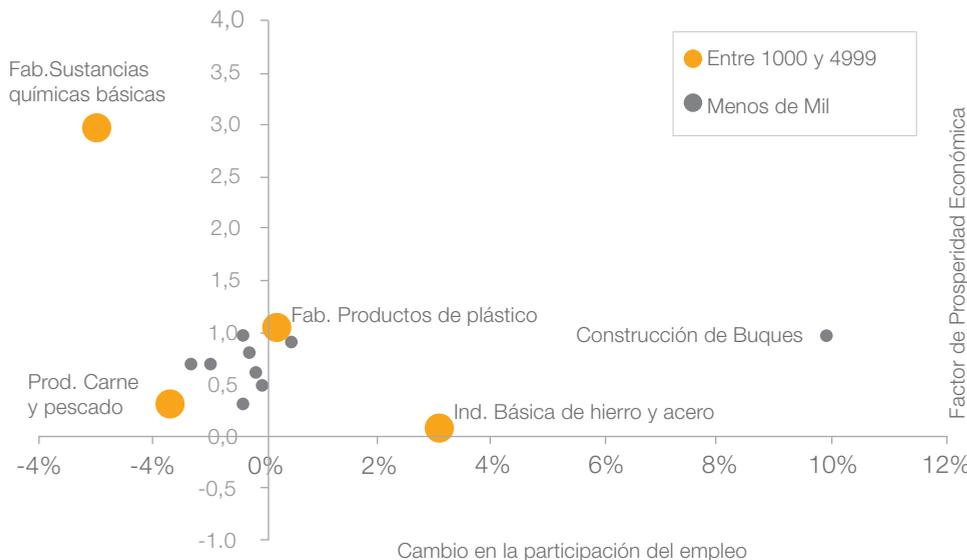
ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
DEFINIR Y ARTICULAR INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, NORMATIVAS Y DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA MOVILIDAD, DISMINUIR LA ACCIDENTALIDAD Y LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	Construcción y adopción de políticas públicas en concordancia con la política logística nacional que faciliten la integración de los servicios logísticos para el comercio exterior, la integración de las TIC y el mejoramiento de las prácticas en los servicios logísticos.		5				
	Definición y cumplimiento de las políticas de movilidad distritales integradas con la Zona de Actividad Logística, iniciando con la restricción a la circulación de vehículos pesados en Cartagena y regulaciones al corredor de carga.		5				
	Implementación de medidas eficientes que aseguren el control adecuado de las cargas permitiendo la reducción de los niveles de inspección de carga del 15% al 5% de manera gradual.		7				
ACCIONES COMPLEMENTARIAS	Creación de líneas de innovación, investigación y desarrollo como un soporte a las estrategias que marcan el carácter diferenciador del sector logístico.		4				
	Creación de un sistema de información estadística unificado del territorio, con la finalidad de medir y monitorear los avances en todas las actividades involucradas en la cadena logística.		4				

## 4. OBJETIVO ESTRATEGICO IV – DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE BARCOS

En los estudios para la competitividad del país realizados por Hausmann y Klinger, se identifican los astilleros como “productos innovadores cercanos de alto valor estratégico”<sup>26</sup> para incrementar la competitividad y el posicionamiento internacional de Colombia.

El Informe Nacional de Competitividad 2008-2009 reconoce que esta actividad está presente en Cartagena y Bolívar de manera más importante que en el resto del país con base en los resultados de la medición del factor de concentración del empleo y del factor de prosperidad económica descritos en dicho informe.

### Cambio en la participación del empleo regional vs. nacional por sector (2000-2005) y Factor de Prosperidad Económica (FPE). Bolívar



Fuente: Tercer Informe Nacional de Competitividad, 2009 - 2010 - Consejo Privado de Competitividad.

Cartagena dispone para potencializar esta apuesta, de una excelente posición geográfica, condiciones naturales de profundidad y protección de la bahía, recursos humanos calificados y entrenados para la atención de embarcaciones hasta de 600 toneladas, una adecuada infraestructura y dique de 3.600 toneladas por barco.

Esta industria actualmente está apalancada por las empresas pivote que se encuentran en Cartagena, principalmente por los astilleros de carácter militar y comercial que cuentan con un nivel de reconocimiento internacional. Actualmente existen 57 empresas que sugieren un potencial para consolidar un cluster, entre las que se destaca Cotecmar por la incorporación de procesos de investigación, desarrollo e innovación aplicados a sus productos.

26. Terminología utilizada por Hausmann y Klinger en estudio The Structure Of The Product Space And The Evolution Of Comparative Advantage, 2007

La visión definida para esta apuesta es la siguiente: *Consolidar internacionalmente el cluster naval, marítimo y fluvial de Cartagena orientado a ofrecer soluciones tecnológicas integradas a la industria del diseño, construcción y reparación de embarcaciones.*

*El cluster se basará en la aplicación de la investigación y la innovación tecnológica para desarrollar la industria.*

## 4.1 ESTRATEGICAS

Para desarrollar este sector como referente de clase mundial se concertaron las siguientes estrategias, iniciativas y sus metas o productos :

Dentro el desarrollo de esta apuesta se plantearon las siguientes acciones estratégicas:

### 4.1.1

#### ***Atraer inversión y empresas que fortalezcan el cluster.***

- A. Promoción de la localización, construcción y consolidación de astilleros para embarcaciones militares y comerciales con mayor capacidad de levante en el distrito de Cartagena.
  - Astilleros con capacidad de levante hasta 20 mil Toneladas.
- B. Fomento a la localización y construcción de astilleros con orientación al turismo náutico.
  - Astilleros enfocados a la prestación de servicios de turismo náutico.

### 4.1.2

#### ***Fomentar alianzas entre el sector académico y las empresas para la aplicación de la investigación, innovación tecnológica y formación de capital humano especializado con estándares internacionales.***

- A. Creación y desarrollo de líneas de investigación y desarrollo en diseño, construcción y reparaciones de embarcaciones navales.
  - Grupos de investigación escalafonado en A en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- B. Formulación del estudio del Balance Tecnológico e implementación del sistema de vigilancia tecnológica del cluster.

### 4.1.3

#### ***Promover la formalización y especialización de industrias y servicios de soporte con la capacidad de satisfacer las necesidades del cluster.***

- A. Promoción de la creación, formación y fortalecimiento de compañías locales alrededor del cluster: ingeniería de diseño, servicios de grúas, tapicería, pintura, ferreterías, metalmecánica (para el segmento que no está desarrollado), soldadura (regular y de aluminio), ebanistería entre otras.
  - Programa de desarrollo de proveedores del cluster.
- B. Realización permanente de ruedas de negocios para la obtención de insumos y servicios del cluster.
  - Ruedas de Negocios del sector con un alto impacto en las compras locales.

### 4.1.4

#### ***Adoptar una política nacional de incentivos económicos, tributarios, jurídicos y legales para el desarrollo del cluster.***

- A. Promover la aprobación de una Ley de Astilleros para la generación de condiciones favorables para el crecimiento de la industria de Diseño, Construcción y Reparación de Barcos.
  - Ley de Astilleros para la generación de condiciones favorables para el crecimiento de la industria del Diseño, Construcción y Reparación de Barcos.

