



PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Municipio de Hatónuevo

La Guajira

2017

CONTENIDO

INTRODUCCION	7
1. ANTECEDENTES	9
2. JUSTIFICACION	10
3. METODOLOGÍA	11
4. MARCO LEGAL	12
5. DIAGNOSTICO PROSPECTIVO DEL SISTEMA ECONOMICO LOCAL	13
5.1 Información del municipio de Hatonuevo La Guajira	13
5.1.1 Ubicación	14
5.1.2 Aspectos demográficos	17
5.1.3 Salud	19
5.1.4 Educación	20
5.1.5 Servicios públicos	22
5.2 Rol del gobierno municipal en el DEL	23
5.3 Ventajas comparativas y competitivas	24
5.4 Posición competitiva	27
5.4.1 Condiciones de los factores	28
5.4.2 Condiciones de la demanda	28
5.4.3 Industrias relacionadas y de apoyo clúster	29
5.4.4 Estrategia, estructura y rivalidad del sector	29
5.5 Población y PEA	31
5.6 Actividades económicas	34
5.7 Niveles de Pobreza	37
5.8 Características del sistema económico local	39
5.8.1 Formación y oportunidades para el empleo	39
5.8.2 Servicios Financieros para Mipymes	40
5.8.3 Turismo	40
5.8.4 Infraestructura vial	41
5.8.5 La infraestructura ambiental	41
5.8.6 Transportes	42
6. ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE LOS SECTORES ECONOMICOS	43
6.1 Sectores Económicos	43
6.1.1 Situación general del sector	43

6.1.2	Cadenas de valor de principales productos_____	46
6.1.3	Nudos Críticos oportunidades y desafíos de los sectores_____	51
6.2	Análisis de la estructura y dinámica de los sectores económicos_____	51
6.2.1	Naturaleza y magnitud de los principales problemas_____	51
6.2.2	Problema central_____	51
6.2.3	Actores institucionales y sus relaciones_____	52
6.2.4	Vocación y perfil económico productivo del territorio_____	53
6.2.5	Recursos con potencial endógeno_____	54
7. POLITICAS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL _____		56
7.1	Visión Compartida del Territorio_____	56
7.2	Identificación y análisis de Tendencias_____	56
7.3	Variables de cambio_____	56
7.4	Modelo causal_____	60
7.5	Escenarios futuros_____	62
7.6	Planteamiento Estratégico_____	63
7.6.1	Escenario de apuesta_____	63
8. PROPUESTA ESPECIFICA DEL PLAN DE DESARROLLO ECONOMICA LOCAL _____		65
8.1.	Objetivos de desarrollo_____	65
8.2	Matriz de plan operativo_____	65
8.3.	Tendencias Globales_____	66
8.4	Marketing del territorio_____	67
9. PROGRAMAS DE INVERSIONES _____		68
9.1	Matriz de indicadores DEL y relación con el marco institucional (Plan de desarrollo Municipal)_____	68
9.2	Comité de Gestión DEL_____	68
9.3	Monitoreo_____	69
9.4	Evaluación del plan_____	70
9.5	Rendición de Cuentas_____	70
ANEXOS _____		72

TABLA DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: Ubicación general del municipio de Hatonuevo, departamento de La Guajira	14
GRÁFICO 2: Municipio de Hatonuevo - área general	15
GRÁFICO 3: Inventario de recurso hídrico subterráneo y superficial	16
GRÁFICO 4: Distribución de Comunidades Indígenas	18
GRÁFICO 5: Afiliación por régimen en el departamento de la Guajira	20
GRÁFICO 6: Áreas con títulos mineros vigentes	26
GRÁFICO 7: Diamante de competitividad agrícola	30
GRÁFICO 8: Población por rango de edades municipio de Hatonuevo	32
GRÁFICO 9: Geo localización puntos poblados área rural municipio de Hatonuevo	32
GRÁFICO 10: Evolución índice de pobreza departamental	39
GRÁFICO 11: Flujo de turistas al departamento de La Guajira, según país de procedencia .	41
GRÁFICO 12: Infraestructura vial La Guajira y Hatonuevo	41
GRÁFICO 13: Mapa de red vial en el municipio de Hatonuevo	41
GRÁFICO 14: Cadenas productivas	45
GRÁFICO 15: Demanda de agua sector pecuario – Ovino pecuario – La Guajira.....	45
GRÁFICO 16: Zonas protegidas y solicitudes mineras.....	46
GRÁFICO 17: Cadena productiva y comercial del café	47
GRÁFICO 18: Cadena productiva de artesanías.....	49
GRÁFICO 19: Problemas y causas	51
GRÁFICO 20: Sociograma actores municipio de Hatonuevo	52
GRÁFICO 21: Leyenda de Sociograma.....	53
GRÁFICO 22: Modelo causal.....	59
GRÁFICO 23: Variables priorizadas para la construcción del modelo causal	61
GRÁFICO 24: Tendencias globales	67
GRÁFICO 25: Modelo de gestión	69

TABLA DE CUADROS

CUADRO 1: Ubicación limítrofe	14
CUADRO 2 : Localización	14
CUADRO 3: Población Municipio de Hatonuevo	17
CUADRO 4: Población de grupos étnicos Hatonuevo	17
CUADRO 5: Población indígena Hatonuevo	18
CUADRO 6 : Cobertura en educación media	21
CUADRO 7 : Tasa de analfabetismo.....	21
CUADRO 8 : Histórico cobertura educativa.....	21
CUADRO 9 : Cobertura acueducto	22
CUADRO 10 : Vocación del municipio de Hatonuevo	25
CUADRO 11: Pirámide poblacional del municipio de Hatonuevo	33
CUADRO 12: Distribución del PIB anual de La Guajira según rama de actividad	34
CUADRO 13: Estructura empresarial	35
CUADRO 14: Estructura empresarial según tamaño y activos	36
CUADRO 15: Empresas por actividad económica municipio de Hatonuevo	36
CUADRO 16: La Guajira - Pobreza Multidimensional zona rural dispersa 2014	37
CUADRO 17: Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).....	38
CUADRO 18: Explotación pecuaria - ganado bovino municipio de Hatonuevo	44
CUADRO 19 : DOFA de Café	48
CUADRO 20: DOFA de artesanías	50
CUADRO 21: Variables de cambio	57
CUADRO 22: Análisis Estructural	58
CUADRO 23: Coordenadas modelo causal	60
CUADRO 24: Escenarios a partir de las variables de cambio e hipótesis causales	62
CUADRO 25: Escenario apuesta Municipio de Hatonuevo al 2026.....	63
CUADRO 26: Escenario apuesta y se efectuara como logros al 2027.....	64
CUADRO 27: Objetivos Estratégicos	65
CUADRO 28: Tendencias globales	66
CUADRO 29: Interrelación plan DEL y Plan de Desarrollo Municipal.....	68
CUADRO 30: Mesa de concertación para el Desarrollo Económico Local	70

INTRODUCCION

El Plan de Desarrollo Económico Local para el municipio de Hatonuevo La Guajira, hace parte de un proceso iniciado y financiado por la Federación Canadiense de Municipalidades (FCM), realizado en el marco del programa Internacional, Comunidades Inclusivas y Sostenibles en América Latina (CISAL), en la línea de desarrollo económico local, como un proceso participativo con representantes de sectores público, privado y social-comunitario, que inicio durante segundo semestre 2016 y primero de 2017. Donde el propósito es identificar prioridades del territorio, trabajar de manera articulada con la institucionalidad, aunar esfuerzos, intereses y experiencias para construir una mejor la calidad de vida local.

En la ejecución de este proceso Microempresas de Colombia por su experiencia y conocimiento ha servido como facilitador del proceso para la elaboración del documento plan de desarrollo económico local – DEL, en el municipio de Hatonuevo.

El alcance de este plan DEL es servir de instrumento de gestión para los actores públicos, privados y sociedad civil, para la toma de decisiones, y sea a la vez, orientador en el desarrollo económico local.

El plan DEL se destaca por estar vinculado con el plan de desarrollo municipal y sirve de complemento mas no los sustituye.

Se enfoca a la construcción de riqueza social a partir del aprovechamiento competitivo del territorio, de ahí el interés de propiciar condiciones para el mejoramiento y la adquisición de capacidades en el capital humano, productivo e institucional.

Se convierte en un instrumento que facilita la articulación de los sectores: público y privado, fundamentado en las relaciones de confianza y credibilidad entre ambos actores.

Propicia las alianzas público-privadas y competitividad territorial, donde la institucionalidad y entidades, unen intereses con productores y empresarios.

Fortalece el rol del gobierno local, mediante la promoción del desarrollo económico local, la municipalidad lidera, conduce, facilita y apoya el proceso de diseño y ejecución del Plan DEL, a través de buenas prácticas de gobierno, desde la responsabilidad gubernamental genera condiciones para el empleo digno y decente, mejora la percepción del servicio al ciudadano. Desde luego, todo esto va acompañado de la concertación institucional para que los actores estén incluidos.

Desde el consenso, el municipio avala el ejercicio democrático y participativo de la construcción DEL en un ambiente formal y legal. Lo que permitiría:

- Invertir en infraestructura básica y económica.
- Crear espacios públicos para la ubicación de empresas.
- Apoyar la generación de oportunidades para la inclusión de la población en una oferta educativa pertinente que responda a las necesidades del sistema productivo.
- Promover las iniciativas para mejorar los niveles de educación¹, formación y capacitación.
- Mejorar el costo y la calidad de los servicios públicos locales.
- Reducir los tiempos y costos de los trámites administrativos y legales.
- Participar activamente en el marketing del territorio para atraer nuevas inversiones y encadenar la producción local a los mercados.

Incluir a las nuevas generaciones en la búsqueda de oportunidades en la apropiación del territorio, relevo generacional productivo e inclusión para el emprendimiento y empleabilidad local y regional.

El plan DEL está proyectado a 10 años, en el que se visualizan acciones de corto, mediano y largo plazo, con la intencionalidad de lograr aprendizaje del método para que el gobierno local y el grupo impulsor lo adopten como una dinámica continua de planeación-ejecución-evaluación que permitirá transformar el territorio en un escenario propicio para los negocios y de desarrollo humano integral.

¹ Según la meta ODM a 2015 en materia de educación era de 10,3 años promedio de estudio, para Colombia en el año 2010 se logró un indicador de 9,27, siendo según sexo, las mujeres tiene más años de educación (9,57) que los hombres (8,98), y a nivel departamental La Guajira ocupó el último lugar con 7,7 años de estudio.

1. ANTECEDENTES

El territorio para efectos de los procesos de desarrollo se constituye en el elemento integrador de los objetivos DEL y políticas públicas, pero los dinamizadores y facilitadores son los actores sociales y económicos, que ejercen una acción transformadora por medio de su gestión y capacidad institucional.

Algunas de las hipótesis a tener en cuenta en el desarrollo y puesta en marcha de procesos territoriales, son: La adopción de la dimensión socio-ambiental y urbano-regional como factores de desarrollo; interpretar el ordenamiento territorial como un proceso de concertación social y político; comprender que el ordenamiento no se circunscribe solamente a los aspectos físico-territorial-urbano, sino que se extiende a las relaciones sociales, educativas, tecnológicas, innovación, ambiental y económicas de la población; mediante la construcción de un perfil económico que de la línea base, para el diseño e implementación de una estrategia más integral de desarrollo orientada a dinamizar los ingresos mediante nuevos emprendimientos y empleabilidad productiva del área de influencia.

El desarrollo económico local puede definirse, por tanto, como señala la Organización Internacional del Trabajo – OIT, como “un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica” (Rodríguez-Pose, 2002).

No hay recetas fijas en la búsqueda del desarrollo económico local. Pero, en todo caso, cabe subrayar que no es el desmantelamiento del Estado o el simple manejo del tipo de cambio lo que asegura el desarrollo, sino la definición de una nueva agenda de actuaciones concertadas entre el sector público, el sector empresarial y el conjunto de la sociedad civil territorial (trabajadores, entidades financieras, universidades regionales, centros de consultoría e investigación científica, organizaciones no gubernamentales de desarrollo).

2. JUSTIFICACION

El Plan de Desarrollo Económico Local, es una propuesta complementaria a los proyectos regionales y nacionales de desarrollo, en un contexto global, se requiere la generación de acuerdos económicos entre los actores del territorio que atiendan las necesidades y propicien alianzas duraderas, que atiendan a las demandas de los consumidores en un entorno dinámico de cambios.

La metodología participativa realizada en el plan DEL, busca servir como instrumento de apoyo al proceso de gestión pública en el municipio de Hatonuevo, en donde los actores de instituciones públicas, privados y sociedad civil puedan utilizarlo como un principio orientador y de toma de decisiones en el desarrollo económico territorial. El trabajo se elabora para desencadenar un proceso de concertación y se justifica por las características que muestra en el ámbito de sostenibilidad ambiental, económica, social, cultural e institucional.

Es importante señalar que el enfoque DEL no cuestiona la necesidad de atender a los equilibrios macroeconómicos, sino que se distancia de la definición y conceptualización del crecimiento económico como condición necesaria y suficiente para el desarrollo de una determinada sociedad (Boisier, 2001).

Las estrategias DEL construida de forma participativa conciben el municipio de Hatonuevo como un espacio para la transformación social y productiva. Con un territorio socialmente organizado y valorado en lo cultural e histórico, y que despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales en los niveles económico, político y ambiental.

Se precisa, que en el ámbito municipal existe un potencial de recursos (humanos, institucionales, económicos, ambientales, culturales, entre otros), lo que supone un potencial de desarrollo que parte del territorio endógeno, entendido este, como un fenómeno integral que vincula múltiples dimensiones desde la formación de los recursos humanos, las necesidades productivas locales; instituciones de capacitación empresarial y tecnológica; sistema territorial de investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i); inventario de recursos naturales y ambientales; estructura social y política local; tradición cultural local; organizaciones representativas de empresarios y trabajadores, entre otros aspectos relevantes. Lo que finalmente se pretende desde el DEL es coordinar eficiencia económica, generar equidad social y reproducir de manera sostenida los recursos naturales y biológicos del municipio hacia el futuro.

Finalmente, la construcción DEL para el municipio de Hatonuevo, ha sido el resultado de un proceso metodológico diseñado a partir de una hoja de ruta que incluyen tres talleres construidos por medio de la participación de los actores públicos, privado y sociedad civil, y a partir de la vivencia y el procesamiento de la información se documenta la guía de

contenido en la que se incluye en cinco capítulos: 1. Diagnóstico prospectivo del sistema económico local. 2. Estructura y dinámica de los sectores económicos. 3. Políticas y estrategias del plan de desarrollo económico local. 4. Propuesta específica del plan de desarrollo económico local. 5. Programa de inversiones relacionadas con los Objetivos DEL.

3. METODOLOGÍA

Para elaborar los Planes de Desarrollo Económico Local se tuvo como referente teórico principal, el enfoque de desarrollo económico local de Francisco Albuquerque y se complementó con los enfoques de teoría y mercado verde, así como de negocios y mercados inclusivos. La metodología a utilizada fue una combinación de la Metodología “Facilitación de Cadenas de Valor” de GIZ y la metodología “Participación y Acción para la Competitividad Local” (PACA) de MESOPARTHER, que se sustentan en procesos participativos de los involucrados claves.

Para el desarrollo del proceso en el municipio de Hatonuevo La Guajira se realizó:

- Un proceso de construcción participativa de 34 personas en promedio que representan los sectores públicos, privado, sociedad civil. Donde los protagonistas fueron las personas y entidades que viven, trabajan y efectúan emprendimientos y actividades de servicios institucionales en el territorio, a través de actividades que generaron consensos se construyó una base participativa que recaen en la relación sujeto-sujeto, el dialogo de saberes donde las partes enseñan y aprenden y la transformación hacia el cambio.
- Una capacitación a los equipos técnicos locales sobre la metodología e instrumentos a utilizar y uniformar criterios acorde a la realidad del contexto local. Esta capacitación se llevó a cabo durante todo el proceso con el facilitador local –Clarysa Tirado– en el municipio de Hatonuevo La Guajira, en donde además se precisó los aspectos a trabajar en el documento final del plan de desarrollo económico.
- Un mapeo de actores clave de los municipios (productivos y empresariales) antes de llevar a cabo los talleres participativos en el municipio de Hatonuevo.
- Se planificó cada taller elaborando una guía metodológica con la participación de los equipos locales, en interacción con la coordinación Local.
- Se efectuaron las convocatorias a los talleres con anticipación a través de las autoridades locales (municipalidades) y actores privados y con llamadas personalizadas para invitar a cada uno de los actores a cada taller.

Se desarrollaron 3 talleres participativos por municipalidad:

- Octubre 25 de 2016. Con una asistencia de 31 personas. Ejercicio de auto-reflexión y auto-crítica como punto de partida para cuestionar las prácticas diversas que afectan el territorio en el aspecto económico, elaborar el diagnóstico participativo del territorio y conocer la gobernanza del territorio;
- El segundo taller el 23 de noviembre de 2016, con 31 asistentes, se desarrolla la propuesta estratégica con ejes estructuradores del plan, la prospectiva competitiva y la visión de territorio.
- El tercer taller, enero 23 de 2017. Con 41 asistentes, se define el modelo de gestión de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas del plan.

4. MARCO LEGAL

Al abordar el ejercicio desde el ordenamiento jurídico del municipio de Hatonuevo La Guajira, encontramos los siguientes referentes tenidos en cuenta para la construcción del plan DEL:

- Constitución Nacional de 1991. Artículo 339. Establece que habrá un Plan Nacional de Desarrollo –PND, donde de manera general fija los propósitos, objetivos nacionales, las metas, inversiones y prioridades de la acción estatal de corto, mediano plazo y largo plazo, así como las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental adoptadas por el Gobierno.
- Ley 152 de 1994. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Reúne el propósito de gobierno donde materializa un plan de inversión, que debe garantizar coherencia y complementariedad entre la Nación y las entidades territoriales, y demanda la existencia de bancos de programas y de proyectos.
- Ley 388 de 1997, Plan de Ordenamiento territorial, contempla la armonización en el territorio de las actividades de los sectores productivos (minero-energético, agropecuario, infraestructura, turístico e industrial), en relación con los usos y ocupación del territorio, así como articular los diferentes planes de desarrollo sectoriales, buscando su adecuada localización y articulación con los determinantes ambientales, donde está vigente el documento de esquema de ordenamiento territorial, mediante el acuerdo No. 10 de noviembre 6 del 2000.

En el caso específico, el DEL generó unas interrelaciones estratégicas con el Plan de Desarrollo del Municipio de Hatonuevo, 2016-2019, “Con progreso gana el pueblo”. Especialmente en las líneas concordantes con el plan DEL como son:

- Con mejor calidad de vida y equidad social, gana el pueblo.
- Con mejor competitividad territorial y progreso económico, gana el pueblo.
- Con mejor confianza, transparencia y relaciones de cooperación, gana el pueblo.
- Con mejores relaciones ambientales sustentables, gana el pueblo.

