

# ANTIOQUIA

2050

**UNA  
ALIANZA**

¿ENTRE QUIÉNES Y  
PARA QUIÉNES?

ECONOMÍAS REGIONALES:

**DISEÑO**

METODOLÓGICO DE LA ALDEA

RESUMEN DEL MODELO

**DE GESTIÓN  
Y EVALUACIÓN**

**NACE LA  
ALIANZA PARA EL  
DESARROLLO  
ECONÓMICO  
DE ANTIOQUIA**

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



**PIENSA EN GRANDE**



“Los grandes proyectos de Antioquia han sobrepasado los estándares de tiempo estimados para su ejecución. Es inadmisibles la demora en la realización de grandes inversiones. La baja velocidad del desarrollo es propia de gobiernos sin visión y con gerencia de baja responsabilidad. Acelerar el desarrollo es nuestro compromiso y uno de nuestros principales principios de actuación. Los grandes proyectos que nos proponemos realizar serán ejemplo de eficiencia en el uso del tiempo”

*Luis Pérez Gutiérrez  
Gobernador de Antioquia*



“Para que pueda existir democracia política es indispensable que exista democracia económica, y construir democracia solo es posible si lo hacemos entre todos”

*Rodolfo Correa Vargas  
Secretario de Productividad y Competitividad*



## **Dirección general del documento:**

Luis Pérez Gutiérrez. Gobernador de Antioquia



## **Equipo de desarrollo:**

Rodolfo Correa Vargas  
*Secretario de Productividad y Competitividad*

Juan Pablo Durán Ortiz  
*Gerente de Proyectos Especiales*

# PRESENTACIÓN



Lo dijimos al momento de presentar el plan departamental de desarrollo, y hoy lo reiteramos: creemos profundamente en la capacidad de trabajo de todos los habitantes de Antioquia, en su capacidad innovadora, en su fuerza transformadora y en su voluntad de paz, y por ello extendemos nuestros lazos para fortalecer redes de cooperación y diálogos de saberes que permitan reconocer la enorme riqueza que hay en la diversidad de nuestras regiones y en nuestras culturas.

Tenemos la convicción plena que a través del ejercicio del buen gobierno tendremos personas más dueñas de sus vidas, más capaces y más productivas; para fortalecer el potencial de los gobiernos municipales, las organizaciones y grupos sociales y, en fin, para potenciar las capacidades con miras a la construcción de una sociedad más próspera.

Hoy, presentamos a la sociedad antioqueña un instrumento cuyo propósito fundamental es servir como herramienta facilitadora de consensos para construir el futuro que todos nos merecemos.

Nuestro Departamento estaba en mora de consolidar un modelo de desarrollo económico que permitiera a los distintos sectores de nuestra economía, y nuestra sociedad, articular voluntades con miras a tener un sueño de porvenir compartido.

Es hora de que empecemos a remar todos para el mismo lado. No tenemos dudas de que es posible, si nos unimos, transformar profundamente nuestros territorios y sacar de la pobreza a nuestra gente.

Estamos convencidos de que empezar a pensar en Antioquia desde sus regiones, y para sus regiones, nos permitirá consolidar unas economías capaces de generar autonomía territorial y estructuras descentralizadas, a partir de la identificación de las capacidades locales para su potenciación en el marco de encadenamientos productivos que incorporen al desarrollo a todos aquellos que hasta hoy han estado excluidos, y que permitan a quienes están creciendo, seguir por el camino del progreso.

En la Antioquia que piensa en grande hay espacio para que todos podamos realizar nuestros sueños, teniendo como única condición el amor por el trabajo, la honradez, el optimismo, la disciplina y la constancia suficiente para alcanzarlos.

La Alianza para el Desarrollo de Antioquia – ALDEA- es una apuesta para eso: para que unidos visionemos y construyamos nuestro sueño de una Antioquia Grande.

Queremos, en el marco de esta nueva ALDEA, optimizar la capacidad de la comisión tripartita que articula el trabajo prospectivo de la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín y el



Área Metropolitana del Valle de Aburrá, consolidándola como órgano supremo de orientación para la construcción colectiva de los planes de desarrollo económico regional en el marco de la Comisión Regional y de los Consejos Territoriales de Competitividad, los cuales serán acompañados además con la ayuda de una comisión de líderes antioqueños sabios que han demostrado su experiencia, conocimiento y amor por Antioquia, con el propósito de estructurar un modelo de crecimiento y desarrollo sostenible apuntando a la visión de Departamento que queremos tener en el año 2050. Es la hora del desarrollo a Antioquia, y trabajando unidos, vamos a lograrlo.

Con afecto y compromiso.

**Luis Pérez Gutiérrez**  
Gobernador de Antioquia



# CONTENIDOS



## 4 PRESENTACIÓN

**7** I. PARA SUPERAR LA POBREZA Y CONSTRUIR UNA ANTIOQUIA GRANDE, NECESITAMOS UN MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO.

**16** II. POR QUÉ UNA ALIANZA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE ANTIOQUIA -ALDEA-

**19** III. UNA ALDEA, ¿ENTRE QUIÉNES Y PARA QUIÉNES?

**21** IV. ROLES DE QUIENES CONFORMAN LA ALIANZA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE ANTIOQUIA -ALDEA-

**23** V. EL PASO A PASO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE ANTIOQUIA EN UNA NUEVA ALDEA

## 24. VI. ESTRUCTURA ALDEA

1. ALDEA DEPARTAMENTAL
2. ALDEAS TERRITORIALES (9)

## 25. VII. ECONOMÍAS REGIONALES: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA ALDEA

- PRINCIPIOS*.....25
1. Erradicación de la pobreza en Antioquia...25
  2. Productividad con dignidad.....26
  3. Promoción de ecosistemas para la competitividad regional.....26
  4. Sinergia entre cultura, educación y desarrollo.....27
  5. Trabajar unidos.....30

### *OBJETIVOS, METAS E INDICADORES*.....31

1. Consolidar un modelo de desarrollo económico que reduzca la pobreza en los territorios del Departamento.....31
2. Generar crecimiento y desarrollo económico enmarcado dentro de los postulados del trabajo decente.....32
3. Desarrollar infraestructura para la productividad y la industrialización inclusiva, sostenible e innovadora.....32
4. Crear un modelo de educación pertinente para el desarrollo económico regional.....32
5. Propiciar alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.....33

## 34. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN

## 37. BIBLIOGRAFÍA

# I. MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO

Con los índices de desarrollo que tenemos en el Departamento de Antioquia es obvio que necesitamos cambiar el rumbo, porque nos dirigimos a perpetuar la pobreza y la desigualdad entre nuestra gente.

Como se observa, contar con una pobreza monetaria del 41%, así como con índices de pobreza urbana del 15,90% y rural del 47,5%, más una tasa de desempleo del 9,2%, y un 43,3% de informalidad en el empleo<sup>4</sup> convierten a nuestro departamento en un territorio para repensar en grande.

En Antioquia contamos con una gran capacidad, una gran voluntad y un gran tesón; y en virtud de ello cada persona, cada sector, cada gremio, y cada empresa hace lo que puede por sobrevivir, pero desarticuladamente.

Una buena metáfora para describir lo que sucede en nuestro Departamento, sería aquella de quienes se encuentran en un bote, cada uno con un remo, pero remando para lados distintos. Así no es posible avanzar. Así no es posible crecer.

Los antioqueños debemos tener claro una cosa: ser grande es una decisión. Así lo demuestran países como Singapur que, en 1960, luego de su independencia de Gran Bretaña tenía una economía

caótica que arrojaba un ingreso per cápita -por habitante- de U\$ 490, y en 55 años lograron transformar no sólo su economía sino también su cultura y su mentalidad, generando un ingreso per cápita de U\$ 52.000<sup>5</sup>. Es decir, multiplicaron por más de 106 veces sus ingresos personales, a partir de su decisión, como nación, de emprender un proyecto de porvenir compartido.

Así mismo, sucede con países como Corea del Sur, por ejemplo, que en 1960 tenía un ingreso per cápita de U\$ 110, y en 2015 llegó a un ingreso de U\$ 27.540 dólares por habitante; o Malasia, o Indonesia, y otros muchos países que le han apostado a superar su pobreza utilizando el mismo camino: apalancarse en un modelo de desarrollo económico al que le apuesta toda una sociedad. Montarse en un bote donde todos reman para el mismo lado.

Por modelo de desarrollo económico entendemos aquella herramienta sistemática y sistémica, que permite adoptar una metodología para la creación de riquezas materiales con el fin de beneficiar a la población.

Y en el Gobierno de Antioquia, estamos absolutamente convencidos de que necesitamos establecer una metodología

**“PARA SUPERAR LA POBREZA Y CONSTRUIR UNA ANTIOQUIA GRANDE, NECESITAMOS UN MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO.”**

<sup>1</sup>Cfr. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. *Crecer como región. 2005 – 2015. p.19.*

<sup>2</sup>Cfr. Departamento Nacional de Estadística – DANE-. *Censo oficial, 2005.*

<sup>3</sup>Cfr. Departamento Nacional de Estadística – DANE-. *Censo oficial. Resultados año 2015.*

<sup>4</sup>Cfr. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. *Crecer como región. 2005 – 2015. p.18.*

<sup>5</sup>Cfr. Banco Mundial. *Datos económicos por países.*



para convertirnos en una sociedad productiva y altamente competitiva, es decir, debemos adquirir, como sociedad, la capacidad para generar bienes y servicios en iguales o mejores condiciones que el resto del mercado global, para aumentar la ocupación, el ingreso, el bienestar y la calidad de vida de nuestra población.

Por lo expuesto, hemos decidido ser grandes. Volver a nuestro sueño de Antioquia la Grande. Y para realizar este propósito impulsaremos el modelo de desarrollo que hemos denominado Economías Regionales.

Hablar de economías regionales, es hablar de identificar las capacidades locales para potenciarlas, generando encadenamientos productivos en los territorios, economías de escala, articulación de servicios estratégicos con enfoque en productos específicos de acuerdo a la vocación de la productividad territorial, desde la demanda, no sólo desde la oferta y, finalmente, es

plantear un escenario de construcción conjunta donde los actores del desarrollo económico puedan crear un ambiente de cooperación que se traduzca en un hábitat propicio para el desarrollo de ecosistemas productivos, y cada sub-región del Departamento se conciba y proyecte como un gran clúster, pero ya no sectorial, sino territorial, donde cada eslabón de la cadena trabaje orgánicamente para la consecución del fin último: la calidad, la eficiencia y la eficacia, como piezas claves del mejoramiento de la condición de vida individual y colectiva.

El modelo de desarrollo económico tiene, mínimo, 5 componentes:

1. Investigación científica aplicada al desarrollo
2. Articulación regional
3. Proyectos de desarrollo regional
4. Estrategia de inversión y cooperación nacional y extranjera
5. Sistema de evaluación de la gestión, a través de un observatorio de competitividad.

## LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA APLICADA AL DESARROLLO.

En lo que respecta al primero, es claro que el sistema Ciencia - Tecnología - Sociedad constituye el resultado de la organización de una sociedad para dirigir sus esfuerzos a la generación de conocimiento y su traslación a la ciudadanía<sup>6</sup>. Porque La verdadera utilidad del conocimiento científico consiste en transformar el mundo, no solo en pensarlo. Desde esta óptica nos corresponde enfocar la relación Universidad + Empresa + Estado, hacia la investigación aplicada el desarrollo económico territorial, si queremos salir de la pobreza.