**TABLA 7. Priorización de acciones diseño, construcción y reparación de barcos**

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
ATRAER INVERSIÓN Y EMPRESAS QUE FORTALEZCAN EL CLUSTER	Promoción de la localización, construcción y consolidación de astilleros para embarcaciones militares y comerciales con mayor capacidad de levante en el distrito de Cartagena.	Astilleros con capacidad de levante hasta 20 mil Toneladas	5,2				
	Fomento a la localización y construcción de astilleros con orientación al turismo náutico.	Astilleros enfocados a la prestación de servicios de turismo náutico	4,3				
FOMENTAR ALIANZAS ENTRE EL SECTOR ACADÉMICO Y LAS EMPRESAS PARA LA APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO ESPECIALIZADO CON ESTÁNDARES INTERNACIONALES	Creación y desarrollo de líneas de investigación y desarrollo en diseño, construcción y reparaciones de embarcaciones navales.	Grupos de investigación escalafonado en A1 En el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología	8,6				
	Desarrollo del estudio del Balance Tecnológico e implementación del sistema de vigilancia tecnológica del cluster.		7,5				
PROMOVER LA FORMALIZACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DE INDUSTRIAS Y SERVICIOS DE SOPORTE CON LA CAPACIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLUSTER	Promover la creación, formación y fortalecimiento de compañías locales alrededor del cluster: ingeniería de diseño, servicios de grúas, tapicería, pintura, ferreterías, metalmecánica (para el segmento que no está desarrollado), soldadura (regular y de aluminio), ebanistería entre otras.	Programa de desarrollo de proveedores del cluster	6				
	Realización permanente de ruedas de negocios para la obtención de insumos y servicios del cluster.	Ruedas de Negocios del sector con un alto impacto en las compras locales	3,6				
ADOPTAR UNA POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVOS ECONÓMICOS, TRIBUTARIOS, JURÍDICOS Y LEGALES PARA EL DESARROLLO DEL CLUSTER	Promover la aprobación de una Ley de Astilleros para la generación de condiciones favorables para el crecimiento de la industria de Diseño, Construcción y Reparación de Barcos.	Ley de astilleros para la generación de condiciones favorables para el crecimiento de la industria de Diseño, Construcción y Reparación de Barcos	8,8				

## 5. OBJETIVO ESTRATEGICO V - AGROINDUSTRIA

La apuesta agroindustrial del departamento se ha enfocado a un número de productos definidos en la Agenda Interna de Bolívar, en los cuales se identificaron una serie de ventajas comparativas y competitivas. Por otro lado la importancia de esta apuesta se ha identificado en la cobertura que tienen sus actividades económicas en todo el departamento y a las posibilidades que ofrece para reducir los niveles de desempleo y pobreza para la población de la región. En total se han definido cinco actividades agroindustriales o productos con potencial de incrementar la competitividad del departamento de acuerdo a los lineamientos definidos en la visión departamental: producción de cacao, aceites y grasas, biocombustibles y maderables.

La visión definida para esta apuesta es: *Al 2032 Bolívar será uno de los principales productores y exportadores de biocombustibles, forestales, cacao y grasas de aceites a partir de la utilización de palma de aceite, ajonjolí y aguacate.*

*La generación de valor agregado de la cadena girará en torno a las eficiencia en su procesos productivos, sostenibles con respecto al medio ambiente, las certificaciones y a industrias transformadoras de productos.*

*Nuestra industria será reconocida por su impacto en el desarrollo social a través de la generación de empleo y de oportunidades de comercio justas entre los distintos agentes involucrados en la cadena.*

### 5.1 ACCIONES ESTRATEGICAS

Como acciones estratégicas orientadas a alcanzar la visión propuesta se definieron:

#### 5.1.1

**Generar valor agregado en la cadena productiva de cacao a partir de la implementación de certificaciones (Mercado justo, de origen y orgánicos).**

- A. Promoción e implementación de certificaciones de cultivos en los municipios productores.
- B. Gestionar recursos para la certificación de cultivos de cacao en el departamento.
- C. Implementar procesos de certificaciones en los municipios productores.

#### 5.1.2

**Producción de cacaos trinitarios para la utilización en la industria farmacéutica, cosmética y de chocolates.**

- A. Definir las variedades de cacao con mayor productividad para el departamento
- B. Definir puntos centralizados en los municipios productores, para la fermentación y el secado del cacao.
- C. Promover la producción de clones específicos para el departamento.
- D. Promover la separación de las distintas especialidades para garantizar la calidad de los cacaos.
- E. Promover el seguimiento y control a las prácticas agrícolas implementadas para la producción de cacao, ajonjolí, aguacate y palma africana.
- F. Desarrollo del balance tecnológico de la cadena agroindustrial y productiva del Cacao en el departamento de Bolívar.
- G. Promover la siembra de cacao en Bolívar con el propósito de generar una economía campesina fortalecida.

### 5.1.3

#### **Promover y fortalecer el empresarismo, las alianzas y organizaciones asociativas de agricultores.**

- A. Incentivar y fortalecer las asociaciones de pequeños productores a partir de modelos empresariales de inclusión social con las industriales.

### 5.1.4

#### **Generar valor agregado en la cadena productiva de las grasas y aceites a partir de la transformación cultivos.**

- A. Construcción de plantas transformadoras de grasas y aceites a partir de la utilización de materias primas importadas, originarias del departamento de Bolívar y la región Caribe colombiana.
- B. Ampliación del área cosechada de los cultivos utilizados para la producción de cacao, grasas y aceites, biocombustibles, maderables y productos cárnicos y lácteos.
- C. Exportaciones de las grasas y aceites producidos en el departamento.

### 5.1.5

#### **Fortalecer la investigación aplicada al mejoramiento genético de los cultivos y especies.**

- A. Creación de centros de desarrollo tecnológico productivos (Promoción SENA y Secretaría de Agricultura).
- B. Producción de nuevos clones a partir del mejoramiento genético de las semillas en los cultivos utilizados.
- C. Aplicación de la biotecnología vegetal para mejorar la calidad y rendimientos de los cultivos para usos industriales.
- D. Mejoramiento y fortalecimiento del laboratorio del ICA.
- E. Construcción y fortalecimiento de jardines clonales.
- F. Fortalecimiento de grupos de investigación fortalecidos.

### 5.1.6

#### **Generar valor agregado a partir de la producción de biocombustibles y consolidar a Cartagena como un centro de distribución de los mismos.**

- A. Construcción de plantas extractoras de palma de aceite.
- B. Construcción de plantas productoras de biodiesel (refinerías).
- C. Construcción de centros de distribución y sistemas de transporte de biocombustibles interconectados a los principales departamentos productores de biocombustibles de la región Caribe Colombiana.

### 5.1.7

#### **Desarrollar núcleos forestales productivos caracterizados por tener una diversidad de especies que favorezcan el desarrollo de una industria manufacturera de maderas.**

- A. Construcción de vías terciarias que faciliten el transporte de los productos desde las fincas hacia los centros urbanos y los puertos de exportación de Cartagena en el departamento.
- B. Estructuración y desarrollo de nuevos proyectos productivos forestales de pequeños y medianos productores en alianzas con los grandes productores o en modelos solidarios campesinos, con el apoyo de la Secretaría de Agricultura Departamental.
- C. Adecuar la normatividad nacional forestal para hacer más atractiva la región y garantizar la estabilidad jurídica en el largo plazo.

