



**CENTRO DE  
LIDERAZGO  
Y GESTIÓN**

**GENERAMOS UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR QUE CONDUZCA  
A LA PROSPERIDAD COLECTIVA SOSTENIBLE EN COLOMBIA**

## **DIÁLOGOS**

Promovemos Diálogos en Gestión Empresarial, Liderazgo y Gestión Pública con los principales expertos mundiales y los principales líderes nacionales, brindando las últimas tendencias a nivel mundial en gestión, con el fin de lograr avances tangibles en la Prosperidad Colectiva de Colombia.



## **ESCUELA DE LIDERAZGO**

Gestionamos el Programa Transformative Business Leadership (TBL), dirigido cada año a 30 Presidentes y Gerentes líderes de la Región Andina, quienes asisten a módulos realizados en Harvard, Wharton, Instituto de Empresa de Madrid, Universidad Adolfo Ibáñez de Chile, Sierra Nevada de Santa Marta y otros en Colombia. El programa está centrado en la transformación y la gestión estratégica de dichas empresas.

## **CONSULTORÍA**

Orientamos y facilitamos procesos de transformación organizacional a la medida de las necesidades de empresas privadas y públicas, para que a través del liderazgo transformador, la inteligencia colectiva y la gestión estratégica, se generen resultados extraordinarios que impacten en la Prosperidad Colectiva.

Cra 11 A # 93 - 67, Oficina 505, Bogotá D.C. • Teléfono: (57 1) 616 7311 • [www.liderazgoygestion.com](http://www.liderazgoygestion.com)



Diálogos  
**EXPOGESTIÓN**  
Generamos Prosperidad Regional

# CARIBE

Septiembre 25 Y 26 de 2013



ORGANIZAN:





**Escuela Superior de  
Administración Pública**

**Formando  
líderes para el  
buen gobierno**



**ANDREA TORRES  
FUTURA ALCALDESA**

**www.esap.edu.co**

# Sumario

## INTRODUCCIÓN:

### Hacia un consenso por la competitividad del Caribe

Gustavo Mutis

4

### Un camino de construcción de confianza para la productividad

Elsa Noguera

6

### El desarrollo conjunto de oportunidades

María José Vengoechea

8

## SECCIÓN I:

### DESARROLLO REGIONAL DEL CARIBE COLOMBIANO

La industria petrolera y el futuro energético de la región

Federico Restrepo

10

Las lecciones de la experiencia mexicana para el Caribe

Felipe Calderón Hinojosa

11

El comercio internacional como vehículo de prosperidad

Sergio Díazgranados

14

Las lecciones de la experiencia mexicana para el Caribe

Felipe Calderón Hinojosa

11

El Diamante del Caribe: una mirada a los retos y oportunidades de la región

18

## SECCIÓN II:

### LA AGROINDUSTRIA EN EL CARIBE

La industrialización del agro con valor compartido

Rubén Darío Lizarralde

20

Claves para el desarrollo agrario sostenible

Paul Polak

21

El Caribe y su agro: iniciativas, estrategias y programas innovadores

24

## SECCIÓN III:

### TURISMO Y CULTURA CARIBE

Hacia dónde va la economía de la región Caribe

Tatyana Orozco

27

¿Dónde están los retos para fomentar el turismo en la región?

29

## SECCIÓN IV:

### LOGÍSTICA: LA GRAN APUESTA REGIONAL

Lecciones del desarrollo portuario en Alemania

Stefan Wiech

32

El papel del Magdalena como articulador de la conectividad Nacional

Augusto García

35

El Caribe avanza a través de sus puertos: balance hasta hoy y retos estratégicos para dar el siguiente paso

36

## SECCIÓN V:

### CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

La Alianza Caribe para la Innovación

César Riascos Noguera

39

Articulación Regional para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación

Joachim Elsaesser

40

Ciencia, Tecnología e Innovación en el Caribe: ¿cómo nos vamos a articular?

43

## SECCIÓN VI:

### GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA PARA LA COMPETITIVIDAD

El papel de la Gestión Pública en la competitividad regional

Julián Domínguez

46

El papel del sector público en la competitividad

Ricardo Lagos

48

Gestión Pública en el Caribe Colombiano: ¿Cómo estamos? ¿Qué necesitamos?

51

### GRAN PACTO PARA LA PRODUCTIVIDAD REGIONAL DEL CARIBE COLOMBIANO

54

## Expogestión Caribe 2013 Gran Pacto Para la Productividad Regional •

### Directora de Comunicaciones-CLG

Carolina Cobo Cárdenas  
ccobo@clg.com.co

### Gerente de Conocimiento-CLG

Jorge Baquero  
jbaquero@clg.com.co

### Fotografía

Imagevent Producciones

### Presidente Centro de Liderazgo y Gestión

Gustavo Mutis

### Directora General Centro de Liderazgo y Gestión

Yaneth Giha

### Presidente Cámara de Comercio de Barranquilla

María José Vengoechea

Un foro de:



CENTRO DE  
LIDERAZGO  
Y GESTIÓN



CAMARA DE  
COMERCIO  
DE BARRANQUILLA  
JUNTOS HACEMOS REGIÓN

# Hacia un consenso por la

**E**n nombre del Centro de Liderazgo y Gestión, queremos darles la más cordial bienvenida a la tercera versión de Expogestión Caribe.

En solo tres años, Expogestión Caribe ha tenido el honor de consagrarse como uno de los encuentros empresariales, públicos y académicos más importantes de Colombia, gracias a su capacidad de convocatoria, a la calidad y prestigio de sus participantes y su incuestionable impacto en la transformación de la región. Como muchos de ustedes recordaran, en años anteriores hemos forjado entre todos

los cimientos necesarios para la construcción colectiva y estable del crecimiento y la prosperidad de la región. En el 2011, focalizamos nuestros esfuerzos en la gestión Pública Efectiva y las alianzas público privadas, de la mano de Tony Blair. Y el año pasado, bajo la guía de Michael Porter, analizamos a fondo las opciones que teníamos en materia de competitividad. Este año, lo que nos corresponde es levantar sobre esas bases el edificio de la prosperidad colectiva. Y para tal efecto hemos focalizado este dialogo en un Pacto por la productividad, alrededor de 3 ejes centrales: la logística, el turismo y la agroindustria. Lo que nos corresponde, en pocas palabras, no es solo soñar en grande, siguiendo la estela de aquellas regiones y países que han marcado la senda de cómo lograr mayor progreso y desarrollo, sino focalizar el esfuerzo colectivo en lo que los antiguos llamaban con sapiencia, EL PACTO SOCIAL. Afortunadamente, contamos con la sabiduría, la experiencia y el respaldo de los ex mandatarios de los dos países hermanos más exitosos del continente, México y Chile, y de los mejores expertos de Alemania, el país que mejor desempeño económico y social ha tenido en la escena internacional en los últimos años. A los ex presidentes Felipe Calderón y Ricardo Lagos, y a nuestros amigos alemanes que nos acompañarán hoy y mañana, les damos la más calurosa bienvenida a Barranquilla, la Puerta de Oro de América, ciudad que hoy ha convocado a los mejores talentos y a lo más selecto del liderazgo de la región para impulsar con mayor ahínco que nunca un consenso en torno al dinamismo eco-

**Gustavo Mutis**

Presidente del Centro de Liderazgo y Gestión.



# competitividad del Caribe

nómico y al bienestar social. Hoy nos acompaña el ex presidente Calderón, quien nos contará por qué México llegó a ser una potencia productiva y exportadora a nivel mundial. Un país que ha realizado una inversión histórica en infraestructura y que es ejemplo internacional en el fortalecimiento de los sectores del turismo, la energía y las telecomunicaciones. Le transmitimos, presidente Calderón, nuestro más afectuoso saludo.

Al igual que México y Chile, Colombia vive actualmente un momento de grandes transiciones. Enfrentamos, por un lado, un complejo proceso de transición social, en el que a todos los colombianos, por encima de las diferencias, nos une el ferviente deseo de la paz y, sobre todo, de la reconciliación. Parafraseando a Churchill, cuando dijo que la guerra es demasiado importante para dejarla a los militares, creemos que la paz es demasiado importante para dejarla en manos de las esperanzadoras conclusiones de la mesa de paz de la Habana. Nos corresponde a las regiones y a los empresarios y líderes de la gestión pública, privada y académica reunidos en este recinto, consolidar acuerdos que impacten significativamente el desarrollo social económico y ambiental de nuestras comunidades. Ligado a ello, vivimos una transacción económica en la que nos jugamos la partida definitiva de nuestro porvenir. Las épocas en las que nuestro crecimiento se favorecía de los buenos vientos externos, llegaron a su fin. La caída de los precios de los productos básicos de exportación, de los commodities con los que tanto se lucraron las economías emergentes en la década anterior, nos enseña que la única forma de aspirar a una prosperidad sostenible es a través de mayor productividad. Nuestro progreso ya no depende de los demás. Está en nuestras manos. Y, para demostrarlo, vemos como nuestros aliados de la Alianza del Pacífico – Chile, México y Perú– siguen creciendo a toda máquina y cada vez mejoran más en las variables internas de la competitividad. Entender qué se requiere para superar los lastres productivos de este país lleno

de gente inteligente y emprendedora es la primera responsabilidad de los líderes transformadores que se congregan en este recinto.

Precisamente, el ciclo de Expogestión es el espacio propicio para que los líderes regionales adopten y pongan en marcha las decisiones correctas. Este año se ha llevado a cabo un prometedor proceso de definición de desafíos regionales y de compromisos colectivos que desembocará en la suscripción de un Pacto para la Prosperidad Regional, en el que todos ustedes, como líderes del Caribe, tendrán un rol preponderante. No lo duden: Sí podemos aumentar nuestra capacidad de crecer, de invertir, de innovar, de emprender, de crear más empleo y de hacer reformas estructurales inaplazables en la educación, la salud y las finanzas, pero sólo a condición de que haya un compromiso que presupone la

diagnóstico a la acción, como lo dijo el presidente del BID, Luis Alberto Moreno, lo que nos hace falta es cambiar la cultura del desencuentro por la del reencuentro. Debemos llegar a consensos sobre varios temas fundamentales, independientemente de la coyuntura política. Y es en ese contexto en el que se inscribe el Gran Pacto Regional por la Productividad, con base en las vocaciones, oportunidades y características de esta formidable región. En los próximos dos días tendremos la oportunidad de escoger las decisiones correctas con base en un norte regional compartido. Un norte que se define por la derrota progresiva de la pobreza y la desigualdad y por la materialización de mejores oportunidades para que las nuevas generaciones en el Caribe desarrollen sus talentos y la seguridad de una vida digna. Los módulos de Expogestión han sido elaborados de conformidad con el

**Podemos aumentar nuestra capacidad de crecer y de hacer reformas estructurales inaplazables en la educación, la salud y las finanzas, pero sólo a condición de un compromiso por la construcción de un proyecto colectivo ajeno a los intereses mezquinos y a la tendencia al cortoplacismo.**

construcción de un proyecto colectivo ajeno a los intereses mezquinos y a la tendencia al cortoplacismo. En ese contexto, el Caribe tiene no sólo la oportunidad sino la obligación de reforzar el liderazgo y el dinamismo que siempre lo ha caracterizado. Para nuestros invitados internacionales, conviene recordar la importancia del Caribe, una región de la que sale el 96% de las exportaciones en Colombia, que representa el 23,1% del PIB nacional y que aporta el 88,9% al total de producción minera en el país.

Ya contamos con una gran variedad de excelentes diagnósticos, que nos dicen que los rezagos en la competitividad del Caribe se explican por factores como la informalidad, la insuficiente infraestructura, las deficiencias educativas, los problemas de inseguridad y las persistentes falencias institucionales. Para pasar del

magnífico potencial productivo que tiene la región. Expogestión Caribe 2013 permite que todos los actores relevantes del ecosistema de la productividad regional se involucren con mayor resolución en proyectos de mayor impacto económico y social. Permite que ustedes, los grandes líderes, participen en iniciativas concretas y sostenibles para el desarrollo de la región. La gran lección del pasado y la gran promesa del futuro en el Caribe es la del trabajo conjunto para una mayor productividad. Es la razón que nos debe inspirar a todos en esta jornada que hoy inicia con los mejores auspicios y con nuestro más afectuoso compromiso. Porque como lo dijo Nelson Mandela, a quien tanto nos conviene recordar hoy en Colombia, “muchas cosas siempre parecerán imposibles, pero solo hasta que se hacen”. □

# Un camino de construcción de confianza para la productividad

**L**es damos la más cordial bienvenida a Expogestión 2013, y saludamos de manera muy cariñosa al Ex-presidente Felipe Calderón, es un honor tenerlo acá en Barranquilla. Esta mañana que conversábamos, veíamos cómo su gran obsesión por la atención de los grupos más vulnerables es la misma que tenemos acá en Barranquilla.

El ex-presidente también intervendrá en un panel donde nos contará cómo a través de la infraestructura podemos generar pro-

ductividad; y bueno, era imposible no preguntarle por el tema de la seguridad, que es un tema tan sensible hoy en Barranquilla y sobre todo que se ha convertido en nuestro principal desafío. Cuando hablábamos, me contaba que el éxito en su administración como presidente fue el haber fortalecido la capacidad institucional de las Entidades de Seguridad y Justicia y que es muy importante que no tengamos impunidad, que es lo mismo a lo que le estamos apostando en Barranquilla.

Bienvenidos a la esquina estratégica de Colombia donde se cruza el río Magdalena con el Mar Caribe, una esquina donde están ocurriendo cosas maravillosas, nuestros números hoy son muy favorables: vemos que la construcción está creciendo en el 60%, vemos que la inversión está creciendo por encima del 300% y por eso Barranquilla tiene el privilegio de ser la ciudad de Colombia con menor tasa de desempleo. Barranquilla también fue rankeada en el top 10 del Financial Times como una de las ciudades más atractiva de América para hacer inversión, fuimos designados capital americana de la cultura, aquí en esta ciudad se hacen las eliminatorias de fútbol y es en Barranquilla donde vamos a celebrar esa clasificación a BRASIL 2014.

Hace 6 años, en esta ciudad sólo hacían referencia para asociarnos con casos de corrupción e ineficiencia administrativa y hoy nos vemos convertidos en un referente a nivel nacional, también hemos ganado la confianza de nuestra gente y de nuestros contribuyentes; gracias a ellos hoy manejamos un presupuesto tres veces superior al que recibíamos en el 2008, y también el Gobierno Nacional está creyendo en esta ciudad, por lo cual mandan muchos recursos y es un gran aliado estratégico. Ayer nos dieron otra buena noticia por parte del sector financiero: tenemos un crédito de 100 millones de dólares aprobado por el BID, tenemos 300 mil millones de pesos, es decir, 150 millones de dólares de la banca local, y ayer nos llamaron de la Agencia Francesa

para el Desarrollo a decirnos que teníamos un cupo de 70 millones de dólares, lo que quiere decir que vamos a tener recursos suficientes para financiar todo nuestro Plan de Desarrollo, orientado a saldar brechas sociales y abrir caminos hacia la competitividad.

Vamos a tener aquí a nuestro Ministro Sergio Díazgranados, un orgullo de la Región Caribe, a quien le debemos en gran parte la firma de los acuerdos comerciales. Quien mayores beneficios o posibilidades tiene para aprovechar esa firma y esos acuerdos comerciales es sin duda la Región Caribe. Tenemos que entender que nos compete jugar un papel de liderazgo, por eso celebramos que Expogestión haya escogido el tema logístico entre los temas principales para tratar en estos días.

Tenemos que convertirnos en esa gran plataforma de servicios logísticos y no se nos puede olvidar que si queremos realmente aumentar el comercio internacional de Colombia, para que nuestros productos penetren con éxito en los mercados internacionales, no sólo basta con tener beneficios arancelarios, sino que tenemos que ser competitivos en calidad y precio, y el Gobierno Nacional es consciente de ello, es consciente de que no tiene sentido que cueste mucho más mover una tonelada de carga desde los centros de producción al interior del país y de ahí hacia los puertos nuestros, que de los puertos de la costa hacia puertos en Shanghái o Ámsterdam, por eso le está apostando a la recuperación de la navegabilidad del río Magdalena y a la implementación del sistema de transporte multimodal para que conecte a la Región Caribe con los centros de producción y consumo del interior del país.

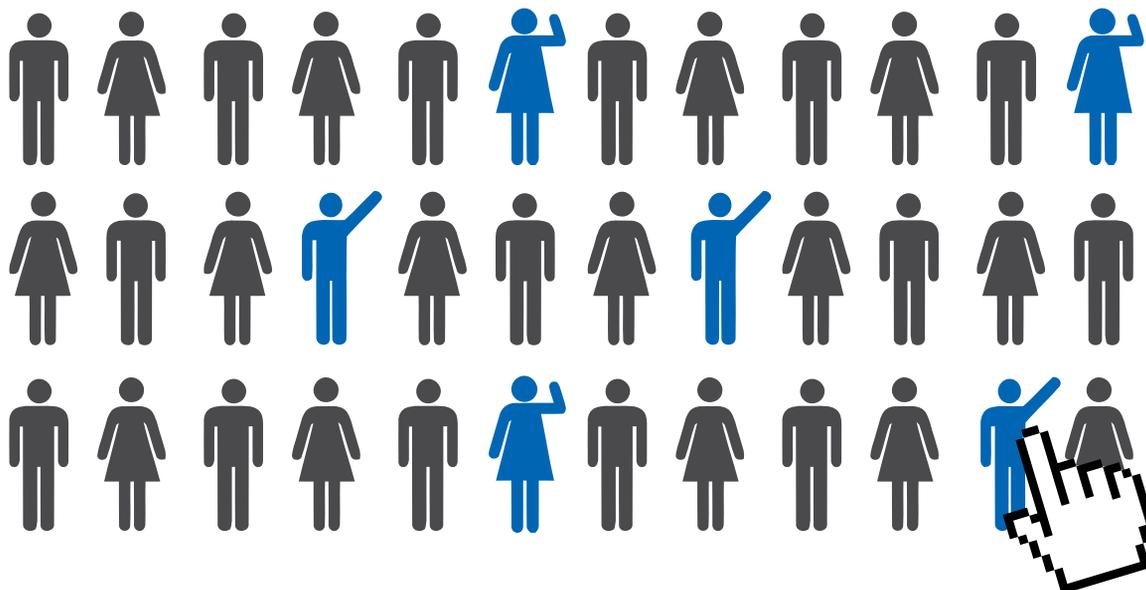
Siendo ésta la coyuntura nacional, necesariamente nosotros tenemos que hacer un esfuerzo como región para que realmente aprovechemos esas oportunidades que hoy se vislumbran; si queremos ser altamente productivos tenemos que combinar mejor los factores de producción, y el factor de producción que más peso tiene es sin duda el capital humano, por eso tenemos que invertir en nuestra gente y tenemos que orientar gran parte de la inversión en ellos para que sean saludables y en su educación, que es la otra gran apuesta, es la llave con la que vamos a transformar esta sociedad. □



**Elsa Noguera**  
Alcaldesa de Barranquilla.

# CENTRO DE OPORTUNIDADES

La oportunidad de encontrar el talento humano que su empresa necesita.



**OPORTUNIDADES**

CENTRO DE ORIENTACIÓN PARA EL EMPLEO Y EL EMPRENDIMIENTO



Mayores informes:

Centro de Oportunidades

Carrera 21B No 39-59

Tel. 3798989 – 3705523

[www.redempleo.gov.co](http://www.redempleo.gov.co)



**¡Barranquilla florece para todos!**



**ALCALDÍA DE BARRANQUILLA**  
Distrito Especial, Industrial y Portuario  
**PROYECTOS ESPECIALES**

# El desarrollo conjunto

Que grato es para nosotros en la Cámara de Comercio de Barranquilla participar de nuevo en la instalación de Expogestión. Desde este espacio, nos hemos propuesto promover discusiones de alto nivel sobre desarrollo económico, perfilar mejor el papel del sector privado en nuestro territorio, intercambiar experiencias innovadoras, plantear con claridad los elementos de liderazgo e identificar acciones eficientes de gestión pública a partir de un diálogo con expertos mundiales, algunos de los cuales han tenido exitosas experiencias en los gobiernos de

sus naciones o han recibido exclusivos premios por sus méritos y aportes al desarrollo.

Barranquilla lleva un lustro de manifestar a sus habitantes que pasa por un buen momento. Es una ciudad que recuperó sus servicios públicos básicos, que se aleja de la crisis fiscal, que se declara bien gobernada, demuestra tasas de desempleo y de inversión pública y privada que invitan al optimismo, y que tiene entre sus aliados a importantes agencias multilaterales y nacionales de desarrollo.

Desde la Cámara de Comercio hemos contribuido en estos buenos sucesos, tenemos programas para mejoramiento de nuestras áreas en la ciudad, y teniendo en cuenta que siempre ha sido nuestra vocación la integración del Caribe, ha llegado el momento de extender un poco más la mirada hacia el entorno. De esto hablaremos entre hoy y mañana y sacaremos conclusiones que comprometerán nuestro quehacer en los próximos años.

El Caribe Colombiano es tierra rica, reconocida por su posición privilegiada, lo cual es una ventaja comparativa para acceder a mayores flujos de mercados y comercio exterior, se destaca por su potencial en agricultura y cría, turismo, logística, minería e industria, que en conjunto representan el 15 % del producto Interno Bruto (PIB) nacional, que es menor que el porcentaje de su población relativa, del 21 %.

El desafío de nuestra generación, entonces, es lograr mayores niveles de desarrollo y para ello tenemos ventajas que nos permiten visualizar al Caribe Colombiano como un territorio con alto potencial para insertarse en la economía mundial con sus valores humanos, como fuerza impulsora que nos reconocen nacional e internacionalmente.

La respuesta que emerge de los diálogos en las capitales de Magdalena, Bolívar, Sucre y Atlántico, departamentos donde hicimos las diferentes mesas anteriores a Expogestión y lo impulsamos como novedades de este Expogestión Caribe 2013, es un Gran Pacto por la

**María José Vengoechea**

Presidenta Cámara de Comercio de Barranquilla

Diálogos  
**EXPOGESTIÓN**

Generamos Prosperidad Regional

**R I B E**

# de oportunidades

Productividad Regional. Para el ejercicio nos apoyamos en el Plan Prospectivo y Estratégico de la Región Caribe que se trabaja bajo el liderazgo del Observatorio del Caribe Colombiano, entidad a la cual le agradecemos el que haya puesto a disposición del diálogo que impulsamos desde las Cámaras de Comercio sus valiosos conocimientos y experiencias.

Estamos hablando de un pacto con todos los actores: público, empresarial, academia, centros de investigación y la sociedad civil. El objetivo de Expogestión como propósito nacional es propiciar la materialización de ese Gran Pacto teniendo en cuenta las vocaciones, características y oportunidades de cada región, con un espacio importante para el gran eje transversal, que es ciencia, tecnología e innovación.

La agenda de hoy y mañana está concebida para desarrollar módulos de discusión en torno a la agroindustria, la logística, el turismo y la cultura, bajo el eje transversal de ciencia, tecnología e innovación; con agregados fundamentales, como la revisión de las oportunidades y desafíos que tiene el Caribe, lo cual haremos como preámbulo a la gran discusión técnica y política de las apuestas mencionadas, y como tema final la gestión pública efectiva para la competitividad, que ya hemos analizado en el pasado pero que debe ser siempre un tema de debate en el cambiante mundo de la gestión para el desarrollo.