Desde la ciencia debemos definir dónde estamos y hacia dónde nos corresponde ir. Por eso, el primer componente del modelo apunta a la consolidación un diagnóstico jurídico, ambiental, tecnológico, y a la identificación de las potencialidades: agrarias, turísticas, industriales, manufactureras, de infraestructura y educativas que tienen los territorios para, desde una mirada prospectiva, definir el rumbo a seguir.

<sup>6</sup>MAQUEDA BLASCO, Jerónimo. *Investigación, Desarrollo e Innovación, una base necesaria para la consolidación de nuestro sistema preventivo*. Revista La Mutua, N° 14. 2006. p.45.

## LA ARTICULACIÓN REGIONAL.

Definido el rol de la ciencia, nos corresponde definir el rol de los actores del desarrollo. Por eso, el segundo componente se orienta hacia la articulación de quienes inciden en el desarrollo económico para que rememos en una misma dirección.

Aquí, evocamos el viejo proverbio africano: *si quieres ir rápido, ve solo, si quieres llegar más lejos, debemos ir juntos.*

Porque, como decía *Henry Ford*, estar juntos es un comienzo, mantenernos juntos es un progreso y, trabajar juntos, es el éxito.

En función de esto, el modelo desarrolla el componente número dos a partir de la puesta en marcha permanente de la Comisión Regional de Competitividad, y de la operación de instancias complementarias y articuladas a aquella, a través de comisiones sub regionales de competitividad que operen como consejos territoriales de gobernanza para el desarrollo económico donde, acompañados por una secretaría técnica, tengan asiento al menos 3 personas líderes por cada uno de los siguientes sectores:

1. Sector Productivo
2. Sector Organizaciones sin ánimo de lucro
3. Sector Religioso y Social
4. Sector Financiero
5. Sector Servicios Públicos
6. Sector Público y Político
7. Sector Internacional
8. Sector Conocimiento e Información.

## LOS PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONAL.

Ahora bien, una vez constituidos los órganos de articulación territorial, les corresponderá a estos, con el apoyo permanente del Gobierno Antioquia Piensa en Grande, cumplir con el componente número 3 del modelo: definir los planes de desarrollo económico regional y los proyectos a través de los cuales se definirá el encadenamiento productivo de los actores que inciden la competitividad y el progreso en las distintas zonas geográficas del Departamento para la generación de economías de escala y la consolidación de lo que hemos denominado *clústers territoriales*, donde mínimamente la Gobernación de Antioquia impulsará las siguientes líneas y proyectos:

### 1. Educación pertinente para el desarrollo:

Como decía *Ernest Schumacher*, “el desarrollo no comienza con bienes; comienza con la gente, su educación, organización y disciplina. Sin estos tres aspectos, todos los recursos se mantienen latentes, en potencia”. Por eso la consecución del propósito de educación pertinente la lograremos así:

- 1.1 Promoviendo la puesta en marcha de nueve (9) escuelas vocacionales para la formación productiva pertinente; es decir, educar a la gente para que tenga una vinculación efectiva con la economía de su región, pues es evidente, que sin educación pertinente no es posible el desarrollo.



No cabe duda, cada región necesita educar a sus jóvenes de acuerdo a las potencialidades de ambos y producir de acuerdo a ello.

Por eso, estas escuelas no serán una nueva estructura burocrática, sino que serán centros de formación operados por una institución con conocimiento en la educación social para el trabajo y donde se articulará la oferta de todas las instituciones públicas y privadas que se comprometan con educar a los antioqueños para su incorporación a las cadenas productivas regionales, bien sea a través del emprendimiento, la innovación, o de la empleabilidad, con un fin protagónico: eliminar la pobreza y la desigualdad de la actual realidad económica.

- 1.2 Creación de la Fundación Antioquia Piensa en Grande, como la primera escuela pública del mundo para el desarrollo personal, el liderazgo y el pensamiento productivo, visionario y enfocado al logro. Porque si queremos tener una economía productiva y competitiva de talla mundial, debemos tener ciudadanos con la cultura del amor por el trabajo, la disciplina, la constancia y con la capacidad plena para gobernar sus propias vidas.

En el Gobierno de Antioquia creemos que primero hay que formar en el ser, como base de la formación en el hacer. Jamás tenderemos buenos trabajadores, buenos empresarios, buenos campesinos, buenos productores, buenos ciudadanos, sino tenemos primero que todo: buenas personas. Por eso le apostamos a la creación de una escuela pública con ese fin: la formación en *el ser*.

## **2. Productividad articulada, encadenada, para economías regionales de escala.**

- 2.1 Construcción de 9 *planes de desarrollo económico regional*, que articulen los proyectos productivos regionales a partir de la vocación económica de los territorios siguiendo los lineamientos de oferta y demanda.
- 2.2 Impulso para la puesta en marcha de 9 *ciudadelas industriales*, que consoliden centros de producción compartida y que sean un eslabón clave en el encadenamiento productivo regional, contando con:
  - 2.2.1 Plantas para el procesamiento de productos primarios con miras a la generación de valor agregado. Para que la rentabilidad de la producción campesina se quede en el campesino y no en manos de inescrupulosos o acaparadores que desestimulan la labor del pequeño y mediano productor.

- 2.2.2 Infraestructura para una red de mercadeo y ventas que asegure que los productos generados por los encadenamientos regionales, convertidos en marca blanca, o cualquier otro mecanismo efectivo, vayan directamente a las estanterías de los supermercados o a las centrales de abastos, y no se queden engrosando las utilidades de quienes no hacen el esfuerzo real para su incorporación a los círculos económicos.
- 2.2.3 Plan de transporte y logística multimodal: incluye la planeación territorial, la reorganización de los POT, y la ejecución de proyectos de zonas francas, vías, puertos, trenes, centros logísticos, y aeropuertos dentro de sistemas multimodal.
- 2.2.4 Plan de Infraestructura de Servicios Básicos: incluye las inversiones necesarias en redes de energía, acueducto, alcantarillado, gas, telecomunicaciones.
- 2.3 Diseño de la política pública para el trabajo decente. Porque el crecimiento económico se debe desarrollar en el marco de la garantía de los derechos de quienes generan la riqueza: los trabajadores.
- 2.4 Elaboración de la política pública de economía solidaria para el Departamento, enfocada a la economía regional. Pues es fundamental estimular las distintas formas asociativas que inspiradas en la cooperación y la solidaridad se

orientan al desarrollo individual y colectivo, si queremos precisamente enlazar a quienes producen para aumentar su eficiencia.

- 2.5 Consolidación de la política departamental para el fortalecimiento empresarial, a través de su incorporación a redes productivas y al uso de las TIC.
- 2.6 Sello de Valor Compartido (Triple Bottom Line). La Gobernación de Antioquia creará una metodología para certificar a las empresas como impulsoras del Desarrollo Sostenible. Esta metodología evaluará su capacidad de crecer financieramente, crear valor para la sociedad en su conjunto y tener efectos positivos en el medio ambiente .

### **3. Turismo como motor del desarrollo económico.**

A través de la formulación y puesta en marcha de 9 macro estrategias articuladas, una por cada sub región, bajo un objetivo: Antioquia debe pasar de pueblos de interés a polos de desarrollo turístico. Por ello, definiremos unos productos anclas para ser desarrollados en alianza con líderes de la inversión privada interna o externa, y que serán parques temáticos de talla mundial, en lugares simbólicos del departamento y, alrededor de ellos, una serie de anillos que sirvan como corredores turísticos que incorporan a los municipios circundantes para incluirlos en el sistema de beneficios que la actividad turística trae consigo y, además, permitan la articulación, formalización y la seguridad de la actividad turística local, nacional e internacional de este Departamento que está dispuesto a pagar la deuda histórica que tiene con este renglón del desarrollo.

#### 4. Infraestructura de tecnologías de la información para el desarrollo regional.

Para los territorios de Antioquia debe ser claro que lograr la autonomía tecnológica es la única posibilidad que tenemos para asegurar un proceso sostenido, sustentable y equilibrado de desarrollo económico.

Como lo diremos posteriormente, la competitividad ya no es de las empresas, es de los territorios. Y sin tecnologías de la información y la comunicación – TICS- no es posible construir un ambiente propicio para que tengamos territorios – regiones- competitivas.

Así, para construir regiones altamente competitivas en el Departamento de Antioquia, haremos lo siguiente:

- 4.1 Los análisis de las necesidades de infraestructura de información de cada una de las regiones.
- 4.2 Plan de inversiones en las infraestructuras territoriales de la información.
- 4.3 Construcción 9 kits infraestructura de la información, uno, para cada una de las regiones de Antioquia.
- 4.4 Plan de apoyo al desarrollo del sector productor de tecnologías de la información.

4.5 Plan de apoyo del uso de la tecnología de la información para realzar la eficiencia y la cobertura de los servicios sociales públicos del orden nacional, departamental y municipal, articulados en perspectiva regional.

4.6 Planes de acceso regional, para los ciudadanos de bajos ingresos y para los pequeños y medianos productores, a los elementos de potenciación que acompañan el proceso de transformación de la información.

#### **ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y COOPERACIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA.**

Para asegurar la viabilidad del modelo de desarrollo económico propuesto, resulta indispensable contar con la participación de organismos y empresas de carácter internacional que no sólo aporten a la satisfacción del esquema de financiamiento requerido para la consecución de los objetivos planteados sino además contribuyan con la alineación, armonización, la diversidad social y cultural y la gestión orientada a resultados en el desarrollo y la responsabilidad compartida en lo que respecta a la transparencia y a la rendición de cuentas que



las acciones de esta envergadura demandan. En virtud de lo expresado, y siguiendo a las directrices de los expertos<sup>7</sup> en la materia, se implementará una estrategia de inversión y cooperación nacional e internacional que apunte a la generación de:

1. **Competencias estratégicas:** habilidades gerenciales y de gestión de recursos
2. **Innovación:** soluciones de vanguardia en temas de procesos y tecnología.
3. **Optimización y eficiencia:** sistemas de gestión eficientes y buen manejo de recursos.
4. **Fuente adicional de recursos:** posibilidades de contrapartidas, colocación de recursos y transacciones económicas que represente el flujo de efectivo requerido para la ejecución de las proyecciones elaboradas.
5. **Gestión compartida de riesgos y mayor impacto en objetivos de desarrollo:** gracias al fomento de alianzas.
6. **Responsabilidad compartida:** colaboradores invitados al diálogo y concertación hacia objetivos comunes de desarrollo.

7. **Gestión orientada a resultados en el desarrollo:** tendencia a diseñar y medir proyectos con base en resultados asegurando la mayor efectividad en las intervenciones de los países en sus procesos de desarrollo, en vez de adaptarla a los resultados ya obtenidos.

8. **Creación de una estrategia de marketing regional y una marca para Antioquia.** Esta estrategia será la encargada de construir y potenciar la relación de las diferentes regiones con el mundo, y de establecer una marca de reconocimiento departamental.