### 5.1.8

#### ***Participar en mercados voluntarios para sumideros de gases de efecto invernadero.***

- A. Formulación de proyectos para captar recursos de mercados voluntarios
- B. Gestión ante el Gobierno Nacional de la conformidad de los proyectos.
- C. Gestión de los proyectos ante los mercados voluntarios para lograr su aprobación

### 5.1.9

#### ***Acciones complementarias.***

- A. Promover la inversión en el departamento para la producción y ampliación de zonas productoras de cacao, aguacate, ajonjolí, palma de aceite, maderables, así como para la construcción de plantas transformadoras.
- B. Construcción y pavimentación de corredores transversales.
- C. Legalización en las áreas agrícolas otorgadas por parte del Estado a los agricultores.
- D. Construcción y creación de zonas francas agroindustriales.
- E. Renovación de cultivos en áreas con productividad en decrecimiento.
- F. Ampliación la frontera de áreas de cultivos energéticos.
- G. Implementación la agricultura de precisión.
- H. Construcción de nuevos distritos de riego.
- I. Organización de la navegabilidad del Canal del Dique, el río Cauca y el río Magdalena (mapas, boyas, muelles, etc.).
- J. Desarrollo de un plan de ordenamiento de cuencas en el centro y sur del departamento.
- K. Articulación de las acciones de las corporaciones autónomas, ambientales y Cormagdalena.
- L. Velar por el mantenimiento de las políticas de seguridad y orden público en las áreas rurales del departamento.

TABLA 8. Priorización de acciones agroindustria

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
GENERAR VALOR AGREGADO EN LA CADENA PRODUCTIVA DE CACAO A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CERTIFICACIONES (MERCADO JUSTO, DE ORIGEN Y ORGÁNICOS)	Promoción e implementación de certificaciones de cultivos en los municipios productores.		8				
	Gestionar recursos para la certificación de cultivos de cacao en el departamento.		7				
	Implementar procesos de certificaciones en los municipios productores.		6,3				
PRODUCCIÓN DE CACAOS TRINITARIOS PARA LA UTILIZACIÓN EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, COSMÉTICA Y DE CHOCOLATES	Definir las variedades de cacao con mayor productividad para el departamento.		7,2				
	Definir puntos centralizados en los municipios productores, para la fermentación y el secado del cacao.		6,2				
	Promover la producción de clones específicos para el departamento.						
	Promover la separación de las distintas especialidades para garantizar la calidad de los cacaos.						
	Promover el seguimiento y control a las prácticas agrícolas implementadas para la producción de cacao, ajonjolí, aguacate y palma africana.						
	Desarrollo del balance tecnológico de la cadena agroindustrial y productiva del Cacao en el departamento de Bolívar.						
	Promover la siembra de cacao en Bolívar con el propósito de generar una economía campesina fortalecida.						
PROMOVER Y FORTALECER EL EMPRESARISMO, LAS ALIANZAS Y ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS DE AGRICULTORES	Incentivar y fortalecer las asociaciones de pequeños productores a partir de modelos empresariales de inclusión social con las industriales.		6				
GENERAR VALOR AGREGADO EN LA CADENA PRODUCTIVA DE LAS GRASAS Y ACEITES A PARTIR DE LA TRANSFORMACIÓN DE CULTIVOS	Construcción de plantas transformadoras de grasas y aceites a partir de la utilización de materias primas importadas, originarias del departamento de Bolívar y la región Caribe colombiana.		6				
	Ampliación del área cosechada de los cultivos utilizados para la producción de cacao, grasas y aceites, biocombustibles, maderables y productos cárnicos y lácteos.		4,8				
	Exportaciones de las grasas y aceites producidas en el departamento.		3,9				

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
GENERAR VALOR AGREGADO EN LA CADENA PRODUCTIVA DE CACAO A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CERTIFICACIONES (MERCADO JUSTO, DE ORIGEN Y ORGÁNICOS)	Creación de centros de desarrollo tecnológico productivos (Promoción SENA y Secretaría de Agricultura).		4				
	Aplicación de la biotecnología vegetal para mejorar la calidad y rendimientos de los cultivos para usos industriales.		3,5				
	Producción de nuevos clones a partir del mejoramiento genético de las semillas en los cultivos utilizados.		4,2				
	Mejoramiento y fortalecimiento del laboratorio del ICA de Cartagena.		3,2				
	Fortalecimiento de los grupos de investigación.						
	Construcción y fortalecimiento de jardines clónales.		4				
GENERAR VALOR AGREGADO A PARTIR DE LA PRODUCCIÓN DE BIOCOMBUSTIBLES Y CONSOLIDAR A CARTAGENA COMO UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS	Construcción de plantas extractoras de palma de aceite.		3,5				
	Construcción de plantas productoras de biodiesel (refinerías).		3,3				
	Construcción de centros de distribución y sistemas de transporte de biocombustibles interconectados a los principales departamentos productores de biocombustibles de la región Caribe Colombiana.		3,8				
DESARROLLAR NÚCLEOS FORESTALES PRODUCTIVOS CARACTERIZADOS POR TENER UNA DIVERSIDAD DE ESPECIES QUE FAVOREZCAN EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE MADERAS	Construcción de vías terciarias que faciliten el transporte de los productos desde las fincas hacia los centros urbanos y los puertos de exportación de Cartagena en el departamento.		4,5				
	Estructuración y desarrollo de nuevos proyectos productivos forestales de pequeños y medianos productores en alianzas con los grandes productores o en modelos solidarios campesinos, con el apoyo de la Secretaría de Agricultura Departamental.		6				
	Adecuar la normatividad nacional forestal para hacer más atractiva la región y garantizar la estabilidad jurídica en el largo plazo.		3,8				
PARTICIPAR EN MERCADOS VOLUNTARIOS PARA SUMIDEROS DE GASES DE EFECTO INVERNADERO	Formulación de proyectos para captar recursos de mercados voluntarios.		7				
	Gestión ante el Gobierno Nacional de la conformidad de los proyectos.		6,7				
	Gestión de los proyectos ante los mercados voluntarios para lograr su aprobación.		7,7				

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
ACCIONES COMPLEMENTARIAS	Promover la inversión en el departamento para la producción y ampliación de zonas productoras de cacao, aguacate, ajonjolí, palma de aceite, maderables, así como para la construcción de plantas transformadoras.		3,2				
	Construcción y pavimentación de corredores transversales.		5,2				
	Legalización de las áreas agrícolas otorgadas por parte del Estado a los agricultores.		7				
	Construcción y creación de zonas francas agroindustriales.		3,7				
	Renovación de cultivos en áreas con productividad en decrecimiento.		4,5				
	Ampliación de la frontera de áreas de cultivos energéticos.		3,6				
	Implementación de la agricultura de precisión.		9				
	Construcción de nuevos distritos de riego.		5,2				
	Organización de la navegabilidad del Canal del Dique, el río Magdalena y el río Cauca (profundización, mapas, boyas, muelles, etc).		4,3				
	Desarrollo de un plan de ordenamiento de cuencas en el centro y sur del departamento.		4,5				
	Articulación de las acciones de las Corporaciones Autónomas, Ambientales y Cormagdalena.		6,4				
	Velar por el mantenimiento de las políticas de seguridad y orden público en las áreas rurales del departamento.		5,4				

# OBJETIVOS TRANSVERSALES

## 1. CREACIÓN DE AMBIENTES PROPICIOS PARA LOS NEGOCIOS Y LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN

El primer objetivo transversal que soporta la visión del Plan de Competitividad es la necesidad de *generar ambientes propicios para los negocios, la industria, la creación y relocalización de empresas, con condiciones de gobierno estables y articuladas con el sector privado, que fomente la atracción de capital humano y financiero hacia el departamento.*

La visión definida para este objetivo es: *Cartagena será una de las cinco las ciudades capitales de Colombia con mayor facilidad para realizar negocios, debido a las condiciones que ofrece Cartagena para la creación de empresas, pago de impuestos y desarrollo de operaciones de comercio exterior (medido por el Doing Business). El departamento se caracterizará por ser uno de los principales destinos de inversión a nivel nacional debido a sus altos niveles de competitividad, y privilegiada ubicación geográfica*

Dado el importante efecto en términos de competitividad que tienen las condiciones jurídicas, tributarias, de infraestructura y las sinergias que se desarrollan entre las empresas e instituciones, es importante formular las acciones que sean un catalizador que promueva la productividad.