En la estructura administrativa municipal para la coordinación de actividades DEL, se realiza a través de la Mesa de Concertación para el DEL.

Desde el enfoque de la importancia de la descentralización territorial y la construcción del plan de desarrollo económico local – DEL, como herramienta de apoyo al proceso de gestión pública, es necesario formalizar su sostenibilidad técnica y jurídico por medio de un acuerdo municipal o un acto administrativo, donde se adopte como un instrumento de política pública local del municipio de Hatonuevo.

5. DIAGNOSTICO PROSPECTIVO DEL SISTEMA ECONOMICO LOCAL

Este diagnóstico surge como resultado de los talleres y entrevistas realizadas con los diferentes actores locales y de las fuentes secundarias consultadas. Hemos considerado en el plan desde los consensos, que son los actores públicos, privados y sociedad civil local las fuentes de información valiosa del municipio. Por lo general, la información socioeconómica existente, suministrada por los servicios estadísticos centrales de distintas fuentes de la administración pública regional y nacional y otras entidades, cuenta con limitada utilidad para el desarrollo local debido a niveles excesivamente agregados, y en ocasiones la información no está unificada y desconoce las diferentes capacidades de desarrollo de cada territorio. Para efectos del presente documento, se hace mayor énfasis en algunas variables que fueron identificadas como estratégicas por los distintos actores participantes.

5.1 Información del municipio de Hatonuevo La Guajira

El desarrollo del diagnóstico del municipio de Hatonuevo, comprende la construcción de los aspectos demográficos, la compilación de las estadísticas sociales básicas, la identificación de los actores institucionales y sus relaciones, identificar los sectores con potencial competitivo, construir el mapa del sector productivo y la posición competitiva, identificar la cadena de valor clave, factores críticos de competitividad, adicionalmente conocer las potencialidades,

limitaciones y problemas del territorio, sus principales tendencias y escenarios futuros.

5.1.1 Ubicación

El municipio de Hatonuevo se encuentra localizado en el sur del departamento de La Guajira, entre la Serranía del Perijá y las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta, haciendo parte de la media Guajira, a una distancia de 87 kilómetros de Riohacha, la capital de La Guajira. Su extensión territorial es de 249 kilómetros cuadrados que ocupa el 1,20% de la superficie del departamento.

GRÁFICO 1: Ubicación general del municipio de Hatonuevo, departamento de La Guajira



CUADRO 1: Ubicación limítrofe

Norte	Este	Oeste	Sur
Albania	Albania	Barrancas	Barrancas
Riohacha	República de Venezuela		

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 2 : Localización

Ubicación	Temperatura	Escala Climática
11°04'32" Long. Norte	28° 5 C en promedio	Cálido – Húmedo – Cálido seco
72°46'07" Long. Oeste		

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 2: Municipio de Hatonuevo - área general

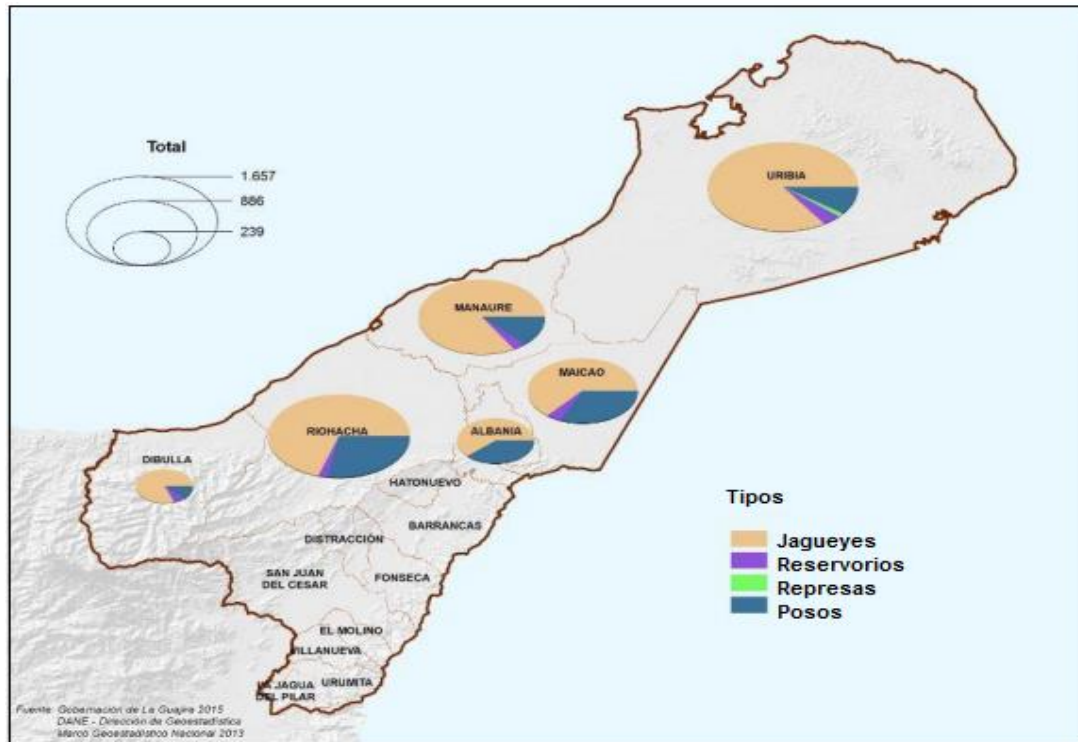


El área del municipio de Hatonuevo es de 249 Km², se comunica con todos los municipios del departamento por medio de las vías terrestres, así mismo se comunica con sus principales veredas y resguardos por vías terciarias. El municipio no cuenta con aeropuerto propio, sólo dispone del aeropuerto privado de la Mina el Cerrejón para situaciones especiales o de emergencias.

El relieve de oeste a este es ondulado, plano y montañoso con alturas que van desde los 100 hasta los 1.100 m.s.n.m; está enmarcado entre las estribaciones occidentales de la Serranía del Perijá y las orientales de la Sierra Nevada de Santa Marta, donde se destacan el Cerro Bañaderos, Potrerito, El Chorro, La Sierrita, La Cuesta y Cerro Alto.

El municipio presenta solamente el piso térmico cálido. El periodo más lluvioso se da en los meses de agosto a noviembre, contrario a los meses de enero, febrero y marzo. El resto del año las precipitaciones muestran la escasez de lluvias que caracterizan esta zona, aunque en los meses secos pueden caer aguaceros torrenciales, son de corta duración y no son suficientes para el abastecimiento de las comunidades.

GRÁFICO 3: Inventario de recurso hídrico subterráneo y superficial



Fuente: DANE – Dirección de geoestadística 2015

La red hidrográfica del municipio se encuentra constituida principalmente por el río Ranchería, que nace en la vertiente oriental de la sierra nevada de Santa Marta, en la laguna de Chirigua. La segunda fuente hídrica y que se reviste como la de mayor importancia es el manantial El Pozo, el cual abastece el acueducto municipal, y es un lugar de interés turístico local. Por los actores DEL es valorado como la fuente estratégica de agua para el municipio.

Los actores DEL, argumentan de manera cualitativa que el potencial hídrico del municipio ha disminuido de manera significativa y se constituye en la actualidad en una amenaza para el desarrollo, al comprometer la sostenibilidad de la actividad agropecuaria, el suministro de acueductos de varias comunidades, afectadas por escasez de agua, lo que incidiría en el potencial desarrollo turístico del territorio, esto está relacionado por encontrarse el municipio en el área de influencia de la minería y su afectación en el río Ranchería.

Según los actores, la situación de escasez del servicio de agua, constituye uno de los mayores problemas del municipio e incide de manera significativa

en los índices negativos de pobreza, salud pública, educación, NBI, bajo desarrollo económico y social.

5.1.2 Aspectos demográficos

Según proyecciones del DANE para el 2016, la población estimada del departamento de La Guajira será de 985.452 habitantes, de las cuales el 53,9% residen en zona urbana y el 46,1% en el área rural del departamento.

Ahora bien, la población del municipio de Hatonuevo será de 25.832 habitantes (Proyecciones DANE 2016) los que representa el 2,62% de la población departamental. En el municipio de Hatonuevo, el 50,27% de la población son hombres y el 49,72% mujeres.

CUADRO 3: Población Municipio de Hatonuevo

Población Hatonuevo	Numero Habitantes	Hombres	Mujeres
Total Habitantes	25.832	12.987	12.845
%	100%	50.30%	49.70%

Fuente: PDM - 2016-2019

Hatonuevo se caracteriza por una importante diversidad poblacional, representada en un 21,8% de población indígena wayuu, 17,7% de la población Afrodescendiente y raizal y el resto de población mestiza. Se estima además que alrededor de un 44% de la población está ubicada en la zona rural, lo que representa un reto para la atención y cobertura de los servicios sociales.

CUADRO 4: Población de grupos étnicos Hatonuevo

Población	Cifras	%
Población indígena	5426	21%
Población negro, mulato o afrocolombiano	4417	17%
Total Población Étnica	9843	38%

Fuente: Proyecciones DANE 2016

La población indígena pertenece básicamente a la etnia wayuu, asentada principalmente en tres resguardos (El Cerro, Lomamoto y Rodeito). En su mayoría, estas comunidades se encuentran en estado de pobreza, analfabetismo, falta de oportunidades cultura y poca asistencia social.

La etnia indígena presente en el municipio, los wayuu tiene un lenguaje propio, el Wayúunaike; se dedican principalmente a la agricultura, pastoreo de ganado y ovino caprinos; la gastronomía y la producción y venta de artesanías.

Representan el 21,8% de la población del municipio según proyecciones DANE 2015, sin embargo fuentes como las autoridades de los resguardos que lo integran, afirman que componen hasta el 50% de la población del municipio según sus propios censos.

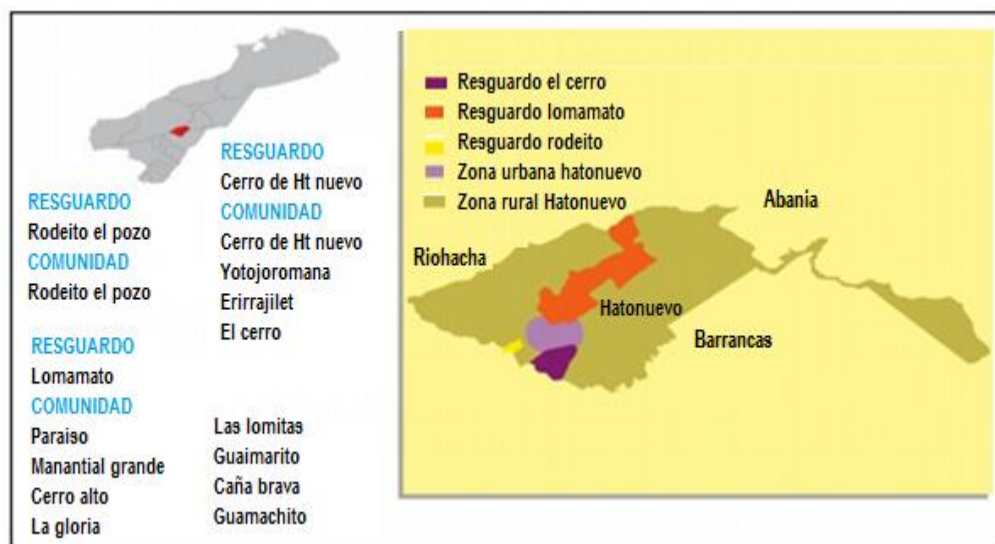
CUADRO 5: Población indígena Hatonuevo

3 Resguardos	13 Comunidades
Rodeito El Pozo, Cerro de Hatonuevo y Lomamato	Rodeito El Pozo, Cerro de Hatonuevo, Yotojoronama, Ekirrajilet, El Cerro, Paraíso, Manantial Grande, Cerro Alto, La Gloria, Las Lomitas, Guaimarito, Caña Brava, Guamachito.

Fuente: Dane 2015

Según los actores DEL, la población indígena puede ser mucho mayor a lo que reporta el DANE, esta afirmación se avala del censo interno indígena.

GRÁFICO 4 : Distribución de Comunidades Indígenas



La sociedad wayúu en el municipio está dividida en clanes matrilineales no exogámicos, en su condición etno cultural, se identifican como miembros de agrupaciones de parientes uterinos asociados a un determinado territorio, y su sistema de parentesco, y no la descendencia matrilineal, constituye el modo principal de ordenamiento de su vida social. La poligamia es el modelo preferido de matrimonio en esta sociedad, aunque comúnmente solo los hombres ricos son capaces de mantener más de una esposa.

Según proyecciones DANE 2015, el municipio de Hatonuevo cuenta con una población de 4.417 personas que se reconocen como afrodescendiente, que representan el 17% del total de la población del municipio. En general, este grupo poblacional se caracteriza por encontrarse en altos niveles de pobreza enfocando sus principales actividades productivas como la agricultura básica (cultivos de pan coger sin ningún nivel de tecnificación), la elaboración y comercialización de dulces típicos y alimentos preparados como empanadas, carimañolas, papas rellenas, arepas de queso, arepas de huevo, entre otros; comercio informal, mototaxismo y en actividades que requiera mano de obra no calificada como la construcción.

Para el departamento de La Guajira, se estimó que entre 2010 y 2015 el número promedio de hijos por una mujer es entre 3 y 4 y de las cuales 2 son mujeres, y el promedio de longevidad de la población Guajira es de 74 años².

5.1.3 Salud

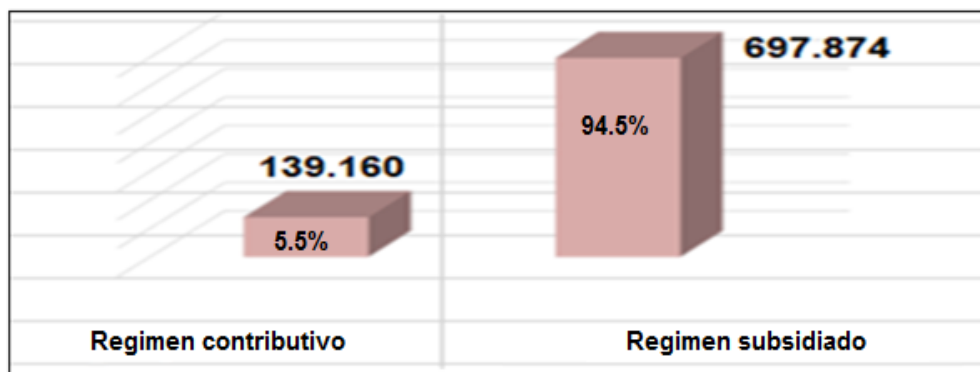
Hatonuevo es considerado un municipio receptor de población víctima del conflicto, deportados o inmigrantes de la vecina República Bolivariana de Venezuela y la población flotante representada en servidores del sistema educativo propios de otros municipios y miembros de la fuerza pública, lo que no permite dar cobertura ni capacidad de atención a la población que requiere de los servicios en salud. De aquí que además del incremento poblacional, el municipio sólo cuenta con tres IPS para la atención de toda la población, para el caso del hospital municipal, de primer nivel³, ubicado en la zona urbana, presenta deficiencias en cuanto a su infraestructura (a pesar de no existir diagnóstico formal) y sistemas de información para la prestación de los servicios.

En materia de salud pública, el municipio de Hatonuevo, presenta problemas de cobertura en el área rural y es evidente la brecha social.

² Fuente: Cámara de comercio de la Guajira. Estudio socioeconómico de la Guajira. 2015

³ Empresa Social del Estado - Hospital. Nuestra Señora del Carmen

GRÁFICO 5 : Afiliación por régimen en el departamento de la Guajira



Fuente: Ministerio de salud 2015

Con relación al acceso a los servicios de salud, es importante resaltar el aumento de la cobertura de población en el régimen subsidiado del 94%; para el régimen contributivo de 5,5% y para el régimen de excepción del 0,5%. Por encima de los indicadores, persisten problemas estructurales para acceder a los servicios de salud debido a la débil operación del sistema, así como las dificultades financieras que atraviesa debido a los deficientes recursos asignados para sus sostenibilidad. Las EPS-S que operan en la Municipalidad son cuatro, a saber: Asociación Indígena del Cesar y La Guajira DUSAKAWI EPSI, Asociación Indígena del Cauca AIC EPSI, Comfaguajira EPS-S, Asociación Mutual Barrios Unidos de Quibdó ABMUQ EPS-S.

5.1.4 Educación

El municipio de Hatonuevo ha avanzado progresivamente en la garantía del acceso de los servicios educativos a través de estrategias como el transporte escolar, la alimentación escolar y campañas para el aprovechamiento del tiempo libre. No obstante, existen diferentes aspectos que limitan el acceso a la educación y que se evidencia en las tasas de cobertura general la cual es de un 40%, cuyos mayores rezagos se evidencian en la tasa de cobertura para educación media (20,7%).

El municipio de Hatonuevo no se encuentra certificado en educación, lo que representa limitaciones para el desarrollo de acciones específicas en materia de cobertura, ya que los recursos recibidos son destinados al mantenimiento y al mejoramiento de la calidad del servicio.

CUADRO 6 : Cobertura en educación media

Indicador cierre de brechas	Datos Municipio	Departamento	Región	Meta 2018	Esfuerzo
Cobertura neta educación	20.70%	21.10%	37.60%	39.10%	Alto

Fuente: PDM – Hatonuevo, “Con progreso gana el pueblo 2016-2019”

Para alcanzar la tasa de cobertura en educación con respecto a la meta en 2018 se requiere de un esfuerzo por parte de la administración local, evidenciando en el grafico la meta alcanzar del 39.1% de cobertura en educación.

CUADRO 7 : Tasa de analfabetismo

Indicador cierre de brechas	Datos Municipio	Departamento	Región	Meta 2018	Esfuerzo
Tasa analfabetismo mayores de 15 años	26.00%	32.60%	15.40%	11.50%	Alto

Fuente: PDM – Hatonuevo, “Con progreso gana el pueblo” 2016-2019

Se evidencia que los indicadores de analfabetismo son más bajos que el Departamento.

CUADRO 8 : Histórico cobertura educativa

Niveles	Año 2012		Año 2013		Año 2014		Año 2015	
	Neta	Bruta	Neta	Bruta	Neta	Bruta	Neta	Bruta
Coberturas								
Preescolar	350	351	399	400	363	370	340	341
Primaria	1217	1700	1229	1698	1206	1726	1170	1724
Secundaria	541	982	692	1206	774	1146	760	1162
Media	113	156	108	774	93	140	227	316

Fuente: PDM - “Con progreso gana el pueblo” 2016 – 2019

El municipio de Hatonuevo presenta varios aspectos que dificultan la garantía de la prestación oportuna y de calidad de los servicios educativos, a saber: la dispersa ubicación de las comunidades sobre las extensiones del territorio, el estado de las vías así como los referentes culturales, entre otros

aspectos limitan el acceso y/o permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, evidenciado en las tasas de deserción del 5,3%, repitencia del 9% y reprobación del 6,4%, indicadores considerados altos en comparación con la media departamental y nacional.