De esta manera la estrategia de marketing debe incluir:

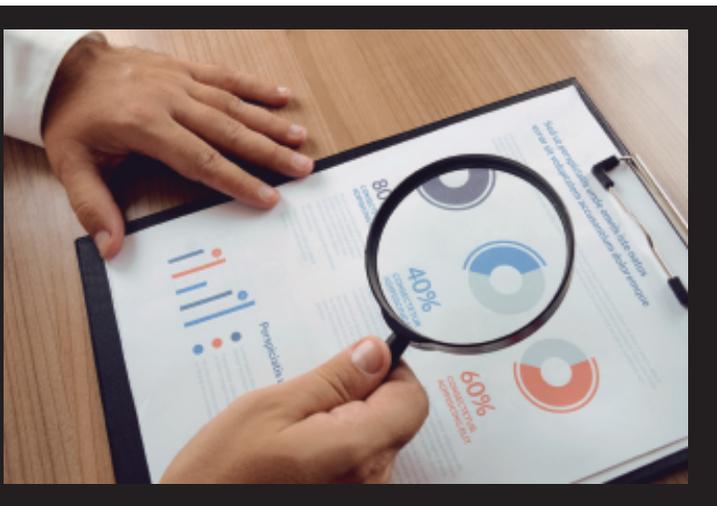
- Una estrategia para la adquisición de conocimientos y tecnologías necesarias para el desarrollo de acuerdo con los énfasis sectoriales identificados.

- La identificación de proyectos de inversión clave y la manera para atraer recursos de inversión y financiación para llevar a cabo dichos proyectos.

- La identificación de los principales mercados, y el apoyo para que las empresas locales establezcan y fortalezcan relaciones con socios y empresas globales pertenecientes a las cadenas de valor a las que se quiera acceder a partir de productos y servicios regionales.

- La estructuración de una marca departamental y/o marcas regionales que ayuden a los territorios a diferenciarse y mostrar su estrategia competitiva al mundo a nivel de la atracción de recursos y la oferta de productos y servicios generados en las regiones, así como la puesta en marcha de la marca —mar de Antioquia.

- La estructuración de una estrategia de marketing interna (dentro de las regiones) que sea coherente con la necesidad de establecer cultura, apropiación, y establecimiento de las habilidades necesarias en las regiones para su relación con el mundo.



<sup>7</sup> Vid. Gestratégica- Gestión Estratégica para las Organizaciones Sociales-. Guía de cooperación internacional para el sector privado. Disponible en: [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org).

# SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, A TRAVÉS DE UN OBSERVATORIO DE COMPETITIVIDAD.

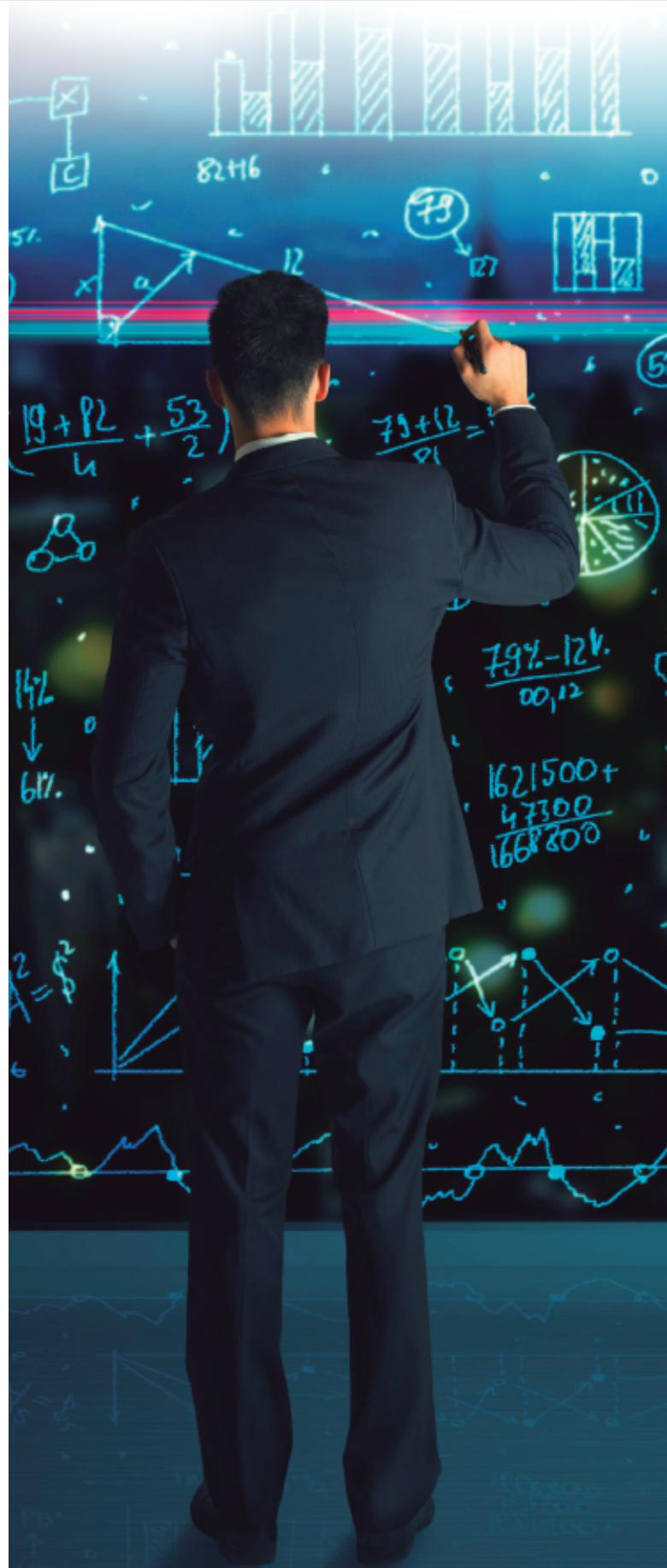
Necesitamos siempre saber qué estamos haciendo, cómo lo estamos haciendo y cómo podemos hacerlo mejor. De allí la importancia de contar con un sistema de evaluación de la gestión permanente.

Así, el sistema de evaluación parte del examen constante de los siguientes elementos:

1. Diseño de la estructura del modelo de desarrollo económico regional.
2. Gestión de la estructura, a partir de la revisión constante de sus procesos.
3. Medición de resultados y uso adecuado de los recursos.

Todo ello de cara a la determinación de los niveles de eficacia, calidad, eficiencia, sostenibilidad, y justificación de la continuidad, para finalmente emitir las recomendaciones necesarias para el cabal funcionamiento del modelo, de tal manera que se pueda cuantificar y analizar el resultado final o impacto que tienen los proyectos implementados en sus beneficiarios, participantes, o usuarios y socios.

Dicha función está en cabeza de un observatorio fruto de la relación Universidad + Empresa + Estado, de tal manera que se garantice la objetividad, transparencia y eficacia del modelo.



# RESUMEN GRÁFICO:

## ● EDUCACIÓN

- 9 Escuelas vocacionales / Educación Pertinente / Universidad Digital / Maestros rurales y agropecuarios
- **Fundación Antioquia Piensa en Grande:** Escuela Pública de Desarrollo Personal

## ● PRODUCTIVIDAD

- 9 Macro proyectos productivos regionales /vocación económica regional: oferta y demanda
- 9 Ciudadelas Industriales / procesamiento productores primarios + generación valor agregado / Propiedad de productos asociados.
- Encadenamientos productivos / Redes / Cooperativización / Emprendimiento y fortalecimiento empresarial.
- Red de mercadeo y Ventas / Generación de Productos de Marca Blanca.

## ● TURISMO

- 9 Macro proyectos Desarrollo Turístico / Antioquia: de pueblos de interés a polos de desarrollo turístico.

## ● TECNOLOGÍA

- 9 Kits de dotación de infraestructura tecnológica / Fin brecha tecnológica regional.



## II. ¿POR QUÉ UNA ALIANZA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE ANTIOQUIA -ALDEA-?

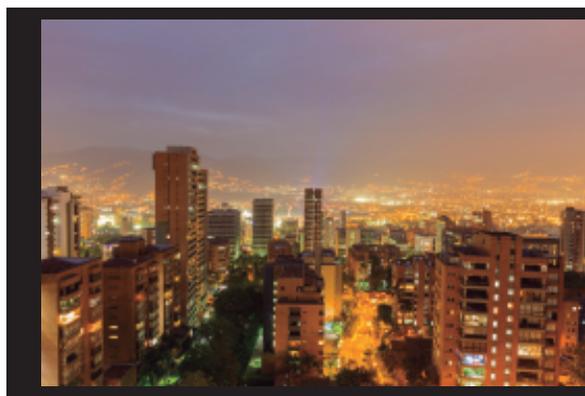
**Porque el desarrollo y el bienestar social no son un asunto que interese solo al Estado. El futuro no es monopolio del Estado. El futuro lo construimos entre todos. Este modelo de desarrollo de economías regionales lo construimos entre todos los habitantes de Antioquia.**

En efecto. Desde mediados de los 90, afirma el profesor *Prats Catalá*, emerge un consenso creciente en torno a que la eficacia y la legitimidad del actuar público se fundamenta en la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones empresariales y de la sociedad civil. Los nuevos modos de gobernar en que esto se plasma tienden a ser reconocidos como gobernanza, gobierno relacional o en redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje local/global. La reforma de las estructuras y procedimientos de las Administraciones Públicas pasan a ser consideradas desde la lógica de su contribución a las redes de interacción o estructuras y procesos de gobernanza referidos<sup>8</sup>.

Sumado a lo anterior, afirma *Koiman*, hay un incremento de los roles del gobierno como **socio facilitador y cooperador**, a pesar de que ello no determina la obsolescencia de sus funciones tradicionales y todos estos nuevos roles encuentran en la gobernanza un modelo fértil para su desarrollo.

Así, y siguiendo al profesor *Prats Catalá*, la gobernanza moderna se explica por una conciencia creciente de que:

- Los gobiernos no son los únicos actores que enfrentan las grandes cuestiones sociales. Éstas son hoy desafíos también para las organizaciones de la sociedad civil y las empresas.
- Para enfrentar eficazmente esas grandes cuestiones, además de los modos tradicionales de gobernación (burocracia y gerencia), debemos contar con nuevos modos de gobernanza. Ésta no elimina en absoluto la burocracia ni la gerencia, convive con ellas y designa sencillamente el cambio de foco en la búsqueda del buen gobierno.
- Las cuestiones o desafíos sociales hoy son el resultado de la interacción entre varios factores que rara vez son plenamente conocidos ni están causados ni se hallan bajo el control de un solo actor. El conocimiento y los recursos de control son siempre limitados y presentan márgenes de incertidumbre y, además, se hallan fragmentados entre los diversos actores involucrados. Sin articular la cooperación entre éstos difícilmente puede lograrse una decisión razonable.



<sup>8</sup>PRATS CATALÁ, Joan. *Las transformaciones de las administraciones publicas de nuestro tiempo*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública, 2004. pp. 27 -102.

<sup>9</sup>KOIMAN, J. *Governing as Governance*. Disponible en [www.iigov.org](http://www.iigov.org). Conferencia Internacional "Democracia, Gobernanza y Bienestar en las Sociedades Globales", 2003.