Los diálogos previos, en Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y Sincelejo, han sido ricos en ideas y consensos o propuestas de mayorías. Concluimos, por ejemplo, que resulta imprescindible enfocar los esfuerzos de todos los actores en el desarrollo de un adecuado ambiente de negocios, identificar y dinamizar clústeres con alto potencial, promover la sofisticación de las empresas, fomentar los derechos de propiedad, reducir los costos de transacción y hacer más eficaces las instituciones.

Así, mismo, quedó claro en estos diálogos subregionales que resulta fundamental contar con un sistema financiero sólido, fácil acceso a créditos de largo

plazo, disminuir la carga tributaria y los costos laborales no salariales para hacer posible la adquisición de tecnologías y, por lo tanto, mejorar la productividad.

En cuanto a infraestructura, el principal reto consiste en conectar las capitales con las zonas rurales de los Departamentos, desarrollando la red vial secundaria y terciaria, mejorando la conectividad entre los principales nodos de desarrollo y rehabilitando el río Magdalena como principal arteria fluvial. De igual manera hay un reconocimiento de todos los actores frente al tema de que es el Estado, el llamado a realizar la inversión en obras de infraestructura, de tal forma que se consolide un gran Circuito Multimodal en la región.

En institucionalidad, el reto de la región es consolidar el esquema de alianzas público privadas como motor

Surge nítido en los diálogos desarrollados la importancia de contar con un Plan Estratégico Competitivo del Caribe que incluya la complementariedad de nuestros puertos como eje del servicio logístico del Gran Caribe. Esto teniendo en cuenta que la región compite a escala global.

En el Caribe ya tenemos un antecedente de contribución concurrente desde la academia para la prosperidad, más enfocado cada vez al desarrollo humano. Me refiero al Compromiso Caribe de 2007, cuando, a partir de un ejercicio similar de auscultación de lo querido por la gente, elaboramos un listado de objetivos que de alguna manera incidieron en las acciones posteriores para mejorar calidad de vida.

No hay riqueza que repartir si esta no se crea. La invitación a partir de este

**El objetivo de Expogestión como propósito nacional es propiciar la materialización de ese Gran Pacto teniendo en cuenta las vocaciones, características y oportunidades de cada región, con un espacio importante para el eje transversal, que es ciencia, tecnología e innovación.**

de desarrollo e implementación de proyectos productivos sostenibles a partir de los cuales se afiance y complemente la política de incentivos a la formalidad y se enfatice el desarrollo de estándares de calidad para la prestación de servicios turísticos y productos agroindustriales.

Y el mayor reto en cuanto a la transformación productiva se centra en incentivar la generación de valor agregado a partir de la investigación, desarrollo e innovación, generando industria alrededor del agro y el turismo. Además, lograr la eficiencia operativa de las empresas a partir de sistemas de información que identifiquen y monitoreen las condiciones de productividad del campo para la detección de alertas tempranas en torno al cambio climático, así como mejoras en la eficiencia de los productos y servicios.

Pacto hoy es a construir oportunidades de competencia y aprovechar las ventajas que nos dio la naturaleza y ahora las políticas nacionales y universales o las realidades del mercado. Este es el criterio que nos anima.

Claro que estamos convencidos y resaltando la labor del Estado que juega a nuestro favor, a nuestro lado, formando equipo, y por eso nos complacen señales recientes desde el alto gobierno. Quiero destacar esta vez el ascenso a la jefatura de Planeación Nacional de nuestra compañera Tatyana Orozco. Finalmente nos satisface, en especial, el empuje que hemos visto en el Caribe de nuestros líderes emprendedores que trabajan por esa segunda oportunidad sobre la tierra. Hacia ellos va un mensaje de reconocimiento y agradecimiento por los juiciosos aportes entregados. □

# La industria petrolera y el futuro energético de la región

**L**a tierra caribe, que se constituye como un referente de desarrollo regional ha realizado un trabajo previo de concertación con actores muy relevantes de la región, con lo cual se busca desarrollar un proceso que nos permita firmar un Gran Pacto por la Competitividad Regional. Se trata de una herramienta clave que permita concentrar reflexiones y discusiones en este tipo de espacios. No nos quedemos sólo en escuchar conferencias magistrales; pasemos a la acción y a las decisiones, tratando de puntualizar acuerdos que nos permitan involucrar herramientas de desarrollo regional hacia la competitividad y la innovación. Esto nos permitirá dar pasos hacia adelante en la creación de acuerdos y acciones concretas, pero sobre todo, nos permite diseñar unas metodologías hacia el futuro que podamos implementar en el Caribe colombiano y que a su vez, sirvan como espejo para que se puedan implementar en todo el país.

Este trozo de tierra se constituye en uno de los sitios con más ventajas competitivas del continente. Aquí se encuentra la montaña litoral más alta del mundo, que permite los tipos de vegetación más diversa posible. Esta región es un sistema diverso, con un origen étnico compartido por comunidades indígenas, afrodescendientes, eurodescendientes, árabes y judíos; que han abierto el mundo a los colombianos gracias a nuestros inmigrantes. Es también un sitio de colorido y festividad, pero también de trabajo e innovación, una mezcla de condiciones que nos hacen únicos y nos determinan como una tierra abierta y progresista para Colombia y el continente.

En la industria petrolera, a la que pertenecemos, somos testigos de la importancia del Caribe para el futuro energético de la nación. Si bien las más grandes regiones petroleras Colombianas están ubicadas en los Llanos Orientales, tierra adentro, a cientos de kilómetros de aquí, en un proceso de innovación y valor compartido que hemos definido; entendemos que las posibilidades de consolidar a Colombia como una nación petrolera, las



**Federico Restrepo**

Vicepresidente Corporativo de Pacific Rubiales

opciones de comercializar nuestro gas y las condiciones de infraestructura que se requieren para conectarnos de forma competitiva con el mundo, dependen del desarrollo del Caribe colombiano. La industria del hidrocarburo no podría llegar a los mercados internacionales ni podría tener la fortaleza como eje primordial de la economía colombiana si no logra un desarrollo en la infraestructura de esta región.

El futuro de la Industria petrolera depende de la habilidad que tengamos de desarrollar nuestra salida por el Atlántico, y en este proceso, la consolidación de un modelo de servicios logísticos, las redes de oleoductos y gasoductos que se desarrollan en el Caribe y la consolidación de un puerto petrolero de talla mundial, determinan que la región es la plataforma a partir de la cual podremos conectarnos de forma competitiva con el comercio mundial.

De la misma forma, la agroindustria hace parte de este modelo de desarrollo regional, que si bien ha sido tradicional en la costa Caribe, hoy está enfrentando muchos retos para poder inmiscuirse en el mercado internacional. También tenemos no solo la

ganadería, sino los cultivos de palma africana que en los últimos años ha sido de gran importancia. Igualmente, el turismo y el ecoturismo se convierten en el complemento de una región abierta al comercio y a la llegada de capitales extranjeros.

No es coincidencia que en nuestras costas se hayan desarrollado y establecido las mayores colonias de las migraciones que han venido al país a buscar futuro. Por ello, para rematar este importante escenario de discusión y acuerdos, Expogestión ha elegido con gran acierto a Alemania como invitado especial. Un país que en plena crisis europea ha demostrado cómo con modelos sociales de mercado, a partir de procesos de inclusión y redistribución, de modelos productivos sostenibles y responsables socialmente, pueden convivir el crecimiento y la equidad social.

Desde la empresa privada, el tiempo del gran optimismo que rige la vida del emprendimiento en la región Caribe ha venido surgiendo un discurso alentador que va más allá de fortalecer el libre comercio, fomentar el desarrollo o respetar el medio ambiente. Se trata de una alternativa que pretende la reorganización de las estrategias empresariales que apoyen una mejor distribución de los recursos y que a su vez sirvan de modelo ante las necesidades económicas, sociales y ambientales existentes. Ésta es una estrategia que hemos venido implementando no sólo en la industria, sino también a lo largo de toda la cadena productiva. La estrategia del valor compartido, a la cual llegamos de la mano del Centro de Liderazgo y Gestión, nos ha beneficiado gracias al liderazgo y guía del profesor Michael Porter, quien estuvo aquí el año pasado y ha venido acompañando a empresas como Pacific Rubiales, representándola en el desarrollo de procesos de innovación y de responsabilidad social. Como podrán darse cuenta, el Foro Expogestión Caribe está cimentado con los mejores componentes para lograr sus objetivos. Todo esto dado para converger en ese Gran Pacto que se propone: una alianza por la competitividad y el desarrollo del Caribe colombiano.

# Las lecciones de la experiencia mexicana para el Caribe

## CRECIMIENTO ECONÓMICO Y COMMODITIES

Latinoamérica en los últimos 8 o 10 años presenta un crecimiento muy superior al que mantienen las economías avanzadas, incluso durante la crisis del 2009. ¿Qué es lo que explica en gran parte el crecimiento de estos países en los últimos años? Básicamente el alza del precio de los commodities. Una buena parte de las economías de América Latina y particularmente de América del Sur dependen de la exportación de materias primas y de otros commodities que explican su pujante crecimiento de los últimos años. Las exportaciones netas de commodities en América del sur, están por encima del 10% del PIB, mientras que en México ese porcentaje ha venido disminuyendo casi a 0%. Es decir, nuestras exportaciones están creciendo en mayor medida sobre la base de manufacturas y cada vez menos sobre commodities.

¿Cuál ha sido la ventaja de esto en América Latina? Que economías muy pujantes tuvieron una época de bonanza importante, el problema es que esto no es para siempre, porque dado que el precio de los commodities es muy volátil y que estas economías han venido bajando en los últimos tres años, estas economías han venido frenando, lo cual implica el riesgo que pueden tener muchos de nuestros países si nos sostenemos en esta dependencia. Si queremos seguir aprovechando y materializando el crecimiento de esta década, necesitamos transformar de manera más acelerada nuestras economías.

## MEDIDAS CONTRA CÍCLICAS

¿Qué pasó en México en estos años? Por esa época el 85% de sus exportaciones iban a Estados Unidos. A partir de la recesión en ese país, cae dramáticamente la importación de productos mexicanos a velocidades del 10% anual en el primero y segundo trimestre de 2009. Aplicamos todas las medidas anti cíclicas que pudimos. Se expandió el gasto en parte con programas para preservar el empleo. Aquí pongo dos ejemplos: como se estaba cayendo toda la



**Felipe Calderón Hinojosa**  
Ex-presidente de México

exportación a Estados Unidos llegamos a un acuerdo con gobernadores, sector privado y sindicatos en el que concertamos que si los trabajadores aceptaban una reducción en su salario, en algunos casos, hasta de un tercio por unos meses; y la empresa aceptaba pagar otra parte del salario de ese trabajador en lugar de despedirlo, el gobierno federal pagaría la parte restante del mismo durante tres o seis meses. Así logramos salvar medio millón de empleos en el sector de exportación y no mutilar la economía exportadora. El segundo ejemplo fue la creación de un programa emergente de trabajo temporal en el que la gente empezó a hacer brechas corta fuego para prevenir incendios, limpiar las carreteras o limpiar zonas arqueológicas; les pagábamos uno o dos jornales también durante tres o seis meses y con eso pudimos crear ingresos para aproximadamente un millón de familias.

Otras medidas anti cíclicas fueron dar créditos a medianas y pequeñas empresas así como ampliar los programas sociales y el

tanto físico como humano y acumularlo. Y tres, la fortaleza institucional de los países.

#### APERTURA CON INFRAESTRUCTURA

Nosotros invertimos en capital físico e infraestructura y lo hicimos en serio. El promedio de la inversión de los países de la OCDE es de 3.3% del PIB; mientras que en México pasamos del 3% al 5% del PIB. Con la implementación de mecanismos de participación público-privada, entendimos que el gobierno no lo puede hacer todo y muchas veces no lo debe hacer todo. Entonces cambiamos la ley y sobre todo la mentalidad del gobierno para aplicar los incentivos correctos que detonaran la inversión privada. En el tema de vías estábamos dispuestos a pagar hasta el 40% del costo de la carretera concesionada a un privado a través de una licitación, incluso llegamos a tener casos en los que no sólo no nos pedían dinero, sino que nos pagaban por hacer la carretera y obtener la concesión.

**Hay tres factores que detonan el desarrollo de un país. Uno, las transformaciones estructurales de las actividades primarias a otras actividades que producen más con menor costo. Dos, invertir en capital tanto físico como humano y acumularlo. Y tres, la fortaleza institucional de los países.**

seguro popular. Con el programa bandera de México, “oportunidades”, gestionamos la transferencia condicionada de dinero, y le dimos a las mamás dinero en efectivo a cambio de que llevaran a sus niños a la escuela y al médico.

#### APERTURA ECONÓMICA

También le apostamos a medidas más estructurales. Le apostamos al libre comercio, porque creemos en la libertad y en el potencial liberador del hombre capaz de generar riquezas y de tomar decisiones racionales. Hoy en día ya México tiene acuerdos con cuarenta y cuatro países, entre ellos Colombia, que le dan acceso a los productos mexicanos a más de mil millones de consumidores en el mundo sin aranceles.

#### FACTORES DE DESARROLLO DE UN PAÍS

Creo que hay tres factores que detonan el desarrollo de un país. Uno, las transformaciones estructurales de las actividades primarias a otras actividades que producen más con menor costo. Dos, invertir en capital

También licitamos para el sector privado proyectos carreteros ya en curso que tenían fuente de pago, y aunque hubo mucha resistencia política, licitamos la carretera México - Guadalajara a particulares por treinta años y con ese dinero creamos un fondo de infraestructura por fuera del presupuesto, que nos permitió financiar éstas y otras carreteras, con lo que construimos y rehabilitamos 23 mil kilómetros en 6 años.

A veces nos da miedo abrirnos al comercio porque nos vamos a llenar de importaciones, pero en el caso de la manufactura fue clave abrirnos, porque la importación de insumos de bienes intermedios impulsó su exportación. Mientras en los noventa, exportábamos 52 mil millones de dólares, el año pasado logramos exportar 370 mil millones de dólares. El crecimiento obedece también al hecho de que cambiamos la composición de las exportaciones: en los ochenta el 60% de lo que exportábamos eran commodities, mayoritariamente, petróleo. Hoy solo el 16% de las exportaciones son de petróleo, todo lo demás es manufactura.



#### DESREGULACIÓN

En los gobiernos, muchas veces intereses particulares van imponiendo regulaciones que se van heredando como una costra, sin saber finalmente para qué sirven. Entonces borramos 16 mil reglas -que era más de la mitad de las reglas del gobierno federal en el año 2010- y lanzamos el portal [www.tuempresa.gov.mx](http://www.tuempresa.gov.mx); así, el gobierno hizo más fácil que nunca abrir un negocio, reduciendo de 58 días a 9 en promedio, la apertura de empresas.

#### APOYO A EMPRESAS

Se incrementó más de 6 veces el crédito a MIPyMES, creando un fondo que utilizamos como colateral a la banca, con el propósito de garantizar hasta un 30 o un 40% de las pérdidas de este sector y así facilitar los créditos que antes no otorgaban. Creamos un programa de compras de gobierno a pequeñas y medianas empresas mexicanas; en tres años les compramos 16 mil millones de dólares, para finalmente crear las oficinas “México emprende” en conjunto con las cámaras de comercio, en



las que asesores, manager, estudiantes o profesionales de administración de empresas les daban asesoría en temas administrativos y de gestión.

### INVERTIR EN SALUD Y EDUCACIÓN

Es importante priorizar la inversión del gobierno, de manera que si estamos convencidos de invertir en la gente, entonces ahí tenemos que ir enfocando nuestros recursos. Multiplicamos al final del sexenio por seis, el presupuesto de seguro popular. Cuando entramos había 60 millones de mexicanos cubiertos con algún sistema de protección en salud a nivel nacional; de los 112 millones de habitantes del país censados para 2010, le dimos seguro médico a 106 millones de mexicanos, gracias a una inversión colosal en infraestructura, que nos permitió crear 1200 clínicas nuevas en el país y remodelar otras 2000. Contratamos alrededor de 40 mil enfermeras y 23 mil médicos, ampliando además el nivel de cobertura de enfermedades del seguro.

Invertir en capital humano también es invertir en educación, entonces hicimos 140

universidades nuevas gratuitas, públicas, y en su mayoría tecnológicas. Hoy, México esta graduando 90 mil ingenieros cada año, 90 mil ingenieros más que Alemania, Brasil, Canadá y Gran Bretaña; y 130 mil técnicos por año, a los cuáles les fuimos buscando su nicho. Por ejemplo, en el tema aeronáutico creamos en Querétaro una Universidad Tecnológica Aeroespacial y con las empresas del sector identificamos sus necesidades y creamos los programas a la medida, desarrollando una oferta de capital humano para ellas, de tal manera que hoy somos el país que mayor número de empresas aeronáuticas ha recibido en los últimos años. El caso de General Electric, que entró tímidamente al mercado, hoy tiene un laboratorio de diseño de investigación en donde egresados de la Universidad Aeroespacial de Querétaro están diseñando el nuevo motor del Airbus 380, el avión más grande del mundo.

### SANEAR LAS FINANZAS PÚBLICAS

Expandir el gasto es un juego de una sola vez, y como la crisis continuaba le apuntamos a una vieja receta: subir impuestos

y cortar gasto. Esto no es fácil y lo hicimos a un costo político muy alto, pero al final de cuentas los países que no lo hicieron, hoy son los que están pagando, porque cuando pierdes la credibilidad del mercado, el reajuste es prácticamente imposible. El déficit público en México va a ser casi de cero para este año 2013. En México tenemos 170 mil millones de dólares en reservas, que implican más de dos veces y medio el total de la deuda pública externa del país, lo cual le otorga gran solidez en términos de riesgo y capacidad de negociación.

### COMPETITIVIDAD

En el 2006, México ocupaba el lugar número 73 en el índice Doing Business del Banco Mundial y avanzamos hoy al lugar 53. Esto en la práctica se ve, por ejemplo, en el mercado de los vehículos. Casi duplicamos la producción de vehículos en 12 años. México era el noveno exportador de vehículos en el mundo, y hoy somos el cuarto. En el tema de manufacturas, México está exportando más que todos los países de América Latina y del Caribe juntos, incluyendo Brasil, lo cual por un lado, en la economía global nos ha sacado de la vulnerabilidad del precio de los commodities y por otro, nos está dando el valor agregado que creemos, puede darle mayor ingreso a nuestros compatriotas.

### ¿QUÉ SIGUE?

El futuro de la economía tiene que ver con la globalización, que es una gran oportunidad para todos y debemos aprovecharla. La Alianza del Pacífico que armamos con Colombia, Chile y Perú, a la que ahora se está sumando Costa Rica y Panamá; busca profundizar la integración, que es donde está el crecimiento futuro. Lo que sigue de la Alianza es el llamado Trans-Pacific Partnership. Esto, con conocimiento de que las economías asiáticas y latinoamericanas son de mayor dinamismo, puesto que quienes estamos bañados por dos océanos tenemos una gran potencialidad.

El gran debate de América Latina en términos económicos es un debate entre el pasado y el futuro. El pasado son las economías cerradas, los Estados obesos que dictan todo, hacen todo y al final de cuentas estorban en todo. El futuro en cambio son las economías abiertas, donde se respetan los derechos de la gente, y las que tienen los incentivos correctos y alineados. Tenemos que evitar la tentación de ver cómo castigar al que le va bien y premiar al que le va mal, este es un gran vicio latinoamericano. □

# El comercio internacional como vehículo de prosperidad

**D**esde la conquista, el Caribe fue la puerta de entrada hacia la Nueva Granada mientras Cartagena y Santa Marta se constituyeron inicialmente como las dos ciudades que marcaron el rumbo y el ingreso hacia el país. El río Magdalena jugó un rol fundamental en ese proceso; fue la columna vertebral que impidió que el Caribe se separara del resto de Colombia en la revolución, fue una de nuestras grandes fortalezas en el siglo XIX cuando Santa Marta y Barranquilla se conciliaron como los dos puertos líderes del Caribe, y posteriormente Cartagena en el siglo XX gracias al empuje de la industria. A comienzos de los años 20 o 30 la región contaba con un gran espíritu empresarial y una serie de emprendimientos que todavía son orgullo hoy de la nación. Sin embargo, al producirse un relativo estancamiento de la economía regional, exacerbado por políticas proteccionistas a nivel nacional, la región pasó de tener casi el 20% de participación en el PIB nacional en 1937, a aportar solamente el 10% en 1959. Con el proteccionismo, incubamos pobreza y marginalidad como nunca antes.

A medida que el proteccionismo va retrocediendo, la economía regional encuentra nuevamente la oportunidad de retomar una senda de crecimiento a través de la integración económica. Hoy la participación de la costa Caribe en el PIB es del 14,8% y crece a dinámicas similares al resto del país, sin embargo, sigue siendo la región más pobre y más rezagada, especialmente en las zonas internas. El comercio exterior en los últimos cinco años ha tenido un crecimiento importante, y las exportaciones minero-energéticas contribuyen en buena parte a la oferta exportadora.

Adicionalmente, nuestros puertos se consolidan como líderes nacionales. En el primer semestre del 2013, los puertos de Cartagena, Santa Marta y la Guajira participaron con el 92,1% del total de las exportaciones por puertos marítimos, y gracias a que los costos



**Sergio Diazgranados**  
Ministro de Comercio, Industria y Turismo

de logística siguen disminuyendo, tenemos una ventaja importante.

En el tema de conectividad, no hay un solo mercado con el que Colombia no tenga hoy integración económica a través de acuerdos comerciales nacionales, que no tenga acceso por vía marítima desde los puertos del Caribe, en particular desde Cartagena. Esto ya es un hecho que tiene que jugar a favor del emprendimiento y el crecimiento empresarial de la región.

Así mismo, la evolución de la producción industrial durante los últimos tres años ha sido superior a la nacional, con algunos altibajos producto de la crisis internacional. A pesar de ello cabe resaltar que la región del Caribe colombiano, en los últimos trimestres ha tenido una mejor capacidad de reacción

frente a estos choques externos que el resto del país; esto en gran medida, producto de la diversificación de nuestras exportaciones. Hoy cinco o seis países componen cerca del 60% del destino de los productos colombianos, y es nuestro deber seguir diversificando, pues cualquier riesgo de alguna de esas economías, sea económico, político o ambiental, se transfiere automáticamente a las empresas nacionales. Otro de los objetivos de nuestra política es diversificar el riesgo, teniendo reglas de juego claras en materia de comercio internacional. Si bien el gobierno negocia los acuerdos comerciales, encontramos que adicional a ello tenemos el reto de generar una especie de balance en el que el mercado interno juegue un rol fundamental a la hora de poder contrarrestar esos choques que generan las relaciones económicas externas.

Decía Paul Krugman que el comercio puede generar una especie de reafirmación geográfica, trasladando los factores productivos y generando una expiación de la economía. Hoy debemos mirar hacia adelante, y para el resto del siglo XXI, no sólo tenemos que sobrepasar el promedio en términos de participación en el PIB per cápita, atracción de inversión extranjera o en composición de las exportaciones; sino que con la progresiva integración regional, vamos superando las barreras de la infraestructura, para concentrarnos en la calidad y en la capacidad productiva.