### 1.1. ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

#### 1.1.1

**Articular la gestión institucional y adoptar mejores prácticas que faciliten las condiciones locales para hacer negocios en Cartagena y el resto del Departamento. Estas acciones deben reflejarse en una mejor calificación del indicador Doing Business.**

- A. Simplificación, reducción de tiempos y costos en los trámites de creación de empresas, pago de impuestos, registro de propiedad y de comercio exterior. Cartagena se ubicará entre los cinco primeros lugares del país en el indicador Doing Business.
  - Cartagena entre los cinco primeros lugares de acuerdo al indicador Doing Business.
- B. Disminución de los tiempos de expedición del certificado de usos de suelo de 45 a 2 días por parte de la Alcaldía de Cartagena (Secretaría de Planeación).
  - 2 días en la expedición de los certificados de usos de suelo.
- C. Realización de campañas de difusión de la información en los trámites de constitución de empresas mediante documento privado, los cuales disminuyen los tiempos y costos.
  - Al menos una campaña de difusión de información sobre los trámites de constitución de empresas mediante documento privado.
- D. Modificación por parte del gobierno departamental de la ordenanza 11 de 2006 que grava con la estampilla pro-cultura la creación de empresas actos y documentos relacionados con las actividades empresariales.
  - Análisis del impacto a la competitividad y modificación de la ordenza 11 del 2006.
- E. Generación de los marcos regulatorios por parte del gobierno nacional que controlen a las entidades territoriales en la creación de actos impositivos que afecten la competitividad empresarial.
  - Normas que controlen a las entidades territoriales en la creación de actos impositivos que afecten la competitividad empresarial.

- F. Promoción de las normas por parte del gobierno nacional de los tiempos y trámites relacionados con la seguridad social.

### 1.1.2

#### **Crear y promover ambientes propicios para los negocios y la atracción de inversión.**

- A. Orientación de la oferta educativa y de los centros de investigación al desarrollo de las apuestas productivas.
- Programas educativos orientado a las apuestas productivas.
- B. Consolidación de las acciones de importancia regional entre los distritos del Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena) para la priorización y consecución de recursos de carácter nacional.
- Presentación el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de al menos dos proyectos de carácter regional.
- C. Desarrollo y promoción del plan de mercado local y regional, este incluye benchmarking con otras regiones (Oportunidades, Fortalezas, Infraestructura disponible, diferencias tributarias, etc.).
- Identificación de las principales debilidades institucionales, normativas, tributarias, etc., para sensibilizar los responsables de sus actuaciones y fortalecer estos aspectos.
- D. Desarrollo una marca de ciudad y una estrategia de marketing territorial que articule a los diferentes niveles del gobierno y del sector privado.
- Identificación las principales debilidades institucionales, normativas, tributarias, etc., para sensibilizar los responsables de sus actuaciones y fortalecer estos aspectos.

### 1.1.3

#### **Propiciar una cultura empresarial innovadora como fuente de ventajas competitivas.**

- A. Fomento a la innovación en las empresas y mejoramiento de la percepción empresarial sobre la innovación.
- Aumento del porcentaje de innovación de las empresas.
- B. Desarrollo y estudios de brecha tecnológica de las apuestas productivas.
- Cinco (5) estudios de brechas tecnológicas por cada apuesta productiva, iniciando por agroindustria y diseño, construcción y reparación de barcos.

### 1.1.4

#### **Impulsar el desarrollo del crédito y del microcrédito como apalancador del desarrollo empresarial de la región.**

- A. Promover la localización en la región de entidades especializadas en el segmento del microcrédito.
- B. Desarrollar mecanismos de encuentro entre oferta y demanda de crédito tales como ruedas de crédito, alianzas entre gremios y el sector financiero para atención preferencial a sus afiliados, entre otros.
- C. Implementar programas de educación financiera y asesoría dirigidas a las pymes para que conozcan y accedan a instrumentos financieros no tradicionales tales como factoring, renting, leasing, entre otros.
- D. Promover la creación de Fondos de Capital Semilla, Fondos de Capital privado y Equity Funds, en la región.

**TABLA 9. Priorización de acciones ambientales propicios para los negocios y la atracción de inversión**

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
ARTICULAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y ADOPTAR MEJORES PRÁCTICAS QUE FACILITEN LAS CONDICIONES LOCALES PARA HACER NEGOCIOS EN CARTAGENA Y EL RESTO DEL DEPARTAMENTO. ESTAS ACCIONES DEBEN REFLEJARSE EN UNA MEJOR CALIFICACIÓN DEL INDICADOR DOING BUSINESS	Simplificación, reducción de tiempos y costos en los trámites de creación de empresas, pago de impuestos, registro de propiedad y de comercio exterior. Cartagena se ubicará entre los cinco primeros lugares del país en el indicador Doing Business.	Cartagena entre los cinco primeros lugares de acuerdo al indicador Doing Business.	8				
	Disminución de los tiempos de expedición del certificado de usos de suelo de 45 a 2 días por parte de la Alcaldía de Cartagena (Secretaría de Planeación).	2 días en la expedición de los certificados de usos de suelo.	9				
	Realización de campañas de difusión de la información en los trámites de constitución de empresas mediante documento privado, los cuales disminuyen los tiempos y costos.	Al menos una campaña de difusión de información sobre los trámites de constitución de empresas mediante documento privado.	9				
	Modificación por parte del gobierno departamental de la ordenanza 11 de 2006 que grava con la estampilla pro-cultura la creación de empresas actos y documentos relacionados con las actividades empresariales.	Análisis del impacto a la competitividad y modificación de la ordenza 11 del 2006.	8				
	Generación de los marcos regulatorios por parte del gobierno nacional que controlen a las entidades territoriales en la creación de actos impositivos que afecten la competitividad empresarial.	Normas que controlen a las entidades territoriales en la creación de actos impositivos que afecten la competitividad empresarial.	8				
CREAR Y PROMOVER AMBIENTES PROPICIOS PARA LOS NEGOCIOS Y LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN	Orientación de la oferta educativa y de los centros de investigación al desarrollo de las apuestas productivas.	Programas educativos orientado a las apuestas productivas.	9				
	Consolidación de las acciones de importancia regional entre los distritos del Caribe (Barranquilla, Santa Martha y Cartagena) para la priorización y consecución de recursos de carácter nacional.	Presentación el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de al menos dos proyectos de carácter regional.	8				
	Desarrollo y promoción el plan de mercadeo local y regional, este incluye benchmarking con otras regiones (Oportunidades, Fortalezas, Infraestructura disponible, diferencias tributarias, etc.).	Identificación las principales debilidades institucionales, normativas, tributarias, etc., para sensibilizara los responsables de sus actuaciones y fortalecer estos aspectos.	8				
	Desarrollo una marca de ciudad y una estrategia de marketing territorial que articule a los diferentes niveles del gobierno y del sector privado.	Estrategía de marketing territorial formulada e implementada.	7				
PROPICIAR UNA CULTURA EMPRESARIAL INNOVADORA COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS	Fomento a la innovación en las empresas y mejoramiento de la percepción empresarial sobre la innovación.	Aumento del porcentaje de innovación de las empresas.	9				
	Desarrollo y estudios de brecha tecnológica de las apuestas productivas.	Cinco (5) estudios de brechas tecnológicas para laa apuesta productivas, iniciando por agroindustria y diseño, construcción y reparación de barcos.	9				
IMPULSAR EL DESARROLLO DEL CRÉDITO Y DEL MICROCRÉDITO COMO APALANCADOR DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA REGIÓN	Promover la localización en la región de entidades especializadas en el segmento del microcrédito.		8				
	Desarrollar mecanismos de encuentro entre oferta y demanda de crédito tales como ruedas de crédito, alianzas entre gremios y el sector financiero para atención preferencial a sus afiliados, entre otros.		7				
	Implementar programas de educación financiera y asesoría dirigidas a las pymes para que conozcan y accedan a instrumentos financieros no tradicionales tales como factoring, renting, leasing, entre otros.		7				
	Promover la creación de Fondos de Capital Semilla, Fondos de Capital privado y Equity Funds, en la región.		5				