- 
- Los objetivos de la gobernación no son fáciles de decidir y están sujetos a revisión frecuente. Los intereses generales se componen en procesos de conflicto, negociación y consenso entre los diversos actores involucrados. No hay interés general trascendente a los intereses sociales y privados. No hay monopolio de los intereses generales por las organizaciones gubernamentales.
  - Sólo mediante la creación de estructuras y procesos sociopolíticos interactivos que estimulen la comunicación entre los actores involucrados y la creación de responsabilidades comunes, además de las individuales y diferenciadas, puede hoy asegurarse la gobernación legítima y eficaz.

El gran desafío de las reformas administrativas hoy es reestructurar las responsabilidades, tareas y actividades de la gobernación en base a la integración y a la diferenciación de las diversas inquietudes e intereses y de los actores que los expresan en los diversos procesos de interacción. El gran desafío es hoy hacer productivas las interacciones en que consiste la gobernación.

- Para ello tanto las reformas como la teoría tienen que focalizarse en la interacción más que, como sucedía en la aproximación tradicional, en el gobierno como actor único o sobre determinante de la gobernación<sup>10</sup>.

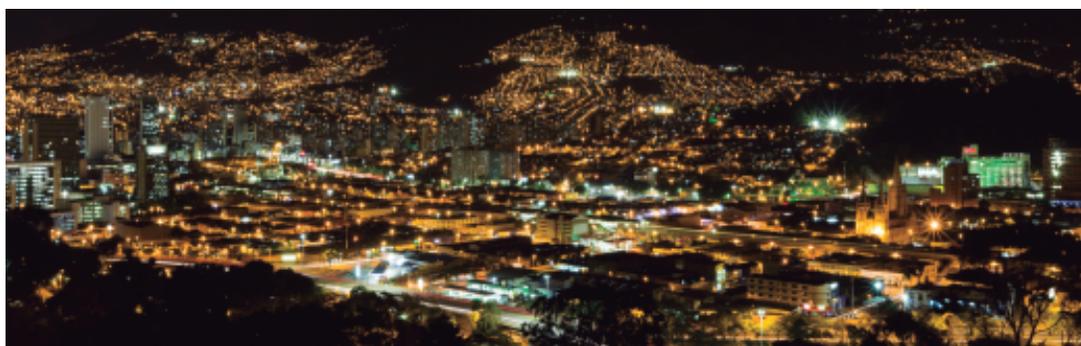
Así las cosas los desafíos que implica el

desarrollo de Antioquia deben ser asumidos por todos los antioqueños, trabajando unidos por el progreso de nuestras regiones.

Para eso debemos partir de un hecho ya señalado por el profesor *Prats Catalá*, según el cual el descubrimiento de que la calidad de la ubicación es un determinante fundamental de la competencia empresarial y del bienestar de la población. Y de él se derivan nuevas formas de concebir las relaciones entre gobiernos nacionales y locales, por un lado, y empresas, por otro, todo lo cual influye en la concepción misma de las políticas públicas.

Por ello, y siguiendo a *Michael Porter*, una zona geográfica —sea un país, una región, una ciudad— no resulta hoy competitiva porque ofrezca a las empresas mano de obra, capital, recursos humanos, recursos naturales, infraestructura o subvenciones. Pues esto puede encontrarse cada vez en más lugares.

Lo decisivo es que ofrezca un entorno de negocios que permita a las empresas la aplicación de todos aquellos factores con alta productividad. La productividad es el determinante fundamental a largo plazo del nivel de vida de una nación. Un territorio sólo gana ventaja competitiva cuando es capaz de ofrecer a sus empresas la posibilidad de mejorar permanentemente la productividad.



---

<sup>10</sup>PRATS CATALÁ, Joan. *op.cit.*

---

Así, y frente a quienes siguen creyendo que la globalización tiende a decrecer la importancia de la ubicación ya que las empresas pueden aprovisionarse de bienes, capital y tecnología en cualquier parte del mundo, ubicando sus actividades donde les resulte más económico, la realidad muestra un panorama diferente. La competencia y la competitividad no dependen sólo de condiciones generales positivas, sino de condiciones específicas a nivel territorial, que son las que permiten la aparición de los clúster o determinantes últimos de la ventaja competitiva.

Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan. Pueden definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes. Los clúster son una nueva manera de ver la economía que deja entrever nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos y otras instituciones comprometidas en mejorar la competitividad. En una economía mundial, la ventaja competitiva depende de los clúster y, al tener éstos un marcado carácter local, resulta que la globalización ha reforzado la importancia de la ubicación, de lo local, en las políticas económicas.

Los clúster surgen de la concentración en una región o ciudad determinada de técnicas y conocimientos muy especializados, instituciones, rivales, empresas afines y clientes avanzados y expertos.

La proximidad geográfica, cultural e institucional permite tener un acceso especial, unas relaciones especiales, una información mejor, unos mayores incentivos y otras ventajas para la productividad y para el crecimiento de la productividad que son difíciles de aprovechar a distancia. Es fácil obtener materiales, información y tecnología ordinarios gracias a la globalización, mientras que las dimensiones más avanzadas de la competencia siguen estando sometidas a limitaciones geográficas. La ubicación importa, y mucho, aunque de modo muy diferente al pasado<sup>11</sup>.

Según lo dicho, si nuestro propósito como sociedad se encamina a satisfacer la necesidad de aumentar la competitividad mediante la mejora de la productividad de la economía, es claro que necesitamos unirnos para convertir las regiones del departamento de Antioquia en clúster territoriales que impulsen un modelo de desarrollo económico que asegure a todos los habitantes la superación definitiva de la pobreza a partir de un sistema que articule a los actores, identifique las potencialidades locales, promueva macro proyectos de desarrollo económico territorial que generen economías de escala y que conduzcan con firmeza y claridad a una verdadera autonomía territorial.

Porque la Antioquia que piensa en grande está convencida, para que pueda existir democracia política es indispensable que exista democracia económica, y construir democracia solo es posible si lo hacemos entre todos.

---

<sup>11</sup> Vid. PRATS CATALÁ, Joan. *De la Burocracia al management. Del mangament a la Gobernanza*. Madrid: *Instituto Nacional de Administración Pública*, 2005. pp. 187 y ss.

### III. UNA ALDEA, ¿ENTRE QUIÉNES Y PARA QUIÉNES?

Esta nueva ALDEA se construye entre todos los actores involucrados en la potenciación del desarrollo económico del Departamento y está dirigida a satisfacer a todos los habitantes de su territorio.

Para la consolidación de este proyecto debemos reconocer, como lo afirma el profesor Prats Catalá, que la globalización y la localización son las dos grandes fuerzas del desarrollo en el siglo XXI. De allí que debemos juntar actores del desarrollo global con los protagonistas del desarrollo local. A esto es lo que se le denomina el eje Glo-cal del desarrollo.

A partir de allí, entonces entendemos que la globalización se asienta en un sistema red cuyos puntos nodales son los municipios. Pero los municipios sólo pueden ser locomotoras del desarrollo nacional y arrastrar al conjunto de la economía si son capaces de crear un clima adecuado para los negocios, con servicios atractivos, infraestructuras urbanas y calidad de vida en general; y especialmente si se esfuerzan en buscar la colaboración entre el sector público, el privado y las asociaciones y grupos comunitarios. El factor crítico para el buen gobierno de los municipios y las regiones es, precisamente, la capacidad para gestionar estas redes de actores.

Le apostamos todo entonces a estructurar una red de actores municipales e intermunicipales de cara a la prospección de una red regional que integre en simultánea componentes claves del desarrollo nacional y articule organizaciones líderes de la productividad, la inversión y la cooperación a nivel global.

En tal sentido, la Alianza para el Desarrollo Económico de Antioquia – ALDEA – integrará por lo menos, a los siguientes actores observables en el Gráfico 1.

Dichas organizaciones, son solo la enunciación ilustrativa, no taxativa ni excluyente, de quienes podrán conformar esta gran alianza por el desarrollo de Antioquia, y que pueden agruparse a partir de sectores estratégicos de la estructura social, entre los que encontramos:

- Sector productivo
- Sector Organizaciones sin ánimo de lucro
- Sector religioso y social
- Sector Financiero
- Sector Servicios Públicos
- Sector Público y Político
- Sector Internacional
- Sector Conocimiento e Información.

ALDEA

# GRÁFICO 1.

## ACTORES PARTICIPANTES DE LA ALDEA



## IV. ROLES DE QUIENES CONFORMAN LA ALIANZA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE ANTIOQUIA ALDEA

Es claro, como lo afirman *Valbuena y Escandón*, que el trabajo en red es una forma de hacer las cosas, que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando “de nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños. Esto, señalan las autoras, supone dar énfasis al proceso de construcción del espacio de acción común y no a la estructura organizativa, la cual deviene en secundaria en función de las necesidades. No se trata pues de hacer redes para “lanzarlas” y “pescar” a otros y otras, sino de convocar a participar en el proceso de construcción de la misma.

Según esto, es indispensable tener objetivos o metas estratégicas comunes, que supongan desafíos a lograr con el esfuerzo conjunto. Objetivos o metas estratégicas, significan resultados cuantitativa y cualitativamente diferentes a los que tenemos hoy respecto a una determinada situación.

Así, debemos partir de un hecho determinante: el factor dinamizador del trabajo en red está jalonado por los objetivos o metas estratégicas y no por el trabajo en red en sí mismo.

Luego, no tiene sentido la red hacia dentro, sino en función de lo que se haga “en red” hacia fuera, su eficiencia y su eficacia. Por eso, señalan las investigadoras en cita, la forma y la intensidad que tome el trabajo en red dependerá de cuánto podamos incidir en transformar la situación que nos sirve de punto de partida hacia el objetivo planteado.

En conclusión, trabajar en red supone tener formas diversas de coordinación operativa: en las que cada quien aporta lo que le es más propio y sobre lo que más sabe, a través de acciones, proyectos y líneas de trabajo concretas.

Sin acción, los “nudos” de la red “se aflojan”, por lo tanto supone respetar y aprovechar las diversidades. Ellas constituyen un factor de fortalecimiento, en la medida precisamente que se respeten y aprovechen y no se impongan unas particularidades sobre otras. Por eso, es importante el debate, la planificación y la fundamentación de los propósitos y acciones, así como la especialización de tareas, para posibilitar la complementariedad de esfuerzos y capacidades<sup>12</sup>.

La clave está entonces en que cada uno haga lo que más pueda de lo que más sabe.

Así, los roles que la ALDEA necesita se enfocan a lo siguiente:

### 1. Sector productivo

- **Empresas líderes:** Proponer e implementar fórmulas para consolidar el encadenamiento productivo siendo ellas un eslabón clave del proceso.
- **Gremios:** Promover y lograr que el mayor número de sus miembros se incorporen a los encadenamientos productivos regionales.
- **Cámaras de comercio:** Diseñar y ejecutar procesos efectivos de formalización, modernización, articulación e impulso de la competitividad no solo entre sus afiliados en las regiones, sino entre quienes tradicionalmente han estado excluidos del sistema productivo en los territorios.

<sup>12</sup>Valbuena Bedoya Nelly y Escandón Moncaleano Sandra. *Guía para organizaciones de base*. Bogotá: Ministerio de Protección Social de Colombia; Organización Panamericana de la Salud y otros, 2010. p.17.