Cuando miramos la evolución de los acuerdos comerciales con Estados Unidos, insisto en que todos los países, sin excepción, aumentaron el comercio, por lejos o por cerca que estuvieran del mercado americano. Nosotros llegamos a esta agenda de integración económica a pesar de las voces en contra. Con una razonable preocupación por la falta de competitividad del país, nos dijeron que nos hacía falta invertir más en universidades, en vías, en los dragados de los ríos, en conectividad y en telecomunicaciones. Nadie puede negarse a que esa es la agenda que el país tiene que adelantar, pero en razón

de eso, tampoco podemos comprar el argumento facilista de que hasta cuando el país no esté preparado completamente, no podremos negociar los acuerdos. No podemos renunciar a crear expectativas, pues éstas se consideran uno de los motores centrales en el crecimiento de la inversión; es la expectativa de la gente de cómo este país puede ser dentro de 20 o 30 años lo que estimula hoy la inversión extranjera.

Otro reto que tenemos es que frente al promedio nacional, nuestra región tiene más concentración de productos y está de alguna manera más diversificada en los destinos, pero si lo vemos por las posiciones de productos no mineros, es importante que comencemos también a diversificar los bienes que estamos ofreciendo y los mercados a los que estamos yendo.

### LA ALIANZA DEL PACÍFICO COMO MECANISMO DE INTEGRACIÓN REGIONAL

La Alianza del Pacífico es hoy el proceso de integración más ambicioso que se haya emprendido en América Latina en los últimos cincuenta años. Permítanme contarles una anécdota histórica. Estamos seguros que la Alianza del Pacífico así como este proceso de integración, nos va a servir no solamente

para que aumentemos el comercio entre nosotros, sino para que además, podamos con esa misma capacidad que tiene hoy la región, poder ir a las zonas y regiones del mundo con mayor crecimiento económico y con mayor oportunidad de capturar la inversión extranjera.

### IMPACTO DE LOS ACUERDOS COMERCIALES

Nos hemos sentado a analizar cada uno de los departamentos del país, para puntualizar bajo este contexto de integración, dónde se encuentran las oportunidades para incentivar la comercialización de sus productos, haciendo un cruce de oferta y demanda de los sectores que están hoy produciendo y sobre los cuales pudieron crecer.

Haciendo un balance del TLC con Estados Unidos, es importante resaltar que en el primer año del TLC, 180 productos nuevos que nunca antes habían entrado a Estados Unidos, ingresaron por primera vez y más de 780 empresas pequeñas y medianas que nunca antes habían exportado, llevaron sus productos a los Estados Unidos. Entonces lo que decimos es, la región Caribe tiene empresarios suficientes como para iniciar esta transformación real. Aquí hay el material humano y las oportunidades están

apareciendo al frente nuestro y tenemos que salir a tomarlas.

Gracias a ustedes ha crecido el techo industrial: tenemos ya trece zonas francas especiales en la región y nueve permanentes, lo que es muy significativo para atraer inversión extranjera y terminar de construir el capital que hace falta. Justamente para aprovechar todos estos temas, lo que viene haciendo el Gobierno Nacional es apoyar a las Comisiones Regionales de Competitividad, el acceso al crédito, bien con colaterales, con garantía, o con crédito directo a la pequeña y mediana empresa, y ya vemos, por ejemplo, que programas como Transformación Productiva están cada vez dando mayores cimientos para la modernización del país.

En materia de turismo la región Caribe tiene como nunca la oportunidad de construir una real transformación, integrándose con el mundo. En Colombia, el sector de los bienes y servicios que depende del turismo tiene una participación cercana al 3% del PIB. Nos fijamos la meta como gobierno de recibir cuatro millones de visitantes extranjeros de aquí al 2014, y hoy podemos decir con satisfacción que en este cuatrienio hemos invertido 400% más de inversión directa en infraestructura turística de lo que se ha hecho en la historia del país. □

¿CREE QUE  
LOS COLOMBIANOS  
DE VERDAD  
SOMOS UNOS  
"BERRACOS"?

¿EN SERIO  
SOMOS  
"ECHAOS  
PA' LANTE"?

¡AYÚDANOS A  
AVERIGUARLO!

QUEREMOS  
CONSTRUIR  
CONTIGO UNA CULTURA  
MÁS INNOVADORA  
Y EMPRENDEDORA

**innpuls**  
Colombia

  
**¿QUÉ  
CUENTAS?**

innpuls Colombia está liderando el primer estudio del país para entender algunos de nuestros comportamientos y actitudes.

**Ingresar a: [www.quecuentas.co](http://www.quecuentas.co)**

TU HISTORIA AYUDARÁ A ENTENDER  
CÓMO SOMOS LOS COLOMBIANOS  
**Nosotros nos encargamos del resto.**



# El Diamante del Caribe: una mirada a los retos y oportunidades de la región

MODERADOR:

**Antonio Celia.** Presidente de Promigás.

**A**NTONIO CELLA (PRESIDENTE DE PROMIGAS) Uno podría decir que la costa Caribe colombiana prosperó notablemente, entre mediados del siglo X y mediados del siglo XX. Barranquilla particularmente fue pionera en todas las actividades que hoy tanto destacamos. La razón fundamental era que estábamos en una economía abierta y todas las ciudades del Caribe comerciaban con los países vecinos, sin ataduras, sin barreras, sin ningún tipo de restricciones. A mediados del siglo XX, adoptamos en Colombia el modelo de sustitución de importaciones, cerramos todas las economías y todos los litorales empezaron a languidecer en su desarrollo; nuevamente hay un ordenamiento mundial, una corriente imparable, de mayor comercio y los litorales nuevamente vuelven a recobrar importancia y está pasando lo que ha debido pasar siempre que los países se desarrollan desde los litorales hacia dentro.

**LUIS FERNANDO CASTRO**  
(PRESIDENTE DE AGRODEX)

En el país se están tratando de materializar unos clústeres en algunas regiones, porque el reto más importante que tiene el Caribe es el de sofisticar su aparato productivo, como motor de su crecimiento económico, Colombia debe analizar el tipo de bienes y servicios más sofisticados que se puedan producir y comercializar en los mercados mundiales.

Colombia en el año 1962, el 71% de nuestras exportaciones eran de café y petróleo. En el año 1985 si bien se empieza a notar algo de diversificación en economía, el café sigue pesando con el 50%. En el año 2010, no veíamos la suficiente diver-



sificación: el país sigue todavía sembrado entre el petróleo, el carbón, lubricantes y demás cosas, más del 60% en café y banana. Lo que si tiene como característica Colombia es la agroindustria, que pesa mucho dentro del PIB de la región, pero que es un sector con poco valor agregado, negocios dispersos, poco organizado, salvo algunos casos de la palma. En el tema de la minería tenemos recursos por explotar y debemos conseguir que esas regalías se inviertan bien en educación, infraestructura y en sofisticación del talento humano.

Nosotros tenemos que hacer apuestas con Barranquilla y el departamento del Atlántico, porque no tienen recursos naturales, agricultura, no tiene petróleo, ni tiene carbón y por el contrario tiene una estructura productiva diversificada. A lo tenemos que apostarle es a estructuras de alta complejidad y alto valor estratégico aprovechando el gran potencial en talento humano de esta ciudad y hacer que se puedan desarrollar alianzas estratégicas que puedan sofisticar el aparato productivo.



De izquierda a derecha: Luis Fernando Castro, Federico Restrepo, Antonio Celia, Felipe Calderón y Luis Fernando Arboleda.

### **FEDERICO RESTREPO (VICEPRESIDENTE CORPORATIVO DE PACIFIC RUBIALES)**

Yo quiero aclarar que los sistemas políticos importan en el desarrollo de las naciones y lo digo porque cada vez que nos quieren hacer sentir mal a los colombianos, nos ponen los ejemplos de esos países que han hecho avances extraordinarios en materia de infraestructura entonces la política importa y los sistemas políticos importan.

De acuerdo a los indicadores del último índice del Foro Mundial de Davos, Colombia pasó del puesto 69 al puesto 67 y México con toda esa historia formidable que dio el presidente Calderón ha sido de los países que más ha subido y creo que se trata de que los gobernantes y el sector privado se pongan metas medibles.

### **FELIPE CALDERÓN (EX-PRESIDENTE DE MÉXICO)**

Evidentemente, si es de las cosas más difíciles, la verdad es que en gobierno no hay decisiones fáciles. La clave es que muchas veces uno no puede evitar los costos de las decisiones mentales y también juega mucho la parte electoral, dependemos mucho de si se piensa en las próximas elecciones o en las próximas generaciones.

Cuando terminamos la etapa expansiva contracíclica nos tocó tomar decisiones muy difíciles que costaron mucho electoralmente; subir impuestos no es nada popular o cerrar una empresa fue muy difícil, pero había que hacerlo y yo creo que valió finalmente la pena. Yo creo que ahora México está pasando por un proceso similar, reformas bien importantes en donde no se había tenido ninguna apoyo de la oposición, en este caso para hacerlo ahora, el PAN es mi partido y la oposición está apoyando al gobierno por lo que es el momento para hacer las reformas que hacen falta y que durante mucho tiempo estuvieron bloqueadas por las fuerzas políticas contrarias. Son decisiones costosas porque hay un imperio, hay muchos intereses, hay a veces verdaderas mafias dentro de algunos grupos sindicales de algunas organizaciones magisteriales que no les conviene que por ejemplo, haya calidad educativa. Hay que asumir los riesgos y los costos de cambiar eso y construir el apoyo político para hacerlo posible.

### **LUIS FERNANDO ARBOLEDA (PRESIDENTE DE FINDETER)**

Realmente voy a arrancar con una frase que hemos aprendido en este



De izquierda a derecha: Luis Fernando Castro, Federico Restrepo, Antonio Celia, Felipe Calderón y Luis Fernando Arboleda.

tema ciudades sostenibles y competitivas, donde la plataforma del BID ha sido muy importante. Findeter está haciendo diez ciudades sostenibles y competitivas dentro de la plataforma del BID. Nos aprobaron que Colombia tuviera 10 ciudades sostenibles en esta plataforma. Lo que estamos tratando es definir cómo pensar en grande, articular diálogos ciudadanos como los que estamos haciendo y así logramos un plan de acción para Barranquilla de 1.100 millones de dólares.

Las decisiones que se deben tomar es sobre el déficit que tienen estas regiones, déficit en movilidad, servicios públicos, salud y educación; de los cuales ya hemos invertido 100 millones de dólares. Aquí prevalece la voluntad política y las buenas relaciones que tengan dentro de las comunidades con su gente y con los consejos para que haya gobernabilidad; estamos avanzando también bastante con Valledupar y estamos arrancando con el nuevo alcalde de Cartagena.

Miramos la ciudad 30 años atrás con el lustre de bulla urbana y la proyectamos 20 años, es decir estamos mirando la ciudad en 50 años y su área metropolitana, pero cuando empezamos a buscar estas ciudades que van a ser sostenibles y competitivas, lo que hicimos fue destacar sus grandes fortalezas, y eso es lo que hemos llamado nosotros el Diamante Caribe.

Nuestra intención fue crear una región entre Cartagena, Barranquilla y Santa Marta y de unir todas las complementariedades. Más adelante decidimos involucrar a los Santanderes aprovechando que Bucaramanga está a 700 kilómetros del Mar Caribe y de ahí salió una región de 13 millones de colombianos que vamos a llamar el Diamante Caribe, por qué vemos muchas oportunidades de desarrollo tanto en la infraestructura y todo el tema de la innovación.

Dentro de nuestras fortalezas vemos el tema aeroportuario. Bogotá se lleva 22 billones pasajeros al año, y esta región

con todos los aeropuertos que tenemos, mueve 8 millones. Estamos fomentando a las aerolíneas pequeñas, dándoles capital de trabajo para que tratemos de fortalecer la movilidad en el tema de aeropuertos. En el tema de conectividad, estamos llevando el cable submarino a San Andrés y a Tumaco, pero nos hace falta la conectividad entre estas regiones. Barranquilla es débil en conectividad; tenemos un 12% de conectividad con el Eje Cafetero y un 18% con Santander. Tenemos la gran fortaleza de que los gobernadores le están apostando a un estudio del nivel de conectividad que va a medir territorio, innovación tecnológica, turismo, logística, uso del suelo y productividad en cada una de las regiones. También estamos trabajando en agua para la prosperidad. Vamos a tener en Santa Marta el mejoramiento de calidad del acueducto, Montería va a pasar al 50% de cobertura del alcantarillado, y Sincelejo va a quedar cubierta al 100%. □

# PACIFIC INGRESA AL ÍNDICE DE SOSTENIBILIDAD DOW JONES Y DEJA EN ALTO EL NOMBRE DE COLOMBIA.

MEMBER OF

**Dow Jones  
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM 



Haber ingresado al Índice de Sostenibilidad Dow Jones es un reconocimiento de talla mundial que nos anima a seguir promoviendo la sostenibilidad en toda nuestra cadena de valor y a fortalecer cada día nuestro compromiso incondicional de contribuir en la construcción de un mejor país, de la mano de nuestros empleados y de las comunidades donde operamos.

Síguenos en:



[www.facebook.com/PacificRubiales](https://www.facebook.com/PacificRubiales)



[www.twitter.com/PacificRubiales](https://www.twitter.com/PacificRubiales)



**Pacific**  
Rubiales Energy

# La industrialización del agro con valor compartido

**B**arranquilla es una de las ciudades que más han evolucionado en estos últimos años en Colombia. La evolución se demoró hasta que entendimos que las costas tienen un papel relevante en el proceso de desarrollo del país, y aunque todavía no llegamos ni al 10% de lo que nosotros aspiramos como colombianos, en lo que concierne al Ministerio de Agricultura, sabemos que el trabajo está prácticamente por hacer. Así como tenemos en esta región el mayor número de gente en extrema pobreza, también en este sector podemos generar desarrollo, propiedad y empleo, con muchos menos recursos de los que requieren los sectores comerciales e industriales.

Es importante destacar que las inversiones que se hacen en las ciudades son muy diferentes a las inversiones que se hacen en el campo. Así, vino el desafío de promover un proceso de reingeniería social y también de reingeniería de procesos en Indupalma. Allí nos enfrentamos al siguiente panorama: para arrancar, el 84% de la totalidad de los ingresos se destinaban a cumplir con costos laborales, de modo que sólo el 16% se encontraba disponible para operación.

En 1977, ingresaron los trabajadores informales a la nómina y comenzamos a trabajar en la filosofía del valor compartido, en el que la educación fue la columna vertebral, con una perspectiva desde el emprendimiento. Así les enseñamos que no todos tenían que ser directamente trabajadores de la empresa sino que podían ser trabajadores de sí mismos, que podían generar negocios y que podían salir adelante. La guerrilla y los paramilitares trataron de involucrarse en el proceso, y ahí estuvo el gerente de Indupalma diciéndole a las cooperativas de trabajo asociado que si cedían ante las presiones de los insurgentes, los alejaríamos del proceso de emprendimiento. De ese modo, ellos no sólo se unieron solidariamente, sino que se esforzaron por trabajar con tesón,



**Rubén Darío Lizarralde**  
Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural.

orgullo, pasión y tenacidad.

El año pasado, el Presidente Santos entregó a los campesinos los títulos de Agroindustriales El Palmar S.A.S., el primer proyecto que se volvió negocio, y que ellos pagaron con la producción de sus plantaciones; este año, Agroindustriales El Horizonte S.A. también asumió la propiedad de sus proyectos. Ambos proyectos están hoy avaluados en más de 40 millones de dólares, cerca de 80 mil millones de pesos y le pertenecen a 300 familias campesinas. Esta es la expresión de valor compartido y a nosotros no nos costó nada. La única inversión la hemos hecho en educación y hoy estamos mostrando los resultados.

En el sur del Cesar y en el departamento de Santander, cerca de Sabana de Torres, se ha producido una revolución económica como expresión del valor com-

partido. Nos enfocamos en tres aspectos: primero, el del fortalecimiento del ser, donde educamos a la gente en principios y valores; segundo, en el fortalecimiento de su personalidad, que se basa en el crecimiento de su autoestima, y tercero, en la parte empresarial, porque tienen que aprender a ser empresarios autónomos e independientes. Ése ha sido un ejercicio extraordinario. Pasamos de ser una empresa productora de semillas y de aceite de palma, a ser una empresa productora de negocios e inversiones.

El conocimiento de que las tierras deben propiciar el desarrollo, nos llevó a presentar un proyecto de ley que promueve un permiso de acumulación de Unidades Agrícolas Familiares. Como el sector privado debe aportar también, la intención es que el capital nacional o extranjero que no provenga del Estado, se encuentre en la obligación de reorientar la inversión y el desarrollo de proyectos para pequeños propietarios como mínimo, en el 20% de la extensión de las UAF adquiridas. Si esos inversionistas salen adelante, les vamos a pedir que nos acompañen precisamente en el desarrollo de proyectos productivos para pequeños empresarios, procurando que de manera colectiva, las llamadas “empresas anclas” puedan acompañar en muchas zonas del país a los pequeños que requieren de asistencia técnica, educación, dirección y apoyo, para que sus propiedades sean definitivamente seguras.

Estamos seguros que de la mano de los programas que buscan la restitución, la gente podrá regresar a la tierra que antes le había sido quitada. Sin embargo, la experiencia nos dice que no podemos limitarnos simplemente a entregarles las tierras a las víctimas, sino que es nuestro deber acompañarlos en los procesos productivos, buscarles y asegurarles las compras de sus producciones a precio de mercado, y no a precios de centrales de abastos. □

# Claves para el desarrollo agrario sostenible



Cómo crear nueva prosperidad tanto para los pequeños como para los grandes agricultores?

La pobreza no como un problema, sino una oportunidad para crear unos mercados emergentes que sean mercados grandes y que mejoren la calidad de vida de todos.

La responsabilidad social corporativa es más superficial que cualquier otra cosa y la caridad, aunque tiene algo de utilidad, generalmente fracasa en sacar a las personas de la pobreza, debido a que el movimiento rápido del impacto de la inversión confunde la misión con la rentabilidad social. En términos generales, la razón por la cual estos enfoques han fracasado, es porque las personas pobres por sí solas tienen que invertir su tiempo y su dinero, lo que genera un manejo y aplicación incorrecta de los fondos. El punto es que los pequeños campesinos requieren asistencia e inversiones de diferentes tipos para poder salir de la pobreza.

Tenemos que en el escenario global, el fenómeno es más sorprendente porque tenemos 850 mil granjas en el mundo y de estos, el 85% tiene menos de 2 hectáreas. El tamaño de la propiedad aquí en Colombia es más grande, sin embargo, las proporciones son las mismas. El ingrediente clave en este caso para solucionar los problemas de pobreza extrema es mejorando la prosperidad de los pequeños agricultores.

Quiero describirles a ustedes una iniciativa que funcionó y que inicié hace 30 años, que tiene como principio básico tratar a los pobres como clientes y no como receptores de ingresos. El enfoque que empecé desde entonces, me hizo darme cuenta que las personas en Denver, Colorado que eran pobres vivían con 600 dólares al mes y los de Bangladesh vivían los mismos 30 días, sólo con 30 dólares. Como en Bangladesh, la mayoría de los pobres se ganan la vida a partir de la agricultura, llegamos a la conclusión de que se necesita controlar el agua para los cultivos, porque en época de muchas lluvias, pero también de sequía, tenemos malos precios, y muchas veces, vemos como se arruina la producción. Si eso les da una idea del trabajo que hacíamos allí, yo creo que los mismos principios podríamos aplicarlos a la situación en Colombia.



**Paul Polak**

Experto mundial en desarrollo agrario sostenible y erradicación de pobreza

## GENERAR PRODUCTIVIDAD DESARRAIGANDO POBREZA

Existen bombas manuales que le cuestan al agricultor más o menos 25 dólares y pueden ser instaladas en pozos, e incluyen el tubo, la bomba y el filtro en la parte inferior. Con apenas 25 dólares, gana dinero el fabricante, el que instala la bomba, el soldador y el que lo distribuye en el pueblo también. Así fue como encontramos que un agricultor en promedio, con la inversión de 25 dólares se puede ganar entre 100 y 150 dólares después de cubrir todos los gastos de cultivar medio acre de vegetales.

Entonces, ¿cómo lo logramos? Bueno, primero reclutamos 75 fabricantes en el pueblo y con ellos creamos con una inversión pequeña, talleres pequeños que tenían un solo soldador y a ellos les hablamos sobre las ventajas de ser aprendices y entrar en este negocio de bombas manuales. Como la producción era relativamente fácil, no les dábamos ningún subsidio, pero como no les negamos el apoyo, pudimos dar inicio a una red de 75 fabricantes privados independientes. Luego reclutamos tres mil distribuidores en los pueblos, e hicimos un programa de capacitación para otros tres mil más que ya eran perforadores de pozos, y les enseñamos a instalar las bombas de forma manual por 5 centavos. Lo que hicimos fue mostrarles cómo se instalaban estas bombas correctamente y así comenzaron a ganarse la vida instalándolas durante la temporada que lo requerían.

El vínculo que nos hacía falta era el mercadeo rural, porque de la única manera que los fabricantes y distribuidores quisieran participar en el negocio, era garantizando que cada uno de ellos tuviesen suficiente volumen de producción. Así, ideamos una serie de actividades de mercadeo en distintos sitios en Bangladesh.

Recuerden que Bangladesh es un país muy distinto a Colombia. Estos agricultores tienen sólo un acre y normalmente viven con un dólar al día por familia. Entonces, una de las cosas que nosotros hicimos fue que contratamos a grupos de trovadores profesionales y ellos propusieron una canción acerca de la bomba para tocarla en los mercados y en las celebraciones, después había alguien

que mostraba cómo funcionaba la bomba y también entregaban panfletos. La manera como pudimos impactar el mercado a escala

esta bomba. Una de las cosas que aprendimos fue la importancia del mercadeo masivo como parte importante del proceso.

Yo creo fuertemente en medir el impacto después de cada experiencia. En los primeros 25 años pudimos atraer 78 millones de dólares en donaciones, tanto de individuos como de empresas. Los agricultores que viven con un dólar al día invirtieron 139 millones de dólares y terminaron aumentando sus ingresos anuales a 288 millones de dólares al año como resultado de estas inversiones. Yo creo que esos tipos de resultados se encuentran a disposición de la gente pobre especialmente de las áreas rurales. Desde el punto de vista puramente económico, esta es una población a la que no se le presta servicio pero sí se le pueden aplicar los principios básicos de diseño, creando productos y servicios según sus capacidades y que activen el sector privado creando nueva riqueza.

Entonces, ¿por qué los negocios grandes no han invertido en prestarles servicio a estos clientes de menos de dos dólares al día? Es una oportunidad de mercado buena, pero no lo hacen, primero, porque creen que uno no puede ganar dinero sirviéndole a la gente pobre, segundo, porque no tienen ni idea cómo diseñar productos y servicios al nivel que se necesita para clientes que no tienen muchos ingresos para pagar, y tercero, porque no saben cómo llegar a una escala superior, porque si usted está haciendo muchas cosas que no son muy costosas, hay que hacerlo en gran volumen y con unos márgenes relativamente buenos. Así, no hay razón para no sembrar la oportunidad de crear utilidades a un nivel

de negocio grande, permitiendo que tengan prosperidad los pequeños tenedores de tierra, y aprovechando 2.700 millones de clientes nuevos a los cuales tradicionalmente no se les presta servicio.