5.1.5 Servicios públicos

Según información suministrada por la empresa operadora Aguas del Sur de La Guajira, a 2016, el municipio de Hatonuevo presenta una cobertura del 93,14% en acueducto, la cual se considera alta en comparación con la tasa departamental que es del 62,2%.

A pesar de los esfuerzos que demuestran un importante avance en la tasa de cobertura en razón del número de viviendas existentes en el municipio, la calidad del agua no es la mejor y por tanto no es apta para el consumo humano, ya que no se encuentra certificada (Ministerio de salud y protección social, decreto 1575 de 2007 y 4107 de 2011). Se estima que la continuidad del servicio de agua en la zona urbana es de 47,68 horas/mes además de un alto número de viviendas de los barrios Ramón Luque (80%), El remanso (13%), 15 de febrero (7%), no cuenta con este servicio. La discontinuidad en el suministro del fluido se debe a que la principal fuente hídrica que surte el acueducto municipal (manantial El Pozo), ha reducido su caudal en los últimos años por efectos del fenómeno del niño y la tala no controlada a orillas del afluente. En este sentido, la empresa operadora debe realizar programaciones para el suministro a los barrios del municipio dependiendo siempre del caudal del manantial.

CUADRO 9 : Cobertura acueducto

Indicador cierre de brechas	Datos Municipio	Departamento	Region	Meta 2018	Esfuerzo
Cobertura acueducto	93.14%	7.20%	84.00%	100%	Medio bajo

Fuente: PDM – Hatonuevo, “Con progreso gana el pueblo” 2016-2019

La cobertura de acueducto está por encima de la Departamental, siendo unos de los Municipios de La Guajira con aceptable cobertura en acueducto urbano. Aunque el plan departamental reporta una cobertura del 65% y la continuidad del servicio de agua es de 1,2 /horas al día.

La tasa de cobertura en alcantarillado en el plan departamental es del 64% (Cobertura de viviendas con servicio de alcantarillado), aunque el plan de desarrollo municipal es del 93,14%. En materia de saneamiento básico el

municipio no cuenta con infraestructura adecuada para tratar aguas residuales generadas por sus habitantes y para recolectar, disponer y tratar sus residuos sólidos, generándose un problema grave de contaminación ambiental que afecta la salud de todos los habitantes y el desarrollo socioeconómico y urbanístico de la población.

Con relación a la calidad del servicio de alcantarillado en el municipio de Hatonuevo los principales problemas detectados son el mal estado de la red de distribución (tuberías), presentando problemas de desbordamientos y obstrucciones en épocas invernales. Se evidencian también robos y daños de las tapas de la red de alcantarillado.

Otros estudios establecen que el servicio de alcantarillado se presta de forma mínima en el área rural comparada con la cobertura del área urbana.

La cobertura en el área rural dispone de un alcantarillado, pero este saneamiento por cultura no es utilizado de la manera correcta los pozos sépticos y letrinas, lo que puede ser erradicado si se utilizaran biodigestores como una opción ecológica para descontaminar las aguas y generar energía.

En el municipio de Hatonuevo el servicio de aseo es prestado por la empresa Aguas del Sur a través de vehículos compactadores con una frecuencia de tres (3) veces por semana. Los residuos sólidos en su totalidad son vertidos en el relleno sanitario ALMAPOQUE ubicado en el municipio de Fonseca.

Los actores DEL, perciben la ausencia de proyectos para el mejoramiento ambiental, especialmente los asociados a recolección, clasificación y disposición final de basuras, esta misma información coincide con la encuesta de competitividad municipal, realizada por el estudio de perfiles económicos de CISAL.

5.2 Rol del gobierno municipal en el DEL

El municipio a través de su alcalde Rafael Ángel Ojeda y su equipo de gobierno, en especial desde planeación municipal y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), asumen un papel activo como agentes animadores del desarrollo local, como integradores de la oferta de servicios de las entidades e instituciones públicas, privadas y sociedad civil, donde se convierten en facilitadores del dialogo, comunicación e interés para la construcción de tejido social, empresarial y productivo, desde la búsqueda de variables de cambio que potencian y desarrollan el territorio desde lo endógeno, con emprendimiento y

fortalecimiento de los procesos con organizaciones y empresarios que actúan en distintos roles desde interés afines, diferentes y opuestos.

5.3 Ventajas comparativas y competitivas

En el ámbito geográfico la minería de carbón, abarca principalmente para Colombia en la zona norte los departamentos de La Guajira y el Cesar, en el primero se encuentra el Distrito Minero -DM- de Barrancas, que comprende los municipios de Barrancas, Maicao, Hatonuevo y Albania, y en el segundo el DM La Jagua.

En el Distrito Barrancas, que limita con la población de Cuestecitas al norte y el río Ranchería y el arroyo Cerrejoncito al sur, se produce carbones térmicos, la explotación se realiza a cielo abierto, con altos rendimientos, costos competitivos y con el mejor uso de tecnologías, que han impactado en el corredor territorial en mayores ingresos por regalías en relación a otras regiones, pero ante los cambios normativos, con llevan a una modernización institucional en el mejoramiento de la capacidad de gestión institucional.

Pero ante los distintos estudios realizados en el impacto de la mina El Cerrejón en la generación de cadena de valor, se destaca por ser de escaso encadenamiento con otras actividades productivas. En el caso del Cerrejón solo el 10% de las compras y contratos que ejecuta anualmente tienen lugar en Colombia, y una fracción cercana al 1% tiene lugar en La Guajira⁴. La participación de La Guajira ha sido bien poca en el suministro de bienes al proyecto. La percepción de los actores DEL es de exclusión en los procesos de desarrollo con el territorio.

Ante la posible disminución de tiempo de vida económica de la explotación minera, los actores DEL, en consenso plantean la posibilidad de recuperar el sistema productivo del municipio y crear las condiciones para reactivar la economía local, por medio de proyectos estratégicos que permitan recuperar la vocación agropecuaria y este acorde a las condiciones de cambio del entorno global de los mercados.

Uno de los factores claves para el crecimiento del municipio de Hatonuevo está en el mejoramiento productivo, diversificación y el aumento de la inversión en el sector agropecuario. Las actividades económicas representadas en café y artesanías wayuu, son las más visibles por parte de los actores DEL en los talleres realizados.

⁴ Jaime Salas Bahamon. Cerrejón y sus efectos: una perspectiva socioeconómica y ambiental. 2004.

Según las consideraciones del PDM, las principales actividades productivas están poco desarrolladas debido a que las mejores tierras han sido ocupadas por la explotación minera de carbón; en cuanto al sector agrícola, se caracteriza por tener una agricultura básica, cultivos de pan coger sin ningún nivel de tecnificación, la elaboración y comercialización de dulces típicos y alimentos con bajo nivel de formalización del producto.

Otras actividades de comercio y mototaxismo presentan informalidad laboral y empresarial.

En la apuesta productiva del municipio es recuperar su vocación agropecuaria y ambiental, debido a que en el sector agrícola, presenta una baja producción en cuanto a tipo de cultivos, producción y comercialización, lo anterior se manifiesta, según el reporte de la UMATA, en el comportamiento de los principales cultivos semestrales del municipio en cuanto a área sembrada área cosechada, rendimiento en toneladas y producción en kilogramos por hectárea y en el sector pecuario fortalecer la producción bovina y ovino caprina en aspectos relacionados a sistemas de caracterización de predios, insumos, comercialización, asistencia técnica, capacitación de mano de obra, valor agregado de productos. Y por último en el tema ambiental, no existe un adecuado aprovechamiento de los recursos naturales desde la conservación, preservación y promoción.

CUADRO 10 : Vocación del municipio de Hatonuevo

Vocación del territorio	Cantidad
Área dedicada a cultivos agrícolas (has)	986
Área de bosques (has)	2.473
Área dedicada a otros usos (has)	16.939

Fuente: PDM – Hatonuevo, “Con progreso gana el pueblo” 2016-2019

La actividad agrícola representa el 5% de la vocación del territorio, se desarrolla especialmente en las áreas de Bañaderos, El Cumbre, La Gloria y Angostura, con cultivos de café con grandes limitaciones para su óptimo desarrollo. El café se constituye en el principal cultivo representando aproximadamente el 52% del área cultivada en el municipio que de acuerdo con cifras recientes asciende a 140 Has. Aunque de los actores consultados en el sector cafetero argumentan que el área en producción puede ser el 50% del área reportada en el plan de desarrollo.

Otros cultivos a pequeña escala que se utilizan de consumo son: El plátano, maíz, yuca, frijol, tomate, papaya, guineo, patilla, malanga, ají, batata, melón, ahuyama, cacao, limón, coco, caña, pasto millo, y naranja; en los cuales valdría la pena el esfuerzo por aumentar el área sembrada. Si bien son importantes para la economía de subsistencia son relevantes para el incremento de áreas cultivadas y una transformación agroindustrial.

Los indígenas wayuu mediante sus tradiciones artesanales están proyectando una identidad territorial, a partir de la comercialización de mochilas y otras piezas artesanales, de las cuales buena parte de la producción se venden a nivel local, regional y nacional especialmente a través de la cadena hotelera Oxo, como ejemplo de atención en el mercado se encuentra el hotel Waya ubicado en el municipio de Albania.

Hatonuevo, hace parte de los cuatro municipios de La Guajira que están en el área de influencia directa del corredor carbonífero (Fonseca, Barrancas, Hatonuevo y Albania).

El municipio debe de articular programas de desarrollo económico con el Cerrejón, con el propósito de fortalecer un sistema productivo local.

GRÁFICO 6 : Áreas con títulos mineros vigentes



Fuente: Plan de desarrollo departamental 2016-2019

Unos de los grandes temores de los actores locales, es seguir ampliando la brecha en el sistema productivo del municipio, disminuyendo las áreas disponibles para la explotación agropecuaria, debido a la actual concesión de títulos mineros, que incluyen la zona de los valles entre la Sierra Nevada y la Serranía del Perijá, que es la región de seguridad alimentaria del Departamento y desde luego, del mismo municipio. Y amenazaría cualquier intento de construir una estrategia de desarrollo local con sostenibilidad económica, social y ambiental.

Lo anterior, se debe resaltar debido a que el municipio está ubicado en un ecosistema frágil, donde el desarrollo de las actividades agropecuarias y ambientales junto con el desarrollo de la gran minería demandan un alto consumo de agua, recurso que no se encuentra disponible en las cantidades adecuadas para el desarrollo lo que afecta el sistema productivo local, lo que se convierte para los actores DEL en una de las prioridades estratégicas.

5.4 Posición competitiva

El término de competitividad expuesto en esta presentación corresponde al desarrollado en la década de 1980 por Michael Porter. Si bien este concepto es de gran amplitud y presenta un sinnúmero de definiciones según el contexto en el cual se presente, en forma simplificada se puede precisar que es un instrumento que permite analizar las fuentes de competitividad, la calidad del ambiente para los negocios y cómo mejorar la posición competitiva en el territorio.

Con el diamante de Porter, se analizó las fortalezas y debilidades de la economía del municipio de Hatonuevo a través de los factores básicos y avanzados, las industrias relacionadas y de apoyo, las condiciones de la demanda, la intensidad de la rivalidad, así como las políticas de promoción por el estado.

A partir de los talleres realizados con los actores de desarrollo local se reconoce la importancia de la minería como principal actividad económica para el municipio, pero por su alta especialización no demanda la cantidad de mano de obra suficiente⁵, y los actores de desarrollo local reconocen que no promueve ni impulsa la transformación productiva del territorio; de ahí que, identificaron como ejes para mover las cadenas del sistema productivo, las actividades de café y artesanía como las más representativas por empleos generados e ingresos, por la dinámica de la economía local y las potencialidades para generar valor agregado. Aunque reconocen que el municipio requiere atraer mayor inversión para la recuperar el sistema productivo agrícola pecuario y ambiental local.

⁵ Perfil económico, Corredor de carbón CISAL – Resumen ejecutivo

Otras consideraciones en las apuestas productivas ya habían sido consideradas por el programa de asistencia técnica del plan de desarrollo municipal, se enfocan a la producción pecuaria bovino y ovino-caprino, y a las actividades de diversificación agrícola.

A través del diamante de competitividad, permite describir la fortaleza de la economía del municipio de Hatonuevo, La Guajira, la posición de las empresas frente a las empresas rivales en el mercado y mide el desempeño conjunto de los factores que dotan de ventaja competitiva al territorio, como la especialización de los recursos, incorporación de nuevas tecnologías y desarrollo con innovación.

El municipio de Hatonuevo, La Guajira, para mantener, mejorar y potenciar de manera sistemática su ventaja comparativa en los sectores agropecuario, café y artesanía, debe superar las dificultades asociadas a los factores de competitividad, en lo relacionado con: la condición de los factores, condiciones de la demanda, proveedores e industrias de apoyo y el diseño de estrategias que superen la rivalidad entre las empresas (Ver gráfico de competitividad agropecuario).

5.4.1 Condiciones de los factores

El municipio de Hatonuevo cuenta con una diversidad de recursos agrícolas y naturales, que aún no están inventariados ni estandarizados como productos que requieren de manera simultánea preparar al talento humano para aplicar el conocimiento en la transformación productiva, mediante el fortalecimiento de esquemas asociativos de producción, innovación en productos y servicios que aprovechen la diversidad climática que ofrece la posición natural -posición agroecológica-, adopción de un sistema de información agrícola y de caracterización de predio rural y la apropiación de herramientas comerciales para los agro negocios.

En los factores avanzados, es fundamental articular las cadenas de valor desde la red de suministro hasta el encadenamiento comercial con un plan de marketing territorial que conecte con la vocación agrícola.

5.4.2 Condiciones de la demanda

El municipio ha tenido un decrecimiento de la demanda del café, asociado a factores de disminución de área de siembra, la inexistencia generacional de los productores, la falta de acompañamiento técnico, el poco acceso a crédito, la inexistencia de un punto de compra local del comité de cafeteros, esto ha limitado la participación de la oferta territorial comerciable.

Es evidente la oportunidad de entrar vía encadenamiento comercial como territorio proveedor del sector minero de carbón y que hacen parte del

corredor carbonífero de la región – Cerrejón, aprovechando la capacidad y el conocimiento agrícola del territorio para dejar capacidades instaladas, así fortalecer a los jóvenes en el tema productivo y fortalecer el relevo generacional en campo.

Por ello el café continúa a nivel agrícola siendo el cultivo con las mejores condiciones de realizar mayor valor agregado y posicionarse en una marca territorial, debe integrarse en un modelo de agronegocios sostenible y sustentable en la cadena de valor, en el que se puede aprovechar con desarrollos relacionados a nivel de abonos y nutricionales con prácticas de I+D+i.

5.4.3 Industrias relacionadas y de apoyo clúster

En el municipio se requiere de una cadena de abastecimiento - proveedores y empresas afines que sean altamente competitivas, con las mejores prácticas que integren a cada uno de los eslabones débiles en la oferta agrícola y de artesanías.

El café desde el sector agrícola presenta la facilidad de un producto al cual se le puede implementar valor agregado y posicionarse en una marca territorial a nivel local, nacional e internacional, pero debe integrarse en un modelo de agronegocios sostenible y sustentable en la cadena de valor, en el que se puede aprovechar con desarrollos relacionados a nivel de abonos y nutricionales con prácticas de I+D+i.

5.4.4 Estrategia, estructura y rivalidad del sector

Lo que se pretende con el diamante de competitividad, es brindar un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y mejoras sostenidas, así poder llegar a clientes cada vez más exigentes, segmentos especializados cuyas necesidades se anticipen a los factores externos. Permitiendo a los proveedores locales ser capaz de incursionar y articular en áreas de relacionamiento productivo y/o servicios (Clúster) en vez de industrias aisladas. Por ello es de suma importancia la calidad y especialización de los productos y servicios.

GRÁFICO 7: Diamante de competitividad agrícola



Fuente: Elaboración propia a partir de los talleres DEL y entrevista a actores.

5.5 Población y PEA

En el departamento de La Guajira, el sector productivo que más genera empleo formal es la minería (carbón, gas y sal) y el turismo. En cuanto a la generación de empleo informal y autoempleo son la agricultura, artesanía, la pesca, comercio, servicios, turismo y sal⁶, sin olvidar que el comercio y los servicios mantienen un alto nivel de informalidad.

En el municipio de Hatonuevo los sectores económicos con mayor potencial son: Minería, agropecuario, artesanías (indígenas wayuu), aunque no ha sido posible sostener una dinámica de generación de empleo local debido al débil encadenamiento productivo entre los sectores, informalidad laboral, ilegalidad comercial y situación de crisis en actividades agropecuarias.

Según los datos suministrados en el plan de desarrollo departamental 2016-2019, el porcentaje de la población en edad de trabajar en el departamento de La Guajira entre los años 2010-2015, ha fluctuado entre el 71.3% y 72.2%, la gran dificultad del municipio es no contar con un sistema de información que permita dar un dato real, de ahí que una de las propuestas que surgen en el DEL, es contar con un observatorio de empleo, o de un proyecto que adopte una buena práctica, con estadísticas locales, en distintas ciudades de Colombia, se ha tenido el ejemplo “como vamos”, producto de las alianzas interinstitucional privada, con el propósito de hacer evaluación y seguimiento a la calidad de vida.

En cuanto a la población económicamente activa es el 49% de la población total.

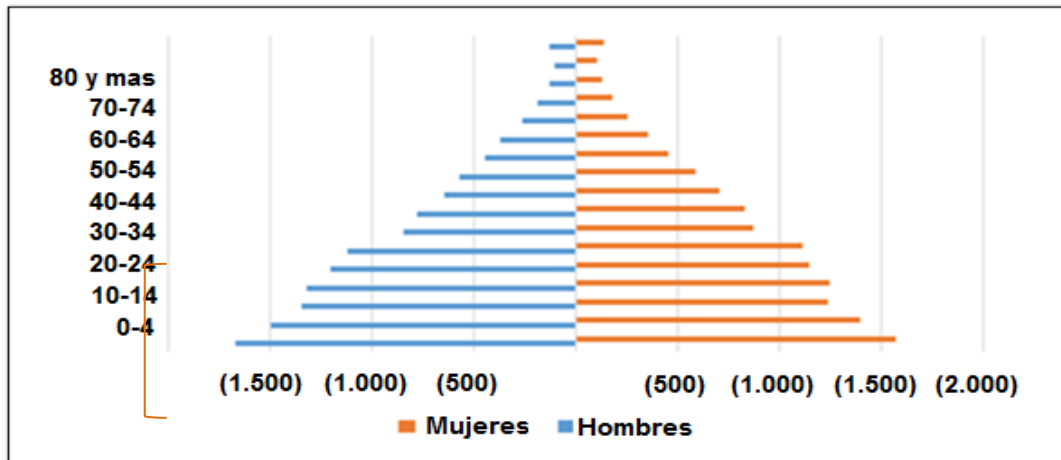
Según datos suministrado por el DANE a través de la encuesta nacional de hogares -ENH- 2015, La tasa de ocupación departamental definida como la relación porcentual entre la población ocupada y el número de personas que componen la población en edad de trabajar se ha incrementado desde el año 2008 al 2014 en 21.8%⁷

Al validar esta información con los actores DEL en el municipio, perciben que no ha mejorado la ocupación local, al contrario manifiestan una tasa de desempleo superior al 50%.