### 2. Sector Organizaciones sin ánimo de lucro

- **Asociaciones:** Aportar su conocimiento y la capacidad de ejecución relacionada con su objeto social a la obtención de los objetivos propuestos por la ALDEA.
- **Fundaciones:** Contribuir con su conocimiento y recursos materiales a la financiación, ejecución y desarrollo de los objetivos de la ALDEA.
- **Sindicatos:** Diseñar y promover dentro de la ALDEA estrategias para lograr el crecimiento económico regional de los trabajadores en el marco de la satisfacción de los principios del trabajo decente.

### 3. Sector Religioso y Social

- **Organizaciones religiosas:** Promover entre sus feligreses el respaldo de los objetivos de la ALDEA, de cara a la superación de la pobreza y la generación de amor por el trabajo.
- **Organizaciones cívicas:** Impulsar entre la ciudadanía los objetivos de la ALDEA y promover la vinculación activa de los distintos actores a las acciones concretadas por la Alianza.

### 4. Sector Financiero

- **Banca nacional y extranjera:** Contribuir en el límite de sus capacidades y de acuerdo con las reglas del mercado, con la bancarización de las poblaciones rurales y con la financiación de los proyectos productivos y de infraestructura diseñados en el marco de la Alianza para el Desarrollo Económico de Antioquia.
- **Cooperativas de ahorro y crédito:** Diseñar e implementar estrategias efectivas para masificar el acceso al ahorro y al crédito de los pequeños productores, especialmente de quienes no han tenido acceso a la bancarización.

### 5. Sector Servicios Públicos

- **Empresas y organizaciones de SSPP:** Diseñar e implementar con financiación propia, con co-financiación y con recursos de cooperación nacional e internacional, estrategias encaminadas a lograr cobertura global en Antioquia de acueducto, alcantarillado, y energía eléctrica.

### 6. Sector Público y Político

- **Alcaldías:** Servir como órgano facilitador de la ALDEA a nivel Municipal.
- **Concejos:** Expedir, dentro del marco constitucional y legal, las normas municipales requeridas para posibilitar la ejecución de las decisiones tomadas por la ALDEA regional a través de los Consejos Territoriales de Competitividad (o comisiones sub regionales de competitividad, según el caso).
- **Asamblea:** Expedir, dentro del marco constitucional y legal, las normas departamentales requeridas para posibilitar la ejecución de las decisiones tomadas por la ALDEA departamental a través de la Comisión Regional de Competitividad.
- **Gobernación:** Servir como órgano cooperador y facilitador de la puesta en marcha, operación, ejecuciones y proyecciones de la Alianza para el Desarrollo de Antioquia ALDEA, en todo el Departamento.
- **Nación:** Cooperar con el desarrollo de las iniciativas formuladas por la ALDEA, a través de la financiación y la asesoría técnica requerida.

### 7. Sector Internacional

- **Organismos internacionales:** Contribuir, a partir de sus misiones institucionales y objetos sociales, a la ejecución de las estrategias, planes y proyectos formulados por la ALDEA departamental y las ALDEAS territoriales.
- **Inversionistas extranjeros:** Financiar dentro de un modelo económico y comercial viable para todas las partes, los proyectos y acciones requeridos para el desarrollo humano territorial.

### 8. Sector Conocimiento e Información.

- **Medios de comunicación:** Contribuir con la socialización de las iniciativas formuladas por la ALDEA y difundir la información que redunde en beneficio del desarrollo económico del Departamento.
- **Instituciones de educación:** Promover estrategias, planes, proyectos y acciones encaminadas a la aplicación del conocimiento técnico y científico al desarrollo económico regional con pertinencia.

# V. EL PASO A PASO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE ANTIOQUIA EN UNA NUEVA ALDEA

Las redes implican la existencia de asociados, que son los actores o nodos, vinculados sobre la base de sumar esfuerzos para la consecución de objetivos compartidos, de la complementación de sus capacidades y de la sinergia de sus relaciones<sup>13</sup>. La vinculación se sustenta en una estructura horizontal de coparticipación, colaboración y corresponsabilidad de cada uno de los asociados con relación a un plan de acción. A esto último es a lo que le llamamos “el paso a paso” de la ALDEA.

De acuerdo con lo expuesto, las acciones a desarrollar para la puesta en marcha de este proyecto que transformará positivamente nuestro Departamento, es el siguiente:

1. Definición de la plataforma de acción propuesta: Principios / Objetivos / Metas / Indicadores / Acciones
2. Socialización del Proyecto ALDEA: Territorial / Institucional
3. Selección e Invitación de los integrantes
  - 3.1. Integrantes ALDEA Departamental y Comisión de expertos.
  - 3.2. Integrantes ALDEAS Territoriales (regionales)

4. Análisis, revisión y aprobación de las plataformas de acción
  - 4.1. Mesa de estructuración ALDEA Departamental
  - 4.2. Mesas de estructuración ALDEAS Territoriales (regionales)
5. Instalación y lanzamiento de la Alianza para el Desarrollo Económico de Antioquia – ALDEA-.
  - 5.1. ALDEA Departamental
    - 5.1.1. Mesas Sectoriales:
      - 5.1.1.1 Mesa Ciencia, tecnología e innovación.
      - 5.1.1.2 Mesa Turismo.
      - 5.1.1.3 Mesa Desarrollo Sectorial.
      - 5.1.1.4 Mesa Internacionalización.
  - 5.2. ALDEAS Territoriales (regionales)
    - 5.2.1. Mesas Sectoriales:
      - 5.2.1.1 Mesa Ciencia, tecnología e innovación.
      - 5.2.1.2 Mesa Turismo.
      - 5.2.1.3 Mesa Desarrollo Sectorial.
      - 5.2.1.4 Mesa Internacionalización.
6. Revisión y aprobación de los planes de desarrollo económico:
  - 6.1. Plan de Desarrollo Económico Departamental
  - 6.2. Planes de Desarrollo Económico Regional
7. Ejecución de los planes de Desarrollo Económico Departamental y Regionales
8. Operación ALDEA



<sup>13</sup>SEBASTIÁN, Juan. Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. Revista Redes. Vol. 7, # 15. Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes: 2000. pp. 97 -11.

# VI. ESTRUCTURA ALDEA

## 1. ALDEA DEPARTAMENTAL

- 1.1. Órgano de Orientación: Comisión Tripartita / Gobernación de Antioquia / Área Metropolitana/ Alcaldía de Medellín.
- 1.2. Junta Directiva: Comisión Regional de Competitividad.
- 1.3. Comisión de expertos: Visión Antioquia 2050.
- 1.4. Gerente Departamental ALDEA – Secretario de Productividad y Competitividad-
- 1.5. Mesas Sectoriales Departamentales:
  - 1.5.1. Mesa Ciencia, tecnología e innovación.
  - 1.5.2. Mesa Turismo
  - 1.5.3. Mesa Desarrollo Sectorial
  - 1.5.4. Mesa Internacionalización

- 1.5.5. Mesa Desarrollo Humano Territorial
- 1.5.6. Coordinadores de mesa sectorial Departamental

## 2. ALDEAS TERRITORIALES (9):

- 2.1. Consejos Territoriales de Competitividad (Comisiones Sub regionales de Competitividad) – Cumplen papel de juntas directivas de la Aldea en territorios-
- 2.2. Gerentes Territoriales ALDEA
- 2.3. Mesas Sectoriales Territoriales
  - 2.3.1. Mesa Ciencia, tecnología e innovación.
  - 2.3.2. Mesa Turismo
  - 2.3.3. Mesa Desarrollo Sectorial
  - 2.3.4. Mesa Internacionalización
  - 2.3.5. Mesa Desarrollo Humano Territorial
  - 2.3.6. Coordinadores de mesa sectorial territorial.



## VII. ECONOMÍAS REGIONALES: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA ALDEA.

La historia ha demostrado que la competitividad no es de las empresas sino de las regiones. Es decir que elementos como espíritu emprendedor, innovación, y capacidad de trabajo individual no impactan realmente el desarrollo si la región no cuenta con la infraestructura, la protección, las políticas, y el ambiente económico propicio.

El modelo de economías regionales parte de esta primicia sentando las bases para la creación de economías regionales, que en principio se enfoca en nueve (9) polos de desarrollo regionales que actúan como imanes y multiplicadores de bienestar para todo el departamento de Antioquia. Estos polos de desarrollo tienen a su vez un papel de “muros de contención” del desplazamiento desde las diferentes regiones rurales de Antioquia hacia el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, para así fortalecer un modelo de desarrollo más equilibrado en el departamento.

En este apartado se define el diseño metodológico de la ALDEA en cinco partes: principios, objetivos, metas, indicadores, e instrumentos de política.

### PRINCIPIOS

Partiendo de las buenas prácticas internacionales y los errores cometidos en el pasado, la metodología (modelo) de economías regionales parte de los siguientes principios:

#### 1. Erradicación de la pobreza en Antioquia.

La Organización de las Naciones Unidas, define pobreza como la condición caracterizada por una privación severa de necesidades humanas básicas, incluyendo alimentos, agua potable, instalaciones sanitarias, salud, vivienda, educación e información, pues la pobreza depende no sólo de ingresos monetarios sino también del acceso a servicios<sup>14</sup>.

En gran medida la situación obedece a que la economía ortodoxa parte de un modelo basado en la oferta que supone mercados eficientes, competencia perfecta, y jugadores homogéneos, entre otras características. Bajo estos supuestos cualquier aumento de la producción redundaría en disminuciones de precios (vía oferta de bienes) y aumentos de empleo y salarios (vías demanda de trabajo); es decir que el crecimiento económico tendría como efecto ineludible un aumento en el bienestar social, en especial para la clase trabajadora.

Sin embargo, los supuestos de este modelo no se cumplen en la vida real haciendo que el crecimiento económico y los modos de producción generen espirales de inequidad donde el 1% de la población mundial posee casi el 50% de la riqueza global (2015). En efecto, los mayores grados de productividad laboral y crecimiento económico no han llevado consigo aumentos en los salarios o el bienestar social, y en general han ocasionado una crisis ecológica que hoy amenaza con destruir la especie humana.

Es por ello que tanto el concepto más aceptado de competitividad en los noventa ha migrado hoy hacia la idea de valor compartido. El valor compartido le da una responsabilidad explícita ineludible a las empresas de generar valor para la sociedad y el medio ambiente. De la misma manera, el Foro Económico Mundial acuñó el concepto de “el triple resultado” (triple bottom line) para definir Desarrollo como aquel que tiene resultados positivos en términos financieros, medioambientales y sociales al mismo tiempo. Estos criterios están siendo aplicados para evaluar proyectos de inversión, asociaciones público privadas (APP) y compañías en todo el mundo.

<sup>14</sup>The Copenhagen Declaration and Programme of Action. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas. p.57. 1995.

---

Eso sí, para la consolidación de este principio, tenemos un claro presupuesto: crecimiento no es desarrollo, pues de nada sirve expandir la economía sino es para beneficio de todos.