Primero, hay que ir donde está la acción. Esto quiere decir que no podemos resolver el problema desde la oficina. Segundo, debemos hablar con las personas que tienen el problema y escuchar lo que ellos tienen que decir y aprender lo que se tenga que aprender sobre lo propuesto en específico. En tercer lugar está el proceso del diseño, hay que saber qué cosas funcionan para la



**La responsabilidad social corporativa es más superficial que cualquier otra cosa y la caridad, aunque tiene algo de utilidad, generalmente fracasa en sacar a las personas de la pobreza.**

fue creando una película de Bollywood; contratamos al mejor director y productor en Bangladesh y con unos 25 mil dólares hicimos una película de 90 minutos que mostró tras una historia de amor, cómo un joven que no tenía esperanza alguna pudo completar para pagar por la dote de su amada, luego de emprender un proyecto de instalación de bombas manuales en un pueblo sin electricidad y sin plantas eléctricas. La película atrajo a 25 mil personas, y nosotros lo que hicimos fue convocar a los distribuidores locales para que asistieran, puesto que la película había sido diseñada para presentar



gente pobre. Lo último es lo que la gente llama innovación, que no es más que usar esas estrategias atípicas que sólo funcionan en sitios rurales y que de otro modo nunca hubiésemos pensado que funcionarían.

Lo que estamos haciendo ahora es creando unas multinacionales diseñadas para transformar las vidas de por lo menos 100 millones de clientes de menos de dos dólares al día, con el objetivo de generar u obtener utilidades para atraer inversión comercial. Como sabemos que en muchos países el riego es muy importante, en India, por ejemplo, hay unas 20 millones de bombas diesel cuya adquisición es bastante costosa. Allí organizamos un equipo de diseño dirigido por unos ingenieros de exploraciones, con el objetivo de crear un sistema de bombeo con celdas fotovoltaicas que sea competitivo frente a los sistemas de bombas diesel de cinco caballos de fuerza. Con esto buscamos suministrar electricidad a las empresas de los pueblos, y llevarle energía eléctrica a mil millones de personas que no tienen acceso a la luz. Este proyecto lo diseñamos para ser como la General Electric para familias pobres.

#### AGUA POTABLE A PRECIOS ASEQUIBLES

Hay millones de personas que no tienen acceso a agua potable, por lo que hemos creado una empresa que vende 10 litros de agua potable segura en el este de India a un precio de 8 centavos.

Usando sistemas de electrocloración y con 150 dólares purificamos 80 mil litros

de agua, pero como el agua es pesada y se nos dificultaba transportar esa cantidad, decidimos irnos a 50 pueblos alrededor de nuestro centro de producción y contratamos con los que tienen las tiendas locales para construir un tanque de 3 mil litros usando el agua de sus propios pozos. Ahora en la India hay 10 millones de estas tiendas, que funcionan gracias a que contratamos una persona de cada pueblo que es la que se encarga de llevar un purificador de agua

en su motocicleta, con lo que garantizan por lo menos 4 mil litros de agua potable. En algunos casos, el dueño de cada tienda construye el tanque utilizando mano de obra local para las actividades de plomería y llena el pozo contaminado para obtener agua segura; vende el agua a 8 centavos cada 10 litros, y si los clientes necesitan llevarla a su casa, contratan a otra persona que es la encargada de llevarla a domicilio.

Al final, nosotros hacemos un contrato con el dueño de la tienda, quien recibe una comisión del 25%, que es una comisión más alta que vender Coca-Cola o Pepsi y

nosotros nos ganamos el 75% restante y garantizamos la calidad de agua para los pueblos a los que les prestamos servicio. Creemos que estamos en la etapa inicial, por lo que estamos pasando de contratar con 25 pueblos por mes a 50 pueblos en los mismos 30 días, lo que nos representa 80 mil clientes nuevos por mes. Esta empresa la diseñamos para poder llegar en tres años a 10 mil pueblos en la India y 100 millones de clientes pobres.

**Primero, hay que ir donde está la acción. Segundo, debemos hablar con las personas que tienen el problema y escuchar lo que ellos tienen que decir y aprender lo que se tenga que aprender. En tercer lugar está el proceso del diseño, hay que saber qué cosas funcionan para la gente pobre.**

Esto es muy diferente de Colombia, porque allá las granjas son muy pequeñas y la gente es más pobre. La pregunta que les haría a todos ustedes: ¿Cómo Colombia podría crear nuevos descubrimientos para crecer en escala y tener la posibilidad de hacer de manera rentable, diseños radicales que también sean baratos? Hay muchas oportunidades que parecen descritas muy bien y que ustedes conocen mucho mejor que yo, que incluyen palma de aceite, frutas tropicales, flores, café y cacao como ejemplos de colaboración de grandes y pequeños agricultores para crear prosperidad para ambos. □

# El Caribe y su agro: iniciativas, estrategias y programas innovadores

## MODERADOR:

**Indalecio Dangond**

(Gerente Open Loans Colombia).

**INDALECIO DANGOND:** Tenemos en Colombia un 50% de pobreza en el sector rural y un porcentaje mucho más alto sin agua y sin tierra, cuando la agricultura se escribe con agua. Lo que queremos escuchar es la razón de por qué un país tan rico en microclima, con áreas agroecológicas y unas tierras muy buenas, de 2 millones aptas para sembrar cacao, sólo tenemos 108 mil hectáreas produciendo; o por qué en Colombia con una superficie apta para tener 3 millones de hectáreas de palma africana solamente tenemos 450 mil hectáreas; por qué en Colombia que tenemos una superficie apta para tener reforestada 17 millones de hectáreas de árboles, solamente llegamos a escasas 380 mil hectáreas; por qué en Colombia teniendo 95 mil tipos de frutales sólo exportamos 1.800 toneladas al año y por qué en Colombia teniendo 42 especies de hortalizas, solamente alcanzamos a cultivar 100 mil hectáreas.

## RUBÉN DARÍO LIZARRALDE (MINISTRO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL)

Nos falta gestión, inclusive hay oportunidad de sembrar 2 millones de hectáreas de caucho y solamente tenemos sembradas 45 mil hectáreas en todo el país. Es decir, tenemos un gran potencial pero no ha habido organización ni gestión. Hay apoyos del gobierno hacia el sector privado y definitivamente lo que nosotros tenemos que hacer es articular todas las oportunidades, y todos los apoyos para generar desarrollo.

Pero hay algo que es definitivamente claro, la educación. Si hay educación se abre un potencial enorme en este caso, en el campo colombiano. A este nivel de gran desarrollo hay que llevar a los campesinos, si vamos de la mano con los pequeños no habrá discusiones desde el punto de vista



social. Los grandes tenemos que llevar de la mano a los pequeños, pero no solamente en el proceso productivo, no solamente en la asistencia técnica, no solamente asegurando la venta de la producción, sino también participando del proceso educativo.

## CARLOS MURGAS (PRESIDENTE OLEOFLORES)

Nosotros estamos localizados en el norte de Suramérica, tenemos el mercado a 6 días del Golfo de México, a 12 o 14 días de Europa y mi respuesta parcial es que

somos un país muy rico, aquí se produce de todo. No tenemos las estaciones pero aquí hay una zona de verano, o sea que no llueve en una época, y de invierno cuando se siembra y mientras aquí está lloviendo, en otra zona de Colombia está haciendo verano.

Hay unas tierras en la sabana cundiboyacense en las que con una hectárea de vegetales comen 10 familias, son tan buenas, que se da todo. Nosotros que estamos a seis días de distancia del mercado norteamericano, en el caso de la palma de

6 días del mercado de los Estados Unidos.

Nosotros pensamos en un modelo para asociar a pequeños productores a quienes le habíamos entregado la tierra hace 50 años, que estaban más pobres que cuando se las entregaron, entonces me fui a María la Baja Bolívar y allí vi unas tierras extraordinarias y me puse a trabajar en el proyecto agricultores pequeños y grandes.

Para poder asociarse con nosotros un campesino tiene que tener una tierra, que sea suya, que quiera trabajar

garantizo, el coordinador de ese grupo a quien nosotros le decimos integrador, le compra la fruta y vía Banco Agrario desarrollamos el proyecto. La primera alianza que hicimos fue el 5 de diciembre de 2000 con 126 familias y una tierra de 530 hectáreas, nos otorgaron un crédito de 1.400 millones de pesos por 10 años, crédito que pre-pagamos dos años antes, lo que demuestra que esos campesinos lograron lo propuesto.

¿Qué necesitamos para hacer las alianzas?, unas políticas de Estado que sean de largo plazo, las zonas donde se va a sembrar tiene que tener las condiciones, adecuada financiación, que se cumplan las condiciones de crédito para lo que requiere el negocio, integradores con experiencia que sean serios y capaces de garantizar lo que no puede garantizar el campesino respecto a la financiación, acompañamiento técnico y social y una garantía de compra de su producción a un precio de mercado.

El dinero que les presta el banco lo administran ellos pero nosotros lo damos en un encargo fiduciario, entonces en esa etapa improductiva el campesino retira lo suficiente para vivir y comer. Tenemos varias alianzas, la primera fue la de María La Baja con 1.200 hectáreas que se van a terminar de sembrar el año entrante y vamos a llegar muy pronto a las 15 o 20 mil hectáreas. Tenemos alianzas en El Cesar y en La Guajira con pequeños productores y recientemente en Córdoba y Sucre de unos años para acá, los ganaderos ya son empresarios grandes, están sembrando con nosotros palma y ya llevan 2.535 hectáreas. La zona del Catatumbo en la frontera con Venezuela, ha recibido créditos hasta de 112 mil millones no reembolsables de cuenta del Plan Colombia para cambiar las plantaciones de coca por palma, hoy tenemos unas 35 mil hectáreas sembradas con 34 pequeñas asociaciones, donde se han visto 2.260 familias beneficiadas y unos 19 mil empleos directos e indirectos.

#### **SERGIO KARAGUMECHIAN (GERENTE GENERAL CEA)**

Yo creo que nosotros debemos cuestionarnos si estamos en un foro donde vemos que hay 3 pilares que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de la costa Caribe, como es la parte de logística, de turismo y la parte de agroindustria y así mismo vemos que menos del 9% del PIB de la costa y menos del 6% del PIB del país dependen de agroindustria. Todos hemos hablado de la educación, por qué no nos pregun-



De izquierda a derecha: Carlos Murgas, Paul Polak, Rubén Darío Lizarralde, Fabián Daza, Sergio Karagumechian e Indalecio Dangond.

aceite, la competencia no es Venezuela, ni el Ecuador, ni el Perú, es Singapur, que no la siembra pero la comercializa. Malasia e Indonesia, producen 20 millones de toneladas de aceite y ellos están a 62 días del mercado de los Estados Unidos, nosotros a

con palma. Nosotros lo apoyamos con el crédito, miramos si la tierra sirve y si tiene títulos, entonces podemos servirle de garante en el 20% de lo que el banco le exige a para solicitar un crédito. El 80% lo pone el campesino, pero el 20% yo lo



tamos cuantas facultades de agronomía existen en las principales universidades de Barranquilla, entonces la reflexión es que no podemos tener una buena agricultura si no podemos tener acceso a la educación necesaria para garantizar esos estándares. No hemos crecido por factores de inseguridad, infraestructura, falta de crédito y falta de educación, tenemos que dar las condiciones para poder desarrollarla.

#### **FABIÁN DAZA** **(DIRECTOREJECUTIVOFUNDALIANZA)**

Las actividades silvopastoriles hacen referencia a plantaciones forestales o de la incorporación del árbol en el sistema ganadero como una fuente importante de recurso, no solamente para la industria forestal, si no como árboles frutales o simplemente para el embellecimiento del paisaje.

Los mismos niveles de ineficiencia que tenemos en Colombia, lo tenemos en Argentina. Hoy Colombia tiene cerca de 38 millones de hectáreas ocupadas por sólo 25 millones de cabezas, pero tenemos la posibilidad de alimentar nuestros animales con forrajes provenientes de pasturas tropicales, asociados con árboles maderables lo que termina siendo una ventaja comparativa y competitiva frente a Latinoamérica.

Fundalianza arrancó por un encargo

que nos dejó Carlos Murgas estando en el ministerio, de que miráramos de qué forma lográbamos integrar productores de palma y de cacao alrededor de nuestra organización. Finalmente terminamos desarrollando modelos de negocios inclusivos en ganadería, en la industria maderera y la industria cárnica y láctea acompañan estas iniciativas. En el Cesar y en la Guajira hemos ido acrecentando el número de pequeños productores que hoy tienen reconvertida su ganadería a sistemas silvopastoriles, por supuesto, teniendo importante rendimiento en lo económico y también el beneficio de ir construyendo pequeños bosques productivos en lo que anteriormente eran fincas desprotegidas.

Hoy la banca de inversión social está en la fase final de la formulación de un proyecto que nos va a permitir poner en consideración de inversionistas extranjeros y algunos pocos del país un fondo de 100 millones de dólares para hacer 50 mil hectáreas en sistemas silvopastoriles, en la costa Atlántica, principalmente el sur de la Guajira, Cesar, Atlántico y el departamento de Bolívar. Adicionalmente existen mediciones científicas donde se ha podido comprobar que todo aquel daño que hace la ganadería extensiva se compensa con el sistema silvopastoril pues recoge todo ese daño ambiental que produce la

ganadería, por ser sistemas más productivos, más limpios y mucho más amigables con el medio ambiente.

**LD:** Podríamos concluir entonces que el Gran Pacto para la Productividad de la agroindustria en la región Caribe, podría estar basado en cuatro estrategias. La primera y la más importante es la educación o el emprendimiento rural. La segunda, comenzar a trabajar en proyectos asociados, pues los modelos que han mostrado en este espacio están dando unos frutos y una rentabilidad que creo se podrían copiar en otros sectores. La tercera es que la agricultura no se puede hacer sin agua. En la Guajira, en mi departamento, tenemos una represa que la terminaron hace dos años con más de 180 millones de litros de agua y no hemos podido regar una sola hectárea, yo creo que tenemos que comenzar a reactivar todos los temas de riego en nuestra región. La otra es que yo creo que ya es hora de que los gobernadores comiencen a hacer los estudios con las universidades de la vocación de los suelos de cada municipio, aquí no podemos seguir sembrando yuca y tomates donde no son competitivos. Yo creo que si nosotros desarrollamos esta última estrategia junto con el gobierno lograremos que la fuente de financiamiento sea oportuna. □

# Hacia dónde va la economía de la región Caribe

Según las cifras que presentamos la semana pasada con el DANE, la economía colombiana creció en un 4,2% en el segundo trimestre del 2013, jalonado básicamente por el sector financiero y por el comercio, gracias a un crecimiento del 4,6% en los hogares. Con ello, lo que sucedió fue que aumentó el consumo en tarjetas de crédito, aumentó el comercio y adicionalmente, creció la confianza de los colombianos en la economía del país. Prevemos entonces que la economía va a crecer este año hasta en un 4,5%, tal como lo estábamos esperando.

El crecimiento de la región se ha desarrollado un poco por debajo del promedio, sin embargo, sabemos que lo que está pasando en ciudades como Barranquilla, Santa Marta o Cartagena, es que el aumento de los rendimientos estará dado a su vez, por el aumento de la inversión pública. En esta región del país el PIB per cápita ha venido creciendo

en los últimos años de manera importante. Cuando éste se compara con el crecimiento nacional, encontramos que en materia de PIB per cápita, en país se multiplicó por 2,5 en algunos departamentos; sin embargo, cabe decir que en el caso de la región Caribe, esta cifra se multiplicó por 3 y hasta por 3.5 en algunos municipios. Esto quiere decir que la región Caribe ha acelerado su participación en ingresos y en equidad con las personas.

Lo que nos sucede con las regiones es que todavía tenemos cifras muy rezagadas a partir de las cuales nos corresponde trabajar. El desempleo en la región Caribe ha venido presentando un comportamiento mucho más interesante: mientras aquí estamos en tasas del 9.1%, el país muestra una tasa que se ubica alrededor del 9.5%. A partir de ello es que creo que algunos de los analistas concuerdan conmigo en que vemos un futuro promisorio para esta región que tanto está creciendo en los últimos años y vemos además este crecimiento acompañado de un desempeño fiscal mucho mejor por parte de



**Tatyana Orozco**  
Directora Departamento Nacional de Planeación

los diferentes municipios, lo cual sin duda genera un impacto sobre las inversiones y los accesos a créditos que pueden tener los entes territoriales.

## PRESUPUESTO NACIONAL

Cuando observamos el presupuesto de las diferentes regiones y cuando miramos los presupuestos de los diferentes departamentos de la región, vemos que el Sistema General de Regalías es en la región Caribe la mayor fuente de financiación, por lo que todavía nos resta hacer un esfuerzo, tal como lo han hecho las economías de Atlántico y Bolívar, por incrementar el porcentaje de recursos propios dentro de sus ingresos.

En el tema presupuestario, hay unos asuntos que si bien vienen ya comprometidos de años anteriores, gran parte de lo que hacemos en este análisis es regionalizar el presupuesto a partir de nuestra capacidad inversionista. Entre el 2007 y el 2010, el 24% de la inversión se invertía en la región Caribe colombiana, sin embargo, nos propusimos que

con el presupuesto entre 2011 y 2014 este compromiso aumentara del 24% al 27% para estos departamentos.

En la región Caribe estamos invirtiendo en planes de vivienda, no solo dentro del programa de 100.000 viviendas gratis, sino también en una segunda etapa, que gracias a un nuevo documento CONPES, permitió que se acordara un desembolso de 1,1 billones de pesos que se materializan con 35.000 mil viviendas más para la región. También hemos invertido en agua potable y saneamiento básico, inversiones que superan el billón de pesos, pasando de una cobertura del 73% al 81% sólo en la región Caribe. En el tema de infraestructura, asignamos entre el 2012 y el 2014 más de 82 mil millones de pesos en mantenimiento y rehabilitación en distintos corredores viales.

Sabemos que para Barranquilla y Cartagena, recae con preocupación el tema del transporte urbano y los sistemas de transporte masivo, por lo cual ya venimos trabajando con el director de Transmetro, Manuel Fernández y con la alcaldesa de Barranquilla, en la elaboración de un nuevo CONPES que permita una inyección de capital que de paso al mejoramiento del área metropolitana y las rutas de chatarrización. En este sentido, el tema ambiental ha tenido mucha importancia para esta región del país: se ha invertido para recuperación hídrica de caños, más de 40 mil millones de pesos, y se ha destinado cierta inversión para la erosión costera en municipios de Puerto Colombia y en el Departamento de La Guajira.

Hoy en día tenemos el 41% de los municipios de la región Caribe conectados a la red de fibra óptica y cuando termine este gobierno vamos a tener el 100% de cobertura en todo el país. La semana pasada aprobamos un CONPES que básicamente permite la inversión de más de un billón de pesos en la contratación de microondas y satélites para aquellas zonas rurales donde no se puede llegar con fibra óptica.

En materia de conectividad digital, sabemos que no todas las personas tienen

los recursos para conectarse a internet de manera directa. Aquí, en la región Caribe tenemos 19.200 accesos a través de hogares digitales que reciben un subsidio de conectividad. También, a través del Programa Computadores para Educar, se han repartido casi 100.000 computadores y tabletas para que los niños puedan acceder a internet y hacer sus tareas desde su casa. Así es como la tecnología está llegando a cada uno de los hogares y municipios, pero también tenemos claro que estos esfuerzos deben venir acompañados del tema de energía eléctrica.

**SISTEMA GENERAL DE REGALÍAS**

La región fue una de las ganadoras con la nueva retribución del Sistema General de Regalías, puesto que hoy en día contamos con un presupuesto de 5,1 billones para la vigencia 2012-2014, de los cuales recibimos el 31% de los recursos destinados en este fondo. Por ahora se está invirtiendo todo en el tema de infraestructura que es muy importante, en educación –lo que implica un compromiso de los gobernantes con el tema de nuevas sedes para mayor cobertura y para ciencia y tecnología- y en agua potable

y saneamiento básico para cubrir necesidades básicas insatisfechas.

Para ayudar a nuestros municipios a salir adelante, tendremos que especializarnos en capacidad institucional, estructura fiscal y en planes de desarrollo, a sabiendas que así es como funciona el Programa de Ciudades Sostenibles.

Con el Sistema General de Regalías hemos visto que los proyectos ahora presentados, en comparación con los formulados cinco o tres años atrás, están mucho mejor diseñados y tienen mucha más visión de futuro. Sin embargo, el reto persiste. Es necesario buscar una forma en que los diferentes departamentos se pongan de acuerdo para

**vemos un futuro promisorio para esta región que tanto está creciendo en los últimos años y vemos además este crecimiento acompañado de un desempeño fiscal mucho mejor por parte de los diferentes municipios, lo cual sin duda genera un impacto sobre las inversiones y los accesos a créditos que pueden tener los entes territoriales.**

Como ustedes saben, Colombia está intentando ser miembro de la OECD, por lo que ellos van a ayudarnos para identificar y recomendar políticas para el desarrollo regional. Esa coordinación multinivel entre el gobierno nacional y los gobiernos locales para ver cómo mejoramos esos procesos de articulación, permitirán que los programas fluyan y lleguen a las regiones en tal forma, que podamos contribuir a los planes de desarrollo de maneras mucho más ágiles.

presentar proyectos de impacto general, y lo mismo debemos hacer con los recursos de ciencia, tecnología e innovación, en donde quisiera resaltar la innumerable importancia que le ha dado la región Caribe a dos temas en particular. En el tema ambiental, gran parte de los recursos de ciencia y tecnología se han invertido en el mejoramiento del uso de la energía y, en el sector agropecuario queremos también impulsarlos a usar esquemas asociados en las regiones. □

**LCC LABORATORIO CLINICO CONTINENTAL**

PRIMER LABORATORIO CLÍNICO ACREDITADO DE COLOMBIA

*Nuestros pacientes son lo más importante, por eso TODOS reciben lo MEJOR!*

- HEMATOLOGÍA
- COAGULACIÓN
- QUÍMICA CLÍNICA
- CITOMETRÍA DE FLUJO
- INMUNOLOGÍA
- MICROBIOLOGÍA
  - Biología Molecular,
  - Virus del Papiloma (VPH),
  - VIH y Hepatitis
- REUMATOLOGÍA
- TOXICOLOGÍA

**BARRANQUILLA:**

- **Principal:** Calle 80 No. 49C - 32 PBX: 3775599 Cel.: 300 7150917 **ABIERTO 24 HORAS**
- **Continental Medical Center:** Cra. 49C No. 80 - 125 Tel.: 367 1516
- **Villa Santos:** Calle 106 No 50 - 102 Local 7-8 (Centro Comercial Aqualina Plaza) Tels.: 367 1518
- **Villa Country:** Calle 78 No. 57-215 Tel.: 367 1520 • **Murillo:** Calle 45 No. 10 - 45 Tel.: 367 1521

**CARTAGENA:**

- **Multicentro La Plazuela** Local 1 Tel.: 661 5406
- **Bocagrande:** Calle 6A. No. 3 - 37 Tels.: 665 88 81 - 665 88 82

LÍNEA GRATUITA 018000125599

Consulte sus resultados por INTERNET  
[www.labcontinental.com](http://www.labcontinental.com)  
 e-mail: [lcc@labcontinental.com](mailto:lcc@labcontinental.com)

# ¿Dónde están los retos para fomentar el turismo en la región?



De izquierda a derecha: Afif Simán, Mónica Varela, Luis Ernesto Araujo, Martha Lucía Noguera, Alberto Araujo y Tatyana Orozco.