⁶ La minería de sal, incide en la generación de empleo formal e informal, al igual que el turismo.

⁷ Plan de desarrollo La Guajira 2016-2019, capítulo 4. Página 368.

GRÁFICO 8: Población por rango de edades municipio de Hatonuevo



Fuente: Proyecciones DANE 2016

Se observa que el 75% de la población del municipio de Hatonuevo está por debajo de los 50 años, el 55% de la población es menor de 30 años, lo que permite evidenciar una población joven que demanda programas de educación, formación de capital humano, salud⁸, deporte, entretenimiento, generación de empleo, entre otros servicios para su desarrollo y mejoramiento de calidad de vida.

GRÁFICO 9: Geo localización puntos poblados área rural municipio de Hatonuevo



Fuente: Plan de desarrollo departamental 2016-2019 "oportunidad para todos propósito de país"

⁸ De acuerdo a lo publicado por el Ministerio de la Protección Social para el año 2015 y documentado en el plan de desarrollo departamental 2016-2019, Hatonuevo tiene una cobertura del 59,4% en salud.

El municipio cuenta con 577 puntos rurales, distribuidos en 10 veredas: Angostura, Bañaderos, Caña Brava, Cerro Alto, El Arroyo, El Cerro, El Cumbre, El Espinal, El Paraíso, El Pozo, Guaimarito, Guamachito, La Cruz, La Gloria, Las Lomitas, Majaguito, Manantial Grande, Veladero, Yaguarito.

CUADRO 11: Pirámide poblacional del municipio de Hatonuevo

Edad	Habitantes	Hombres	Mujeres
0-5	3.965	2.037	1.928
6-10	2.902	1.5	1.402
11-15	2.621	1.358	1.263
16-20	2.6	1.335	1.265
21-25	2.401	1.222	1.179
26-30	2.246	1.12	1.126
31-35	1.762	857	905
36-40	1.615	772	843
41-45	1.368	646	722
46-50	1.159	560	599
51-55	902	443	459
56-60	718	364	354
61-65	519	262	257
66-70	359	178	181
71-75	252	123	129
76-80	175	84	91
81 y más	268	126	142
Total Habitantes	25.832 100%	12.987 50,3%	12.845 49,7%

Fuente SISBEN - 2015

De acuerdo con la información del SISBEN 2015, el 57.18% de la población municipal se encuentra en edad de trabajar (PET rango entre 15 y 59 años), 14.771 personas en total. Es un número significativo de personas que pueden acceder a la oferta laboral para insertarla en el desarrollo de oportunidades para el territorio, ya sea integrándose a procesos formales de empleabilidad o a la creación de nuevos emprendimientos que puedan darse en las dinámicas del territorio.

5.6 Actividades económicas

El PIB de Colombia en 2015 alcanzó 492,9 billones de pesos constantes (equivalente a 707,2 billones de pesos precios corrientes). De este valor, 1,1% corresponde al departamento de La Guajira (5.762 miles de millones de pesos constantes).

CUADRO 12: Distribución del PIB anual de La Guajira según rama de actividad

Actividad	Participación %
Carbón	55%
Servicios sociales, comunales y personales	16%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	6%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	5%
Electricidad, luz y agua	5%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5%
Construcción	4%
Establecimiento financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3%
Manufactura	1%

Fuente: Cámara de Comercio 2015

Se referencia como el producto interno bruto del departamento de La Guajira, la principal actividad económica es la minería de carbón y en segundo lugar los servicios sociales, comunales y personales.

Si bien la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, no es tan significativa tienen un gran potencial en el territorio.

La mina el Cerrejón es la mina a cielo abierto de carbón más grande de América. El Cerrejón mueve cerca de 35 millones de toneladas de carbón al año y su tajo activo se encuentra en zona de los municipios de Hatonuevo y Barrancas. La superficie de la mina igual cubre parte del municipio de Albania. El Ferrocarril del carbón atraviesa el municipio de Maicao y Uribía, terminando en Puerto Bolívar con una extensión de 150km.

CUADRO 13: Estructura empresarial

Municipios	Sociedades	Persona natural	Total	Participación
Riohacha	1143	5083	6226	40,5%
Maicao	477	3682	4159	27,0%
Fonseca	127	948	1075	7,0%
San Juan del Cesar	106	671	777	5,1%
Barrancas	133	401	534	3,5%
Albania	95	342	437	2,8%
Villanueva	43	387	430	2,8%
Dibulla	40	378	418	2,7%
Uribía	53	355	408	2,7%
Hatonuevo	51	221	272	1,8%
Manaure	22	229	251	1,6%
Distracción	12	154	166	1,1%
Urumita	13	121	134	0,9%
El Molino	10	57	67	0,4%
La Jagua del Pilar	4	19	23	0,1%
Total	2329	13048	15377	100%

Fuente: Datos del registro mercantil - Cámara de comercio de La Guajira - 2015

La estructura empresarial del municipio de Hatonuevo representa el 1.8% del total Departamental.

Hatonuevo, es de los municipios más rezagados en la estructura empresarial del Departamento de La Guajira, ya que cuenta con pocas empresas y entre ellas solo tiene respaldo en programas sociales de la empresa Cerrejón por ser zona de influencia en el corredor de la mina carbonífera.

CUADRO 14: Estructura empresarial según tamaño y activos

Clasificación	Cantidad	Activos
Microempresa	266	\$ 2.879.311.969
Pequeña	4	\$ 2.882.830.474
Mediana	2	\$ 10.668.151.770
TOTAL :	272	\$ 16.430.294.213

Fuente: Cámara de comercio La Guajira- informe de actividad empresarial - 2016

El 97% de las empresas son de estructura micro, es decir que generan entre 1 a 10 empleos y activos entre 1 a 500 SMLV. El promedio de activos por empresa en el municipio es de \$ 10.823.000

CUADRO 15: Empresas por actividad económica municipio de Hatonuevo

ACTIVIDADES HATONUEVO	NUMERO
Explotación de minas y canteras	2
Industrias manufactureras	7
Distribución de agua; saneamiento ambiental	3
Construcción	18
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	130
Transporte y almacenamiento	9
Alojamiento y servicios de comida	46
Información y comunicaciones	3
Actividades financieras y de seguros	1
Actividades inmobiliarias	1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	12
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	15
Educación	4
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	5
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	9
Otras actividades de servicios	7
TOTAL :	272

Fuente: Cámara de comercio La Guajira - informe de actividad empresarial – 2016

El 47% de las empresas se encuentran en la actividad económica de comercio al por mayor y al detal, y servicios de automotores. En cuanto a la estructura agroindustrial no se registra evidencia.

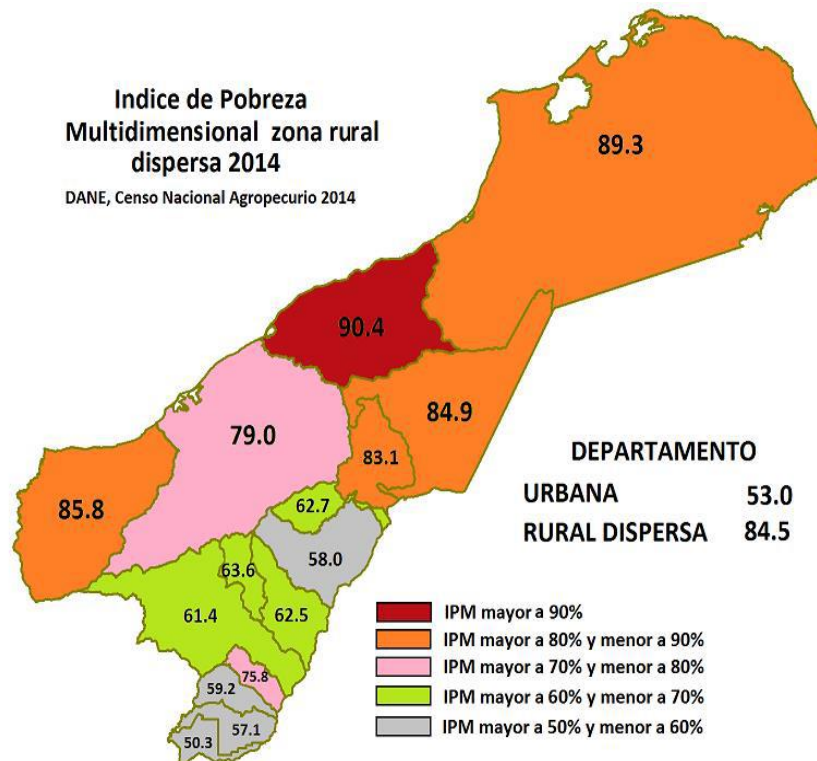
5.7 Niveles de Pobreza

El índice de pobreza multidimensional (IPM) en la zona rural dispersa es del 62,7%, que la sitúa en el séptimo lugar con menor índice, comparado con los municipios de Manaure, Dibulla, Albania, Uribia, Maicao, Distracción, El Molino y Riohacha. Y menor al promedio departamental en el sector rural. Ver cuadro.

CUADRO 16: La Guajira - Pobreza Multidimensional zona rural dispersa 2014

Municipio	IPM (Ajustado)
Albania	83,1
Barrancas	58
Dibulla	85,8
Distracción	63,6
El Molino	75,8
Fonseca	62,5
Hatonuevo	62,7
La Jagua del Pilar	50,3
Maicao	84,9
Manaure	90,4
Riohacha	79
San Juan del Cesar	61,4
Uribía	89,3
Urumita	57,1
Villanueva	59,2
Departamento La Guajira	84.5

Fuente: DANE-CNA 2014



El índice NBI en el municipio es inferior al nivel departamental, pero superior al nacional con una brecha del 30,91%.

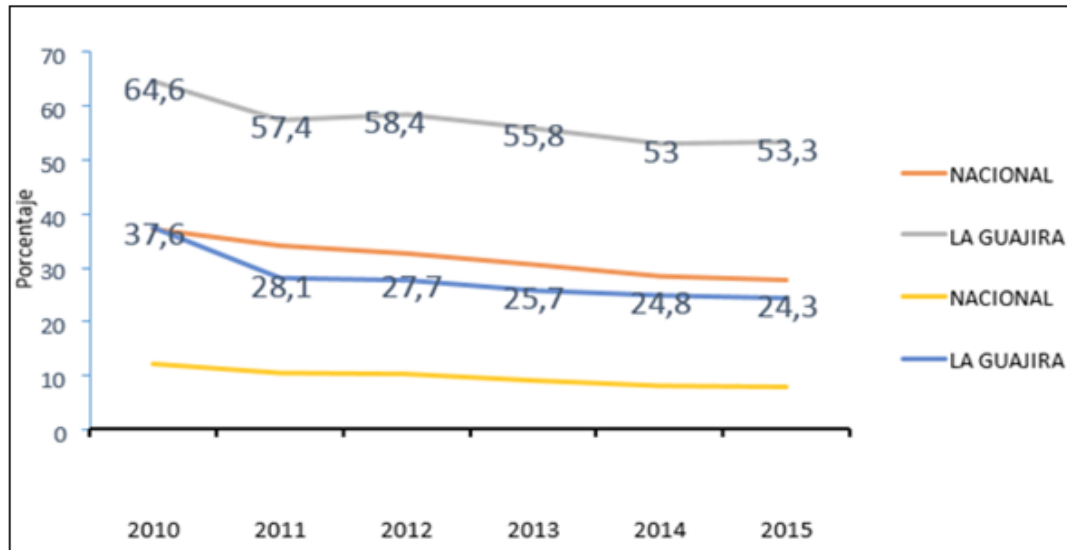
El nivel más crítico de pobreza se encuentra a nivel rural que supera al departamento y al país.

CUADRO 17: Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Ente	Cabecera %	Resto %	Total
Nacional	19.66	53.51	27.78
La Guajira	40.47	91.92	65.23
Hatonuevo	32.38	97.99	58.69

Fuente: Planeación departamental – 2010

GRÁFICO 10: Evolución índice de pobreza departamental



Fuente. Prosperidad Social – 2017

Para el año 2015 con relación al 2010 se evidencia en el gráfico una disminución de la pobreza, pero la brecha sigue estando por encima del índice nacional. La Guajira para el 2015 fue el departamento con mayor índice de pobreza de Colombia.

A nivel cualitativo de los actores DEL en el municipio es el deterioro del índice de pobreza municipal.

5.8 Características del sistema económico local

5.8.1 Formación y oportunidades para el empleo

Según los talleres DEL realizados con los actores y documentos consultados, en el municipio de Hatonuevo, la actividad económica que dinamiza la economía y genera más empleo, está representada por la minería a cielo abierto de carbón mediante la empresa Cerrejón, mientras que otras como la explotación de la agricultura, la ganadería, actividades pecuarias y el comercio ocupan lugares secundarios.

En el área urbana el mayor generador de empleo es el comercio, aunque con dificultades de formalización laboral.

La influencia de la empresa Cerrejón y concretamente de la minería, cambio y altero los paradigmas laborales y económicos de los habitantes del

municipio, gran parte de la población se interesó en hacer parte de la oferta laboral hacia Cerrejón y pocos han sido los emprendimientos que se han propiciado en lo local.

5.8.2 Servicios Financieros para Mipymes

En el Municipio existe una baja oferta de servicios financieros para micro y pequeña empresa, ya que solo hace presencia una oficina de Bancolombia y dos corresponsales bancarios.

Los actores asistentes al taller DEL, manifiestan la poca atención en servicios de crédito para las empresas, bien sea relacionados con el emprendimiento, creación de nuevas empresas y el fortalecimiento, perciben que están expuestos a la oferta de créditos informales que destruyen sus negocios.

El municipio carece de una oferta de servicios empresariales financieros y no financieros, una de las iniciativas que surgió en los talleres DEL. Está relacionada con la creación o recibir el acompañamiento de un fondo que promueva el desarrollo local.

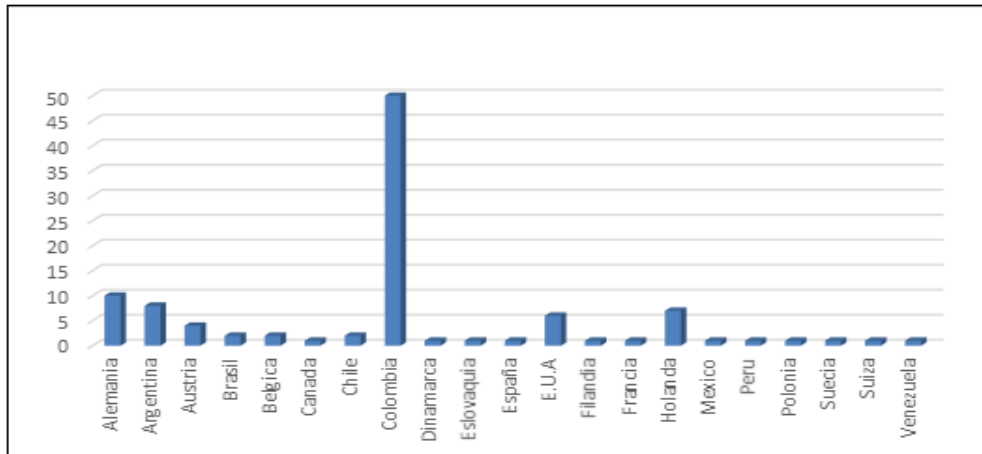
5.8.3 Turismo

En el municipio de Hatonuevo se puede identificar un potencial en el turismo étnico, artesanía, agroturismo e incluso relacionado con identificar e implementar algunas rutas de turismo de naturaleza, esta es una de las potencialidades de mediano a largo plazo, aunque se carece en la actualidad de una infraestructura de servicios. Esta sería una de las iniciativas que los actores quieren rescatar para el mediano y largo plazo a nivel del desarrollo económico local.

Algunos operadores de turismo de La Guajira, han querido apadrinar una ruta turística entre la baja y media Guajira, con el propósito de redescubrir las potencialidades del territorio, en materia de: clima, cultura, atractivos, entre otros.

No se evidencia registros de turismo con destino al municipio de Hatonuevo.

GRÁFICO 11: Flujo de turistas al departamento de La Guajira, según país de procedencia



Fuente. Plan Turístico de La Guajira - 2012

5.8.4 Infraestructura vial

5.8.5 La infraestructura ambiental

Uno de los principales retos de la Corporación Autónoma Regional - CORPOGUAJIRA, como entidad rectora en la protección y conservación de los ecosistemas frágiles del territorio es el de armonizar en el corredor carbonífero el aprovechamiento sostenible de recursos naturales, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Este reto se establece al conocer las cifras recientes de CEPAL, en donde La Guajira aparece en los últimos lugares de competitividad por departamentos a nivel nacional.

En el municipio de Hatonuevo se encuentra el sector norte del yacimiento carbonífero del Cerrejón, en la actualidad, según la apreciación de los actores DEL, se tiene afectaciones al medio ambiente, valoradas como impacto negativo como lo son la deforestación, uso masivo del recurso hídrico disponible, contaminación y afectación de suelos, contaminación de aire (polvillo) entre otros aspectos.

Uno de los retos en el municipio es establecer medidas para la compensación ambiental que permitan mejorar la calidad de vida, los actores locales perciben como proyectos estratégicos los siguientes:

- Recuperación de las fuentes de agua
- Proyectos de minería sostenible y limpia

- Restauración de ecosistemas estratégicos como fuentes de diversidad
- Restauración, protección y conservación de bosques naturales
- Proyectos de manejo de reciclaje
- Proyecto de abonos

5.8.6 Transportes

El municipio de Hatonuevo no posee un sistema formal de transporte terrestre, es decir, empresas legalmente constituidas que brinden de manera legal el servicio, así como tampoco posee la estructura operativa desde la institucionalidad para regular y controlar el tránsito a nivel urbano, a pesar de existir una oficina para tal fin.

El servicio de transporte interno es prestado por motocicletas a las cuales se les adaptada un sistema de carruaje donde pueden ser desplazadas varias personas. Estos vehículos no convencionales no se encuentran constituidos formalmente y dada sus características de tamaño y ligereza, generan permanentes dificultades en la movilidad en la carretera principal del municipio, así como conflictos entre sus conductores. Por otra parte, el transporte hacia la zona rural e intermunicipal es prestado de igual manera por vehículos particulares sin ninguna conformación legal que garantice un servicio oportuno y seguro para los usuarios.

6. ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE LOS SECTORES ECONOMICOS

6.1 Sectores Económicos

6.1.1 Situación general del sector

Según los actores locales del municipio de Hatonuevo, en el taller DEL se prioriza la cadena de café y la artesanía como las dos principales actividades económicas que deben dinamizar el desarrollo.

Dentro de las principales cadenas productivas que se identificaron como importantes son: el café con el 14% del área cultivada y el 86% restante en los cultivos de cacao, plátano, maíz, yuca, frijol, tomate, papaya, guineo, patilla, malanga, ají, batata, melón, ahuyama, limón, coco, caña, pasto millo, y naranja; en los cuales valdría la pena el esfuerzo por aumentar el área sembrada y establecer para el municipio una renovada base de diversificación agrícola y pecuaria, con el propósito de rescatar el sistema productivo e insertar el territorio como proveedor de materias primas y alimentos para el mercado local y regional.

La actividad pecuaria se destaca por la producción de bovinos y ovino caprina, aunque se tiene dificultad de un dato estadístico local, los actores avalan la existencia de más de 107 predios dedicados a esta labor productiva, aunque reconocen dificultades asociadas a la certificación en buenas prácticas de ganadería, certificación de predio productor y al cumplimiento de la normatividad vigente por parte del ICA para poder llegar a mercados formales.

Según la dirección de la UMATA, el municipio tiene el potencial para generar agroindustria asociada a la cadena láctea y la ovino caprino, esta última hace parte del patrimonio agroalimentario del municipio y el departamento, la gran debilidad radica en la falta de caracterización de los predios productivos para poder planificar la asistencia técnica y aplicar los instrumentos de acompañamiento social y empresarial.

CUADRO 18: Explotación pecuaria - ganado bovino municipio de Hatonuevo

Municipio	Total Bovinos 2016	Total Bovinos 2016	# Fincas 1 a 50 Ha	# Fincas 51 a 100 Ha	# Fincas 101 a 500 Ha	Total Fincas con Bovinos
Hatonuevo	7.01	74	14	18	1	107
Departamento	Total Bovinos 2016	Total Bovinos 2016	# Fincas 1 a 50 Ha	# Fincas 51 a 100 Ha	# Fincas 101 a 500 Ha	Total Fincas con Bovinos
La Guajira	285.298	3.255	854	627	39	4.775

Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) - 2016

En el cuadro evidencian la explotación bovina a nivel departamental y a nivel municipal, donde Hatonuevo participa con un 2.46% sobre el total de bovinos a nivel regional.

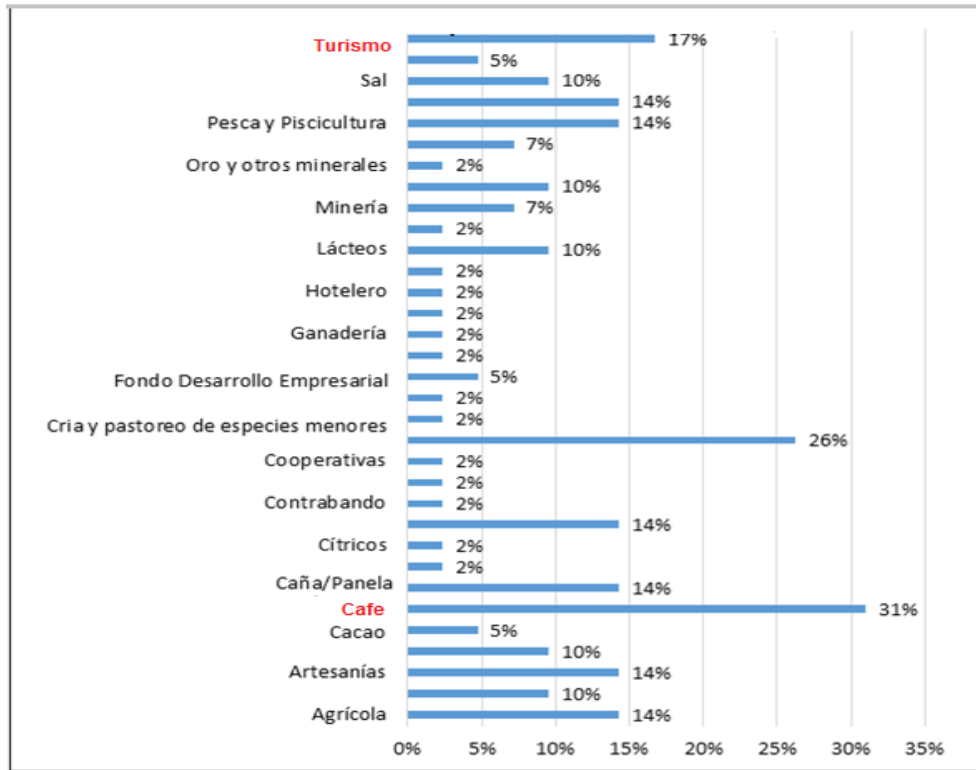
Este tipo de producción pecuaria, no es muy significativa en el municipio, sí es relevante que la producción ovina caprina se utiliza principalmente para el consumo de la comunidad del municipio.

Una de las grandes posibilidades para la modernización del sistema productivo local, es aprovechar la buena práctica que realiza la Fundación Cerrejón en su granja experimental y en los padrinazgos productivos y comerciales que ha realizado la Fundación Alpina.

Por último y de gran impacto económico y de inclusión, están las artesanías autónomas realizadas por la comunidad wayuu, con emprendimientos sociales y empresariales que requieren de apoyo para la inserción en el mercado.

Estas actividades están contempladas en el estudio realizado por CISAL en la encuesta de competitividad del año 2016.

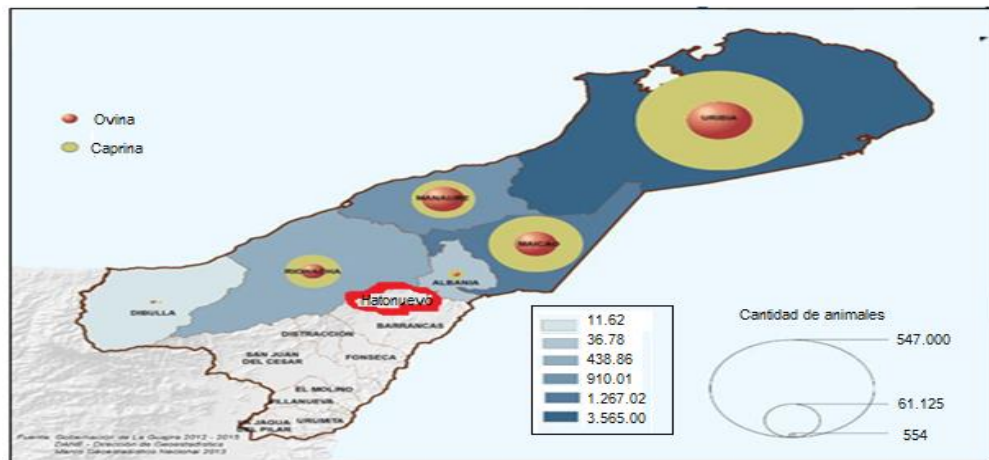
GRÁFICO 14: Cadenas productivas



Fuente: Encuesta de competitividad – FCM – CISAL - 2016

Se evidencia que los productos más importantes y de mayor consumo son: Café 31%, seguido de cría y pastoreo de especies menores con 26%, así como el turismo que es un importante dinamizador de la economía departamental.

GRÁFICO 15: Demanda de agua sector pecuario – Ovino pecuario – La Guajira

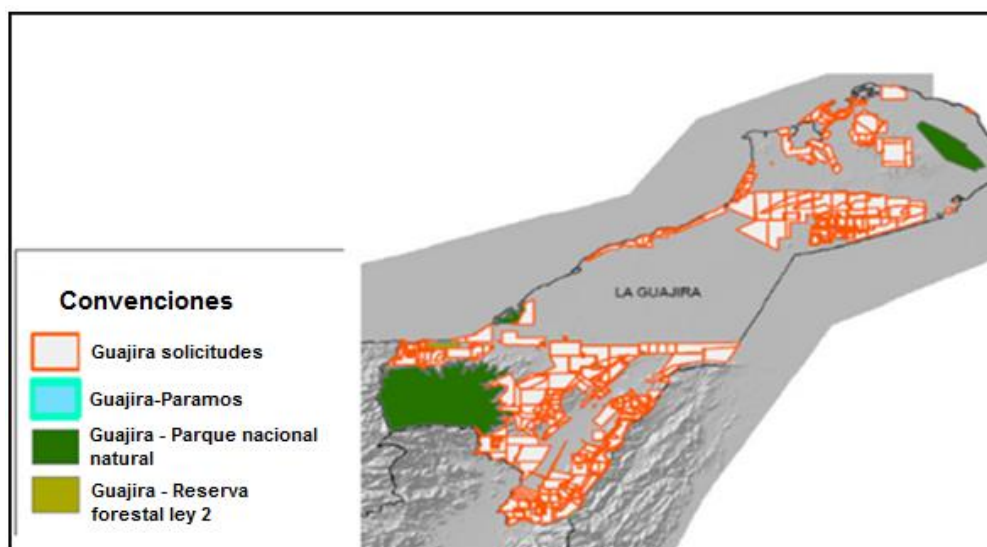


Fuente: DANE – Dirección cartográfica

Según los datos estadísticos se cuentan alrededor de 60.000 animales registrados en la base productiva.

Para efectos del trabajo y definición de los municipios de área de influencia de la actividad minera en el departamento de La Guajira.

GRÁFICO 16: Zonas protegidas y solicitudes mineras



Fuente: PDM – La Guajira

Corredor 1: Zona Media: Municipios de Albania-Barrancas-Hatonuevo-Fonseca.

En esta zona se encuentran activos los tajos que conforman la mina el Cerrejón Zona Norte y Zona Central.

Corredor 2: Zona Alta: Maicao-Uribía.

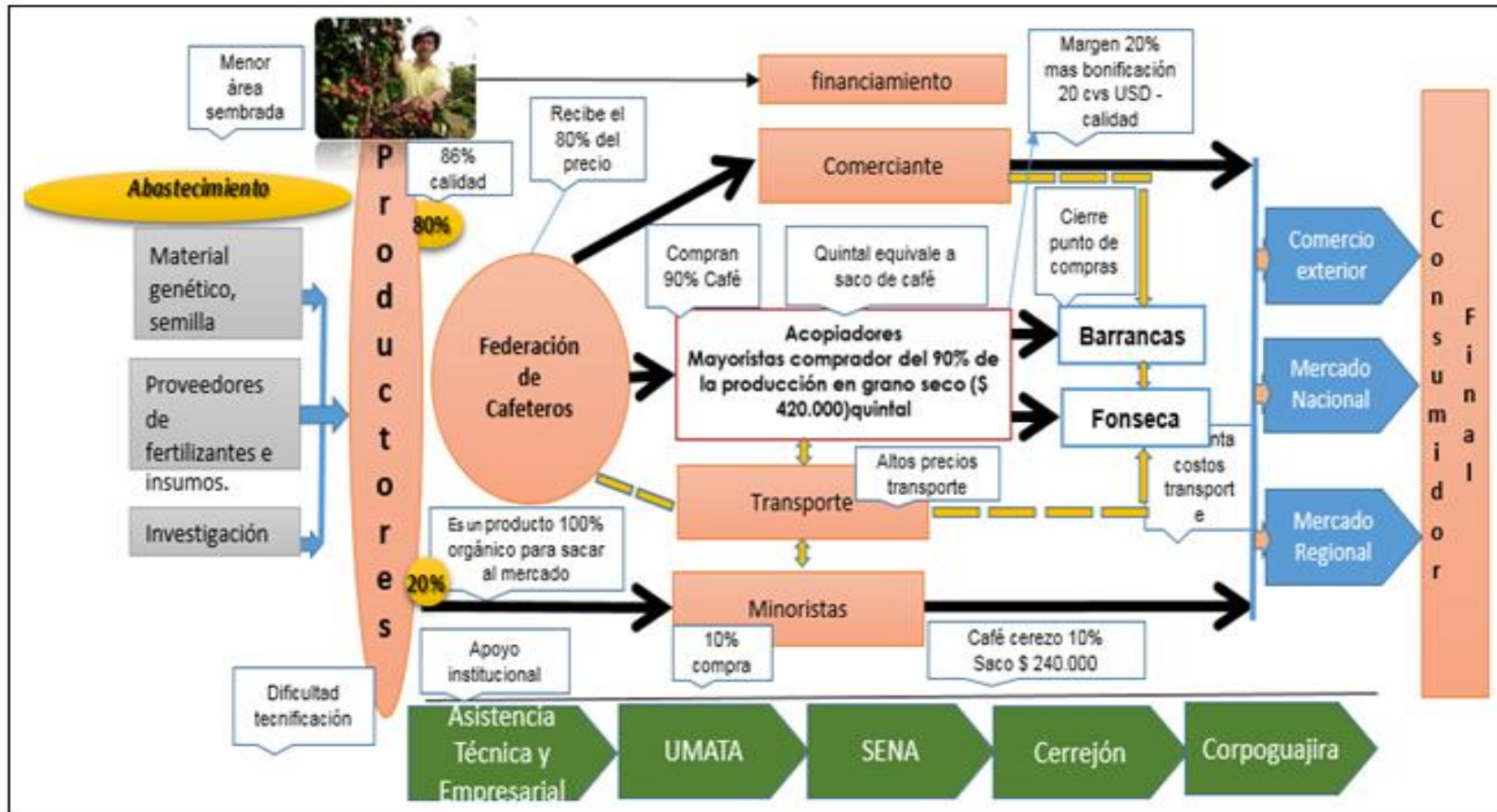
En esta zona se encuentra la Línea Férrea y Puerto Bolívar.

6.1.2 Cadenas de valor de principales productos

Según los actores DEL relacionados con el sector, el grado de apropiación de los productores es del 20% al 40% del valor, en el caso del café cerezo, en fruta, sin secar, la mayor apropiación de valor la realizan los intermediarios.

La apropiación mayor la reciben de la venta al comité de cafeteros, entre el 70 al 80% del valor, pero los productores incurren en costos adicionales por la logística de transporte a los municipios de Barrancas o Fonseca.

GRÁFICO 17: Cadena productiva y comercial del café



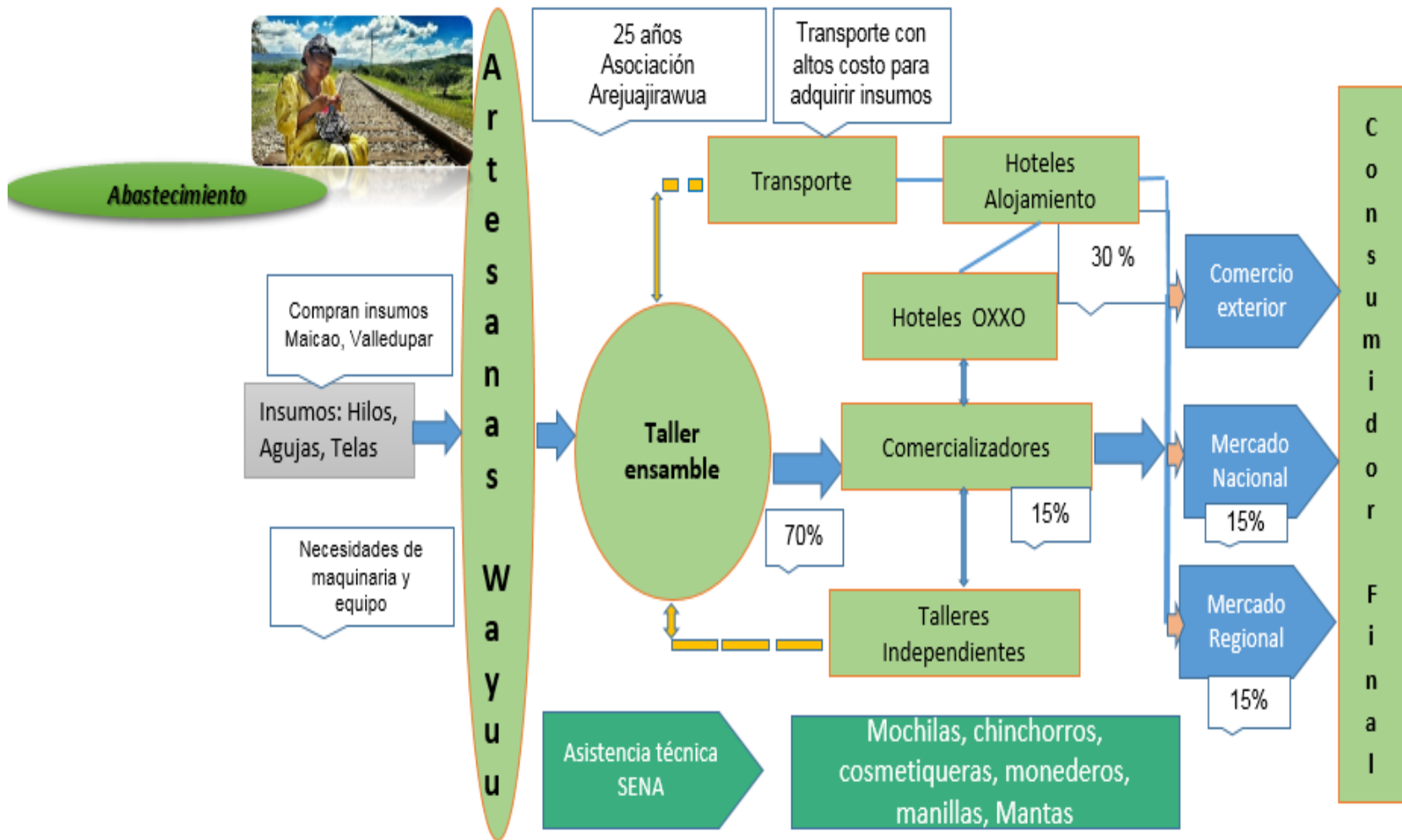
Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL con actores locales

CUADRO 19 : DOFA de Café

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones naturales –agroecológicas- para la producción de café - Variedad de cultivos de café, según escalas térmicas de la zona - Conocimiento y experiencia en el proceso del café - El café brinda diferentes cosechas durante el año - Diferentes escalas térmicas permiten variedad en producción de café 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte demanda del producto de café - Innovación genética del cultivo - Desarrollo y comercialización del producto – marca propia - Mejora en el proceso de secado - Diferentes escalas térmicas permiten variedad de producción de café - Desarrollo de producto: Café especial y Café orgánico - Diversificación productiva
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Baja capacidad de inversión - Poco nivel de organización de los productores - Aislamiento de productores - Baja capacidad de mercadeo - Poca tecnificación - Baja productividad por área sembrada - Débil infraestructura de beneficio - Escasa tecnificación - Carencia de encadenamiento productivos - Poca oferta de servicios empresariales financieros y no financieros - Presencia de compradores intermediarios, condicionan precios de compra - Individualidad de productores - Ausencia de un modelo de diversificación productiva - Bajo poder de negociación productores - Poca generación de valor agregado - Certificación de origen 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de agua - Cambio climático - Sobreendeudamiento productores - Corrupción, desviación recursos inversión pública

Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL con actores locales

GRÁFICO 18: Cadena productiva de artesanías



Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL con actores locales

CUADRO 20: DOFA de artesanías

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Mano de obra wayuu disponible - Diseño de producto personalizado - Ubicación geográfica estratégica - Experiencia artesanal - Realización de negocios con la cadena hotelera Oxxo - Presencia en mostrario en el hotel waya 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias de articular lo artesanal con la moda - Encadenamiento comercial cadena Oxxo - Crecimiento de mercado de productos artesanales - Cadenas de comercialización digital – Pagina web – Redes sociales - Sector económico con mayor potencial - Proyecto laboratorio de diseño de artesanías - Vincular las asociaciones con la federación de artesanos del departamento - Búsqueda de mercado distinto, con mayor valor de sus productos - Apoyo de la fundación Cerrejón - Emprendimiento en negocios inclusivos e incluyentes - Participación de la mujer hatonuevera-inclusión de género
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Informalidad laboral - Poca desarrollo asociativo - Falta de modernización en los talleres - Calidad y diseño - Economía doméstica - Aislamiento artesanos - Poca innovación en producto - Baja rentabilidad - Escaso acceso a servicios empresariales - Acceso a financiamiento - Bajo apoyo gubernamental - Poco acceso a mercados - Desarticulación con cadenas de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política - Crisis social etnias wayuu - Corrupción - Destrucción del modelo asociativo - Cambio climático que afecta los resguardos - Cambio climático, incidencia en la seguridad alimentaria

Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL con actores locales

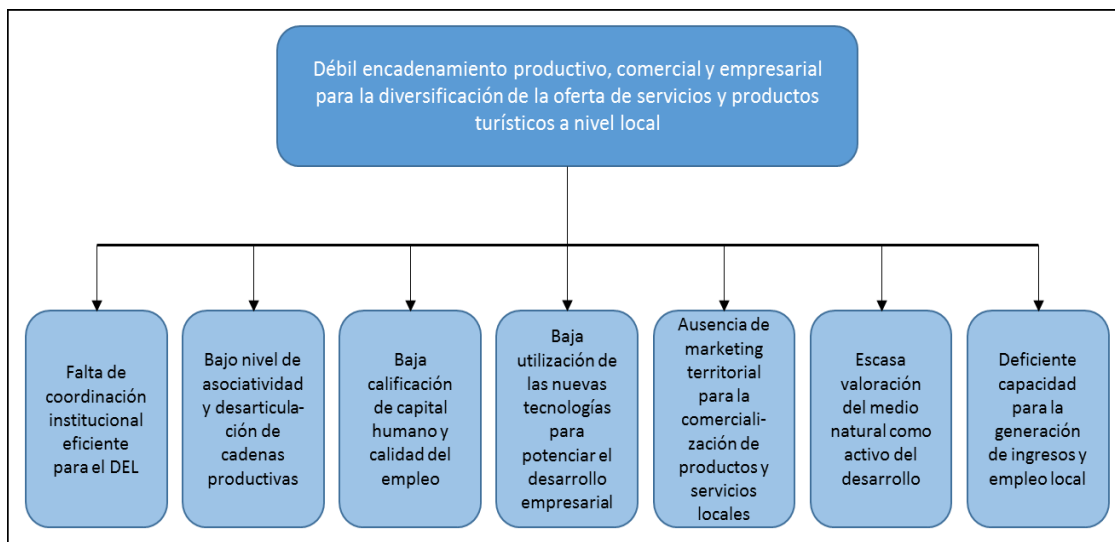
6.1.3 Nudos Críticos oportunidades y desafíos de los sectores

En el taller número #1 realizado el día 25 de octubre de 2016 con la participación de 31 actores del sector público, privado y sociedad civil del municipio de Hatonuevo La Guajira, permitió socializar e identificar la naturaleza y magnitud de los problemas, la estructura y la dinámica de los sectores.

6.2 Análisis de la estructura y dinámica de los sectores económicos

6.2.1 Naturaleza y magnitud de los principales problemas

GRÁFICO 19: Problemas y causas



Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista a actores

Este árbol de problemas es producto de un análisis cualitativo y cuantitativo, donde se identificó un problema central y unas causas que permitirá construir unas variables de cambio.

6.2.2 Problema central

Problema central:

Débil encadenamiento productivo, comercial y empresarial para la diversificación de la oferta de servicios y productos turísticos a nivel local.

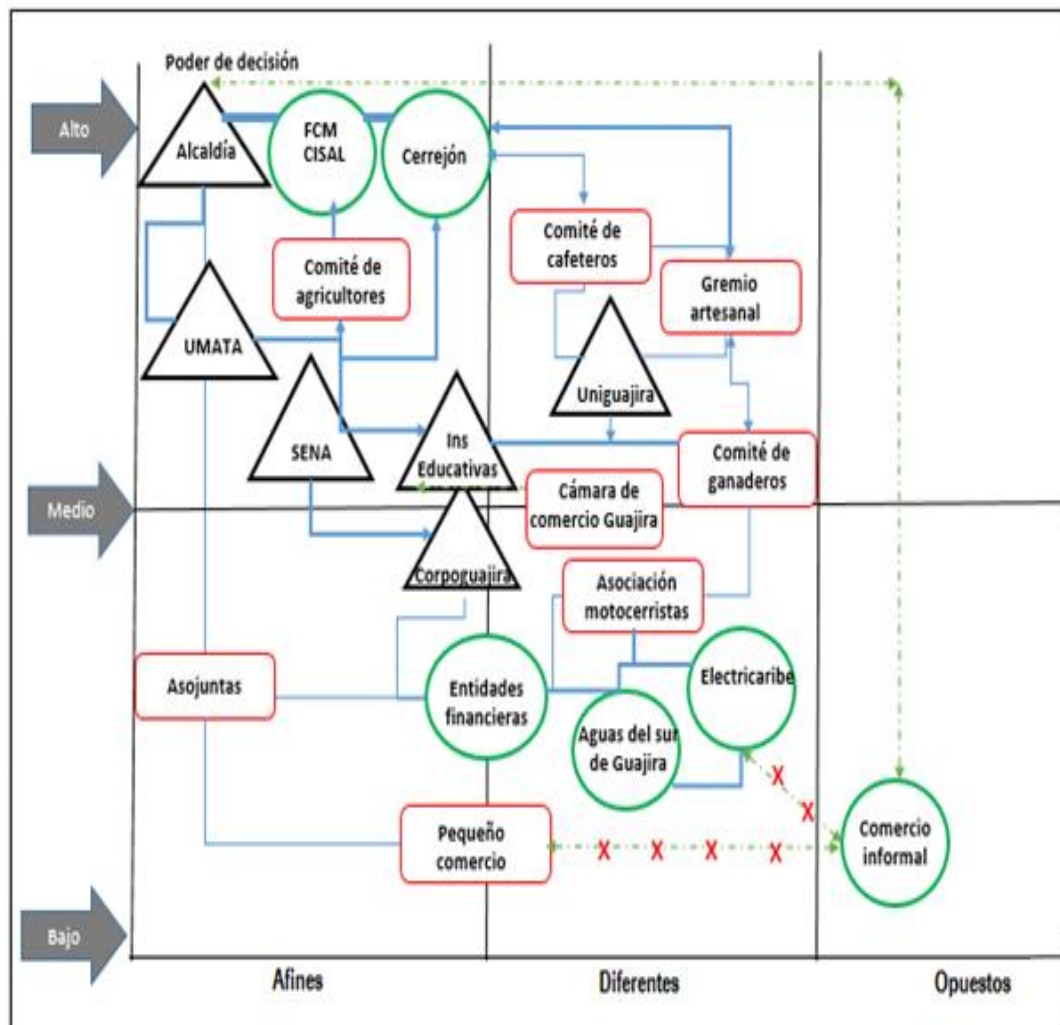
Causas

- Falta de coordinación Institucional para el DEL.

- Bajo nivel de Asociatividad y desarticulación de cadenas productivas.
- Baja calificación de capital humano y calidad de empleo.
- Baja utilización de tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial.
- Ausencia de MARKETING territorial para la comercialización de productos locales.
- Escasa valoración del medio natural como activo del desarrollo.
- Deficiente capacidad para la generación de ingreso y empleo local.

6.2.3 Actores institucionales y sus relaciones

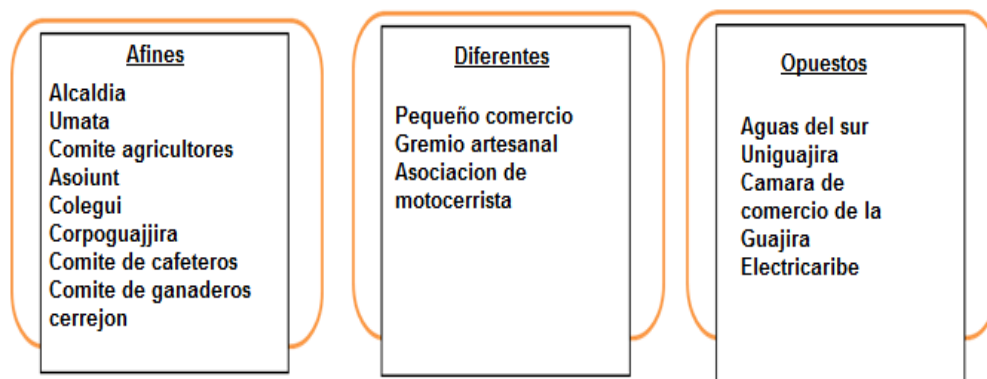
GRÁFICO 20: Sociograma actores municipio de Hatonuevo



Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista de actores

Los actores institucionales que contribuyeron a la construcción del taller de diagnóstico **DEL**, de los entes públicos, privados y sociedad civil, fueron los siguientes:

GRÁFICO 21: Leyenda de Sociograma



En el mapa de actores se ha identificado la importancia de trabajar en red colaborativa en temas estratégicos para el desarrollo local, en la realización de los talleres se han identificado una serie de actividades y objetivos afines en función de la oferta institucional y la agenda de trabajo.

- Las condiciones para avanzar en la construcción e implementación DEL son las mejores.
- Existen más intereses afines que opuestos.

Se identifica como el municipio tiene capacidad para desarrollar y consolidar la infraestructura productiva para el crecimiento económico local.

6.2.4 Vocación y perfil económico productivo del territorio

La Guajira desde inicios del siglo XX, ha sido uno de los departamentos de Colombia, que ha contado con un sistema productivo artesanal y era reconocido por el flujo comercial relacionado con prácticas de contrabando, pero en la segunda mitad de este siglo, al entrar el país en la política pública de sustitución de importaciones, da inicio al desarrollo de una agricultura mecanizada, donde se destacaban principalmente los cultivos de maíz, algodón, sorgo y arroz, estas actividades representaban el 37% del PIB departamental; y en forma paralela se tenía una agricultura de pan coger que hasta 1980, se convirtió en la principal fuente de empleo y de seguridad alimentaria para el departamento.

Posteriormente a la década de los 80's, la orientación comercial y agrícola del territorio es reemplazada por la actividad minera. Es así como la

estructura del PIB del departamento para el año 2012, la minería participa con el 34,5% del PIB, constituye el 96% de las exportaciones departamentales y participa con el 1,2 % del PIB nacional. Los otros sectores significativos son agropecuaria con el 4.6 %, comercio el 1,7%, la industria 0,9%, construcción de obras civiles, administración pública, servicios de transporte terrestre y servicios de educación⁹.

Con el desarrollo de la actividad minera, el municipio de Hatonuevo se ha visto influenciado cambiando su tradición productiva agropecuaria pasando a una economía municipal dependiente de las regalías mineras y de los recursos provenientes de impuestos de esta actividad¹⁰.

Mediante el desarrollo metodológico del taller DEL, el consenso de los actores público, privado y sociedad civil, después de haber validado en el diagnóstico el inventario de los recursos humanos y físicos disponibles, la problemática del desarrollo local y las acciones para recuperar la dinámica del sistema productivo y la generación de ingresos en el municipio visibilizan al sector agropecuario y las artesanías como motores de la economía local.

Así mismo proyectan al municipio como un territorio que seguirá creciendo progresivamente en los sectores; agropecuario industrial y comercial contando con el capital humano que será el pilar en el crecimiento social y económico a través del mejoramiento de empleo e inclusión de todos los sectores al proceso de desarrollo. Así mismo la proyección económica importante para generar mejor calidad de vida.

Para los actores locales del municipio de Hatonuevo, la actividad que motoriza el desarrollo no ha variado en el tiempo, corresponde con la identidad local, el municipio es reconocido por su actividad agropecuaria, en especial el café y por la tradición wayuu de elaboración de artesanías. Si perciben que esta ha disminuido debido a la afectación de tierras productivas que pasaron de vocación de uso agropecuario a minería.

6.2.5 Recursos con potencial endógeno

Después de haber elaborado un inventario de los recursos disponibles en el municipio permitió visibilizar como principal vocación económica la producción agrominera, donde la producción agrícola está representada por

⁹ Plan de desarrollo departamento de la Guajira. 2012 – 2015. “La Guajira Primero”,

¹⁰ Plan de desarrollo Hatonuevo 2016-2019 “Con progreso gana el pueblo”. La participación del municipio con relación a las zonas mineras, es del 30% y en iguales proporciones representa ingresos para el municipio en razón de regalías e impuestos.

el cultivo de café, y en segundo lugar por el cultivo de cacao. Entre ambos cultivos representan el 30% del área agrícola cultivada del municipio.

Otra vocación productiva que se ha venido fortaleciendo en los últimos 15 años es la actividad artesanal wayuu que se ha convertido en una fuente alternativa de ingresos con inclusión.

En cuanto a la minería de carbón, se realiza a cielo abierto y se ha convertido en la principal fuente de empleabilidad e ingresos del municipio.

La combinación de estas tres actividades económicas deben articularse en la cadena de valor del territorio con el propósito de facilitar los encadenamientos entre los sectores, en especial donde aún existen eslabones débiles como:

- Mano de obra calificada para la actividad minera.
- Nuevos emprendimientos empresariales y sociales en ambas cadena de valor.
- Emprendimientos ambientales.
- Diversificación productiva con inclusión en especial la artesanía.
- Modernización productiva.
- Agroindustrialización del café.

Entre las actividades potenciales del municipio se encuentran las agroambientales orientadas a la conservación y protección de recursos naturales estratégicos “fuente de agua” y en el mediano plazo al turismo de naturaleza (ecoturismo, etnoturismo o turismo etnográfico).

7. POLITICAS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

7.1 Visión Compartida del Territorio

Hatonuevo en el año 2026, es un territorio habitado por ciudadanos formados y preparados para el cambio, unidos de manera asociativa, incluyente y productiva para el aprovechamiento sostenible en las oportunidades económicas que propicia el corredor natural, cultural, artesanal, minero y agroindustrial.

7.2 Identificación y análisis de Tendencias

El municipio de Hatonuevo, muestra una tendencia para seguirse consolidando en la región el sector productivo que tiene el potencial para la generación de empleo formal está en la actividad agropecuaria y minería carbonífera.

7.3 Variables de cambio

Las variables de cambio surgen a partir de las causas del árbol de problemas y son aquellas sobre las cuales el territorio tiene gobernabilidad para su transformación en motores del desarrollo del municipio de Hatonuevo.

CUADRO 21: Variables de cambio

Variables de cambio de ingreso independiente	Tendencias, oportunidades o problemas en la que se sustenta las variables de cambio	Indicadores	
		Descripción	U.M
Coordinación institucional para el DEL Variable de entrada	Falta de coordinación Institucional para el DEL	Mesas territoriales de trabajo - RED	Número de Instituciones Vinculadas
		Capacitaciones en práctica de buen gobierno	Número de personas capacitadas
Variables de cambio de proceso	Tendencias, oportunidades o problemas	Indicadores	
		Descripción	U.M
Mejoramiento de la asociatividad empresarial y articulación de cadenas productivas	Bajo nivel de asociatividad y desarticulación de cadenas productivas	Fortalecimiento de proveedores – practicas asociativas	Número de personas fortalecidas
		Fortalecimiento económico al comercio del municipio	Proveedores identificados y por desarrollar
Calificación del capital humano y calidad del empleo	Baja calificación del capital humano y calidad del empleo	Implementación de un centro para el emprendimiento y el empleo	Centros implementados
		Fortalecer la inserción laboral y emprendimiento	Número de personas formadas
Utilización de las nuevas tecnologías, para potenciar el desarrollo empresarial	Baja utilización de las nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial	Fomentar la producción y garantizar la comercialización de artesanías	Productos elaborados y comercializados
		Fomentar diseños y desarrollar productos	Numero de impactados
Marketing territorial para la comercialización de productos y servicios locales	Ausencia de marketing territorial para la comercialización de productos y servicios	Eventos de promoción y comercialización de productos locales	Numero de producto diseñado
		Ferias agropecuarias	Número de productos y servicios mejorados
Valoración del medio natural como activo de desarrollo	Escasa valoración del medio natural como activo del desarrollo	Promover el "pozo" como punto de atracción turístico del municipio	Impacto de turistas
		Mapa e inventarios activos ambientales del municipio de Hatonuevo	Numero de activos ambientales
Variables de cambio de salida	Tendencias, oportunidades o problemas	Indicadores	
		Descripción	U.M
Capacidad para la generación de ingresos y empleo local	Deficiente capacidad para la generación de ingreso y empleo local	Observatorio laboral y el emprendimiento: "Hatonuevo como vamos"	Numero de observatorios implementados
		Intercambio de experiencia del sistema de empleo nacional	Número de intercambio/misiones
		Misión exploratoria	

Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista de actores

El análisis estructural presentado determina la motricidad, es decir la capacidad de influencia de las siete variables relacionadas y la dependencia, que mide la subordinación y conexión de una variable respecto de todas las variables del sistema.

Para efectos del análisis de motricidad relacionamos la matriz de motricidad y dependencia.

Una variable de resultado, es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable, en este caso está asociada a la capacidad de gobernabilidad y gobernanza liderada desde la alcaldía, quien facilita y debe promover la coordinación institucional y cuenta con el mandato del plan de desarrollo y el liderazgo del alcalde y su equipo de gobierno.

Las variables de procesos, se han identificado desde la necesidad de aprovechar las ventajas comparativas para convertirla en ventajas competitivas mediante acciones que generen cambios en el territorio desde el rol de los actores, el uso y aprovechamiento de los recursos en la cadena de valor, la apropiación de buenas y mejores prácticas empresariales, la construcción de nuevo valor agregado y desarrollo de productos diferenciados y la articulación de los agentes económicos a las cadenas de valor.