## 2. FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL, EL EMPLEO Y LA TRANSFORMACION DE LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

Lograr la formalización del empleo y cambios positivos en la estructura empresarial, ampliando una mayor participación de empresas Pymes sostenibles, rentables y con una gestión empresarial moderna es una consecuencia del avance en los niveles de productividad de las apuestas productivas y sectores de talla mundial previamente definidos y constituyen el segundo objetivo transversal definido en el plan regional de competitividad.

La visión que se definió en este objetivo es: *Al 2032 Cartagena y Bolívar, como consecuencia de los aumentos de niveles de competitividad, el fortalecimiento de sus sectores de clase mundial (turismo, logística, petroquímica-plástica, agroindustria y diseño, construcciones y reparaciones navieras) aumentará los ingresos al nivel de un país con ingresos medios altos (entre 10.000 y 20.000 dólares). Estos niveles de competitividad deben reflejarse en aumentos de la formalidad laboral y empresarial, la cual pasa de niveles del 30% al 60%, además de una mayor cantidad de Pymes que compongan el tejido empresarial de Cartagena.*

El propósito que se persigue es lograr más y mejores empresas, el cómo lograrlo se obtiene a través de los programas de formalización y fortalecimiento empresarial, especialmente de las empresas Mipymes y Pymes.

### 2.1. ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

#### 2.1.1

**Facilitar la formalización de las unidades económicas utilizando el Registro Mercantil como eje e instrumento base del programa y los servicios empresariales de la Cámara de Comercio de Cartagena**

- A. Programa de formalización empresarial “rutas miro para la formalidad” se debe favorecer a 150 empresas en el 2008. Y con base en esta experiencia repetir exponencialmente esta acción por los próximos años, por lo tanto la meta al 2032 es haber formalizado 5000 empresas.
- Programa ruta de la formalidad, el cual se compone de las siguientes etapas: identificación, caracterización y segmentación de las unidades informales, Identificación de las razones de informalidad, jornadas de sensibilización, formación para la formalidad: ruta Micros para la Formalidad, acercar la prestación del servicio a las aglomeraciones de las empresas informales, reducción de los costos de los trámites, campaña nacional de divulgación para la formalización, articulación con instrumentos de apoyo gubernamental y diseño de programas de fortalecimiento que garanticen la permanencia de los incorporados: Ruta Micros y Consultoría Empresarial

#### 2.1.2

**Lograr el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la alineación con las apuestas productivas identificadas y la adopción de prácticas empresariales de excelencia que mejoren su desempeño, rentabilidad y productividad.**

- A. Identificación, promoción y fortalecimiento de los clusters de la Región de acuerdo con la dinámica de desarrollo.
- B. Oferta de servicios empresariales para segmentados diferenciados con una amplia cobertura para la comunidad empresarial.
- Portafolio de servicios empresariales de acuerdo al tipo de empresa.

C. Fortalecimiento de las microempresas para que mejoren su desempeño a través de formación, consultoría y adopción de mejores prácticas.

- La Estructura del Negocio como factor esencial de la organización empresarial
- Estrategia comercial enfocada a ampliar su mercado en el ámbito local y nacional.
- Definición de la estructura costos y finanzas.
- Cumplimiento del estatuto tributario.
- Identificación, documentación y control de procesos encaminados a mejorar el sistema de calidad
- Optimización del proceso logístico, de tiempos y espacios desde la producción hasta el consumidor final.

Estas tres líneas de acción se esperan desarrollar en el 2008, mediante las metodologías que se derivan de la cooperación interinstitucional descrita anteriormente.

Se espera beneficiar mediante la ruta del fortalecimiento institucional a 50 empresas en el 2008 y para el 2032 se espera al menos haber consolidar al menos 2000 empresas.

Paralelamente se deben desarrollar proyectos de desarrollo de proveedores con los principales actores de las apuestas productivas articulados a programas de fortalecimiento empresarial orientados a los sectores previamente identificados en el Plan Regional de Competitividad; fomentar las exportaciones y participación en ferias internacionales por parte de las empresas; y sensibilizar sobre la importancia de las apropiación de innovación, tecnologías de información y comunicación como impulsores de la productividad por parte de las Mipymes del departamento.

**TABLA 10. Priorización de acciones formalización empresarial, el empleo y la transformación de las estructuras empresariales**

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
FACILITAR LA FORMALIZACIÓN DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS UTILIZANDO EL REGISTRO MERCANTIL COMO EJE E INSTRUMENTO BASE DEL PROGRAMA Y LOS SERVICIOS EMPRESARIALES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA	Programa de formalización empresarial "rutas miro para la formalidad" se debe favorecer a 150 empresas en el 2008. Y con base en esta experiencia repetir exponencialmente esta acción por los próximos años, por lo tanto la meta al 2032 es haber formalizado 5000 empresas.	Identificación, caracterización y segmentación de las unidades informales	9				
		Identificación de las razones de informalidad	9				
		Jornadas de sensibilización	8				
		Formación para la formalidad: Ruta Micros para la Formalidad					
		Acercar la prestación del servicio a las aglomeraciones de las empresas informales	9				
		Reducción de los costos de los trámites	8				
		Campaña nacional de divulgación para la formalización	8				
		Articulación con instrumentos de apoyo gubernamental	9				
		Diseño de programas de fortalecimiento que garanticen la permanencia de los incorporados: Ruta Micros y Consultoría Empresarial	8				
LOGRAR EL FORTALECIMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, A TRAVÉS DE LA ALINEACIÓN CON LAS APUESTAS PRODUCTIVAS IDENTIFICADAS Y LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE EXCELENCIA QUE MEJOREN SU DESEMPEÑO, RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD	Identificación y promoción y fortalecimiento de los clusters de la Región de acuerdo con la dinámica de desarrollo.		8				
		Oferta de servicios empresariales para segmentados diferenciados con una amplia cobertura para la comunidad empresarial.	8				
	Fortalecimiento de las microempresas para que mejoren su desempeño a través de formación, consultoría y adopción de mejores prácticas.	La Estructura del Negocio como factor esencial de la organización empresarial.	8				
		Estrategia comercial enfocada a ampliar su mercado en el ámbito local y nacional.					
		Definición de la estructura costos y finanzas.					
		Basada en el cumplimiento del estatuto tributario.					
		Identificación, documentación y control de procesos encaminados a mejorar el sistema de calidad.					
	Optimización del proceso logístico, de tiempos y espacios desde la producción hasta el consumidor final.						