## MODERADOR:

**Luis Ernesto Araujo** (Consultor CLG)

**T**ATYANA OROZCO (DIRECTORA DNP) Hablando un poco de este gobierno y lo que hemos venido haciendo en materia turística, una de las cosas que hemos comprendido es que Colombia como lo mencionaba es de regiones y eso es fácil decirlo pero hay que ponerlo en la práctica cuando uno está implementando la estrategia de promoción de país. Gran parte de lo que se ha hecho en los últimos años es reconocer momentos distintos o experiencias distintas que se pueden vivir en las diferentes regiones de nuestro país y ahí la región Caribe se destacó no solamente por el festival de Barranquilla y los temas culturales, sino que también por su

significado histórico en lo que concierne a Cartagena. También descubrimos el paraíso náutico de San Andrés, que es un tema que hay que fortalecer y descubrimos las potencialidades que existen en materia turística en la etnia wayuu de La Guajira. Lo que estamos haciendo es volver a reconocernos como país en nuestras experiencias culturales, y una de las visiones que tiene Colombia es fortalecer, cada vez más desde lo regional y lo local, la parte de la experiencia.

## MARTHA LUCÍA NOGUERA (PRESIDENTA HOTEL CAPILLA DEL MAR)

Yo creo que la región se enfrenta a unos retos importantes, ya lo mencionaba Tatyana que en Cartagena en los próximos dos años vamos a recibir importantes marcas mundiales de hoteles y sé que Barranquilla va por el mismo proceso, sin embargo no basta con

tener buenos hoteles sino que es importante tener la infraestructura propicia, que es de la que Colombia ha adolecido por falta de planificación. Siento que de alguna manera nosotros improvisamos un poco el tema de infraestructura física porque creemos compensarlo con la maravilla de atractivo que tiene este país, pero no es concebible que a la fecha no hemos sido capaces de armar un circuito para que la gente pueda estar en La Guajira e ir a la Sierra Nevada, ir a Aracataca y pasar a Barranquilla e ir a Cartagena y a Mompóx.

Nosotros no hemos logrado hacer una planificación de destinos de manera muy profesional, lo que requiere de un gran trabajo y en buena parte un acompañamiento del Gobierno Nacional. Nos hacen falta aeropuertos e infraestructura vial y no podemos caer en la trampa de pensar que porque tenemos una oferta

hotelera de tipo mundial, con nombres de las cadenas más famosas del mundo ya hemos llegado a algún lado; yo creo que ahora tenemos que ver como generamos la demanda, lo tiene unas implicaciones enormes en la política en la promoción y en muchos otros aspectos. La llegada de cadenas internacionales que traen estándares bien altos requiere que tengamos gente preparada, por lo que no podemos dejar de lado el tema del bilingüismo pues tenemos serios problemas de personal con cara al cliente que no domina el inglés que es el idioma fundamental del turismo.

#### **AFIF SIMÁN (SECRETARIO DE CULTURA DE BARRANQUILLA)**

Ahora que escucho a Martha hablar me acuerdo un poco de un ejercicio que realizó Proexport hace unos 3 años de una red de turismo para el Caribe con los hoteles, las agencias de viajes y los operadores y por ello creo que hay un factor realmente importante y es que todos aprendamos a pensar en región. Pensar que en realidad somos una región que tiene un producto turístico regional nos permitirá impactar en los turistas estadounidenses y europeos y en los turistas de nuestros vecinos. Hay una importancia especial en el turismo de largo plazo, se trata de un turista que quiere salir de su ciudad y quedarse por fuera 17 días; ese es un turista que jamás vamos a atraer solamente para una ciudad por lo que tenemos que pensar para ellos en un atractivo multidestino.

#### **MÓNICA VARELA (FUNDACIÓN CLINTON)**

El turismo tenemos que verlo como una cadena de valor que tiene el potencial de integrar fácilmente comunidades vulnerables. Esto podemos hacerlo bajo dos ópticas, desde la óptica de la proveeduría (a través de pequeños productores) o, a través de la óptica de los empleados que los hoteles requieren. La fundación Clinton ha trabajado dos aspectos concretamente en el tema de capacitación; desde hace varios años empezamos a trabajar con proyectos en Barranquilla y Cartagena y los empresarios hoteleros nos decían que no contaban con la mano de obra que se requería y que estas personas realmente no llenaban las expectativas pues existían muchas labores de reentrenamiento. Luego pensamos en hacer un proyecto para capacitar 1.000 personas para Cartagena y nos dimos cuenta que esta oportunidad era mucho más grande, así logramos construir un centro de formación para poder dejar un legado en Cartagena.



Con unos socios locales tanto de Cartagena como de Barranquilla, elaboramos unos contenidos académicos muy completos, con aspectos prácticos y pusimos en marcha lo que hoy es el Centro de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, una institución educativa que hemos constituido en Cartagena para toda la región y desde donde estamos capacitando zonas de estratos uno y dos para vincularla de manera más adecuada a la cadena de valor, a través de empleos dignos y sostenibles.

#### **ALBERTO ARAÚJO MERLANO (GRUPO ARAÚJO – HOTEL LAS AMÉRICAS)**

He estado esperando desde niño que Colombia tuviera un corredor turístico que comprendiera desde San Andrés y Providencia hasta La Guajira; hoy creo que ese sueño es viable pues podemos fá-

cilmente convertirnos en un polo de atracción turística de carácter mundial. Conozco principalmente la situación de Cartagena donde hemos logrado en los últimos años montar una infraestructura turística de primerísima calidad, en primer lugar, gracias a la acción del Capitán Alfonso Salas, logramos convertir el puerto de Cartagena en el mejor puerto del Caribe; en segundo lugar, gracias a la entidad SACSA que administra el aeropuerto de Cartagena, se ha hecho un gran esfuerzo y una inversión para convertir un aeropuerto de muy baja categoría en un aeropuerto de primera calidad. Luego la infraestructura hotelera que ha crecido exponencialmente; en los últimos años hemos inaugurado muchos nuevos hoteles pero en los próximos dos o tres vamos a inaugurar 3 mil nuevas habitaciones de clase mundial con las grandes marcas. Esto nos demanda una mayor co-



De izquierda a derecha: Afif Simán, Mónica Varela, Martha Lucía Noguera, Alberto Araujo, Tatyana Orozco y Luis Ernesto Araujo.

nectividad aérea, ya que hoy tenemos un mercado de 1.400 millones de personas y atracciones maravillosas en el corredor turístico del Caribe. Invito a Planeación Nacional a que nos atrevamos a dar los pasos y que convirtamos a esta zona del Caribe en una de las principales fuentes de ingresos para el país, como una manera de eliminar la enorme franja de pobreza que vive la costa desde muchos años. Ya que hemos estado rezagados dentro de los Planes de Desarrollo Nacional, es ahora cuando nos corresponde construir un plan piloto para recuperar el tiempo perdido y convertir a la Costa Caribe en algo muy semejante a lo que tienen en España, México y otros países, donde toda una región se convierte en gran potencial turístico para beneficio de sus respectivas naciones.

**T.O:** Quiero manifestarles que aceptamos el reto tomando una iniciativa con el Banco

Mundial, sobre el corredor Barranquilla – Santa Marta – Cartagena, pero además quiero darles la buena noticia de que por primera vez el gobierno se dedicó a hacer un estudio de qué podía hacer Colombia para aumentar el turismo náutico en nuestro país. Para eso se vienen adelantando unos estudios preliminares en Cartagena de la mano de la Marina en Santa Marta, en La Guajira – Riohacha y en San Andrés y Providencia.

**M.L.N:** El tema de la tasa aeroportuaria es un tema complicado porque en el caso específico, Cartagena paga una tasa aeroportuaria de 92 dólares por persona cuando las tasas aeroportuarias de la región Caribe están alrededor de 25 dólares. Con una tasa de esa magnitud nosotros no somos competitivos pues las aerolíneas no pueden cobrar las tarifas favorables que cobran para otros destinos porque la

salida por Cartagena cuesta eso que le digo. En materia de conectividad tenemos que arreglar algunas cosas en la casa primero y atender al hecho de que las aerolíneas están pidiendo que se revise el tema de las quintas libertades para optimizar sus vuelos. El tema de las aerolíneas es sumamente complejo desde que el petróleo ha tenido el comportamiento que registra en los últimos años, pues estas también se encuentran en una línea de riesgo importante. Los países muy desarrollados turísticamente tienen como práctica que los gobiernos ponen plata para que las aerolíneas lleguen a cubrir unos niveles de ocupación que no vayan en detrimento de su actividad, sin embargo, nosotros en Colombia no tenemos una política clara con respecto a este tema y en eso tenemos un trabajo importante para adelantar.

**A.S:** En el tema de los aeropuertos es importante que cada una de las ciudades esté dispuesta a ceder para ganar y dividirse la conectividad, en últimas es muy importante que la región se gane la competitividad y conectividad que se necesita para fomentar el turismo regional. Lo que debemos preguntarnos es cómo vamos a pensar unas rutas directas en el Caribe para forjar la competitividad porque creo que estamos perdiendo grandes oportunidades en nuestro potencial turístico y comercial.

**A.A.M:** Quisiera aprovechar la discusión para decir que tenemos condiciones similares a Panamá. Hoy ellos tienen un aeropuerto como el nuevo aeropuerto de Bogotá y ahora están pensando en la ampliación; todo consiste en que Panamá tiene en funcionamiento las quintas libertades, que consiste en que un avión que llega a Panamá puede recoger ahí a un pasajero y lo lleva a otro destino, en cambio un avión que llega a Cartagena sólo puede recoger a un pasajero que vaya de regreso al mismo destino del que salió previamente. Bastaría con que Tatyana le presente esta inquietud al director de la Aeronáutica Civil, nosotros podríamos competir con nuestro aeropuerto con uno de gran magnitud como lo es el de Panamá; con el tema de las quintas libertades estoy seguro que en unos años podríamos recibir 10 millones de pasajeros internacionales. Otro esfuerzo grande que hay que hacer es el de las tarifas aeroportuarias, por lo que vale la pena que se reflexione. Yo propongo un pacto que rompa el esquema de competencia entre nosotros mismos, lo que propongo es una hermandad entre nosotros que de paso a un gran corredor turístico nacional. □

# Lecciones del desarrollo portuario en Alemania



**Stefan Wiech**

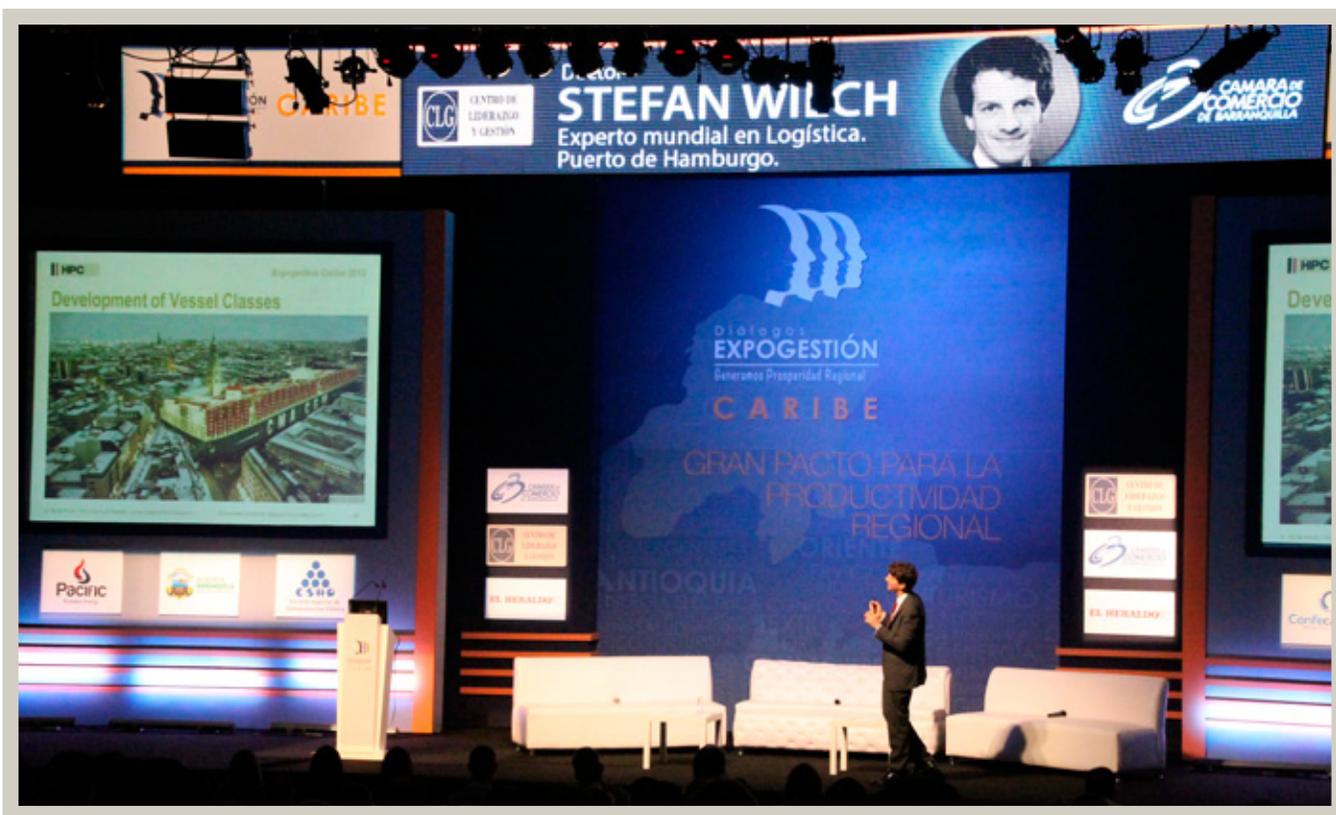
Representante HPC Hamburg Port Consulting GmbH.

**N**uestra compañía es HamburgPort Consulting (HPC), subsidiaria de HHLA, el operador logístico más grande del puerto de Hamburgo. Nosotros damos consultoría portuaria desde 1976 y hasta el momento hemos realizado unos 1.100 proyectos en diferentes países. La idea que tenemos es ir disseminando este conocimiento y tener intercambio de información para encontrar las mejores soluciones para cada región.

El puerto de Hamburgo fue construido hace unos 800 años y siempre ha sido el motor de innovación de la ciudad, y hoy es el impulsador principal de su economía. Casi nueve millones de TEU (Unidad Equivalente a Veinte Pies) han pasado por Hamburgo el año pasado y HHLA, nuestra casa matriz, el operador portuario más grande de Hamburgo, ha manejado 7 millones de TEU. HHLA en total tiene 3 terminales de contenedores dentro de los que se encuentran, el Burchardkai que es el terminal de contenedores más antiguo y el más grande; luego tenemos el Tollerort que fue adquirido por HHLA hace algunos años y al Altenwerder, que es un terminal verde que fue construido hace unos diez años y es totalmente automatizado.

Barranquilla está localizada en el río Magdalena, pero mucho más cerca de la costa Caribe que Hamburgo del Mar del Norte, así que aquí tienen una distancia de 100 kilómetros, y se requiere cierto tiempo para que las embarcaciones lleguen al puerto. Esto es uno de los desafíos más importantes de Hamburgo por lo que se hace un cuello de botella relacionado directamente con el tamaño de los buques que tenemos hoy en día. Por ejemplo, en Corea del Sur están construyendo embarcaciones que pueden llevar 18 mil TEU. Para desmontar la carga se necesitan 9 mil camiones de dos TEU con el objetivo de mover esta capacidad.

Por otro lado el perfil del río Elba es un factor de limitación importante, pues su profundidad es de 13.5 metros de calado, pero estamos recibiendo embarcaciones que de estar cargadas completamente, requerirían una profundidad de 16 metros, esto quiere decir que esos buques no pueden llegar a



Hamburgo completamente cargados. Aquí en Barranquilla se tiene una situación similar, porque el terminal está sobre el Río Magdalena y el canal de acceso permite una profundidad de 9.1 metros frente a la profundidad de 10.8 metros de los otros terminales. Si comparamos esto con los grandes buques oceánicos, Barranquilla no puede recibir al igual que Hamburgo, un buque portacontenedor grande. La profundidad de Cartagena es de 13.5 y en el futuro se le va a aumentar el calado a 17 metros con el fin de poder recibir los grandes portacontenedores, lo que representa un factor de competencia muy importante. Santa Marta es un puerto de aguas profundas naturales que ya de por sí tiene 19.5 metros. En la Costa Pacífica, el puerto de Buenaventura tiene de 10 a 12 metros y el plan es profundizarlo también a 17 metros.

La distribución modal es una cifra que nos da la participación del tráfico de contenedores que entran y que salen de Hamburgo y cómo se distribuye regionalmente, entonces, alrededor de un 40% de todos los contenedores se quedan en la región, así que si se traza un círculo de cien kilómetros alrededor de Hamburgo, es evidente que hemos creado una zona económica principal. Luego el 30% de esos contenedores son transportados hacia el resto de Europa, especialmente al sureste y para distancias largas, es decir más de 300 o 400 kilómetros, el 70% se transporta por

vía férrea y las distancias más cercanas son transportadas por camiones.

En Barranquilla, más o menos el 57% de toda la carga de contenedores se queda en la región mientras que el transbordo, es decir los contenedores que son descargados de un buque y son cargados en otro tipo de embarcación hacia otro destino, ha aumentado del 26% de 2004 hasta un 46% en el 2012.

Mover un contenedor de 20 pies que sale de Shanghai hasta Hamburgo, cuesta más o menos 1.200 euros, y de Hamburgo

a la ciudad de Leipzig, cuesta más o menos 500 euros, es decir casi el 30% del costo total del trayecto. Esto muestra que el transporte terrestre en Europa es muy costoso en comparación con el transporte por buques. La situación geográfica es muy importante y por lo tanto esto es una ventaja para Hamburgo porque puede recibir y luego despachar para el sureste de Europa.

El tiempo de espera es un indicador de desempeño sumamente importante, que se va haciendo más corto al tiempo que se tiene una más alta producción. Con la nueva tecnología que tenemos en el puerto de Altenwerder,

se mejora la confiabilidad y la calidad del manejo de los contenedores. Los sistemas de tecnología en los puertos son un factor de éxito clave para la cadena logística, porque si se tiene una red muy buena dentro de un sistema que está siendo constantemente optimizado, se requerirá primero tener información sobre todos los pasos de la cadena de transporte y eso es lo que ustedes como clientes o como líneas navieras exigen.

Una condición muy necesaria en la cadena de transporte es tener una buena

### **Una condición muy necesaria en la cadena de transporte es tener una buena infraestructura de vías ferroviarias, un terminal confiable y tecnologías de la información integrada para que sus clientes puedan seguirle la pista a sus contenedores**

infraestructura de vías ferroviarias, un terminal confiable y tecnologías de la información integrada para que sus clientes puedan seguirle la pista a sus contenedores. Hay mucho intercambio de datos electrónicos entre las navieras, lo que es un desafío muy importante para los puertos y para la industria logística. Esto quiere decir que muchas veces hay que traducir la tecnología de información de la línea naviera, al lenguaje del terminal del contenedor local y es algo que tendremos que aprender hoy si pensamos en el desarrollo estratégico de puertos. En un sistema de comunidades portuarias,

los terminales y los sistemas operativos de los terminales tienen intercambios con las autoridades, principalmente con las aduanas para poder acortar todos estos procesos.

Si miramos una carga de iPad en un contenedor de 20 pies, más o menos caben unos 11.500 productos. El transporte costaría más o menos 15 centavos de euro: 10 centavos de Shanghai hasta Hamburgo y unos 5 centavos para los últimos 400 kilómetros.

Tan pronto el buque que tenga los 11.500 iPad en un contenedor, generamos información electrónica que va a llegar al puerto de Hamburgo con antelación para que las autoridades portuarias y las autoridades aduaneras puedan preparar su llegada con el fin de acotar el tiempo que se requiere para el trámite aduanero. Esto todavía tiene un gran potencial de optimización en la cadena de transporte y al final es un factor importante para ser competitivos frente a otros, porque si ustedes pueden prestarle servicio al cliente de una manera más suave, donde se requiera menos papeleo y menos trámites para mantener toda esa información electrónicamente, se elimina la burocracia superflua y se fortalece el proceso.

Otro logro del puerto de Hamburgo son los aspectos ambientales. Ahora tenemos una grúa guiada por rieles que está en el centro de la ciudad para reducir emisiones, y darles a los puertos un mejor aspecto ambiental. También hay muchos desafíos, sobre todo porque que se necesita una fuente de energía confiable para que la terminal pueda funcionar las 24 horas del día y los siete días de la semana con alto desempeño. En Hamburgo estamos construyendo molinos para generar nuestra propia energía eólica e ir reduciendo la dependencia de los servicios eléctricos privados, al tiempo que reducimos las emisiones que degradan el medio ambiente.

El último punto que quisiera recalcar tiene que ver con la nueva capacidad en el norte. Es un desafío para Hamburgo porque hay muchos puertos que están siendo ampliados y que están siendo construidos muy cerca y debemos seguir siendo competitivos con relación a los otros. El ejemplo número



**Las posibilidades de conexión por el Magdalena son muy importantes, lo que nos lleva a pensar en un súper puerto de aguas profundas en frente de las costas de Barranquilla y luego la conexión con el exterior e interior como la columna vertebral de esta cadena logística.**

uno es el puerto de Jade Weser Port, un terminal que está comenzando de cero al norte de Alemania, y que es totalmente nuevo. Este es el primer terminal de aguas profundas en Alemania pues los otros puertos al igual que Hamburgo tienen sus limitaciones en cuanto al calado para recibir grandes buques contenedores totalmente cargados. Sin embargo, respecto a las conexiones con el centro de Europa, el puerto fue abierto hace medio año y no está operando totalmente, porque en comparación con Hamburgo debe hacer trayectos más largos, ya que no hay un área de consumo alrededor de esta zona; esto implica que hay que construir toda una red de carreteras para hacer llegar los bienes a las áreas de consumo principales. En comparación con Hamburgo, este nuevo puerto tiene unos 150 kilómetros más de conexión de carretera hacia las áreas principales, y si pensamos que los costos son de 1.5 euros por kilómetro para un contenedor de 20 pies, quiere decir hay un sobrecosto de 150 o 200 euros más por cada uno. Este factor les resta muchísimo en competitividad. Otro aspecto en comparación con Hamburgo es la conecti-

tividad. Como les mencioné, las frecuencias por vía férrea han ido creciendo en Hamburgo pero en el caso del puerto Jade Weser Port, aunque puede recibir buques de gran calado, hay fallas en la cadena logística en cuanto a las conexiones hacia el interior.

Un gran ejemplo es el nuevo desarrollo del DPW London Gateway, un puerto que están construyendo desde cero en el río Támesis muy cerca de la ciudad de Londres. Ésta representa una gran área de consumo, por lo que aquí usted está ahorrando 200 kilómetros en comparación con otros puertos de transportes de carretera. Esto posibilita que los buques puedan llegar directamente muy cerca al área de Londres, generando un efecto positivo en comparación con el Jade Weser Port.

En cuanto a nosotros, si bien es cierto que desde Shanghai no hay diferencia en términos de costos frente al puerto de destino del buque en Europa, al llegar a Hamburgo se están ahorrando 200 kilómetros de carretera y esto no es solamente un factor económico sino también ecológico, porque se reduce la emisión de CO<sub>2</sub>.

Por supuesto Róterdam, el principal competidor de Hamburgo, no está durmiendo frente a estas nuevas perspectivas: ahora están construyendo un puerto de aguas profundas para el que esperan tener también instalaciones totalmente automatizadas. Y nosotros, como no tenemos la posibilidad de profundizar el río Elba tanto como quisiéramos, nos estamos enfocando en crear redes de conexiones internas fuertes.