La variable de salida, es una función condicionada a la realización y cumplimiento en la intervención de las variables de procesos, que es la condición indispensable en el impacto de generación de empleo y nuevos emprendimientos sociales y empresariales.

CUADRO 22: Análisis Estructural

	Variables	1	2	3	4	5	6	7	Total Motricidad
	Motricidad Y	Variable 1 Coordinación institucional eficiente para el DEL		2	2	3	3	3	2
Variable 2 Mejoramiento de la asociatividad empresarial y articulación de cadenas productivas		2		2	3	2	3	3	15
Variable 3 Calificación de capital humano y calidad del empleo		2	2		3	3	2	2	14
Variable 4 Utilización de las nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial		2	3	3		3	3	2	16
Variable 5 Marketing territorial para la comercialización de productos y servicios locales		1	2	3	3		2	3	14
Variable 6 Valoración del medio natural como activo del desarrollo		1	2	3	3	2		2	13
Variable 7 Capacidad para la generación de ingresos y empleo local		1	3	2	1	1	2		10
Total Dependencia		9	14	15	16	14	15	14	
Dependencia X									

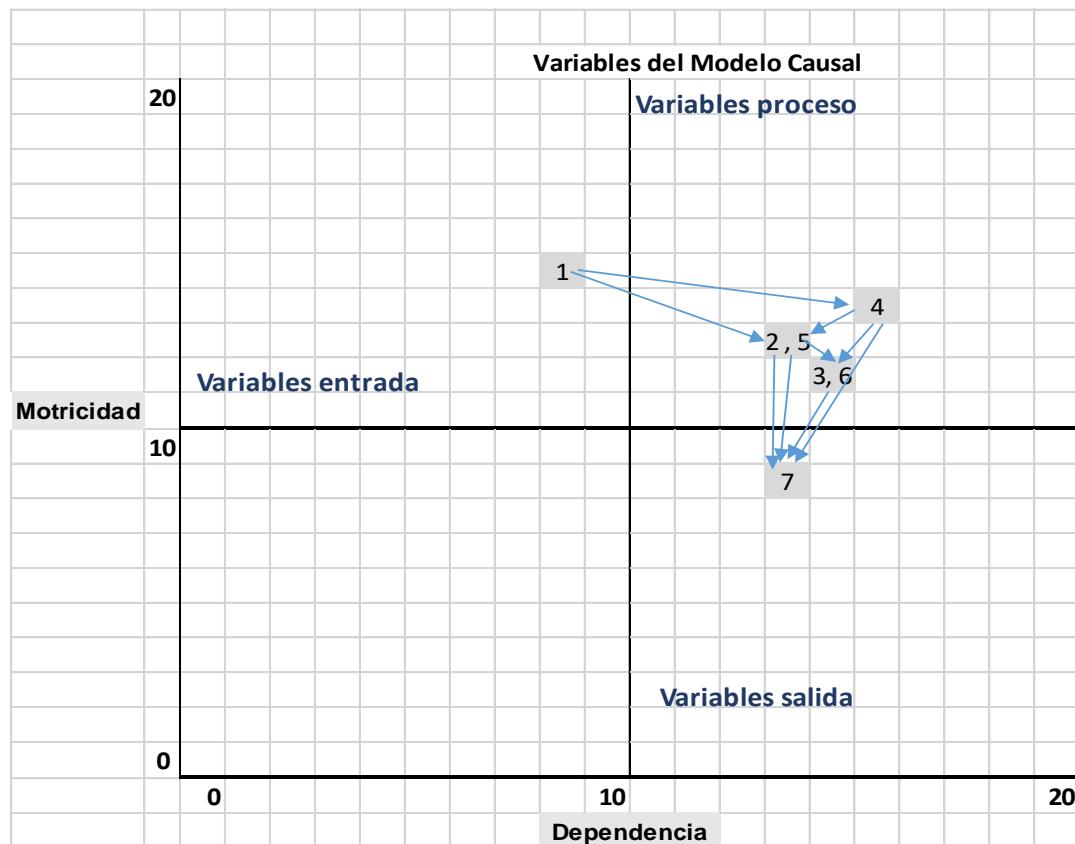
Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista de actores

La matriz muestra las relaciones entre las variables de cambio, los impactos cruzados y las ponderaciones de las relaciones entre las variables, donde se puede apreciar que la variable de mayor motricidad es: V4 - Utilización de las nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial. Esta es la de mayor influencia sobre las demás variables, de ahí la importancia de contar con un liderazgo público desde la alcaldía para la gobernabilidad DEL.

Las variables de proceso son: V2 - Mejoramiento de la asociatividad empresarial y articulación de cadenas productivas, V3 - Calificación de capital humano y calidad del empleo, V4 - Utilización de las nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial, V5 - Marketing territorial para la comercialización de productos y servicios locales, V6 - Valoración del medio natural como activo del desarrollo.

La variable de salida, V7 - Capacidad para la generación de ingresos y empleo local, es una variable dependiente para efectos DEL que debe ser medible y evidenciarse mediante el uso de sistemas de información u observatorio de empleo.

GRÁFICO 22: Modelo causal



Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista de actores

7.4 Modelo causal

La variable con mayor motricidad para dinamizar el desarrollo local parte de la capacidad que tenga el gobierno local para cohesionar y liderar los actores público-privado y sociedad civil para el DEL.

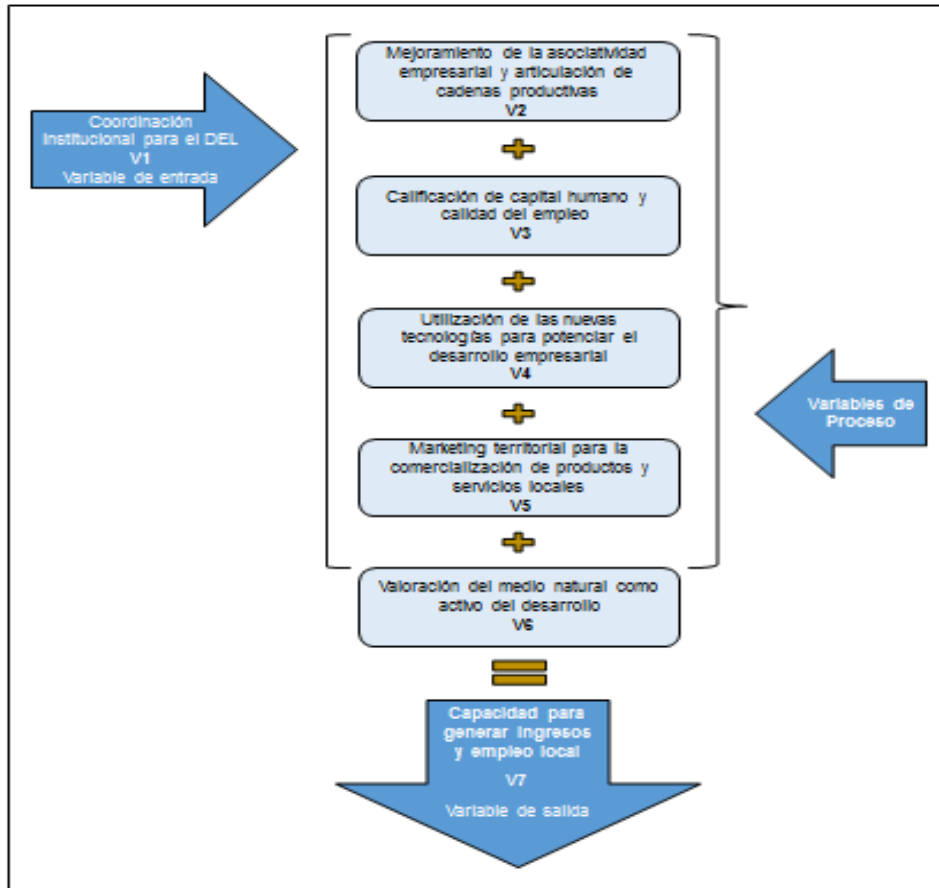
Se recomienda que esta relación se formalice a través de un documento de trabajo y una mesa de concertación DEL, y que para efectos de su continuidad y sostenibilidad como instrumento de política pública, se materialice en un acto administrativo o en un acuerdo municipal con el propósito de blindarlo del interés sesgado y opuesto de los actores y de malas prácticas públicas.

CUADRO 23: Coordenadas modelo causal

Variables	Coordenada
Variable 1 Coordinación institucional eficiente para el DEL	-9,15
Variable 2 Mejoramiento de la asociatividad empresarial y articulación de cadenas productivas	-14,13
Variable 3 Calificación de capital humano y calidad del empleo	-15,12
Variable 4 Utilización de las nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial	-16,14
Variable 5 Marketing territorial para la comercialización de productos y servicios locales	-14,13
Variable 6 Valoración del medio natural como activo del desarrollo	-15,12
Variable 7 Capacidad para la generación de ingresos y empleo local	-14,9

Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista de actores

GRÁFICO 23: Variables priorizadas para la construcción del modelo causal



Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista a actores

Este modelo causal, nos indica que si el municipio cuenta con una capacidad instalada para la gobernabilidad inspiradora con liderazgo institucional y genera credibilidad y confianza en los distintos actores, se convierte en el punto de partida-V1 para propiciar un ambiente de Coordinación institucional eficiente para el DEL, la cual se debe formalizar en unos acuerdos para el DEL, a través de una mesa de dialogo que asume en el modelo de gestión para la concertación DEL, a partir de esta, en el plan de acción se activan las variables de procesos generadoras de cambio, en las que se incluye: V2 (Mejoramiento de la asociatividad empresarial y articulación de cadenas productivas), V3 (Calificación de capital humano y calidad del empleo), V4 (Utilización de las nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial), V5 (Marketing territorial para la comercialización de productos y servicios locales), V6 (Valoración del medio natural como activo del desarrollo) , de manera que incida en la variable de salida V7 (Niveles de ingresos y empleo, para mejorar los indicadores de desarrollo humano de la población de Hatonuevo.

7.5 Escenarios futuros

Se construirán tres escenarios -DEL- con las variables de cambio priorizadas: Escenario pesimista, escenario tendencial y escenario optimista. La matriz que se utilizará será la siguiente:

CUADRO 24: Escenarios a partir de las variables de cambio e hipótesis causales

VARIABLES	INDICADOR	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
		(Pesimista)	(Tendencial)	(Optimista)
VARIABLES				
Indicador				
ESCENARIO 1				
ESCENARIO 2				
ESCENARIO 3				
(Pesimista)				
(Tendencial)				
(Optimista)				
VARIABLES DE ENTRADA				
Coordinación institucional eficiente para el DEL	Número de redes interinstitucional	1 red creadas	2 red creadas	3 red creadas
	Número de Capacitaciones de buen gobierno	Capacitaciones realizadas 5	Capacitaciones realizadas 10	Capacitaciones realizadas 15
VARIABLES				
Indicador				
ESCENARIO 1				
ESCENARIO 2				
ESCENARIO 3				
(Pesimista)				
(Tendencial)				
(Optimista)				
VARIABLES DE PROCESO				
Mejoramiento de la asociatividad empresarial y articulación de cadenas productivas	% de asociaciones fortalecidas	Fortalecimiento de proveedores – practicas asociativas	Se incrementa en un (10%) la asociatividad sector productivo y los prestadores de servicios turísticos	Se incrementa en un (20%) la asociatividad sector productivo y los prestadores de servicios turísticos
	Número de cadenas articuladas	Se fortalecen 1 cadena productiva	Se fortalecen 2 cadenas productivas	Se fortalecen 3 cadenas productivas
Calificación de capital humano y calidad del empleo	Sistema de información para el empleo SPE	1 Sistemas de información implementados	2 Sistemas de información implementados	3 Sistemas de información implementados
	% empleo formalizado en las cadenas productivas	Crecimiento en empleo formalizado del (10%)	Crecimiento en empleo formalizado del (15%)	Crecimiento en empleo formalizado del (20%)
Utilización de las nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial	Número Bancos de proyectos productivos e iniciativas para el emprendimiento local	1 Banco de proyectos de innovación implementados	2 Banco de proyectos de innovación implementados	3 Banco de proyectos de innovación implementados
	Número de centros de emprendimiento implementados	1 Centro de emprendimiento implementado	2 Centro de emprendimiento implementado	3 Centro de emprendimiento implementado
Marketing territorial para la comercialización de productos y servicios locales	Marcas desarrolladas	5 Mipymes se unen para ofertar productos marca territorio	10 Mipymes se unen para ofertar productos marca territorio	20 Mipymes se unen para ofertar productos marca territorio
	Número de cadenas de abastecimiento y desarrollo de proveedores locales	2 Cadenas fortalecidas	4 cadenas fortalecidas	10 Cadenas fortalecidas
Valoración del medio natural como activo del desarrollo	Número activos ambientales del municipio de Hatónuevo	3 sitios atractivos	6 sitios atractivos	10 Sitios atractivos
	Misión exploratoria mercados inclusivos ambientales	5 misiones exploratorias	10 misiones exploratorias	20 misiones exploratorias
VARIABLES				
Indicador				
ESCENARIO 1				
ESCENARIO 2				
ESCENARIO 3				
(Pesimista)				
(Tendencial)				
(Optimista)				
VARIABLES DE SALIDA				
Capacidad para la generación de ingresos y empleo local	Número de Intercambios de experiencias para el empleo	10 Intercambios	20 Intercambios	30 Intercambios
	Número de empleos creados	Disminución de la tasa de desempleo local en un 3% anual a partir del tercer año de aplicación del plan	Disminución de la tasa de desempleo local en un 5% anual a partir del tercer año de aplicación del plan	Disminución de la tasa de desempleo local en un 12% anual a partir del tercer año de aplicación del plan

Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista a actores

7.6 Planteamiento Estratégico

7.6.1 Escenario de apuesta

Con la participación de los actores de Hatonuevo se construye el escenario apuesta a partir de las variables de cambio, los indicadores y metas identificado en alguno de los tres escenarios.

CUADRO 25: Escenario apuesta Municipio de Hatonuevo al 2026

Variables de salida o resultado		
Capacidad para la generación de ingresos y empleo local	Número de empleos creados	Para el 2026 se disminuirá la tasa de desempleo local en un 5% anual a partir del tercer año de aplicación del plan
	Intercambio de experiencias para el empleo	Se realizaran 10 experiencias de intercambio de empleo
Variables de proceso		
Mejoramiento de la asociatividad empresarial y articulación de cadenas productivas.	% de asociaciones fortalecidas	Se incrementa en un 10% el fortalecimiento de proveedores – practicas asociativas
	Número de cadenas articuladas	3 Cadenas articuladas
Calificación de capital humano y calidad del empleo	Sistema de información para el empleo SPE	1 Sistema de información implementado
	% empleo formalizado en las cadenas productivas	Crecimiento en empleo formalizado del (15%)
Utilización de las nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial	Número de centros de emprendimiento implementados	1 Centro de emprendimiento
	Número Bancos de proyectos tecnológicos e iniciativas para el emprendimiento local	1 Banco de proyectos productivo creado
Marketing territorial para la comercialización de productos y servicios locales	Número de marcas desarrolladas	20 Mipymes se unen para ofertar productos marca territorio
	Número de cadenas de abastecimiento y desarrollo de proveedores locales	4 cadenas fortalecidas
Valoración del medio natural como activo del desarrollo.	Número de sitios de interés turístico	10 sitios turísticos
	Misión exploratoria mercados inclusivos ambientales	10 Misiones exploratorias
Variables de entrada		
Coordinación institucional eficiente para el DEL	Observatorio DEL	10 secciones de seguimiento y rendición de cuentas observatorio
	Número de redes interinstitucionales	1 red Interinstitucional creadas

Hatonuevo en el año 2026, es un territorio de ciudadanos formados y preparados para el cambio, unidos de manera asociativa, incluyente y productiva para el aprovechamiento sostenible en las oportunidades económicas que propicia el corredor natural, cultural, minero y agroindustrial.

CUADRO 26: Escenario apuesta y se efectuara como logros al 2027

VARIABLES	DESCRIPCION
Generación de ingresos y empleo local	Corre el año 2026, el desempleo en el Municipio de Hatonuevo viene decreciendo en un promedio del 5% anual
+	Además
Asociatividad empresarial y articulación de cadenas productivas.	Se incrementa en un 10% el Fortalecimiento de proveedores – practicas asociativas y se articulan 3 de cadenas productivas
+	También
Capital humano y calidad del empleo	Se implementa un sistema de información SPE y el crecimiento del empleo formalizado es de un 15%
+	Así mismo
Utilización de las nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial	Se implementa un 1 centro tecnológico de emprendimiento y 1 Banco de proyectos productivos
+	De igual forma
Marketing territorial para la comercialización de productos y servicios locales	20 Mipymes se unen para ofertar productos marca territorio y se fortalecen 10 cadenas productivas
+	Como también
Valoración del medio natural como activo del desarrollo.	Implementación de 10 sitios atractivos que generan experiencias e interés turístico, así como 10 misiones explorativas de mercados
=	Es por eso que
Variable de cambio	Finalmente se crea 1 RED Interinstitucional y se realizan 20 capacitaciones en buen gobierno

Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista a actores

8. PROPUESTA ESPECIFICA DEL PLAN DE DESARROLLO ECONOMICA LOCAL

8.1. Objetivos de desarrollo

Comprende la definición de objetivos estratégicos vinculados con las variables de cambio del escenario apuesta.

CUADRO 27: Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES				
	Descripción	U.M	Meta	Línea base	Fuente Verificación
Fortalecer la institucionalidad eficiente para el DEL	Coordinar acciones desde la RED interinstitucional que permitan acuerdos	RED articulada	1	SD	Alcaldía CISAL Actores de interés
Fortalecer la asociatividad empresarial y la articulación de cadenas productivas	Fortalecimiento de asociaciones y articulación de cadenas productivas	Número de asociaciones fortalecidas y cadenas productivas articuladas	5	S.D	Cámara de comercio Asociaciones
Formar el capital humano y mejorar la calidad del empleo	Implementación de un sistema de información para el empleo SPE	Número de sistemas SPE implementados	1	S.D	Agencia de empleo
Apropiar nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial	Se implementa un sistema tecnológico para el emprendimiento y un banco de proyectos productivo	Número de Sistemas tecnológicos y banco de proyectos	1	SD	Alcaldía, SENA CISAL
Diseñar e implementar un plan de mercadeo para la comercialización de productos y servicios locales	Desarrollar y crear productos con marca territorio	Número de Mi pymes articuladas con productos marca territorio	20	SD	Alcaldía CISAL
Preservar el medio natural como activo del desarrollo	Implementación de sitios atractivos de interés turístico con sostenibilidad ambiental	Número de sitios implementados	10	SD	Alcaldía Secretaria Turismo Min Turismo
Generar nuevos ingresos y empleo local	Se pretende generar empleo, mediante un observatorio para el empleo y experiencias de intercambio de empleo	Impacto de generación de empleos generados	100	S.D	Cámara de Comercio Agencia de empleo

Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevista a actores

8.2 Matriz de plan operativo

Contiene los proyectos priorizados con los actores en cada uno de los objetivos y sus proyectos, que hacen parte de las variables de cambio, también se relacionan los actores responsables de la gestión, quienes acompañaran el proceso de implementación DEL. Ver anexo 3. Matriz proyectos plan DEL.