### 3. PROMOVER LA FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO CON HABILIDADES ENFOCADAS EN LAS APUESTAS PRODUCTIVAS

El desarrollo del recurso humano se definió como una de las estrategias transversales para impulsar el desarrollo de las apuestas productivas los niveles de productividad y los niveles de desarrollo humano del departamento, por lo tanto se identificó la necesidad de generar pertinencia entre la oferta y demanda laboral al interior del departamento de acuerdo a la dinámica de las actividades económicas que se esperan desarrollar para los próximos 25 años. Así mismo, se ha identificado la necesidad de formar y preparar al recurso humano del departamento con estándares de calidad, competitivos en relación al resto de departamentos del país.

#### 3.1 ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

##### 3.1.1

**Formar el recurso humano en los niveles técnico, tecnológico, universitario y de postgrado para dar respuestas a las necesidades de las empresas y liderar procesos de innovación en nuevos productos y procesos en la industria Petroquímica-plástica.**

- A. Creación y fortalecimientos de programas de formación y actualización del recurso humano de la industria petroquímica plástica
- B. Creación de un programa de formación en la metodología P.L.M (Product Lifecycle Management).
- C. Creación de un programa de Formación en gestión de diseño para reducir los costos y tiempos de diseño, fabricación.
- D. Creación de un programa de formación en gestión de cadena de suministros, gestión de relaciones con el cliente.

##### 3.1.2

**Fortalecer y formar el recurso humano en el sector turístico, como fuente de diferenciación y sostenimiento de la calidad para ofrecer un servicio turístico de clase mundial.**

- A. Desarrollar programas de formación por competencias en las instituciones de educación superior articulados con la media técnica.
- B. Fortalecer los programas de formación con el SENA y otras entidades.
- C. Implementar los programas de formación en Bilingüismo en Bolívar incluyendo el archipiélago de las Islas del Rosario, Tierra Bomba, Barú y Mompox
- D. Capacitar los actores involucrados en los servicios turísticos (taxistas, cocheros, guías, meseros, etc.).

##### 3.1.3

**Especialización y fortalecimiento e la oferta educativa local y departamental en los niveles técnico, universitario y postgrado para los cluster de logística para el comercio exterior y Diseño Construcciones y Reparaciones de Barcos.**

- A. Formación del capital humano en:
  - Diseño naval a nivel de posgrado.
  - Ingeniería electrónica aplicada al diseño, construcción y reparación de embarcaciones navales.
  - Programas técnicos y tecnológicos con estándares de calidad nacional e internacional, y complementarios a los servicios del cluster (fundición, soldadura, ebanistería, manipulación de fibra de vidrio y metalmecánica entre otros).

- B. Articulación programas académicos que ofrecen las diferentes Instituciones de Educación Superior (Escuela Naval, Universidades, SENA y Centro Náutico y Pesquero) con las necesidades de formación del recurso humano de las apuestas productivas.
- C. Desarrollar el análisis y diagnóstico de competencias laborales del cluster de logística para el comercio exterior.

#### 3.1.4

#### ***Formación de recurso humano del departamento en prácticas agrícolas para la producción de los diferentes productos agroindustriales.***

- A. Propiciar en el Departamento que las Instituciones de Educación Superior organicen programas presenciales y asistencia de educación superior que aseguren que el sector cuente con un recurso humano idóneo para apoyar al desarrollo de esta apuesta productiva.
- B. Generar en cada ZODES<sup>27</sup> una organización con programas que capaciten a los campesinos y apoyen los módulos de economía campesina empresarial.

---

27. Zona de Desarrollo Económico y Social, Organización Geoeconómica del departamento de Bolívar para el desarrollo territorial, definida por la Gobernación de Bolívar Capacitación a los agricultores en habilidades gerenciales.

**TABLA 11. Priorización de acciones promover la formación de talento humano con habilidades enfocadas en las apuestas productivas**

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
FORMAR EL RECURSO HUMANO EN LOS NIVELES TÉCNICO, TECNOLÓGICO, UNIVERSITARIO Y DE POSTGRADO PARA DAR RESPUESTAS A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS Y LIDERAR PROCESOS DE INNOVACIÓN EN NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS EN LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA-PLÁSTICA	Creación y fortalecimientos de programas de formación y actualización del recurso humano de la industria petroquímica plástica.	Programas de formación y actualización del recurso humano de la industria petroquímica plástica.	4,4				
	Creación de un programa de formación en la metodología P.L.M (Product Lifecycle Management).	Programa de formación en la metodología P.L.M (Product Lifecycle Management).	6,3				
	Creación de un programa de Formación en gestión de diseño para reducir los costos y tiempos de diseño, fabricación.	Programa de Formación en Gestión de Diseño para reducir los costos y tiempos de diseño, fabricación.	5,8				
	Creación de un programa de Formación en gestión cadena de suministros, gestión de relaciones con el cliente.	Programa de Formación en Gestión Cadena de Suministros, Gestión de Relaciones con el Cliente.	6,5				
FORTALECER Y FORMAR EL RECURSO HUMANO COMO FUENTE DE DIFERENCIACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LA CALIDAD PARA OFRECER UN SERVICIO DE CLASE MUNDIAL	Desarrollar programas de formación por competencias en las instituciones de educación superior articulados con la media técnica.	Programas de formación por competencias en las instituciones de educación superior articulados con la media técnica.	7				
	Fortalecer los programas con el SENA y otras entidades.		7,5				
	Implementar los programas de formación en Bilingüismo en Bolívar incluyendo el archipiélago de las islas del Rosario, Tierra Bomba, Barú y Mompox.	Programas de formación en Bilingüismo en Bolívar , as islas del Rosario, Tierra Bomba, Barú y Mompox.	7				
	Capacitar a los actores involucrados en los servicios turísticos (taxistas, cocheros, guías, meseros, etc.).		7,9				
ESPECIALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA EDUCATIVA DEPARTAMENTAL EN LOS NIVELES TECNÓLOGO, UNIVERSITARIO Y POSTGRADO PARA LOS CLUSTER DE LOGÍSTICA Y DISEÑO CONSTRUCCIONES Y REPARACIONES DE BARCOS	Formación del capital humano con competencias en cluster de logística para el comercio exterior y diseño construcciones y reparaciones de barcos.	Diseño naval a nivel de posgrado.	7,8				
		Ingeniería electrónica aplicada al diseño, construcción y reparación de embarcaciones navales.					
		Programas técnicos y tecnológicos con estándares de calidad nacional e internacional.					
	Articulación de programas académicos que ofrecen las diferentes Instituciones de Educación Superior (Escuela Naval, Universidades, SENA y Centro Náutico y Pesquero) con las necesidades de formación del recurso humano de las apuestas productivas.		7				
	Desarrollar el análisis y diagnóstico de competencias laborales del cluster de logística para el comercio exterior.		7				
FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL DEPARTAMENTO EN PRÁCTICAS AGRÍCOLAS PARA LA PRODUCCIÓN DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS AGROINDUSTRIA	Propiciar en el Departamento que las Instituciones de Educación Superior organicen programas presenciales y asistencia de educación superior que aseguren que el sector cuente con un recurso humano idóneo para apoyar al desarrollo de esta apuesta productiva.						
	Generar en cada ZODES una organización con programas que capaciten a los campesinos y apoyen los módulos de economía campesina empresarial.						