## 2. Productividad con dignidad.

Según lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas, la continua falta de oportunidades de trabajo decente, la insuficiente inversión y el bajo consumo producen una erosión del contrato social básico subyacente en las sociedades democráticas: el derecho de todos a compartir el progreso. Por ello, la creación de empleos de calidad es y debe seguir siendo un compromiso del Gobierno de Antioquia.

Estamos convencidos de que para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades debemos crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente. Y así mismo, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible, tiene que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decente.

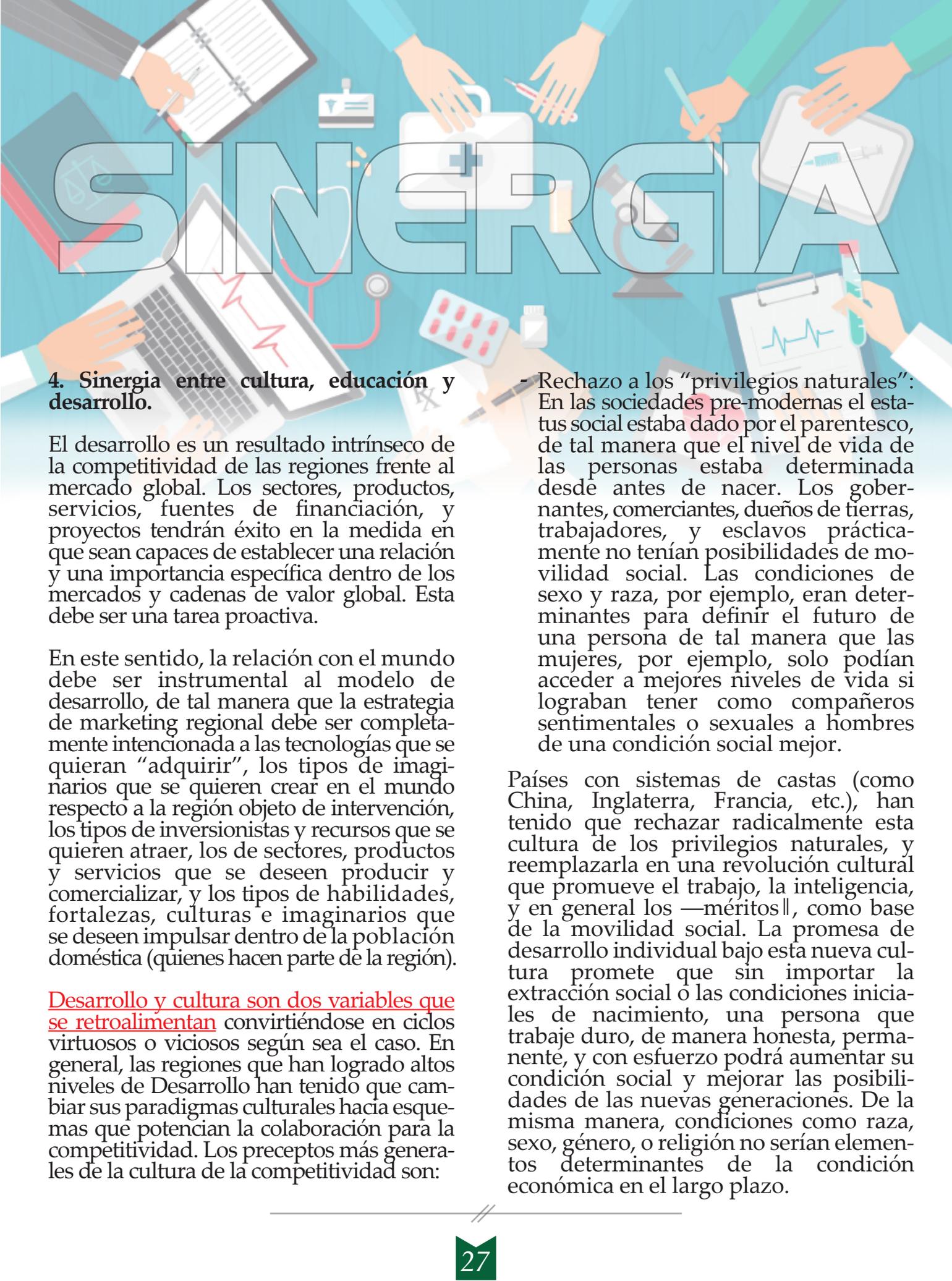
## 3. Promoción de ecosistemas para la competitividad regional.

Existen elementos esenciales para la competitividad de las regiones que no dependen de las empresas (organizaciones), ni de las redes/cadenas productivas. Estos elementos comúnmente tienen unos costos bastante mayores a los que podrían ser financiados por cualquiera de las empresas del territorio, benefician de manera general a una gran cantidad de personas y/o empresas, y requieren de un gran trabajo regulatorio y de planificación territorial.

Por tal motivo, en sus inicios este tipo de infraestructura debe ser garantizada e impulsada por el Estado y cofinanciada con recursos públicos, aunque comúnmente sus esquemas de financiación incluyen recursos del sector privado y financiero, por su alto costo. Algunos ejemplos de este tipo de infraestructura son:

- **Infraestructura de logística y transporte:** vías, puertos, trenes, centros logísticos.
- **Infraestructura de servicios públicos:** energía, acueducto, alcantarillado, redes de gas, telecomunicaciones, centros de salud.
- **Infraestructura industrial y de negocios:** zonas francas, centros de transformación y valor agregado, centros de eventos y convenciones, etc.
- **Infraestructura de CTI:** centros de entrenamiento, laboratorios, centros de transferencia tecnológica, centros de investigación.





# SINERGIJA

#### 4. Sinergia entre cultura, educación y desarrollo.

El desarrollo es un resultado intrínseco de la competitividad de las regiones frente al mercado global. Los sectores, productos, servicios, fuentes de financiación, y proyectos tendrán éxito en la medida en que sean capaces de establecer una relación y una importancia específica dentro de los mercados y cadenas de valor global. Esta debe ser una tarea proactiva.

En este sentido, la relación con el mundo debe ser instrumental al modelo de desarrollo, de tal manera que la estrategia de marketing regional debe ser completamente intencionada a las tecnologías que se quieren “adquirir”, los tipos de imaginarios que se quieren crear en el mundo respecto a la región objeto de intervención, los tipos de inversionistas y recursos que se quieren atraer, los de sectores, productos y servicios que se deseen producir y comercializar, y los tipos de habilidades, fortalezas, culturas e imaginarios que se deseen impulsar dentro de la población doméstica (quienes hacen parte de la región).

Desarrollo y cultura son dos variables que se retroalimentan convirtiéndose en ciclos virtuosos o viciosos según sea el caso. En general, las regiones que han logrado altos niveles de Desarrollo han tenido que cambiar sus paradigmas culturales hacia esquemas que potencian la colaboración para la competitividad. Los preceptos más generales de la cultura de la competitividad son:

- Rechazo a los “privilegios naturales”: En las sociedades pre-modernas el estatus social estaba dado por el parentesco, de tal manera que el nivel de vida de las personas estaba determinada desde antes de nacer. Los gobernantes, comerciantes, dueños de tierras, trabajadores, y esclavos prácticamente no tenían posibilidades de movilidad social. Las condiciones de sexo y raza, por ejemplo, eran determinantes para definir el futuro de una persona de tal manera que las mujeres, por ejemplo, solo podían acceder a mejores niveles de vida si lograban tener como compañeros sentimentales o sexuales a hombres de una condición social mejor.

Países con sistemas de castas (como China, Inglaterra, Francia, etc.), han tenido que rechazar radicalmente esta cultura de los privilegios naturales, y reemplazarla en una revolución cultural que promueve el trabajo, la inteligencia, y en general los —méritos—, como base de la movilidad social. La promesa de desarrollo individual bajo esta nueva cultura promete que sin importar la extracción social o las condiciones iniciales de nacimiento, una persona que trabaje duro, de manera honesta, permanente, y con esfuerzo podrá aumentar su condición social y mejorar las posibilidades de las nuevas generaciones. De la misma manera, condiciones como raza, sexo, género, o religión no serían elementos determinantes de la condición económica en el largo plazo.

- **Visión incluyente y compartida del Desarrollo:** A lo largo de la historia los grupos humanos han encontrado elementos de identidad para unirse como grupo y separarse de otros grupos. Esto ha ocasionado situaciones de segregación, genocidio, o exclusión. Debido a los conflictos, guerras y masivos asesinatos generados por esta tendencia, después de la segunda guerra mundial se instituyó mundialmente el delito de genocidio, definido como "cualquier acto perpetrado con la intención de destruir, total o parcialmente, a un grupo nacional, étnico, racial, o religioso como tal". Actos de exclusión de este tipo han ocasionado las principales matanzas también en Colombia: la "violencia" entre grupos políticos de liberales y conservadores, la masacre de las bananeras entre empresarios y trabajadores; y las guerras más actuales entre grupos ideológicos de derechas e izquierdas.

La visión incluyente y compartida del desarrollo parte de la base de que se debe construir en cada una de las regiones unos acuerdos conjuntos que incluyan a grupos sociales clave del territorio, sin importar lo disímiles y diferentes que éstos sean. Sin estos acuerdos ideológicos, políticos, y de proyectos conjuntos se hace imposible construir las bases necesarias para los proyectos y políticas públicas necesarias para el desarrollo. Actores representativos de la academia, la empresa privada, los sectores sociales y la política deben coincidir en un propósito y unas metodologías definidas conjuntas que se mantengan en el tiempo. El empoderamiento de dichos grupos sociales en su propio modelo de desarrollo es la cuota inicial para que las metodologías aplicadas tengan defensores que las expliquen dentro un proyecto regional (o nacional conjunto). Para tal efecto es importante la cultura de la concertación, la apertura a nuevas ideas, la discusión como mecanismo esencial de resolución de conflictos y búsqueda de nuevos acuerdos, y el rechazo a las visiones excluyentes y radicales en todo nivel.

- **Cultura de las posibilidades (pensar en grande):** En 1949 Harry S. Truman en su discurso presidencial ante el congreso de EEUU estableció el concepto de subdesarrollo como aquella condición de los países del sur que los hacía "inferiores" a otro grupo de países "desarrollados" liderados por los Estados Unidos. A partir de allí se estableció globalmente que EEUU era el modelo que los otros países debían seguir, dando un impulso enorme a la visión ideológica por la cual los países "subdesarrollados" deben seguir la guía y las políticas dictadas por potencias extranjeras. De esta manera se ha establecido que teóricamente algunos países siempre serán inferiores y seguidores de otros sin necesidad de establecer claramente cuales indicadores y cuales niveles de vida definen a un territorio como "Desarrollado".

De la misma manera, las políticas, sectores económicos, e inversiones han tenido un curso diferencial entre estos dos grupos de países. Por definición, los países subdesarrollados son aquellos con bajos niveles de inversión y de consumo, dedicados a la extracción de materias primas y producción de productos básicos, con instituciones y estados débiles, y con un papel en la financiación y el armamento global bastante relegado y dependiente. Así las cosas, las políticas públicas de estos países se han dedicado a "hacer pequeñas cosas" en las medidas de sus posibilidades (es decir sin aumentar significativamente los déficit, deudas, y gastos públicos)

Sin embargo, los países ejemplo de desarrollo socioeconómico han encontrado su propio camino y sus propias políticas públicas partiendo de planes a gran escala orientados hacia megaproyectos económicos y de infraestructura. Estos en general implican grandes esfuerzos de gasto público y de gestión de recursos nacionales e internacionales. Lo anterior es posible con una desvinculación de los lastres ideológicos de "subdesarrollo" o de la inferioridad natural. Es decir, se necesita que los actores "piensen en grande" el desarrollo, crean que grandes proyectos son posibles, y los desarrollen. Se trata de pensar que no existen razones prácticas para que nuestra región no tenga niveles de vida iguales o superiores a cualquier otra región del planeta.