Barranquilla está más cerca del mar pero también tiene esta limitación de calado del río. En cuanto al transporte por el río, las posibilidades de conexión por el Magdalena son muy importantes, lo que nos lleva a pensar en un súper puerto de aguas profundas en frente de las costas de Barranquilla y luego la conexión con el exterior e interior como la columna vertebral de esta cadena logística. Para ello se requieren carreteras, vías ferroviarias y nueva tecnología para crear puertos verdes sostenibles. Cartagena ya ha despertado su interés por este último aspecto pues están hablando de electrificación para reducir la huella de carbono y mejorar la eficiencia del puerto. □

# El papel del Magdalena como articulador de la conectividad Nacional

Quisiera contarles sobre una verdadera transformación de la gestión que estamos adelantando en Colombia motivada por la recuperación de la navegación en el río Magdalena. Si observamos cómo ha venido creciendo la carga nacional, se destaca que a partir de 2002 o 2003 cambiamos totalmente el país y comenzamos a crecer a razón de 15 millones de toneladas al año.

En el país, del 73% de la estructura de comercio y transporte de bienes y servicios que se hace por tierra, el sistema ferroviario participa con el 24% pero totalmente concentrado en el carbón de La Guajira. El sistema de transporte fluvial es prácticamente inexistente en el país, apenas 2% de participación. Es bien preocupante, pues pone en evidencia el déficit que tenemos en infraestructura versus crecimiento de la carga.

A pesar de la brecha y el esfuerzo que está haciendo este gobierno en incrementar la infraestructura terrestre, se requiere construir 45 mil kilómetros nuevos de vías, lo que es 42 veces la ruta del sol y una inversión de 182 billones de pesos. Es por esa razón que este gobierno, con el propósito de mejorar nuestra competitividad, decide la recuperación de su estructura fluvial y la navegación por el río Magdalena. Los costos de recuperación se estiman en 2.2 billones de pesos, mientras que hacer las vías que necesita el país nos costaría alrededor de 182 billones. Además de los beneficios presupuestales, estamos mirando las ventajas que ofrece recuperar el Magdalena como solución logística para la competitividad en Colombia.

En términos ambientales, el río Magdalena nos da la posibilidad de mitigar 20 millones de toneladas de gas que produce el efecto invernadero. En otras instancias, mientras el transporte por avión de una tonelada cuesta 2000 pesos, por camión 120 y por río vale 82 pesos, que si comparamos con lo que estamos movilizándolo en este momento, tendríamos un ahorro de al menos 40%. Tenemos pensado que el río debe



**Augusto García**  
Director Cormagdalena

ser rehabilitado para fines fluviales, desde La Dorada – Puerto Salgar en el kilómetro 908 y fortalecer los nuevos proyectos portuarios en la costa desde Gamarra, Cesar.

También contamos con proyectos que tienen como propósito acercar la carga del interior del país al puerto de Cartagena, y de allí pasar a nacionalizarse en Gamarra, de forma tal que pueda disminuir los tiempos de llegada del producto final para el usuario. Asimismo, cada exportador puede depositar su carga en Gamarra, que está en el kilómetro 400 del río y de allí empieza su desplazamiento de acuerdo con la logística controlada desde Cartagena.

La Sociedad Portuaria de Santa Marta en unión con los operadores logísticos en Santander está desarrollando un proyecto portuario para aprovechar la cercanía que

hay entre Gamarra y la ruta del sol a través del municipio de Aguachica, que se encuentra a sólo 13 kilómetros de distancia. Esta vía fue incorporada a la ruta, con la intención de que los productos de exportación puedan llegar por Barranquilla y Cartagena con destinos a todo el país.

La familia Ruiseco tiene también como proyecto movilizar carbón desde el municipio de La Gloria – Cesar, desde donde se pueden cargar barcazas de hasta 3 mil toneladas, con una capacidad muy superior a los carrotaques de Barrancabermeja, que cargan alrededor de mil toneladas. Lo que se busca es que se haga bastante eficiente el manejo de los combustibles, desde La Gloria hasta Barranquilla.

En Barranquilla se encuentra el proyecto más importante de la Sociedad Portuaria en Bocas de Ceniza. Se trata de un súper puerto de aguas profundas, que unido al puerto de la familia Ruiseco, complementaría este sector que se encuentra en la desembocadura del río Magdalena. Esto va a permitir que Barranquilla, por el puerto de Bocas de Ceniza que tiene una profundidad de 20 metros, reciba embarcaciones por Panamá; esta profundidad natural es bastante importante en la recepción de barcos de gran calado.

Queremos cortar así el círculo vicioso de que como no hay río, no hay puerto y como no hay puerto, no hay vías de conectividad. Vamos a hacer una inversión de 2.17 billones de pesos, por lo que queremos destacar la participación de las gobernaciones ribereñas, como son Atlántico, Magdalena, Cesar, Antioquia y Sucre, que han aportado recursos de sus regalías para poder ayudar a la financiación del proyecto. El contratista que vamos a seleccionar mediante un sistema de calificación de APP nos va a garantizar que el río se mantenga navegable todo el año. Esto implica que habrá que mantenerlo los 365 días del año, con una profundidad de 7 pies, 2 metros y 10 centímetros. Con esta profundidad podremos movilizar un convoy de 7200 toneladas, lo que equivale a sustituir 230 tractomulas. □

# El Caribe avanza a través de sus puertos: balance hasta hoy y retos estratégicos para dar el siguiente paso



De izquierda a derecha: Augusto García, Stefan Wiech, Alfonso Salas, René Puche y Rosario Córdoba.

## MODERADOR:

**Rosario Córdoba** (Presidenta del Consejo Privado de Competitividad)

**R**OSARIO CORDOBA: En este panel tenemos que pensar qué hacer para mejorar nuestra logística aquí en la región Caribe. Viendo todo desde la perspectiva de la competitividad, encontramos que según los ranking internacionales, Colombia en infraestructura de transporte y logística está

muy mal tanto en el Doing Business como en el ranking del Foro Económico Mundial.

El costo de exportar un contenedor en Colombia es de 2.255 dólares mientras que en Chile ese costo es de 980 dólares; cuando uno descompone este primer costo vemos que un 68% corresponde al transporte y al manejo, un 13% a toda la preparación de todos los documentos, un 11% a temas de autorizaciones de la aduana y un 8% a los costos y manejos de los terminales; entonces cuando uno mira donde está el problema esencialmente está en el tema de la infraestructura.

## ALFONSO SALAS (GERENTE SOCIEDAD PORTUARIA CARTAGENA)

Juega una parte definitiva el transporte marítimo y el flete, en este país curiosamente el 95% de su transporte es vía marítima, entonces los problemas que tenemos arrancan con la parte de formación humana. Si queremos cambiar vamos a ver más adelante que equiparnos, hacer muelles, conseguir grúas y hacer infraestructura de ese tipo no es tan complejo; la capacidad y el compromiso de nuestra gente son los elementos que genera la

diferencia. En los puertos alemanes, la tecnología se da por el avance educativo de su gente; la prosperidad económica que se da a través del puerto de Hamburgo fundamentalmente por su comportamiento en la calidad de los servicios y en la calidad de sus gestores, es decir, el elemento humano. Ahora es importante saber cómo empezamos en Cartagena la parte de educación.

**RENÉ PUCHE (GERENTE SOCIEDAD PORTUARIA DE BARRANQUILLA)**

La única manera de lograr contar con el talento humano requerido es capacitando gente para que manejen los diferentes temas y vemos con mucho orgullo y con mucha tranquilidad que las universidades estén promocionando carreras como Administración portuaria y diferentes temas logísticos, porque vemos que hay un potencial grandísimo en Barranquilla como generador de empleo a través de los puertos. Este tema de la educación es el activo más importante que nosotros podamos tener para lograr la eficiencia que estamos buscando.

Augusto García (Director Cormagdalena)

**A.G:** Veo que el problema en Colombia

de la eficiencia y de la competitividad no está en los puertos colombianos, que son muy eficientes. Con el tema del río buscamos que los costos logísticos y de transporte se disminuyan sustancialmente. Ante ello, el flete interno para la movilización de carga puede bajar entre un 40% y 50%. Solamente con la recuperación del río Magdalena pasamos del puesto 91 al puesto 86, mejorando nuestro nivel de competitividad.

**R.P:** Nosotros somos un puerto multi-propósito que maneja varios tipos de carga: mercancía en general, carbón granel y contenedores, lo cual nos permite cierto tipo de automatización. En cuanto a contenedores, si bien ésta es para nosotros es una carga bien importante, no manejamos el tipo de grúas que maneja Cartagena. Realmente hemos hecho una inversión interesantísima en ese tema: pasamos de manejar un camión que se demoraba una hora y media entre entrar y volver a salir de Barranquilla y hoy estamos por debajo de los 20 minutos. Nosotros estamos trabajando porque la gente sea imaginativa, que se atrevan a hacer las cosas de una manera diferente para adoptar nuevos parámetros de trabajo

que nos permitan ser más competitivos. El medidor de eficiencia en Colombia son los clientes, entonces a nosotros nos toca mantenernos a la vanguardia para poder avanzar a grandes pasos.

**STEPHAN WIECH (PUERTO DE HAMBURGO)**

La productividad del puerto de Cartagena es de primer nivel, entonces el siguiente paso sería mejorar la conectividad a nivel del interior, o sea la conexión con el interior, conexión con barcazas especialmente en Barranquilla, hacer uso del río Magdalena y desarrollar todos estos procesos de manera que se puedan integrar. Los puertos serían solamente puntos de logística internacional, si uno quiere ser más eficiente y prestar un mejor servicio tienen que echarle una mirada a toda la cadena de suministro, obviamente la parte del océano es muy importante porque ahí se tienen los grandes buques, pero el transporte en la parte interior y la rotación por ejemplo de transporte en camiones también es muy importante y hay un gran potencial en combinar toda esta información.

**R.P:** Estamos trabajando muy unidos el



**EDUCAMOS CON EXCELENCIA PARA TRANSFORMAR NUESTRA SOCIEDAD.**

Primera Universidad del Caribe colombiano acreditada institucionalmente

**2003** Primera acreditación: Resolución 2085 del MEN\*.

**2010** Renovación por ocho años: Resolución 12745 del MEN\*.

**88%** de los programas de pregrado acreditados por el MEN\*\*

**70%** de los programas de pregrado acreditados internacionalmente\*\*

Servicios y procesos con calidad certificada **ISO 9001-2008**

Segunda empresa de la región Caribe con mayor número de certificaciones ICONTEC\*\*\*.

**Acreditaciones internacionales**



Seis programas de Ingenierías.



Comunicación Social y Periodismo, desde el 2008. /snies 2519



Programa de Ingeniería Industrial. /snies 1276



Primer MBA del Caribe colombiano acreditado por Association of MBAs.



Institución evaluada por la European University Association -EUA-.



Instituto de Idiomas acreditado por la CEA -Commission on English Language Program Accreditation- de Estados Unidos, desde 2010.



Programa de formación en español.

Consulte nuestros programas de pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados en:

[www.uninorte.edu.co](http://www.uninorte.edu.co)

Área Metropolitana de Barranquilla, Colombia



@UninorteNoticia



Colombiauninorte

\*Ministerio de Educación Nacional / \*\* De los programas acreditables / \*\*\* Según reporte del Icontec en el primer semestre del presente año.

Una institución de educación superior sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación Nacional.



De izquierda a derecha: Augusto García, Stefan Wiech, Alfonso Salas, René Puche y Rosario Córdoba.

sector público y el sector privado para impulsar el tema de la navegación del río pero a nosotros nos corresponde seguir empujando para que el gobierno se siga alineando con nuestros requerimientos. Expreso públicamente que hemos visto avances importantes del gobierno, en su interés de acercarse un poco más, pero obviamente el Estado no se mueve al ritmo que nosotros los privados quisiéramos. Hemos llegado al punto de que nos toca ejecutar, no nos podemos esperar a que el gobierno solucione el problema de las vías para nosotros empezar a ser competitivos, tenemos que ser creativos y buscar alternativas de conectividad y alternativas para nuestros transportadores. Nos corresponde ayudar a los exportadores a mejorar sus estándares de competitividad en el mercado internacional.

**S.W:** En el tema de la relación público-privada, en Hamburgo hay debates en cuanto a que los operadores de puerto se separen totalmente de la autoridad portuaria, es decir, enfrentamos los mismos retos y las mismas situaciones, y yo creo que es un muy buen enfoque tomar la iniciativa como operador del puerto de acuerdo con

los requerimientos que ustedes tengan y empujar las cosas.

**A.G:** Evidentemente el futuro de Colombia está en la región Caribe, eso es una realidad y acá va a ver un desplazamiento industrial importante y un desarrollo significativo de la región. El problema que tenemos es que estamos incomunicados todavía pues Colombia se concibió como un país para comunicarse del centro hasta los puertos y no transversalmente y en eso tenemos que trabajar. Yo creo que la región tiene que buscar maneras de comunicarse más transversalmente, las regalías pueden servir para la construcción de vías regionales, para conectar muchos municipios que tuvieron mucho progreso en su momento y que se apagaron.

**A.S:** Yo quiero finalizar con algo que me parece interesante y es que, hablamos de la competitividad, hablamos de la parte de la libertad jurídica, del capital humano, hablamos de infraestructura pero teniendo toda esa alineación de recursos humanos y de tiempo, la clave es el enfoque de todos los temas que estamos hablando. Hay demasiadas cosas en las que tenemos que trabajar y demasiados temas que tenemos que resolver

pero si nosotros nos dedicamos a resolver un tema a la vez, ahí vamos avanzando. El elemento de competencia no está en el éxito que logre cada sector, sino en la interpretación de que como región vamos a tener mejores resultados y yo creo que lo mejor es que hemos hablando de esta región. Estamos buscando sistemas que hagan competitivo el esfuerzo laboral para la generación de bienestar. Esa parte tiene que ver con el equipamiento nacional, equipamos al país con cosas fundamentales como lo son los puertos y mi tranquilidad es que el 80% de beneficios del país proviene de agentes externos gracias a los mercados a los que estamos accediendo y otros que estamos introduciendo en estos puertos.

**S.W:** Lo que he visto como resultado de estos espacios y de este foro es que los enfoques son una buena manera de mejorar la región Caribe en general y esto me da mucha confianza en cuanto al futuro. Éste va a ser un desarrollo próspero pues para actuar sobre los temas adecuados es importante contar con gente que tenga sueños y visiones. Así que mi punto de vista es uno muy optimista y les deseo el mejor de los éxitos en el futuro. □

# La Alianza Caribe para la Innovación

**E**l proyecto de la alianza Caribe para la innovación nace en el año 2012 de un acuerdo celebrado entre Colciencias, el SENA y Confecámaras, para el impulso de alianzas regionales, con el claro propósito de generar capacidades básicas regionales de los empresarios, consultores, y aglomeraciones productivas para la gestión de la innovación en las empresas, fomentando la cultura de la innovación, la formación en metodologías y herramientas para la implementación de innovadoras estrategias empresariales.

La Alianza Caribe para la Innovación se conformó como una alianza público-privada con una estrategia dirigida a la gestión de la innovación en la Región Caribe, la cual está articulada y estructurada por las Cámaras de Comercio de Cartagena, La Guajira, Santa Marta y Barranquilla. En su marco de acción figura la realización de talleres, de asesoría para la organización de oferta tecnológica, realización de cursos académicos en gestión de la innovación y formación



**César Riascos Noguera**  
Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Santa Marta

de gestores; de manera complementaria se adelanta la formación de directivos empresariales en acceso a fuentes e información, acompañamiento técnico y transferencia de tecnología en formulación de proyectos para las empresas de los departamentos que integra esta alianza regional. Con ello buscamos brindar a los empresarios una plataforma para la apropiación y desarrollo de la cultura de la innovación, para la cual ya se ha realizado un

conjunto de seminarios y talleres donde ellos han podido explorar y profundizar los diversos conceptos sobre innovación, y han aprendido como apropiarlo para beneficio de sus compañías.

En este sentido, en el marco de Expogestión Caribe 2013 hemos querido que nuestros empresarios conozcan de primera mano a través de expertos de más alto nivel, prácticas exitosas en gestión de la innovación para lo cual hemos querido compartir con ustedes la experiencia del modelo alemán, de impulso a la innovación empresarial en los territorios como palanca de desarrollo para el crecimiento económico del país. Alemania es uno de los grandes referentes en el mundo en materia de desarrollo industrial e innovación y tiene una experiencia muy pertinente para Colombia ya que es ejemplo mundial de políticas, estrategias e iniciativas de desarrollo regional, a partir de un modelo de desarrollo sostenible que le ha permitido erigirse como una potencia mundial y es el único país europeo que ha tenido un crecimiento sostenido a pesar de la reciente crisis económica mundial. □

## DOCTORADO

- Ciencias de la Educación / 101910

## MAESTRÍAS

- Psicología / 55113
- Neuropsicología / 54610
- Genética / 54594
- Gerencia de Servicios de Salud / 101975
- Auditoría y Sistemas de la Calidad en Servicios de Salud / 101461
- Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales / 54518
- Administración de Empresas e Innovación / 53497

## ESPECIALIZACIONES

- Gerencia e Innovación / 102064
- Adaptación y Rehabilitación Cardiopulmonar y Vascular / 11438
- Gobierno y Asuntos Públicos / 3093
- Pedagogía de las Ciencias / 20061
- Derecho Administrativo / 13404
- Derecho Laboral / 4913
- Revisoría Fiscal / 7365
- Enfermería en Cuidado Crítico al Adulto / 54692

## INSCRIPCIONES Y MATRÍCULAS ABIERTAS

- Gerencia del Talento Humano / 91497
- Educación / 52984
- Ingeniería de Sistemas y Computación / 54516
- Ingeniería Industrial / 54517
- Derecho Administrativo / 90545
- Derecho Penal / 101460
- Derecho Procesal / 91365

## ESPECIALIZACIONES MÉDICO-QUIRÚRGICAS

- Pediatría / 102431
- Cirugía Plástica, Reconstructiva y Estética / 102185
- Psiquiatría / 101948
- Ginecología y Obstetricia / 101924



Tu Universidad

/ = Código SNIES unisimonbolivar @unisimon

# Articulación Regional para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación



**Joachim Elsaesser**

Director de Cooperación Internacional de la Asociación Empresarial de la Región de Baden – Wuerttemberg de Alemania

**Y**o vengo de la Federación de Industria de Alemania, que es una institución como la ANDI en Colombia, pero también tengo otra función en Alemania, al pertenecer a la red tecnológica Steinbeis Transfer Center ETPD de Berlín, que es una institución de apoyo a la Industria. Como ustedes saben vengo del Estado de Baden-Wuerttemberg y Alemania es un club de estados donde unos tienen más autonomía que otros, pero todos tienen una idiosincrasia muy particular.

Según el mapa del índice de innovación de la Comunidad Europea, el factor creativo y de desarrollo se deriva del número de patentes per cápita en investigación y desarrollo. Este mapa es bastante ilustrativo porque nos dice cuán dispersa y diferente es la Comunidad Europea en cuanto a la capacidad innovadora. Nada es homólogo, pues hay unas regiones que si están muy fuertes en la gestión de generar conocimiento, como Baviera, que es la región más innovadora de Europa, y París, que es la segunda más importante gracias a que Francia registra ahí las patentes de sus empresas más grandes. Suecia es también una región muy innovadora y frente a estos gigantes, hay ciertas regiones que casi no generan conocimiento. En el largo plazo esto es un gran problema de la Comunidad Europea, ya que si este continente quiere mantener su alto nivel de vida, tiene que manejar el concepto de innovación de conocimientos pues no podemos competir contra los niveles salariales de países como Vietnam o Bangladesh.

Si persisten estos niveles tecnológicos en varios años no se podrá sostener el bienestar de Europa, por ello no nos queda otra solución que invertir en investigación y desarrollo para no caer en la trampa del desempleo de jóvenes. Para ilustrarles el impacto que esto genera en la sociedad, España tiene el 48% de los jóvenes en edad de trabajar en condición de desempleo. Lo mismo sucede en Grecia e Italia, por lo que estamos a riesgo de perder toda una generación de estudiantes de alta calidad. En términos generales, la situación es muy dispersa en Europa. Los países que manejan el sistema de formación dual como



Austria, Holanda, Alemania, Dinamarca y Luxemburgo, tienen muy poco desempleo juvenil y tanto los políticos como los empresarios están obligados a dar solución a este tipo de problemas.

Nosotros entendemos la innovación, no como algo abstracto ni como la necesidad de resolver problemas en las empresas, sino como un concepto en el que el empresario se preocupa porque su empresa exista todavía en la próxima generación y que sus hijos tengan un futuro y asuman su responsabilidad frente al medio ambiente.

Baden-Wurtemberg produce la mitad de la Industria manufacturera de Alemania ya que casi la mitad de las máquinas que posee el país están hechas por empresas con sede en nuestro Estado. Este tipo de exportación es un factor que sostiene a la comunidad alemana en un importante nivel de competitividad ya que las empresas de tecnología son la verdadera columna vertebral de la economía de nuestro país. Son más importantes para nosotros las empresas de tecnología medianas, las cuales manejan un sistema de innovación que es más valioso que lo que hacen algunas de las empresas más grandes. Por ejemplo, la calidad de formación de técnicos jóvenes en esas empresas medianas de tecnología, es en muchos casos mejor que en otras empresas que de pronto tienen más trayectoria o mayor vigencia.

Tenemos una historia en particular en Alemania. El sistema de formación dual que nos ha permitido contrarrestar las tasas de bajo empleo, comenzó con la creación

de escuelas de formación dual, las primeras establecidas en el Reino de Wurttemberg.

Este esquema es muy simple, pues considera que el aprendizaje es una combinación de teoría y práctica y que el aprendizaje es más efectivo cuando es combinado entre la empresa y la escuela. En otros países se manejan dos o tres años en la escuela y luego buscan que los jóvenes ingresen al mundo laboral. Nosotros hemos desarrollado un método con diferentes instituciones para que Baden-Wurtemberg pueda sostener esa capacidad innovadora de las empresas pues sabemos que el gobierno de manera

de servicios de primera clase que evalúa el grado de competitividad que vamos logrando en la industria. Programas similares a nosotros también funcionan de la misma manera, no dependen de fondos públicos, y apoyan a medianas empresas para forjar el modelo de formación dual. Este ha sido aplicado al nivel de educación superior, lo que nos ha permitido definir nuestros estándares de innovación alrededor de una visión de largo plazo y que depende de tres aspectos, la cultura de educación en la empresa, la cultura de la colaboración entre empresas y la cultura de la innovación en la empresa.

**Nosotros entendemos la innovación, no como algo abstracto ni como la necesidad de resolver problemas en las empresas, sino como un concepto en el que el empresario se preocupa porque su empresa exista todavía en la próxima generación**

independiente no puede hacerlo todo. El rol del Estado es un rol facilitador y el actor que promueve las alianzas entre la economía y la academia, por lo que la Cámaras de Industria y la Federación Industrial actúan como voceros de la iniciativa privada. Éstos son los que se asocian con nuestra red tecnológica que es financiada por el sector privado y que funciona con contratos de servicios con las empresas.

La Federación de Industria es una institución de representación de intereses que defiende y crea clústeres y crea alianzas entre empresarios. Nosotros somos un proveedor

En la cultura de educación en la empresa, como el empresario debe garantizar la formación dual, paga entrenadores y tutores que asistan la educación de los técnicos. El empresario debe invertir de sus recursos, pero por experiencia sabe que con eso garantiza mayores rendimientos en el largo plazo, pues hoy en día, tener técnicos calificados impacta impresionantemente la competitividad.