#### 4. DESARROLLAR EL DISTRITO TECNOLÓGICO DE CARTAGENA Y BOLÍVAR QUE INTEGRE CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA APLICADA EN LOS SECTORES DEFINIDOS Y ORIENTADOS A LA EXCELENCIA.

El gobierno nacional definió como soporte de su política de competitividad el desarrollo de la innovación, la ciencia y la tecnología; en este marco el Plan Regional de Competitividad identifica el fortalecimiento del capital humano y tecnológico del departamento como ejes transversales a los tres objetivos estratégicos.

Las acciones definidas permitirán al departamento mantener las ventajas competitivas; la constante innovación y el uso de tecnologías posibilitará la diferenciación de nuestro territorio.

En estas acciones se resalta la importancia del uso de las TIC en la promoción de la productividad y la gestión empresarial, el fortalecimiento de las relaciones entre el gobierno, las instituciones y el ciudadano además de la facilitación de los programas educativos, justicia y salud hacia la comunidad.

##### Interrelación TIC y Distrito Tecnológico



#### 4.1 ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

##### 4.1.1

##### **Promoción y Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.**

- Formulación y publicación el Plan estratégico y prospectivo de innovación y desarrollo científico y tecnológico del departamento de Bolívar.
- Formulación y publicación del Balance tecnológico de la cadena productiva y agroindustrial del cacao en el departamento de Bolívar.
- Formulación de la Línea base de indicadores de ciencia, tecnología e innovación para el departamento de Bolívar.
- Apoyo a la formulación de anteproyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, para incentivar la formulación y presentación de proyectos entre grupos de investigación de las Universidades locales y empresas del departamento de Bolívar.

#### 4.1.2

##### ***Fomentar la innovación en las empresas y el mejoramiento de la percepción empresarial sobre la innovación.***

- A. Generación de las condiciones y capacidades para la gestión de la innovación en las empresas mediante la asesoría y capacitación en el uso e implementación de instrumentos nacionales para la financiación de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.
  - Programa de asistencia técnica en gestión de la innovación a empresarios de Bolívar.
- B. Promoción hacia los empresarios e instituciones, los instrumentos de apoyo directo a la innovación y al desarrollo tecnológico así como los respectivos incentivos tributarios para la innovación.
  - Programas de promoción de instrumentos de apoyo directo a la innovación y desarrollo tecnológico e incentivos tributarios dirigido a empresarios e instituciones.
- C. Desarrollo de capacidades en un grupo de consultores a través de la formación en gestión tecnológica con el fin de consolidar una red de apoyo técnico que responda a las necesidades requeridas por sectores productivos.
  - Programa Red de Consultores Tecnológicos.

#### 4.1.3

##### ***Fomentar la conectividad de TIC del departamento***

- A. Ampliación de la cobertura de redes de banda ancha que permitan la comunicación a través de Internet.
- B. Implementación de la estrategia nacional de territorios digitales.

#### 4.1.4

##### ***Desarrollar el Distrito Tecnológico de Cartagena y Bolívar que integre centros de investigación y tecnología aplicada en los sectores definidos y orientados a la excelencia***

- A. Formación del recurso humano calificado que apoye el sistema de innovación y competitividad de la región
- B. Integración de la universidad y la empresa como fuente de conocimiento aplicado a la productividad, la innovación y la creatividad empresarial.
- C. Atracción de grandes empresas innovadoras para el establecimiento del distrito tecnológico.
- D. Creación de los procesos que apoyen la creación y aceleración de empresas de base tecnológica, complementado con un sistema de capital de riesgo.
- E. Desarrollo de empresas orientadas a la prestación de servicios (BPO) de base tecnológica
- F. Fortalecimiento de los centros de investigación ya desarrollados en el departamento, ampliando su enfoque de estudio a las apuestas productivas ya identificadas.
  - Salud (telemedicina).
  - Ingeniería ( Nuevos materiales, energía y fuentes alternativas, TIC)
  - Social (uso de TIC para el desarrollo social)

**TABLA 12. Priorización de acciones para desarrollar el Distrito Tecnológico de Cartagena y Bolívar que integre centros de investigación y tecnología aplicada en los sectores definidos y orientados a la excelencia**

ESTRATEGIA	INICIATIVA	META O PRODUCTO	PUNTAJE	2010	2011	2019	2032
PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN	Formulación y publicación el Plan estratégico y prospectivo de innovación y desarrollo científico y tecnológico del departamento de Bolívar.	Plan estratégico y prospectivo de innovación y desarrollo científico y tecnológico del departamento de Bolívar.	8,5				
	Formulación y publicación del Balance tecnológico de la cadena productiva y agroindustrial del cacao en el departamento de Bolívar.	Balance tecnológico de la cadena productiva y agroindustrial del cacao en el departamento de Bolívar.	8				
	Formulación de la Línea base de indicadores de ciencia, tecnología e innovación para el departamento de Bolívar.	Línea base de indicadores de ciencia, tecnología e innovación para el departamento de Bolívar.	8,3				
	Apoyo a la formulación de anteproyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, para incentivar la formulación y presentación de proyectos entre grupos de investigación de las Universidades locales y empresas del departamento de Bolívar.	Convocatorias para el apoyo a la formulación de anteproyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.	8,7				
FOMENTAR LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS Y EL MEJORAMIENTO DE LA PERCEPCIÓN EMPRESARIAL SOBRE LA INNOVACIÓN	Generación de las condiciones y capacidades para la gestión de la innovación en las empresas mediante la asesoría y capacitación en el uso e implementación de instrumentos nacionales para la financiación de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.	Programa de asistencia técnica en gestión de la innovación a empresarios de Bolívar.	8				
	Promoción hacia los empresarios e instituciones, los instrumentos de apoyo directo a la innovación y al desarrollo tecnológico así como los respectivos incentivos tributarios para la innovación.	Programas de promoción de instrumentos de apoyo directo a la innovación y desarrollo tecnológico e incentivos tributarios dirigido a empresarios e instituciones.	8				
	Desarrollo de capacidades en un grupo de consultores a través de la formación en gestión tecnológica con el fin de consolidar una red de apoyo técnico que responda a las necesidades requeridas por sectores productivos.	Programa Red de Consultores Tecnológicos.	8,5				
FOMENTAR LA CONECTIVIDAD DE TIC DEL DEPARTAMENTO	Ampliación de la cobertura de redes de banda ancha que permitan la comunicación a través de Internet.		7,5				
	Implementación de la estrategia nacional de territorios digitales.		7,8				
DESARROLLAR EL DISTRITO TECNOLÓGICO DE CARTAGENA Y BOLÍVAR QUE INTEGRE CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA APLICADA EN LOS SECTORES DEFINIDOS Y ORIENTADOS A LA EXCELENCIA	Formación del recurso humano calificado que apoye el sistema de innovación y competitividad de la región.		8,5				
	Integración de la universidad y la empresa como fuente de conocimiento aplicado a la productividad, la innovación y la creatividad empresarial.		8,7				
	Atracción de grandes empresas innovadoras para el establecimiento del distrito tecnológico.		7,8				
	Creación de los procesos que apoyen la creación y aceleración de empresas de base tecnológica, complementado con un sistema de capital de riesgo.		8,2				
	Desarrollo de empresas orientadas a la prestación de servicios (BPO) de base tecnológica.		8				
	Fortalecimiento de los centros de investigación ya desarrollados en el departamento, ampliando su enfoque de estudio a las apuestas productivas ya identificadas.	Fortalecimiento de los centros de investigación en Salud (Telemedicina)		7			
Fortalecimiento de los centros de investigación en Ingeniería ( Nuevos materiales, energía y fuentes alternativas, TIC)							
Fortalecimiento de los centros de investigación Social (uso de TIC para el desarrollo social)							