- **Política de la autodeterminación:** Para lograr el desarrollo sostenible se hace necesario que las regiones logren ciertos grados de independencia en su política pública, tanto interna como exterior. Las diferentes naciones y empresas internacionales abogan por sus propios intereses. En una economía competitiva es irreal pensar que gobiernos o empresas extranjeras abogarán por intereses que no son los suyos. Sin embargo, muchos países “pobres” se caracterizan por tener una política interna y externa altamente dependiente de un grupo de empresarios representados por un gobierno extranjero particular.

Se hace necesario que las regiones amplíen y desarrollen lazos extranjeros para desarrollar sus propias metas dentro de agendas específicas de desarrollo. Esto implica que tanto la ideología, como la política económica deben tener un rango más amplio de relaciones, de tal manera que los negocios internacionales se rijan únicamente por las conveniencias propias, y no por otros intereses o ideologías. La soberanía territorial debe tener normas claras y específicas. Además debe dotarse de mecanismos que eviten los conflictos de interés entre los representantes regionales y quienes abogan por intereses foráneos.

- **El valor del trabajo y la disciplina:** Colombia en general y Antioquia en particular llevan consigo el lastre de una cultura del enriquecimiento a corto plazo, el trabajo al menor esfuerzo y la trampa como valor. Es una cultura que empezó desde las colonizaciones mineras y que se profundizó en la expansión del narcotráfico. El status social se empezó a medir por la cantidad de dinero, el aparentar se volvió más importante que el ser, y la violencia como instrumento para aumentar el poder y la riqueza material se convirtió en una norma socialmente aceptada. El irrespeto por las instituciones y quienes la representan es también una característica de esa cultura “mafiosa” enemiga del desarrollo sostenible.

Se debe buscar que la población sea consciente de dicha cultura y que los medios masivos de comunicación como la televisión, el cine, la prensa, el internet y la radio las combatan. Se debe reconstruir una cultura alrededor del trabajo, la disciplina y el respeto por las leyes y las normas sociales. Esto implica un cambio de paradigma respecto a las fuentes de admiración de las personas, del deber ser como individuo y ciudadano. En general, una cultura del trabajo y la disciplina lleva intrínseca la “empatía social”: las personas reconocen que sus actuaciones personales tienen también efectos, por lo cual cada uno de los actos debe tener en cuenta a “el otro” y al planeta. La empatía social es entonces el principio de una sociedad más justa e igualitaria.



- **Visión de largo plazo:** La cultura del trabajo y la disciplina lleva consigo un rechazo a los resultados cortoplacistas. La cultura extractiva que caracteriza a los países más atrasados contrasta con la cultura de la disciplina y el esfuerzo industrial que caracteriza a los países más avanzados. En éstos las sociedades identifican la constancia como un valor individual y social. Es por ello que los modelos de desarrollo son esfuerzos continuos que logran sus resultados en el largo plazo.
- **Educación para el Desarrollo:** La educación es una herramienta de adoctrinamiento que ha servido para implantar ideologías e impulsar comportamientos en las masas y en los "hacedores" de política pública. En este sentido es de suma importancia garantizar que los centros de educación y entrenamiento para el desarrollo sean útiles al modelo que se busca de economías regionales, no solo desde el punto de vista de las habilidades necesarias en ciertos subsectores económicos, sino también en términos de la reproducción de las metas y la visión de desarrollo territorial que se quiere implementar a través de los líderes en los diferentes sectores: privados, públicos, sociales, y académicos).

## 5. Trabajar unidos.

El Desarrollo no es una tarea posible en el corto o mediano plazo. La historia ha demostrado que las regiones o países solo logran consolidar sus procesos de Desarrollo después de acciones continuas de entre 15 y 30 años manteniendo unos énfasis sectoriales y empresariales, y con la participación conjunta de actores del sector privado, social, y académico para crear mercados con el liderazgo del Estado.

Es por tal motivo que se necesitan espacios de articulación intersectorial en las diferentes regiones que logren unos sistemas de cogestión capaces de trascender los gobiernos locales, regionales, y nacionales en el participación de diversos actores de cada región, pero con un liderazgo independiente de la política, para garantizar que el modelo prevalezca en el tiempo.

Es ineficiente e ineficaz la repartición de recursos entre un gran número de actores que cambian en el tiempo bajo esquemas de política y prioridades también cambiantes.

El Desarrollo solo se logra cuando existen objetivos determinados en el corto, mediano, y largo plazo, cuando los actores beneficiarios del modelo tienen poca variabilidad en el tiempo, cuando los beneficios públicos no se enfoca en una sola empresa sino en asociaciones, redes, y cadenas productivas completas, y cuando el sistema de inversión público-privada parte incentivos adecuados que promuevan el crecimiento económico, social, y ambiental en los beneficiarios.

De esta manera, un modelo de Desarrollo Sostenible exitoso parte siempre de "escoger ganadores", es decir empresas y organizaciones específicas dispuestas a trabajar de manera asociativa y en red dentro de una misma cadena de producción y que se comprometen a cumplir ciertos indicadores de crecimiento estipulados por el sistema para poder continuar beneficiándose de los incentivos.

De otro lado, mantener en el tiempo las políticas y proyectos que se han establecido como estratégicos es una condición necesaria para el Desarrollo Sostenible. Lo anterior implica establecer, también en el marco de ese trabajo conjunto, unas "reglas de juego" que permitan que las organizaciones, empresas, proyectos, y políticas públicas que son la base del modelo puedan mantenerse en el tiempo sin cambiar su visión, sus metodologías de trabajo, sus incentivos para el desarrollo, y sus fuentes de financiación.

En este sentido se hace necesario establecer mecanismos institucionales para que estas organizaciones, políticas y proyectos tengan una base operacional independiente a los ciclos políticos, de tal manera que todas ellas sean coordinados por actores privados, sociales, y académicos que puedan coordinarse, autorregularse, y mantenerse en el tiempo.

# OBJETIVOS, METAS E INDICADORES:

De esta manera el objetivo general de ALDEA es mejorar el desarrollo económico de Antioquia de forma balanceada y sostenible, superando los niveles de pobreza que actualmente afectan a nuestra población.

Los cinco principios enumerados conllevan así mismo a cinco objetivos específicos, cada uno de ellos con una o varias metas a desarrollar en los territorios:

## 1. Consolidar un modelo de desarrollo económico que reduzca la pobreza en los territorios del Departamento.

### METAS:

- Elaboración de nueve investigaciones científicas sobre las potencialidades económicas regionales, una por cada región de Antioquia.
- Implementar en cada región una herramienta sistemática para la creación de riquezas materiales con el fin de beneficiar a su población.
- Puesta en marcha de nueve Planes de Desarrollo Económico Regional
- Puesta en marcha de nueve observatorios regionales de competitividad
- Puesta en marcha de la estrategia de marketing de las regiones a nivel internacional
- Puesta en marcha de la Marca Región Antioquia y la marca Mar de Antioquia.
- Puesta en marcha de una estrategia de marketing regional dentro de los territorios

### INDICADORES:

1. Numero de investigaciones aplicadas al desarrollo elaboradas.
2. Planes de desarrollo económico regional puestos en marcha.
3. Niveles de desempleo y pobreza registrados anualmente.
4. Niveles de crecimiento económico regional.
5. % de empresas que usan energías alternativas y/o renovables.
6. % de aumento en la producción anual.
7. % de aumento en la productividad por empleado.
8. % de aumento en la inversión para la infraestructura industrial en tecnología y procesos limpios.
9. % de empresas con modelos de consumo y producción sostenibles.
10. Número de observatorios puestos en operación.
11. Número de proyectos financiados con recursos de cooperación e inversión nacional y extranjera.
12. Número de marcas de territorio registradas ante las autoridades administrativas.
13. Número de estrategias de marketing territorial implementadas.



---

## 2. Generar crecimiento y desarrollo económico enmarcado dentro de los postulados del trabajo decente.

### **METAS:**

- Aumentar los niveles de empleo y empleabilidad dignos, que aseguren la autorrealización de los habitantes de las regiones antioqueñas.
- Generación de acuerdos de incentivos de esfuerzo con organizaciones pertenecientes a nueve redes/cadenas productivas

## 3. Desarrollar infraestructuras para la productividad y la industrialización inclusiva, sostenible e innovadora.

### **METAS:**

- Puesta en marcha de nueve polos de desarrollo turístico
- Construcción de nueve Ciudades Industriales, una por cada Región.
- Puesta en marcha de nueve planes de transporte y logística multimodal
- Puesta en marcha de nueve planes de infraestructura de servicios básicos

## 4. Crear un modelo de educación pertinente para el desarrollo económico regional.

### **METAS:**

- Puesta en marcha de nueve escuelas vocacionales - centros de entrenamiento y desarrollo de habilidades prácticas y aplicables a los encadenamientos productivos regionales.
- Puesta en marcha de nueve estrategias de educación continua a líderes del desarrollo
- Entrada en funcionamiento de la Fundación Antioquia Piensa en Grande – primera escuela pública para el desarrollo personal y el pensamiento productivo, visionario y enfocado al logro.

### **INDICADORES:**

1. Número de iniciativas de emprendimiento y encadenamiento productivo puestas en marcha.
2. Número de empleos generados a través del modelo de desarrollo implementado.

### **INDICADORES:**

1. Número de ciudades industriales construidas, incluyendo planes de transporte y logística multimodal
2. Número de ciudades estructuradas y acordadas con los Consejos Territoriales de Competitividad.
3. Número de proyectos de polos de desarrollo turístico estructurados
4. Número de polos de desarrollo turístico operando
5. Planes de infraestructura de servicios públicos básicos puestos en marcha.

### **INDICADORES:**

1. Número de Escuelas Vocacionales puestas en Marcha.
2. Número de programas educativos de vocación regional operando.
3. Número de programas y estrategias de educación para el desarrollo personal puestos en marcha por la Fundación Antioquia Piensa en Grande.