Hay otro aspecto como la cultura de la colaboración, donde un empresario se rehúsa a competir con el otro, debido a que ha hecho conciencia de que su empresa no

es lo suficientemente grande y no tiene otra alternativa. Las empresas grandes como tienen una mejor posición, pueden mantener sus centros de investigación lo mejor desarrollados posibles, pero para una empresa mediana de 100 o de 500 empleados, esa posición la pueden ir ganando a partir de la cooperación en muchos niveles. Así, la colaboración se amplía con las escuelas para formar a los mejores técnicos, entre sí para formar redes empresariales y con sus competidores cuando tienen un interés común que no pueden alcanzar de manera independiente. La excelencia de las empresas depende de un empresario tan listo que se encuentra en condiciones para prever que si no tiene mano de obra calificada, jamás va a alcanzar importantes estándares de crecimiento.

Lo último es el aspecto de la cultura de innovación. El empresario cuando tiene mano de obra calificada gracias al modelo de formación dual, puede generar conocimiento de manera constante, por lo que los tres aspectos se encuentran debidamente vinculados. Si usted está pensando en impulsar la innovación, no llegará muy lejos a menos que piense en un modelo para promover la creación de proyectos tecnológicos con las empresas y las universidades. Para ello necesitamos crear confianza entre la empresa y la universidad, buscando que estas últimas estén mejor enfocadas en las necesidades de las empresas medianas.

El mensaje que esto deja en cuanto a la transferencia de tecnología, es que no se necesita de una sola institución grande que centralice todo el proceso, sino que se necesita de estructuras pequeñas y flexibles. Entonces vale más tener una diversidad de instituciones con campos muy especializados para que el tipo de servicios que ofrezcan se ajuste a las necesidades de las empresas.

Respecto al modelo de formación dual de Alemania, la investigación y el desarrollo dependen de la calidad de buenos técnicos en las empresas, en la que el aprendiz, de los dos o tres años de educación, tres o cuatro días a la semana permanece en la empresa

y dos días en la escuela; esta persona tiene un contrato especial en la empresa donde es tratado como empleado y no como alumno, pero que le da tiempo para estudiar.

En muchos países es difícil convencer a empresarios de contratar jóvenes y dejarles tiempo para que atiendan a las escuelas. También conozco casos en los que las empresas no están preparadas para contratar



**Si usted está pensando en impulsar la innovación, no llegará muy lejos a menos que piense en un modelo para promover la creación de proyectos tecnológicos con las empresas y las universidades.**

tutores que promueven enseñanza continua desde el punto de vista del mercado laboral. En el sistema formación dual, la formación profesional es una fase de transición, pues el mismo alumno tiene la oportunidad de estar la mitad del tiempo en la escuela y la otra mitad en la empresa, por lo que la transición al mundo laboral es muy suave, y evita el riesgo de desempleo posterior a la educación.

Los gobiernos están en la obligación de hacer esa transición lo más eficientemente posible, y es también un interés del gobierno de Alemania en cuanto a sus redes de cooperación internacional, el tema de fomentar el concepto de formación dual. Ahora se están legalizando varios proyectos en Latinoamérica que funcionen con la iniciativa privada.

En Alemania tenemos tres tipos de universidades, la universidad clásica, la universidad de ciencias aplicadas, y la universidad dual o de educación cooperativa. En esta última tipología, el estudiante debe tener un contrato de empleo para ingresar a la universidad, y la tesis que entrega al final es una tesis que también le sirve al empresario. Nosotros tenemos la Dual University of Cooperative Education of Baden-Würtbg. Hoy tenemos muchos más programas duales alternando formación y práctica universitaria cada tres meses, nuestros estudiantes tienen empleo regular y seguro social, mientras que las empresas participan activa e igualitariamente en el Senado Académico. 20 mil estudiantes de casi 5 mil empresas que estudian en 11 planteles diferentes en Baden-Württemberg y hasta la fecha tenemos 75 mil graduados.

El empresario está muy comprometido en participar en este tipo de formación pues tiene que pagar salarios a los estudiantes, razón por la cual, al mismo tiempo se involucra en los currículos de las universidades y participa en el diseño de contenidos y en la selección de profesores que también está constantemente en la empresa con sus estudiantes. Aquí en Colombia ustedes tienen ya gremios que se prestan de forma excelente para iniciar este tipo de cooperación y de hecho ya lo están haciendo.

Hay por lo menos hace 15 años convenios entre la universidad de Baden-Württemberg con varias universidades colombianas, conociendo que el punto de partida para divulgar el concepto de la formación dual superior en Latinoamérica nace en Colombia, gracias a la gestión de la Cámara de Comercio. □

# Ciencia, Tecnología e Innovación en el Caribe: ¿cómo nos vamos a articular?



De izquierda a derecha: José Consuegra, Joachim Elsaesser, Gunter Kniess, Juan Mayr, Guillermo Heins y José Antonio Segebre.

**MODERADOR:**  
**Guillermo Heins**

**J**OSÉ CONSUEGRA  
(RECTOR UNIVERSIDAD  
SIMÓN BOLÍVAR)  
El desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en el marco de su transformación productiva es uno de los retos más trascendentales y motivadores que tenemos en el presente y futuro cercano, pensar y actuar propositivamente al servicio de esta nación es aún más motivante y cautivador. Construir y participar de medios articuladores de CTeI nos invita a ser creativos y perseverantes, todo ello en su conjunto, me pone a soñar y a recordar

a la Barranquilla de otrora, la cual, se destacó como pionera e innovadora y como puerta de entrada del conocimiento, la tecnología y la modernización del país. Pero después, a finales de la década de los cuarenta del pasado siglo, quedo im-pávida, medio paralizada viendo pasar el progreso hacia otras latitudes del país a lo largo de lo que hoy llamamos el triángulo de oro. Desde mi visión de académico creo que uno de los varios factores que incidieron en ese marasmo fue que la dirigencia de la ciudad de ese entonces, no consideró prioritaria en esos momentos de esplendor empresarial, la creación de centros académicos universitarios que asumieran la responsabilidad de ser repositorios y generadores de conocimiento nuevo en temas afines

a los sectores empresariales en los que la región y la ciudad tenían fortalezas y liderazgo nacional. Sólo hasta 1941 se crea el Instituto Tecnológico, organizado con centros de enseñanza para preparación de ingenieros químicos y técnicos químicos.

Hoy en buena hora la realidad es totalmente diferente, ya que los propósitos de desarrollo económico, social y la transformación productiva de nuestro sector empresarial, son sustentados por 16 instituciones de educación superior en el departamento y 47 en la región; comprometidas todas ellas con la investigación científica y las adecuadas tecnologías en CTeI, igualmente es necesario aprovechar la oportunidad que se nos brinda en la actualidad a través de la

ley que modificó el Sistema General de Regalías, y ordenó el 10% de ellas, para inversión en ciencia, tecnología e innovación.

En el caso de nuestra región le significa una disponibilidad de recursos de más de 278 mil millones para invertirse en los próximos tres años. Como rector universitario quiero expresarle de manera afirmativa a este auditorio de empresarios que la academia esta presta y preparada para acompañarlos en sus propósitos de consolidar y de volver a posicionar a las empresas del Caribe colombiano en el país.

**JOSÉ ANTONIO SEGBRE  
(GOBERNADOR DEL ATLÁNTICO)**

En el departamento del Atlántico estamos muy acostumbrados a trabajar de manera individual en temas de CT&I. Ello de alguna manera afecta el territorio porque cuando usted trabaja de manera individual hace un gran esfuerzo y desperdicia tiempo haciendo cosas que otros podrían hacer con menores costos. Yo creo que lo que habría que adicionar a ese tema es que primero, es necesario trabajar cooperativa y colaborativamente y como un segundo tema, que es algo que se está construyendo y que tenemos que avanzar, es en una política de ciencia y tecnología. Por primera vez en un gobierno, usted tiene la posibilidad de tener 80 mil millones de pesos para invertir en cuatro años para ciencia y tecnología y si pudiéramos enfocarlo hacia un apoyo mucho más especial del sector privado, yo creo que podemos mejorar notablemente.

Quisiera contarles que por primera vez, nos unimos los gobernadores de cuatro departamentos y vamos a tener la posibilidad de tener unos estudios sobre el tema específico de logística portuaria. Casi todas las universidades del Caribe colombiano están vinculadas a ese proceso. Con el sector privado en temas de reivindicación de los sectores débiles de la sociedad, recibimos aportes por 30 mil millones de pesos hoy y recibimos lotes de más de 250 hectáreas de tierra para vivienda. En ciencia y tecnología debemos hacer lo mismo.

**JUAN MAYR (EMBAJADOR DE COLOMBIA EN ALEMANIA)**

J.M: Ya hemos hablado de la educación dual, de un sector empresarial muy comprometido y que invierte en los temas de innovación, una política que aporta recursos y la investigación



básica por parte de institutos independientes. Alemania en este campo tienen mucho que mostrarnos y enseñarnos, tienen una experiencia que nosotros vemos con muy buenos ojos y que son de enorme utilidad para nuestro futuro. Las condiciones están dadas: tenemos en este país un 10% de las regalías para la inversión de ciencia y tecnología, nuestras universidades se están internacionalizando, tenemos muy buenos profesionales y tenemos un sector privado pujante.

**JOACHIM ELSAESSER (DIRECTOR DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LA ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE LA REGIÓN DE BADEN – WUERTTEMBERG DE ALEMANIA)**

En primer lugar, no quiero que copien todo de Alemania pero sí en algunos aspectos, hay una lógica de cómo educó, cómo transfirió conocimiento, cómo creo una pedagogía de aprendizaje teórico y práctico que tiene que tener que ir de la mano. Una propuesta de mi parte es que se logre impulsar una dinámica



De izquierda a derecha: José Consuegra, Joachim Elsaesser, Gunter Kniess, Juan Mayr, Guillermo Heins y José Antonio Segebre.

que sea de iniciativa empresarial en los currículos educativos y las prácticas laborales. Nosotros les hablamos de la cultura empresarial pero eso no puedes aprenderlo en libros ni en clases, ahí se necesita que los empresarios debatan entre sí porqué ellos pueden ser los grandes motores.

#### **GUNTER KNISS (EMBAJADOR DE ALEMANIA EN COLOMBIA)**

Yo quisiera primero, decirles que el cortoplacismo es enemigo de la transferencia y generación de conocimientos. Para

ello, no sólo hay que hacer investigación básica porque no hay soluciones inmediatas, sabemos que cuando hay tanto dinero en juego, entonces existe una necesidad de que este dinero se esté utilizando y que produzca resultados lo antes posible y esto está ligado a los calendarios políticos. Eso lo podemos reemplazar por la estructuración de alianzas instituciones a largo plazo para darle también a la academia y a los investigadores la confianza que ellos necesitan. El proceso de innovación es el resultado de una división de trabajo

de varios factores, que está basado en compartir conocimientos. La creación de intereses compartidos y competencia complementaria son precondiciones para el éxito, y la confianza es la base de esa cercanía. Incentivar el aspecto innovador en todos los sectores estratégicos puede levantar toda una región pues estos procesos han contribuido a aumentar la producción y el rendimiento de cada empresa que ha participado y a creado un nivel de competitividad mucho más alto que en el principio.

**J.A.S:** El cuello de botella que tenemos es la poca articulación entre el empresario y la universidad y la falta de políticas a largo plazo promovidas desde el Estado. Es importante que de manera firme expresemos que el único camino es trabajar juntos para compartir experiencias y poder articularnos. El alto número de grupos de investigación de la región debe disponerse para apalancar lo que se necesita en el sector productivo, estimulando directamente políticas sociales que necesitan para el desarrollo de nuestra región.

**G.H:** Quiero mencionar cuatro cosas: primero, la visita del presidente alemán a Colombia el pasado mes de mayo denota confianza y muestra una clara dimensión del buen estado de las relaciones entre nuestros dos países. Dos, hay acuerdos para la creación del Fondo para la Investigación Colombo-Alemana y ya están los primeros 2 mil millones de pesos en el presupuesto de 2014. Tercero, quedó otro compromiso entre los dos presidentes y es la creación del Consejo Empresarial Colombo-Alemania que esperamos antes de final de año poder dejarlo conformado. Cuarto, se hará la primera plataforma de trabajo en enero del próximo año para fomentar el trabajo entre los sectores academia, gobierno y sector empresarial en el país con el objetivo de estimular una plataforma robusta de innovación.

**J.A.S:** Nuestros expositores en el día de hoy hablaron de la importancia de que existan proyectos que verdaderamente se lleven a cabo, nuestro embajador pone también en disposición del territorio y del país, el tema de contar también con algunos elementos en ciencia y tecnología para aplicarlos y poder avanzar en ese tema y yo creo que lo que corresponde al Estado, a la Alcaldía Distrital de Barranquilla, a las alcaldías municipales y a la Gobernación el manifestar nuestra voluntad específica de poder trabajar articuladamente y hacerlo con mucha grandeza. □

# El papel de la Gestión Pública en la competitividad regional

**C**uando hablamos de gestión pública tenemos que hablar de eficiencia en el funcionamiento del Estado que depende en últimas de la institucionalidad. Ésta en nuestro país viene quebrantándose de manera imperceptible, por lo que se está generando un vacío en el ejercicio de la política que está siendo suplantado por grupos de la sociedad que no hacen parte directa de las instituciones, pero que están logrando con sus presiones poner contra la pared a la comunidad colombiana; es por ello que este asunto de la gestión es un asunto trascendente que debe llamarnos a todos a reflexionar en el funcionamiento de la democracia y en el ejercicio de la política.

Así mismo venimos observando que solamente en los entornos que permitan el empresarismo de una manera eficiente se produce también eficiencia, y esos entornos provienen de la gestión pública. En este sentido, nos preocupa que la perdurabilidad de las empresas en Colombia sea baja, hemos hecho un estudio que muestra que las empresas en Colombia tienen una vida de 12 años y medio en promedio, lo cual nos genera el reto de que la gestión pública debe entonces generar condiciones para lograr empresas perdurables.

Un vehículo importante en este sentido es el Sistema Nacional de Competitividad, que tiene por misión buscar aquellas acciones que produzcan crecimiento del Producto Interno Bruto por encima del 6% a lo largo de los próximos 20 años. Un sistema donde interactuamos no solamente a nivel central, instituciones públicas y el sector privado, sino de manera sustantiva en el nivel regional. Y es a nivel regional, a través de las



**Julián Domínguez**  
Presidente Confecámaras.

Comisiones Regionales de Competitividad donde verdaderamente se pueden producir efectos trascendentes.

Por ejemplo, el Sistema Nacional de Regalías, que tiene aprobado para dos años 17.7 billones de pesos, sólo ha ejecutado 6 billones de pesos y de los recursos para innovación y tecnología que son del orden de 1.6 billones, solo hay ejecutado 202 mil millones de pesos. Las Comisiones Regionales de Competitividad con sus Cámaras de Comercio lograron que se aprobaran el año pasado más de quinientos proyectos que provenían de estas instituciones como

comités consultivos del Sistema de Regalías y este año ya nos acercamos a 200 proyectos más. Y como lo hicieron acá los alemanes, es del sector empresarial de donde proviene la iniciativa para buscar la innovación pertinente, y es en estas comisiones en donde deben gestionarse este tipo de proyectos.

Es clave entender los retos que tienen estas comisiones y el sistema en su conjunto: la integración vertical entre el sistema central y la región, y el trabajo conjunto de los estamentos locales. Entonces tenemos que poder medir el rendimiento para identificar qué es lo que está ocurriendo con este sistema, y por eso hemos recogido en 103 acciones contundentes, ejemplos de qué que debe realizar el país para avanzar en su competitividad y en general, para hacer un verdadero seguimiento desde las regiones, que es en últimas donde se ejecutan estas acciones.

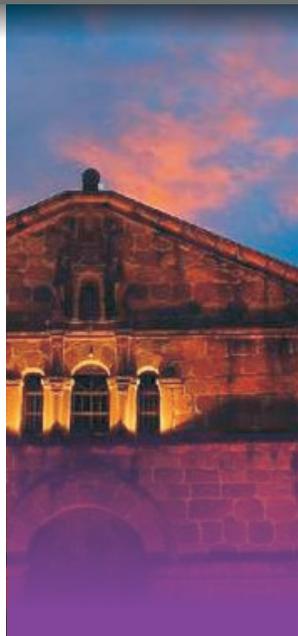
Otro desafío es cerrar las brechas. Colombia tiene inmensas brechas entre las regiones y al interior de las mismas. De los temas clave en los cuales trabajar está la educación, ya que retrocedimos mucho en educación primaria, aunque avanzamos un poco en educación media. Aquí es importante resaltar que las Cámaras de Comercio de Colombia tienen presencia en cinco universidades empresariales en el país, y hemos venido trabajando en Cali, Bogotá, Bucaramanga y en el Eje Cafetero, en este proceso de educación dual. En este sentido, la academia tiene que abrir su mente a esta nueva forma de educación, donde se forman personas en menos de tres años y con inmensa pertinencia y carácter de ser personas productivas desde que se vinculan a las empresas. □

# Colombia *prospera*



**MANO A MANO POR EL DESARROLLO  
EMPRESARIAL**

con todas  
las regiones,  
del país



**MinCIT**  
Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo

**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**



**Confecámaras**  
Red de Cámaras de Comercio



# El papel del sector público en la competitividad



**Ricardo Lagos**  
Ex-presidente de Chile

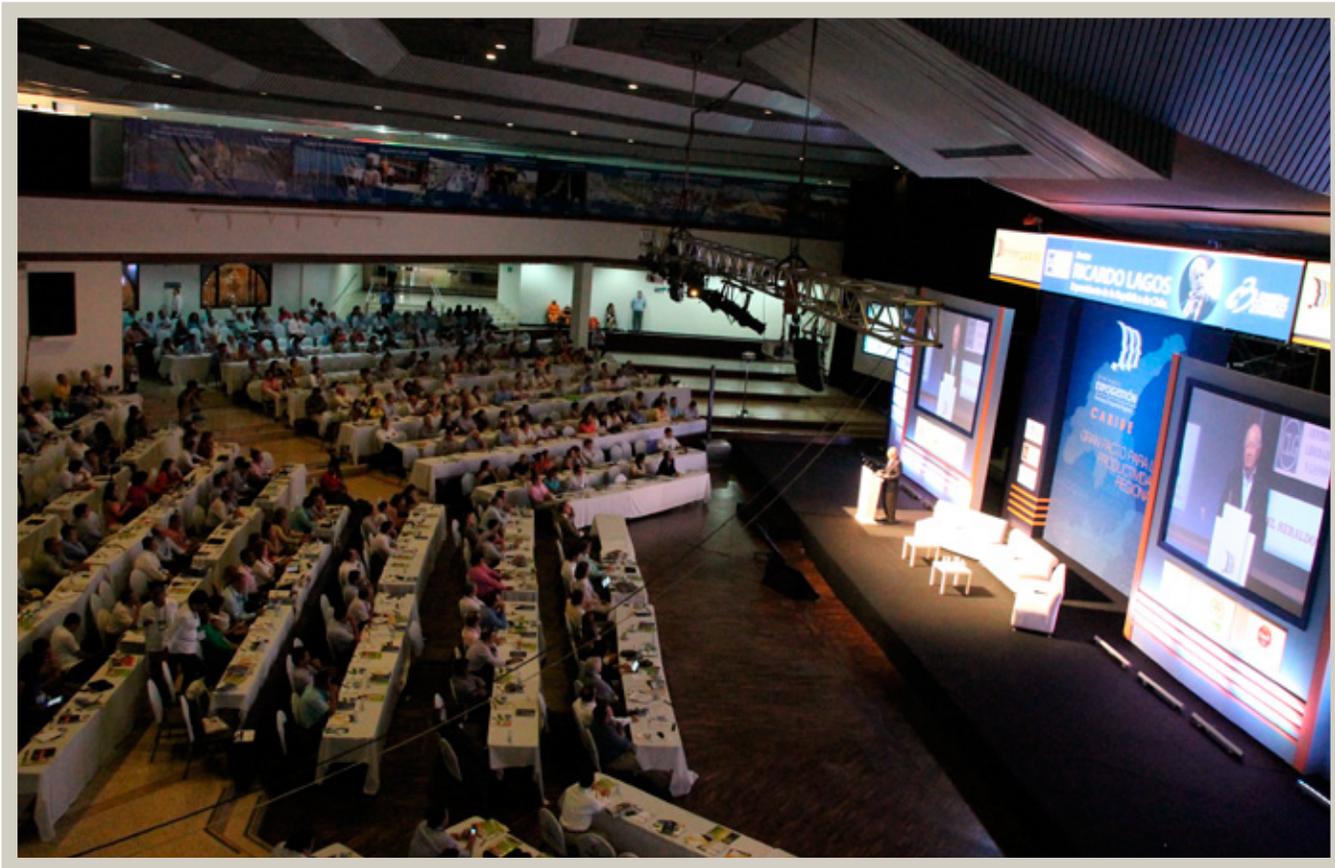
## EL GRAN DESAFÍO

**E** Quiero celebrar con ustedes esta iniciativa que tiene que ver con el futuro de esta costa Caribe y con el futuro de Colombia. A partir de esa experiencia nos podemos plantear un reto con vista hacia el futuro, y la gran pregunta es cómo mantenemos la pujanza para llegar a estar mejor que como estuvimos ayer. La mejor respuesta es ésta que se está dando aquí, a través de este Gran Pacto por la Productividad Regional, que nos convoca a todos a pensar en grande.

América Latina viene creciendo sostenidamente en los últimos 10 años, y hemos reducido los niveles de pobreza de un 44% a un 34% porque hemos tenido tantas crisis en el pasado que doctoramos en crisis y aprendimos la lección. Estamos entonces en un buen momento para mirar cómo no perder el ritmo, ya que el éxito que hemos tenido en lo económico, en lo social, en lo cultural, ha significado un cambio en buena parte de nuestras sociedades, y nosotros sus dirigentes también tenemos que cambiar nuestra forma de mirar el futuro.

## EL RETO DE LA DISTRIBUCIÓN

Y aquí viene un tremendo desafío, porque no son los niveles de ingreso los que indican la mejora, es más bien, cómo está distribuido el ingreso, porque hemos descubierto que es más fácil bajar la pobreza que mejorar los elementos de distribución. Y no se trata sólo de la distribución del ingreso, sino también se trata de cómo nuestras regiones participan al unísono. En Chile estamos orgullosos porque nuestra mortalidad infantil ha caído a un 8 por mil, pero se puede estar orgulloso cuando en una comuna la tasa es 2 por mil y en la otra es de 43 por mil. En Bogotá, tengo entendido que la tasa es 15% o 18%, mientras que aquí es el doble. Éstos son los desafíos mayores, porque queremos construir un país que pueda ir avanzando conjuntamente y la clave está en cómo subimos y mejoramos la competitividad de nuestras regiones. Plantear un Gran Pacto para la Competitividad se puede hacer a nivel nacional, pero plantearlo a través de regiones diferentes, me parece una enseñanza para el resto de los países de la región acerca



de cómo abordar de una manera distinta y colectiva.