# BALANCED SCORECARD

## PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE CARTAGENA Y BOLÍVAR

**TABLA 13. Balanced scorecard Plan Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar**

PERSPECTIVA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	
Mega	IGC	Indicador Global de Competitividad de Cartagena se mide mediante el método de Análisis de Componentes Principales (selección de variables correlacionadas), Se calcula con Información primaria y secundaria (45 indicadores) de los factores de competitividad - comparada con las principales ciudades del País.	
	PIB (Departamento)	Valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período.	
	PIB per cápita	Ingreso promedio por habitante.	
	IDH (Índice de Desarrollo Humano) - ICV (Índice de Condiciones de Vida)	Indicador que mide el grado de desarrollo de un país. Incluye las siguientes variables: esperanza de vida al nacer, alfabetismo en adultos, tasa de matriculación en educación primaria, secundaria y terciaria y PIB per cápita (US\$ PPP).	
	Productividad laboral	Aporte por cada trabajador al valor agregado o a la producción del Departamento.	
	Indicadores Empleo		
	Tasa Global Participación	Indicador de empleo que se construye para cuantificar el tamaño relativo de la fuerza de trabajo. En él se compara la población económicamente activa y la población en edad de trabajar.	
	Tasa de Ocupación	Porcentaje de personas trabajando frente al total de personas trabajadoras más las paradas, quedando excluidos de este cálculo los que continúan estudios.	
	Tasa de empleo	Proporción de personas ocupadas sobre el total de la promoción (activas + inactivas), expresada en porcentaje.	
	Tasa de desempleo	Porcentaje de la mano de obra que no está empleada y que buscan actualmente una ocupación, como proporción de la fuerza de trabajo total.	
	Tasa de formalidad	Empleados formales como porcentaje del número total de empleados según la medición nacional de informalidad de cada país.	
Financiera	PIB por Apuesta Productiva (Objetivos Estratégicos)	Participación del PIB por apuesta productiva en el PIB Departamental.	
	Exportaciones Tradicionales	Valores de exportación de Productos tradicionales del Departamento.	
	Costo de las Empresas	Costos transaccionales de las empresas.	
		Indicador de remuneración de la industria al trabajo.	
	Productividad laboral por apuesta productiva – (Objetivo estratégico)	Aporte por cada trabajador al valor agregado o a la producción del Departamento por apuesta productiva - Objetivo estratégico.	
	Gasto por turista	Promedio gasto por turista (USD).	
	Exportaciones no tradicionales	Valor de las exportaciones no tradicionales del Departamento - Anual.	
	Ventas y/o Exportaciones de nuevos productos por Apuesta productiva	Valores de venta en productos nuevos de las apuestas productivas - Objetivos estratégicos.	
Inversión	Variación en la Inversión extranjera y nacional en el distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar.		

PERSPECTIVA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Cliente	Promedio días estadía.	Promedio de días de estadía de los turistas en el Distrito.
	Movilidad de empresas.	Cantidad de empresas con cambios en su estructura empresarial - Micro - Pequeña - Mediana - Grande.
	Conectividad Aérea Nacional e Internacional.	Variación y cantidad de número de vuelos Internacionales y Nacionales.
	Eventos.	Medición del numero de eventos realizados en el Distrito - Convenciones, ferias etc.
	Ocupación Hotelera.	Número de habitaciones ocupadas en el distrito de Cartagena.
	Número de productos y servicios certificados por apuesta productiva.	Variación del numero de productos y servicios certificados integralmente por sector.
	Visitantes no tradicionales.	Variación de visitantes en productos no tradicionales del Departamento.
	Creación de nuevas empresas.	Cantidad de empresas que se generen por apuestas productivas.
	Creación de nuevas Zonas Francas y Parques Tecnológicos.	Cantidad de Zonas Francas y Parque Tecnológicos que se desarrollen en el Distrito y el Departamento de Bolívar.
	Consumo de Recursos Naturales.	Número de metros cúbicos de agua consumidos por usuarios residenciales y no residenciales por cada 10.000 habitantes. Toneladas de residuos de basura o desechos producidos por cada 10.000 habitantes.
Procesos	Conectividad logística Portuaria.	Indicador de Conectividad Naviera SPRC.
	Conectividad Aérea Internacional y Nacional.	Indicador de conectividad aérea internacional y nacional.
	Capacidad de levante de muelles.	Variación de la capacidad de levante físico de mercancías medido en toneladas.
	Ampliación infraestructura Portuaria de Cartagena y el resto del departamento de Bolívar.	Nuevos puertos marítimos y fluviales en el departamento de Bolívar.
		Ampliación del área de los actuales terminales portuarios de Cartagena.
	Ampliación de infraestructura.	Construcción de planta de Olefinas.
		Ampliación de la refinería de Cartagena.
		Ampliación capacidad hotelera en número de habitaciones.
	Marca ciudad	Creación de la marca ciudad.
	Paradores turísticos	Numero de paradores turísticos creados en el Departamento.
	Rutas temáticas	Numero de rutas temáticas creadas.
	Nuevas aéreas cosechadas	Número de hectáreas sembradas con nuevos productos de las apuestas productivas del sector Agropecuario.
Entorno eco - turístico	Creación y preservación de ambientes ecológicos para su utilización en turismo ecoambiental.	
Tecnologías ecoeficientes	Cantidad de implementaciones de tecnologías ecoeficientes que ayuden a reducir la intensidad de uso de materiales y energía en las empresas.	

PERSPECTIVA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Aprendizaje	Personas egresadas como Profesionales, Técnicos, Tecnólogos, y de Posgrados	Numero de egresados en carreras por apuestas productivas.
	Nivel de bilingüismo	Nivel de bilingüismo conversacional de la ciudad - Diagnostico del Bilingüismo en el distrito de Cartagena.
	Nivel ECAES por apuesta productiva	Nivel de programas de Universidades del Departamento (ECAES) por apuesta productiva.
	Grupos de investigación	Número de grupos de investigación reconocidos por Colciencias (Tasa por cada 10.000 habitantes).
	Patentes por apuestas productivas	Cantidad de patentes por apuestas productivas.
	TIC conectividad	Computadores con internet por cada 100.000 mil habitantes.
	Número de PC (Computadores personales) X 100 Personas	Cantidad de PC por cada 100 personas.
	Investigación y Desarrollo	Personal ocupado en I+D en la industria.
	Número de Servicios electrónicos	Variación y cantidad del número de servicios electrónicos prestados en el Distrito - Banda ancha, Internet, TIC.