---

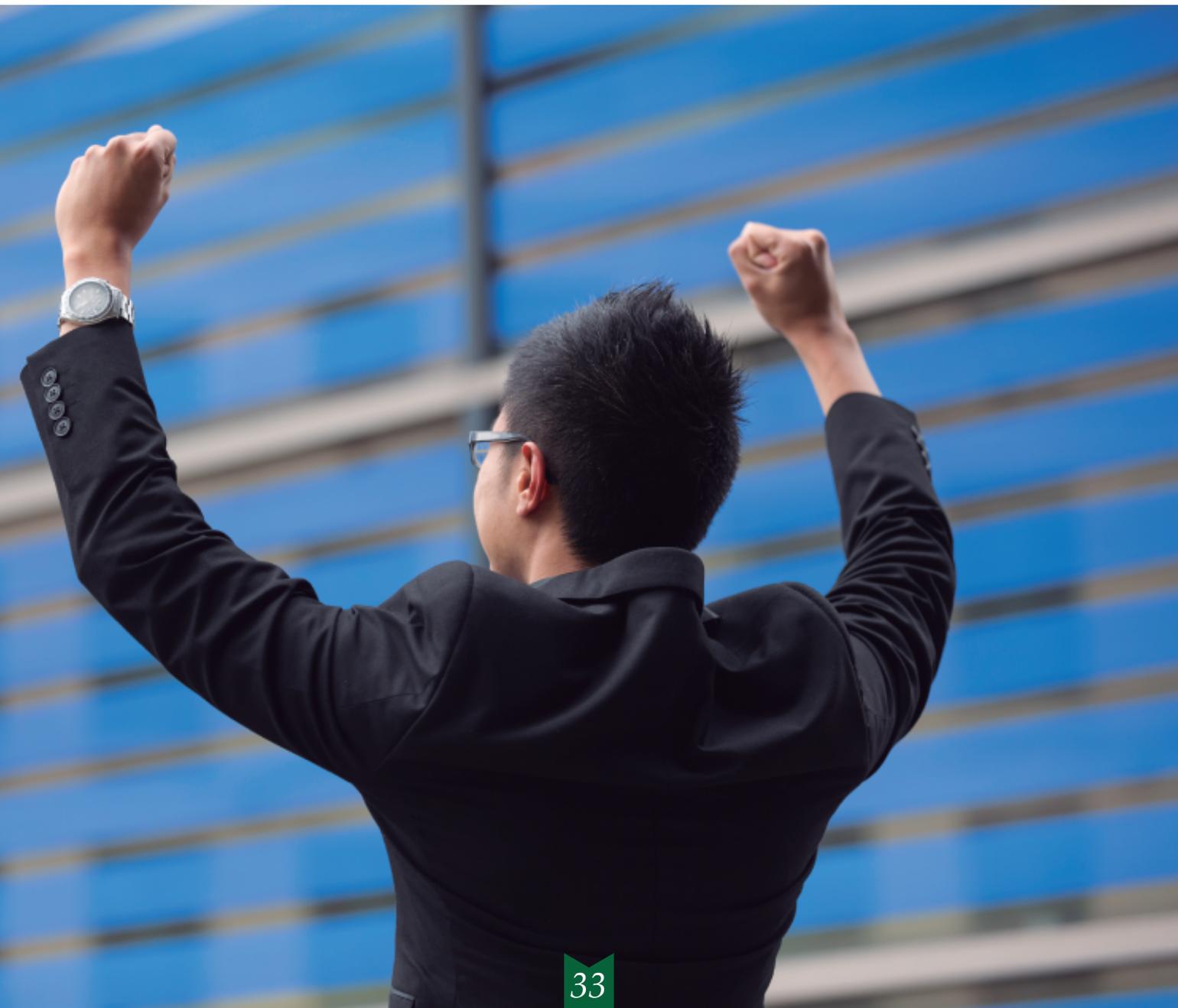
5. Propiciar alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.

**META:**

- Consolidar ALDEA – Alianza para el Desarrollo Económico de Antioquia – como el escenario de nivel departamental y territorial de articulación permanente y perdurable de los actores que determinan el desarrollo económico.

**INDICADORES:**

1. Numero de Consejos Territoriales de Competitividad en funcionamiento.
2. Número de «ALDEAS» puestas en marcha.



# RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN Y EVALUACION

La Alianza por el Desarrollo Económico de Antioquia (ALDEA) cuenta con un modelo de gestión y evaluación de cuatro niveles:

1. Los principios del modelo que establecen las bases conceptuales y de acción del modelo de economías regionales
2. Los objetivos que establecen el fin último de cada uno de los instrumentos en cada una de las economías regionales (impactos)
3. Las metas que establecen los propósitos medibles acordes con cada uno de los objetivos (propósitos)
4. Los indicadores que son el conjunto de variables a través de los cuales se miden las metas.

Estos niveles de evaluación se presentan en la Tabla a continuación:

**TABLA. PRINCIPIOS, OBJETIVOS, METAS E INDICADORES**

PRINCIPIOS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
ERRADICACIÓN DE LA POBREZA	consolidar un modelo de desarrollo económico que reduzca la pobreza en los territorios del Departamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de nueve investigaciones científicas sobre las potencialidades económicas regionales, una por cada región de Antioquia.</li> <li>- Implementar en cada región una herramienta sistemática para la creación de riquezas materiales con el fin de beneficiar a su población.</li> <li>- Puesta en marcha de nueve Planes de Desarrollo Económico Regional</li> <li>- Puesta en marcha de nueve observatorios regionales de competitividad</li> <li>- Puesta en marcha de la estrategia de marketing de las regiones a nivel internacional</li> <li>- Puesta en marcha de la Marca Región Antioquia y la marca Mar de Antioquia.</li> <li>- Puesta en marcha de una estrategia de marketing regional dentro de los territorios</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Numero de investigaciones aplicadas al desarrollo elaboradas</li> <li>2. Planes de desarrollo económico regional puestos en marcha.</li> <li>3. Niveles de desempleo y pobreza registrados anualmente.</li> <li>4. Niveles de crecimiento económico regional</li> <li>5. % de empresas que usan energías alternativas y/o renovables</li> <li>6. % de aumento en la producción anual</li> <li>7. % de aumento en la productividad por empleado</li> <li>8. % de aumento en la inversión para la infraestructura industrial en tecnología y procesos limpios</li> <li>9. % de empresas con modelos de consumo y producción sostenibles</li> <li>10. Número de observatorios puestos en operación</li> <li>11. Número de proyectos financiados con recursos de cooperación e inversión nacional y extranjera.</li> <li>12. Número de marcas de territorio registradas ante las autoridades administrativas</li> <li>13. Número de estrategias de marketing territorial implementadas.</li> </ol>

PRINCIPIOS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
PRODUCTIVIDAD CON DIGNIDAD	Generar crecimiento y desarrollo económico enmarcado dentro de los postulados del trabajo decente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar los niveles de empleo y empleabilidad dignos, que aseguren la autorrealización de los habitantes de las regiones antioqueñas.</li> <li>- Generación de acuerdos de incentivos de esfuerzo con organizaciones pertenecientes a nueve redes/cadenas productivas.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de iniciativas de emprendimiento y encadenamiento productivo puestas en marcha.</li> <li>2. Número de empleos generados a través del modelo de desarrollo implementado.</li> <li>3. Número de empresas con políticas integrales de equidad de género.</li> <li>4. % de aumento en la producción anual.</li> <li>5. % de disminución en el trabajo infantil y el trabajo forzoso.</li> <li>6. % de empresas con políticas aplicadas de entorno de trabajo seguro.</li> <li>7. % de aumento en el empleo de población joven.</li> <li>8. Disminución de la brecha entre empleados hombres y mujeres.</li> </ol>
PROMOCIÓN DE ECOSISTEMAS PARA LA COMPETITIVIDAD REGIONAL.	Desarrollar infraestructuras para la productividad y la industrialización inclusiva, sostenible e innovadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesta en marcha de nueve polos de desarrollo turístico</li> <li>- Construcción de nueve Ciudades Industriales, una por cada Región.</li> <li>- Puesta en marcha de nueve planes de transporte y logística multimodal</li> <li>- Puesta en marcha de nueve planes de infraestructura de servicios básicos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de ciudadelas industriales construidas, incluyendo planes de transporte y logística multimodal</li> <li>2. Número de ciudadelas estructuradas y acordadas con los Consejos Territoriales de Competitividad.</li> <li>3. Número de proyectos de polos de desarrollo turístico estructurados</li> <li>4. Número de polos de desarrollo turístico operando</li> <li>5. Planes de infraestructura de servicios públicos básicos puestos en marcha.</li> </ol>
SINERGIA ENTRE CULTURA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO.	Crear un modelo de educación pertinente para el desarrollo económico regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesta en marcha de nueve escuelas vocacionales - centros de entrenamiento y desarrollo de habilidades prácticas y aplicables a los encadenamientos productivos regionales.</li> <li>- Puesta en marcha de nueve estrategias de educación continua a líderes del desarrollo.</li> <li>-Entrada en funcionamiento de la Fundación Antioquia Piensa en Grande – primera escuela pública para el desarrollo personal y el pensamiento productivo, visionario y enfocado al logro.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de Escuelas Vocacionales puestas en Marcha.</li> <li>2. Número de programas educativos de vocación regional operando.</li> <li>3. Número de programas y estrategias de educación para el desarrollo personal puestos en marcha por la Fundación Antioquia Piensa en Grande.</li> </ol>

PRINCIPIOS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
TRABAJAR UNIDOS	Propiciar alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.	Consolidar ALDEA – Alianza para el Desarrollo Económico de Antioquia – como el escenario de nivel departamental y territorial de articulación permanente y perdurable entre los actores que determinan el desarrollo económico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de Consejos Territoriales de Competitividad en funcionamiento.</li> <li>2. Número de «ALDEAS» puestas en marcha.</li> </ol>



# BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. Datos económicos por países. [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Crecer como región. 2005-2015.
- Confecamaras y Comisión Económica para América Latina (CEPAL). "Escala-fón de la competitividad de los departamentos en Colombia". [www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- Departamento Nacional de Estadística – DANE-. Censo oficial, 2005.
- Medición de competitividad regional II. Dirección de Desarrollo Empresarial.- Grupo de Estudios Sectoriales. Julio 2005.
- GESTRATÉGICA- Gestión Estratégica para las Organizaciones Sociales-. Guía de cooperación internacional para el sector privado. [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org).
- KOIMAN, J. Governing as Governance. Disponible en [www.iigov.org](http://www.iigov.org). Conferencia Internacional "Democracia, Gobernanza y Bienestar en las Sociedades Globales", 2003.
- MAQUEDA BLASCO, Jerónimo. Investigación, Desarrollo e Innovación, una base necesaria para la consolidación de nuestro sistema preventivo. Revista La Mutua, N° 14. 2006.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. "Comercio Exterior de la Costa Atlántica y Estados Unidos 2004".
- "Estadísticas económicas". 2007.
- ONU. The Copenhagen Declaration and Programme of Action. 1995.
- PRATS CATALÁ, Joan. De la Burocra-cia al management. Del mangament a la Gobernanza. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2005.
- PRATS CATALÁ, Joan. Las transfor-maciones de las administraciones publi-cas de nuestro tiempo. Madrid: Ministe-rio de Administraciones Públicas, Insti-tuto Nacional de Administración Públi-ca, 2004.
- SEBASTIÁN, Juan. Las redes de coop-eración como modelo organizativo y funcional para la I+D. Revista Redes. Vol. 7, # 15. Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes: 2000.
- VALBUENA BEDOYA Nelly y ESCANDÓN MONCALEANO Sandra. Guía para organizaciones de base. Bogotá: Ministerio de Protección Social de Colombia; Organización Panameri-cana de la Salud y otros, 2010.





# ANTIOQUIA 2050

ALIANZA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL BUEN VIVIR

EL DESARROLLO ES LA PAZ

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



PIENSA EN GRANDE