### LA INFRAESTRUCTURA

Tenemos que acostumbrarnos a entender que como resultado de la ciencia y la tecnología los mapas están cambiando. Hoy sabemos que serán 15 los principales puertos del mundo, porque los grandes desplazamientos se harán con barcos capaces de trasladar el equivalente de 100 kilogramos de contenedores, y por lo tanto los puertos capaces de recibirlos están en Shanghái, New York, Rotterdam, etc. En nuestra América, lo que realmente hace la diferencia es la eficiencia del puerto. Ustedes tienen una situación excepcional, porque hay un puerto que se llama Cartagena, otro a 110 kilómetros de allí que se llama Barranquilla y otro a 80 kilómetros de Barranquilla que se llama Santa Marta. Y sin ustedes habérselo propuesto, uno es un puerto de contenedores, otro es un puerto de a granel y otro en el que se saca carbón, estos en realidad son un solo puerto que tiene tres destinos y ese es el punto de partida. El tema no es discutir cual es el más importante, porque no hay ninguna diferencia entre el barco que entra o que sale de Santa Marta, Barranquilla o Cartagena, sino entender cómo somos capaces de reconocer la infraestructura como nuestra capacidad de manejo de eficiencia portuaria.

El segundo punto que me parece crucial, es que aunque el puerto es muy importante, sus accesos lo son mucho más, y aquí resalto la importancia del río Magdalena como gran vía fluvial. Tenemos que entender que hay tres clases de infraestructura, una infraestructura de carácter productivo, que es así porque usted puede cobrar un pequeño peaje y libera recursos al Estado para la segunda infraestructura, la infraestructura social, que es la que le ayuda a un modesto campesino que produce en el interior a sacar su producto, o la relacionada a las obras de riego, a las

Desde el punto de vista de infraestructura, entender como incorporamos capital y como liberamos recursos, que de otra manera no estarían disponibles, permite mejorar la productividad de otros sectores. Debemos llevar a nuestras economías a un nivel de excelencia para poder competir adecuadamente en el contexto de los tratados de libre comercio, y esto implica tener la infraestructura adecuada.

### LA AGROINDUSTRIA

En el segundo tema tiene que ver con agroindustria, tenemos que tomar ahora las medidas

**Plantear un Gran Pacto para la Competitividad se puede hacer a nivel nacional, pero plantearlo a través de regiones diferentes, me parece una enseñanza para el resto de los países de la región acerca de cómo abordar de una manera distinta y colectiva.**

obras de la pesca artesanal, o a la construcción de una modesta escuela rural donde se necesita, y la tercera, la infraestructura para la integración al mundo o para la integración de nosotros.

Cuando hablamos de la productividad, el punto básico es el entendimiento público privado, público porque vamos a definir las necesidades, y privado por que puede ser financiado por ellos. En el ámbito de infraestructura debemos distinguir lo uno de lo otro.

fitosanitarias, porque este es un impedimento para que los productos puedan salir de Colombia. Esto implica mucho esfuerzo y mucha capacidad, pero lograr la aceptación mundial a través de las certificaciones es el punto inicial para pensar en serio en exportar. La competencia ahora no se da por el tipo de producto sino por la calidad.

Ese es el mundo del futuro y por lo tanto tenemos que entender también lo que es valor agregado, en Chile había un

agricultor de origen japonés, que exportaba crisantemos a Japón y un día este agricultor descubrió que en verdad era mucha mejor exportar las semillas, y se especializó en eso. No necesito decir que hay una gran diferencia entre exportar una semillita, y exportar una flor, y no necesito decir que con eso multiplicaba sus ganancias. Estoy entonces agregando valor yéndome hacia atrás en la cadena de producción y así estoy ganado competitividad.

El segundo elemento que quiero compartir con ustedes sobre este tema agroindustrial es más difícil y más complejo. Hoy exportamos frutas de distintas variedades, pero en unos años las capacidades científicas de modificar estos productos van a permitir ajustarlos de acuerdo al gusto de los consumidores. Y esa fruta que le gusta más al consumidor no la va a poder producir en su predio aquí en Colombia, a menos que pague por la patente y al pagar por la patente, pagará la regalía correspondiente. Ese será el mundo del futuro; entonces, ¿están nuestros países siendo capaces de trabajar en esta dirección?, ¿cuánto están trabajando nuestros institutos de investigaciones agrícolas para saber qué es lo que están buscando en otros lugares del mundo?

Tenemos que ser capaces de adelantarnos. ¿Vamos a exportar fruta o vamos a exportar productos frutícolas protegidos por patentes que seamos capaces de crear nosotros? Fíjense que en el Transpacific Partnership las normas de propiedad intelectual están en el centro de la discusión. De la tríada entre universidad, empresa, Estado va a depender el desarrollo tecnológico que nos dará la capacidad de mantener el ritmo futuro.

Aquí creo yo que hay un amplio campo para una colaboración entre nosotros latinoamericanos en pro de buscar soluciones tecnológicas para el futuro. Si nos planteamos los desafíos en el sentido futuro y con innovaciones pequeñas pero que agregan valor vamos a poder mejorar sustancialmente.

## EL TURISMO

La tercera línea es en la que puedo decir menos cosas por que quién mejor que us-



**La descentralización es importante. Si a nivel nacional hemos fracasado en materia de cambio climático, las acciones que se tomen a nivel local, de municipio, por ejemplo, son las que pueden destrabar dicha discusión, porque pueden ser mucho más operativas y prácticas,**

tedes para hablar del tema del turismo. Aquí lo único que me gustaría compartir es el último término. El turismo es un relato, es un cuento, es una llamada a ver algo especial, en el pasado bastaba con una arena blanca, aguas cálidas y una palmera bonita. Ahora eso no llama la atención, por lo tanto hay que también especializarse en el tipo de turismo que se quiere vender.

Otro punto es cómo tomar conciencia de que el turismo pasa a ser una industria sin chimenea, con la ventaja que no contamina pero que también implica un aumento en el nivel de vida, en el sentido en el que se crea una cultura del tema turístico. Si bien esto significa que se instale el hotel de cinco estrellas, también significa promover las artesanías, la música, los carnavales, la gastronomía, la cultura indígena, es colocar a la cultura en otro nivel.

Como dijo una vez Vargas Llosa, cuando nuestros políticos estén a la altura

de las proezas de nuestros intelectuales y de nuestros artistas, América Latina será otra. Dijo una gran verdad, eso es lo que mostramos y eso entonces es apostar a un turismo de interés especial que es el que agrega valor.

La última reflexión es acerca del Estado, porque todo esto que hemos mencionado, sin instituciones jurídicamente estables y eficientes no es posible. Y es que saber gastar la plata implica saber si me gasté lo justo y si lo gasté bien, y para eso tengo que establecer instrumentos de medición de eficacia del gasto. Esto significa también saber bien en qué voy a gastar. En el grueso de nuestros países hay alto grado de concentración del gasto público en el gobierno central. Cuando me dicen que el 89% del gastos que se hacen en Colombia a nivel nacional, y un 11% a nivel regional y local, hay todavía un largo camino por recorrer, y quién sino las regiones y los niveles locales saben dónde aprieta el zapato. Eso sí con un criterio que me parece muy importante y es entender la responsabilidad de la transferencia.

Como ministro de obras públicas, las regiones me dijeron que querían ellos definir donde invertimos, y les respondí que por diez pesos recibidos, ellos debían reinvertir siete en lo que ya existe, y los otros tres donde ellos pensaban que era necesario. Con esto quiero decir que la transferencia implica responsabilidades y por lo tanto es muy importante saber cómo aplico esas responsabilidades. Pero la descentralización es importante. Si a nivel nacional hemos fracasado en materia de cambio climático, las acciones que se tomen a nivel local, de municipio, por ejemplo, son las que pueden destrabar dicha discusión, porque pueden ser mucho más operativas y prácticas, que una disquisición de cómo llegamos al próximo acuerdo para cuando se acabe el de Kioto. La ventaja de bajar el nivel de decisión del gobierno central, al gobierno regional o al gobierno comunal, e incorporar al sector privado como corresponde, permitirá tener un grado de realismo muy superior al que de otra manera no podría tener. □

# Gestión Pública en el Caribe Colombiano: ¿Cómo estamos? ¿Qué necesitamos?

De izquierda a derecha: Ricardo Lagos, Elsa Noguera, Elvia Mejía, Marco Schwartz y Oswald Loewy.



## MODERADOR:

**Marco Schwartz** (Director El Heraldo)

## **R**ICARDO LAGOS (EX - PRESIDENTE DE CHILE)

Ahora que no estoy allá arriba puedo ser un poquito más informal, entonces se me había ocurrido como se debería haber llamado ese puerto único. No sé si hay que ponerle otro nombre distinto a estos tres grandes puertos y que el mundo sepa entonces que aquí sí hay un polo y que cuando se habla de los 15 grandes puertos del mundo puedan referirse aquí como sólo uno.

## **ELSA NOGUERA** (ALCALDESA DE BARRANQUILLA)

Sin duda somos una sola región en el Caribe; considero que tenemos que comportarnos

como un gran bloque regional, que no podemos estar compitiendo entre nosotros pues en la medida que sumemos esfuerzos vamos a lograr unos resultados muchos mayores, en donde le estamos apostando a ser una gran plataforma de servicios, que es donde tenemos mayor potencial y donde somos más fuertes, sino también en el tema de turismo, que es uno de los ejes centrales de este foro académico.

Si bien se han firmado todos estos acuerdos comerciales, con los Estados Unidos, con Europa, con Corea, entre otros, sólo seremos exitosos con la penetración de nuestros productos en el exterior si somos competitivos en calidad y en precio, y la forma de lograrlo es reduciendo los costos de transporte, por lo tanto es muy importante implementar el sistema de transporte multimodal y nosotros estamos justo en la desembocadura. Asimismo, Barranquilla ofrece en materia de turismo, un turismo

distinto al que ofrece Santa Marta, que son playas, al que ofrece Cartagena, que es historia, ofrecemos un turismo cultural y de negocio, por lo tanto cada vez se hace más evidente que somos un complemento.

Pero no puede haber competitividad si nosotros no miramos el sector público como parte fundamental del desarrollo. Nuestra misión es la de capacitar y formar a los administradores públicos del país y mi trabajo hoy en día es focalizarme y hacerlo muchísimo más en la Región Caribe colombiana. Claro que la costa tiene un solo puerto, es un puerto Caribe pero lo debemos buscar desde el Plan de Desarrollo.

## **OSWALD LOEWY** (PRESIDENTE DE SEMPETEX)

El puerto tiene un nombre natural que es Puerto Caribe que representa el acuerdo de la región. Particularmente he visto que hay mucha proyección hacia el futuro y eso

está muy bien, pero quisiera hacer mucho más énfasis en el presente, y creo que particularmente se están dando unos acontecimientos que están fortaleciendo nuestro tejido socioeconómico y lo estamos viendo de manera real en la articulación de la que se está hablando sobre el sector empresarial, académico y público.

Todos los que estamos aquí, podemos apoyar y liderar un fortalecimiento institucional, para lograr que la reserva que hemos descubierto se continúe y se perpetúe, que sean las instituciones políticas las que nos permitan proyectar todo lo que estamos pensando que puede suceder. Actualmente hemos visto con hechos reales cómo se ha transformado la ciudad; a mí me da mucho miedo el éxito, porque el éxito es efímero. Yo creo más en los momentos críticos que despiertan y desarrollan todas las capacidades y competencias, cuando tenemos un momento como el de ahora, más me preocupa qué va a pasar o qué vamos a hacer para sostenerlo, entonces yo creo que para poder sostenerlo y proyectarlo hacia el futuro necesitamos unos ciudadanos fuertes y sólidos que sean los que realmente soporten la realidad que nos espera.

**R.L:** La forma en la que ustedes en Colombia van resolviendo los macroproblemas para las distintas regiones permite que podamos ver con cierto optimismo el futuro. Por ejemplo, los puertos hoy tienen un nivel de eficiencia infinitamente superior a la que tuvieron antes, de lo que vi en mi visita a Cartagena es que la productividad ha aumentado enormemente en el número de contenedores que suben y bajan de un barco y eso los hace tener un nivel de competitividad que no hay en otro puerto similar en el Pacífico. Entonces ustedes tienen que apostar a continuar siendo más eficientes a partir de la tecnología. En cuanto al turismo, ahí lo lógico es establecer paquetes amplios donde puedan ofrecer diversidad en la costa y creo que acá hay un inicio y una consolidación hasta ahora muy positiva.

Todos sabemos que para que la democracia funcione, por definición tiene que ser una democracia representativa. Hoy en día ustedes no alcanzan a decir algo y ahí estamos viendo las reacciones, y la institución por excelencia que permite la participación es aquella que baja el poder decisorio del gobierno central a la región o a la comuna, porque al nivel de la comuna, usted está en contacto con la gente, en suma, creo que aquí tenemos la posibilidad de transferencia de poderes hacia la región y la comuna que tiene la ventaja de generar canales para una participación más expe-



ditada y una ciudadanía que se siente más satisfecha de ser escuchada.

**E.N:** Hoy tenemos una ciudad que se ha vuelto un referente nacional, hoy todo el mundo quiere saber qué es lo que está pasando en Barranquilla y a mí me preguntan mucho, porque en el interior del país reconoce más lo que está pasando en Barranquilla, que la misma ciudad. En el año 2008 tomamos la decisión, primero de fortalecer la capacidad institucional. Yo digo en el 2008, porque yo sólo llevo dos años como alcaldesa, pero venía del anterior gobierno, de nuestro ex alcalde Alejandro Char, era su secretaria de Hacienda y en ese momento la ciudad totalmente quebrada, dijimos que íbamos a orientarnos donde mayor rentabilidad generaran los recursos, tal como si fuera una empresa

privada; por eso todos los esfuerzos se fueron a la salud y a la educación, cuando eso sucede, empiezan a generarse unos retornos tan altos que la ciudad empieza a transformarse y es lo que hoy de alguna manera, describe la gran transformación y el milagro que está sucediendo en Barranquilla, entonces para poder garantizar que esto no se vuelva un simple optimismo, es seguir fortaleciendo la capacidad institucional, muy pendiente siempre del saneamiento financiero. Hoy tenemos unos cupos de crédito aprobados y actualmente el BID, la Agencia Francesa para el Desarrollo y la Banca Local, todos quieren prestarle a Barranquilla, tenemos cupos pre-aprobados para tener garantizada la ejecución del plan de desarrollo.

Segundo, que los dineros en una ciudad o en una región como es el Caribe



De izquierda a derecha: Ricardo Lagos, Elsa Noguera, Elvia Mejía, Marco Schwartz y Oswald Loewy.

colombiano, con tantas necesidades y con unos niveles de pobreza tan altos, no pueden destinarse a ningún sector distinto que a los sectores prioritarios como la salud, la educación, la vivienda digna, la pavimentación de calles; eso empieza a generar una clase media que a su vez genera competitividad en la ciudad, y tercero, que los ciudadanos tienen que dejar de ser unos simples habitantes, para ser ciudadanos.

**E.M:** Yo creo que debemos trabajarle muchísimo a la capacitación de estas autoridades locales. Tenemos la cifra de que por ejemplo solo el 13% de nuestros alcaldes en el país tiene título universitario y sólo el 50% de nuestros concejales ha completado la secundaria. Tenemos que también generar, que el sector privado se le mida también a participar en lo público, es importante que

esto se generalice en toda la costa. Hemos mejorado bastante en el término de los gobernadores pero un reto también para la ESAP es trabajar en el tema importante de la ciudadanía activa, para que sea toda la gente de la región Caribe, la que decida, que para salir de estos niveles de atraso y marginamiento.

**E.N:** Para atraer gente formada al sector público se necesita una muy buena educación superior, y ese privilegio que tenemos como seres humanos, en algún momento dado de nuestras vidas de ponerlo al servicio de los más necesitados, ese es el llamado que nosotros hacemos, pero el sector privado también tiene que hacer un gran esfuerzo y el sector de la academia para que todos esos funcionarios se presten de manera transitoria a la administración pública.

El gobierno se puede pasar la vida entera dando salud, educación de calidad, pavimentando calles, canalizando arroyos, entregando viviendas, pero si no le damos posibilidades a nuestra gente de generar sus propios ingresos, de tener un empleo digno, no hemos hecho nada, por eso la importancia de que el sector privado nos vea como un aliado, porque es el sector privado, el que va a generar esas oportunidades de emprendimiento y empleo, por eso desde el gobierno, desde la alcaldía, lo que tratamos siempre es ofrecer reglas de juego claras, de que los empresarios vean a un gobierno cercano.

**O.L:** Nosotros pasamos de una etapa de ser desconfiados del sector público a respetar el sector público y hoy no solamente los respetamos, si no que nos acercamos y compartimos nuestras inquietudes. Creo que se ha logrado establecer los fundamentos que se requieren para que una ciudad de un millón y medio de habitantes pueda moverse, pienso que hoy hay más claridad, más precisión y en este caso podemos ver que las cosas se vuelven intangibles, hoy por ejemplo, Barranquilla con su nuevo POT tiene una directriz clara. La misión del gobierno es la de abrazar y acompañar al sector industrial que genera valor agregado, pues no podemos pensar que nos vamos a quedar siendo una ciudad de servicios y comercial, por que eso en un sistema autoelimina, tenemos que tener la capacidad de poder generar valores agregados a través de venta de más conocimiento, transformación de conocimiento o de bienes y servicios.

**M.S:** De la alcaldesa me pareció muy interesante el énfasis que puso en la recuperación de la institucionalidad, que es otro de los temas aquí que se han tratado bastante, gracias a su esfuerzo por hacer inversiones en educación, salud y vivienda digna, lo que a su vez va estimulando la creación de una gran clase media, que es importante para que perdure este desarrollo. De Oswald, me quedo con ese llamado que está haciendo para un mayor apoyo de parte de las instituciones para el empresariado, pues ellos son los más llamados a crear empleos estables y con unos salarios relativamente medios o medios altos que son los que van a dar el impulso real a la economía. De Elvia el énfasis que puso en la oferta que de la ESAP, para formar profesionales que puedan después servir al sector público y del Presidente Lagos me gustó mucho lo que dijo del mínimo civilizatorio y con ese mínimo cada vez va aumentando a medida que la sociedad se vuelve más exigente. □

# Gran pacto para la productividad regional del caribe colombiano

(Barranquilla, septiembre 26 de 2013)

**N**osotros, los habitantes de la región Caribe de Colombia, somos conscientes de que han cambiado las políticas de desarrollo económico nacionales si se comparan con los viejos modelos que estimulaban la concentración de la riqueza lejos de los litorales.

Hoy creemos que por tener una mayor cercanía a los mercados, potencial económico natural, talante caribe, experiencia acumulada y otros factores, emergen oportunidades que no deberíamos dejar pasar en este siglo XXI.

Las aprovecharemos y el objetivo es ofrecerle a nuestras gentes y a Colombia niveles de crecimientos sostenidos y suficientes para una vida digna para todos.

Reconocemos recientes avances económicos y sociales comprobables en indicadores. No obstante, esas mejoras están lejos para alcanzar el promedio nacional de satisfacción de las necesidades. Si seguimos así, necesitaríamos decenas de años para estar a la par que el resto de los colombianos.

Tenemos que pensar en grande. En consecuencia, y después de un proceso deliberativo en la región Caribe, donde el anhelo más expresado es la articulación del trabajo entre todos los actores, declaramos solemnemente:

**1.** Pasamos del análisis a la acción. Damos por concluido el proceso de preparación hacia un Gran Pacto para la Productividad Regional en el Caribe colombiano, que tuvo entre sus componentes un diálogo subregional responsable que nos permitió un adecuado diagnóstico y definir unas apuestas productivas. Iniciamos, por lo tanto, otro proceso que materialice la voluntad integradora de todos los agentes de transformación del Caribe con los actores del nivel nacional y la cooperación internacional. Todo con el fin de alcanzar altos y sostenibles estándares de crecimiento con mejor equidad en la distribución de la riqueza colectiva. Se validan las apuestas productivas definidas en los diálogos previos respecto a agroindustria, turismo y cultura, y logística, más el eje transversal de ciencia, innovación y tecnología. Quedan como insumos del Pacto los acuerdos en cada área.

**2.** El nuevo proceso parte de esos acuerdos que fueron refrendados en Expogestión Caribe 2013 que, sin agotar la agenda necesaria, contiene los siguientes elementos:

**2.1** Priorizar la educación como factor indispensable para la competitividad y el desarrollo humano en el Caribe colombiano.

**2.2** Acometer la construcción de la infraestructura necesaria y suficiente para la competitividad del Caribe, entre otras acciones, mediante una estructura de proyectos que sean seleccionados con el criterio de que tengan un impacto regional. La región

tramitará incentivos concretos y verificables para la contribución del sector privado nacional e internacional y exigirá del Estado trato más correspondiente con las realidades y oportunidades que tiene el Caribe para beneficio propio y de toda la Nación.

**2.3** Rehabilitar el río Magdalena es prioridad para el Caribe, por razones de competitividad y desarrollo humano en sus riberas.

**2.4** Concebir y desarrollar la oferta portuaria de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta como oferta única internacional y no como competencia entre sí. Un puerto único hacia el Gran Caribe.

**2.5** Acabar con la cultura del desdén hacia el sector agropecuario, gran productor de alimentos, potencial generador de empleo y de riqueza si el Estado y los privados se unen como una sola fuerza y pasan del conflicto a la unidad. Educación para el emprendimiento rural, las alianzas productivas, el riego, detallar las áreas productivas, la innovación tecnológica, el desarrollo social rural y el financiamiento son los retos para la productividad.

**2.6** Desarrollar un Pacto de Competitividad Turística en el Caribe. Se recomienda entre sus componentes el aprovechamiento óptimo del corredor turístico que integran las capitales Cartagena, Barranquilla y Santa Marta como territorios complementarios y con oferta internacional ya reconocidas.

**2.7** Orientar la producción y el comercio hacia el valor agregado para lo cual se dará un enérgico viraje hacia la ciencia, la innovación y la tecnología, con aprovechamiento óptimo de las oportunidades de financiamiento que ofrecen las regalías por explotaciones mineras. No perder de vista que las sociedades exitosas son las que tienen el conocimiento como principal activo y lo utilizan como fines productivos.

**2.8** Construir un vigoroso sistema financiero que apalanque el desarrollo y en particular las inversiones privadas.

**2.9** Establecer un sistema de medición de logros en el Pacto para la Productividad que esté a cargo de entidades de reconocida idoneidad.

**3.** Las cámaras de comercio de la región Caribe asumen el compromiso de facilitar la concurrencia privada en la formulación de los planes de acción sectoriales, el plan estratégico competitivo y la articulación de las actividades de empresarios con el sector público, la academia y centros de investigación, y la sociedad civil.

**4.** Hay que trabajar juntos. La articulación de los actores, de lo cual hemos adolecido, se reconoce como clave en la competitividad del Caribe. Se fortalecerán las instituciones que la facilitan, en particular los consejos regionales de competitividad y la integración universidad- empresa.

# PIENSA EN GRANDE

La Cámara de Comercio de Barranquilla, **Piensa en Grande**: Ofrecemos un completo portafolio de servicios para atender las necesidades e intereses empresariales.



**Mayor Información**  
sangulo@camarabaq.org.co  
Tel: 330 39 12



**Mayor Información**  
mmendoza@camarabaq.org.co  
Tel: 330 38 31



**Mayor Información**  
feusse@camarabaq.org.co  
Tel: 330 39 82



**Mayor Información**  
feusse@camarabaq.org.co  
Tel: 330 39 82



**Mayor Información**  
feusse@camarabaq.org.co  
Tel: 330 38 43



**Mayor Información**  
aguancha@camarabaq.org.co  
Tel: 330 39 21



Línea atención al cliente: 319 99 80  
[www.camarabaq.org.co](http://www.camarabaq.org.co)