8.3. Tendencias Globales

Con la finalidad de tener una perspectiva sobre las oportunidades o riesgos en el corto, mediano y largo plazo, para el proceso de desarrollo local, se han identificado las tendencias mundiales (Bitar, Sergio. CEPAL) como parte de la prospectiva que se desarrolla para el presente plan DEL.

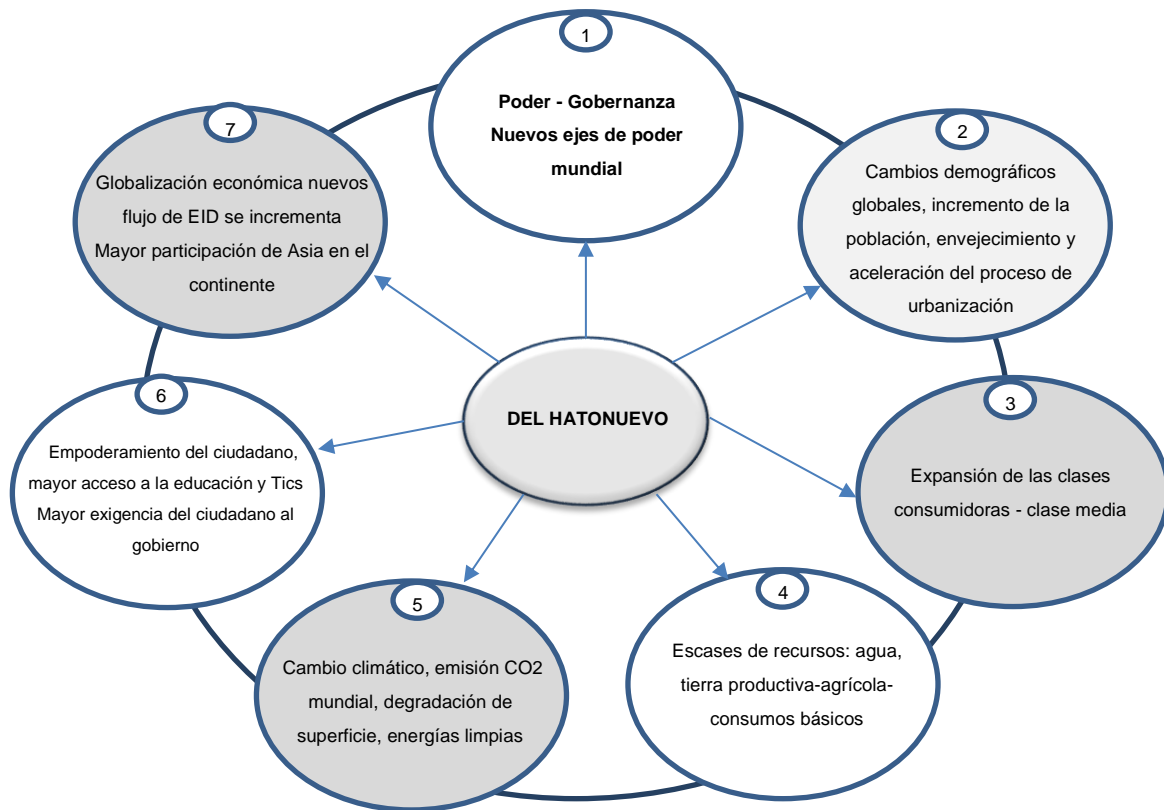
Las tendencias son grandes fuerzas mundiales sobre las que tenemos una nula o poca capacidad de influencia, estas afectarán en forma positiva o negativa en mayor medida a Hatonuevo y como las variables de cambio están en esa dirección, es decir si están en sintonía con los cambios que están bajo la gobernabilidad del territorio.

Hay diversas tendencias que pueden influenciar el DEL de Hatonuevo:

CUADRO 28: Tendencias globales

Tendencia Global	Descripción
1. Poder y gobernanza: nuevos ejes de poder mundial	El poder de gobernanza local necesita de articulación con empresa privada y sociedad civil para trabajar en políticas de desarrollo económico del territorio.
2. Cambios demográficos globales, crecimiento de la población, envejecimiento y aceleración del proceso de urbanización	La primera tendencia se puede notar muy claro en el municipio de Hatonuevo donde se evidencia que el 75% de la población del municipio está por debajo de los 50 años, el 55% de la población es menor de 30 años, lo que permite evidenciar una población joven que demanda programas de educación (tasa de analfabetismo rural es del 15,7 ¹¹) formación de capital humano, salud, deporte, entretenimiento, generación de empleo, entre otros servicios para su desarrollo y mejoramiento de calidad de vida.
3. Expansión de las clases consumidoras – Clase media	Se evidencia un distanciamiento de las clases sociales, sin que nos permita identificar un grupo poblacional que pudiéramos considerar como clase media. Se verifica la ausencia de un estudio de ingresos en el municipio.
4. Escases de recursos: agua. Tierra agrícola: consumo básico	Los principales peligros estarían relacionados con la falta de agua, que incidiría en la salud y la seguridad alimentaria. Para atenuar los efectos en las próximas décadas, se recomienda que en las zonas rurales se implementen sistemas de pozos entubados, protección de vertientes, captación de aguas de lluvia, ahorro y eficiencia en la gestión de los recursos hídricos, educación técnica de las comunidades e investigación tecnológica.
5. Cambio climático: emisión de CO ₂ mundial, degradación de superficie, energías limpias.	Las alzas de temperatura, variaciones pluviométricas, elevación del nivel de las aguas en zonas costeras, inundaciones y tornados son algunas de las consecuencias previsibles del cambio climático.
6. Empoderamiento ciudadano: mejora acceso a la educación y TIC aumenta exigencia de los ciudadanos al gobierno	El uso de Internet ha registrado un crecimiento exponencial: se estima que en 2016, aunque con amplias diferencias según la región, tienen acceso a la red 3.400 millones de personas (un 46% de la población mundial). La defensa y promoción de los derechos políticos se hará sentir con intensidad. La mujer asumirá mayor presencia y liderazgo y los pueblos indígenas exigirán igualdad y dignidad. Las nuevas generaciones tendrán mayor conciencia de sus derechos y mayor capacidad de exigir su cumplimiento. Las expectativas se transmitirán rápidamente.
7. Globalización económica: Flujos del EID se incrementa y mayor participación de Asia en el continente	Las posibles implicaciones para América Latina saltan a la vista. Las políticas de comercio e inversiones internacionales, las alianzas entre regiones y países así como con sectores al interior de los países deben anticiparse a estas tendencias.

GRÁFICO 24: Tendencias globales



Fuente: Sergio Bitar: *Tendencias globales 2030*

8.4 Marketing del territorio

“Manantial Guajiro de Amistad”

El municipio de Hatonuevo mediante la promoción de su marca y reconocimiento territorial dinamizará la economía local, teniendo presente el encadenamiento de la actividad productiva agrícola, artesanal, ambiental y minera propendiendo un desarrollo humano justo, incluyente y con oportunidades.

9. PROGRAMAS DE INVERSIONES

9.1 Matriz de indicadores DEL y relación con el marco institucional (Plan de desarrollo Municipal)

En el municipio de Hatonuevo, se ha venido socializando y trabajando conjuntamente con la mesa de diálogo para el DEL, la cual permite la articulación de las propuestas.

CUADRO 29: Interrelación plan DEL y Plan de Desarrollo Municipal

Objetivos plan de desarrollo Municipal	OBJ.1	OBJ.2	OBJ.3	OBJ.4	OBJ.5	OBJ.6	OBJ.7
	Articular la institucionalidad para el DEL	Mejorar la asociatividad empresarial y articulación de cadenas productivas	Calificación del capital humano y calidad del empleo	Utilización de nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial	Implementar una estrategia de marketing territorial para la comercialización de productos locales	Valorar el medio natural como activo de desarrollo	Generar nuevos empleos y alternativas para la generación de ingresos
OBJ # 1 Con mejor calidad de vida y equidad social, gana el pueblo							
OBJ # 2 Con mejor competitividad y progreso económico, gana el pueblo							
OBJ # 3 Con mejor confianza, transparencia y relaciones de cooperación gana el pueblo							
OBJ # 4 Con mejores relaciones ambientales sustentables, gana el pueblo							

Fuente: Elaboración propia – A partir de los talleres DEL

El proyecto DEL no solamente debe contribuir a mejorar el crecimiento económico sino también a tener un impacto social.

9.2 Comité de Gestión DEL

El modelo de gestión de Hatonuevo, La Guajira, es descentralizado, donde existe fragmentación del tejido social y productivo, pretendiendo llegar a un modelo asociado. Se conformó una Mesa de diálogo DEL.

De conformidad con los aportes efectuados en el tercer taller por los actores participantes la propuesta de gestión del Plan es conformar una Mesa de concertación para el desarrollo económico local –DEL– a partir de los actores públicos, privados y de la sociedad civil que han participado en la construcción del

plan, debiendo tener en cuenta los aportes del taller para la conformación de la mesa.

Lo que se pretende es con el DEL institucionalizar el proceso: en gobernabilidad, sostenibilidad, sustentabilidad con inclusión y desarrollo humano.

GRÁFICO 25: Modelo de gestión



Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL y entrevistas de actores

9.3 Monitoreo

El monitoreo es un rol esencial de la Mesa de Concertación y está orientado a efectuar un seguimiento periódico de por lo menos una vez cada semestre, para conocer del grado de avance de los proyectos y objetivos del plan.

El monitoreo se orientará a verificar el avance, utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos del proceso y de resultados a nivel de producto; los resultados del monitoreo servirán de base para dar retroalimentación a los actores involucrados así como para el proceso de rendición de cuentas.

El monitoreo se efectuará por la Mesa de Concertación – DEL, en función de la información solicitada a las entidades públicas y privadas que se han comprometido o existe un acuerdo suscrito para el financiamiento y/o ejecución de un proyecto del plan DEL.

Los resultados del monitoreo servirán para dar retroalimentación positiva a los actores involucrados con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de los proyectos o actividades.

9.4 Evaluación del plan

La evaluación se orienta a verificar el grado de pertinencia de los planes y proyectos del plan, el logro de resultados de producto, efecto e impacto tanto previstos como no previstos. La evaluación es de naturaleza cuantitativa y cualitativa, con énfasis en lo cualitativo y hará uso de la información del monitoreo para buscar una explicación causal.

Los tipos de evaluación que se acordaron realizar al plan DEL son de proceso, el que se efectuará al término del quinto año de funcionamiento del plan y una evaluación de impacto luego de un año de culminación del horizonte temporal del Plan.

Los resultados de la evaluación también servirán de base para la rendición de cuenta de los involucrados.

9.5 Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas debe realizarse una vez por año, así dar a conocer a los que integran la mesa de concertación de desarrollo económico local, representantes del sector público, privado y sociedad civil, trabajando en pro del cumplimiento resultados establecidos en el Plan de Desarrollo Económico. Por ello todos los actores involucrados asumen el compromiso de rendir cuentas en función de los compromisos asumidos. La mesa de concertación para el Desarrollo Económico Local y que está integrado por los siguientes actores.

CUADRO 30: Mesa de concertación para el Desarrollo Económico Local

Coordinador - a	Román Hustaris Carrillo, UMATA	
Actores Públicos	Actores Privados	Sociedad civil
Román Hustaris Carrillo, UMATA	Cámara de Comercio: Liliana Arguelles	Jorge Luis Ortiz Representante Asomotogua
Roris Días, Planeación – delegado CISAL	Julieth Betancurt Ingesan	Orangel Sapuand, Cabildo Gobernador El Cerro.

Fuente: Elaboración a partir de los talleres DEL número 3

La Mesa de concertación DEL debe articularse a una mesa de desarrollo integral si este se conformase en el futuro, asimismo, busca integrar a la mesa a otros espacios que vienen funcionando vinculados con el Desarrollo Económico para complementar esfuerzos y voluntades.

La Mesa de concertación para fines operacionales y en función de temas estratégicos del desarrollo económico puede conformar por acuerdo de sus integrantes, mesas por ejes temáticos.

Las mesas específicas por eje temático deben rendir cuenta a la mesa de concertación de desarrollo económico.

ANEXOS

Anexo 1: Resumen Ejecutivo del Plan de Desarrollo Económico Local

Anexo 2: Definición de términos

Anexo 3: Matriz de proyectos

Anexo 4: Siglas y acrósticos

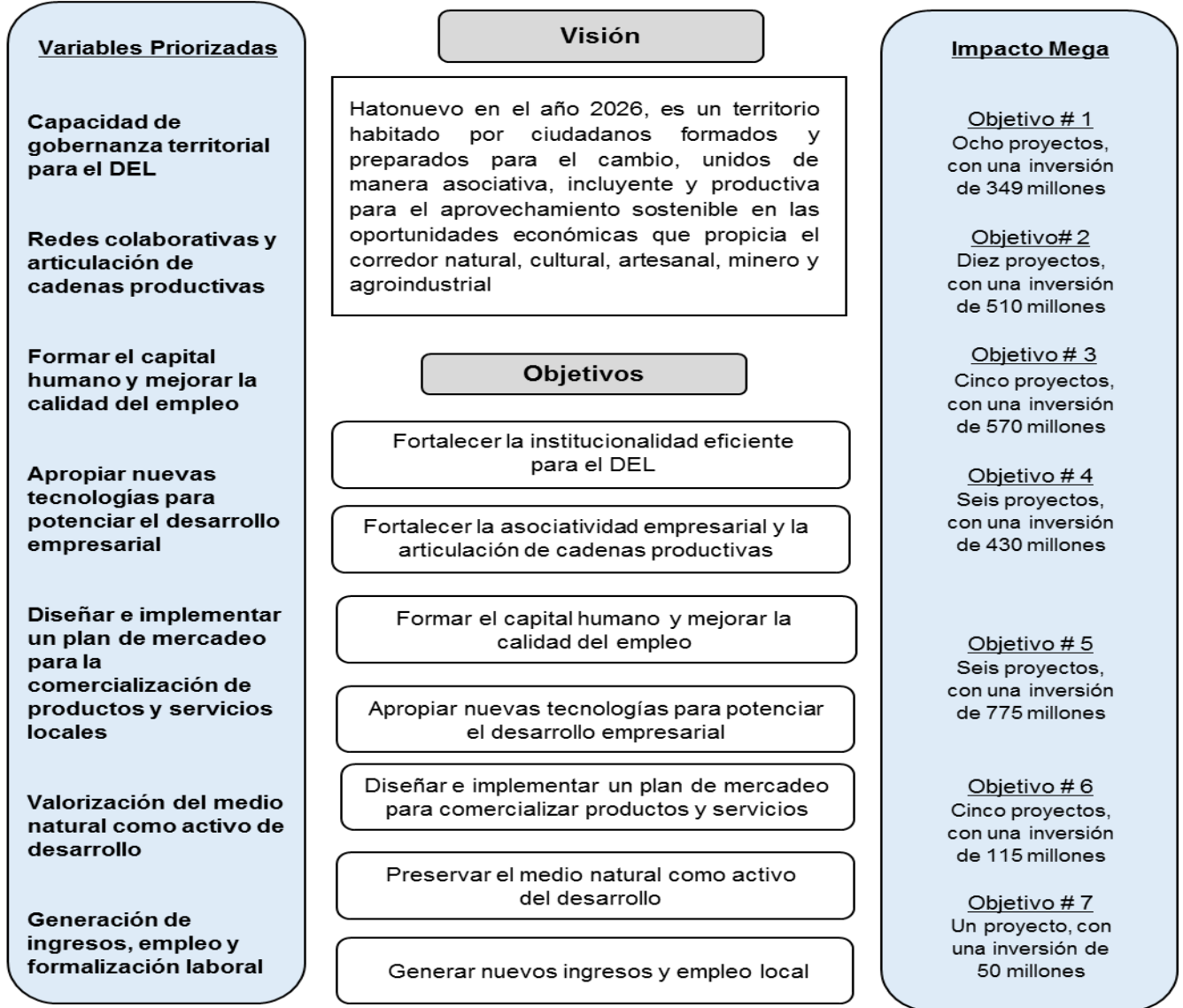
Anexo 5: Bibliografía



Anexo 1

RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Síntesis Plan DEL – Municipio de Hatonuevo



Seguimiento: Semestral (análisis de eficacia y eficiencia de metas)

Evaluación: Anualmente (Análisis de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto)

Modelo de gestión: Descentralizado, Parte de la base de hacer bien las cosas, pero su gran limitante es el manejo de los tiempos. Se conformó una mesa de concertación DEL

Fuente: Elaboración propia a partir de los taller DEL y entrevista a actores

Anexo 2

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

A

Actor local.- Es aquel individuo, grupo u organización que desempeña roles en la sociedad local. (Federico Bervejillo, 1997).

Agente del desarrollo.- Es el mediador capaz de observar, analizar, comprender y traducir la lógica y racionalidad de los otros agentes en un proceso participativo y concertado. El Agente define en el terreno de la acción, en el campo político, social, cultural. (Federico Bervejillo, 1997).

Alianza.- Son acuerdos o vínculos formales o informales de cooperación entre dos o más agentes para coordinar recursos, esfuerzos y habilidades que tienen un objetivo estratégico común para un beneficio mutuo.

Acuerdos Territoriales por el Desarrollo Económico.- Son compromisos de tipo político y social en los ámbitos territoriales correspondientes, son de carácter suprapartidario y con la mayor participación posible de actores territoriales y tienen por finalidad dotar a dichas iniciativas de los mayores niveles de certidumbre ante los posibles cambios políticos. (Alburquerque y Dini, Manual 6: 22).

B

Bienestar.- Desde el enfoque de desarrollo humano el bienestar es el resultado de una combinación de referencias objetivas en las personas como estar alimentado, nutridos, educados, tener un buen trabajo, estar seguro, gozar de libertad de expresión, culto, etc. y la valoración individual (subjetiva) de lo que considera valioso cada persona. Para el desarrollo humano es central partir de una concepción objetiva del bienestar más allá de los meros estados subjetivos, como plantea “Sen” (2000) en su crítica a las concepciones dominantes del bienestar, ello no es obstáculo para aceptar la conveniencia y necesidad de la valoración que hagan las personas y las sociedades.

C

Cadenas de valor.- Conjunto de actividades realizadas en una empresa u organización en el proceso de transformación de los insumos en productos. La cadena de valor muestra el total de valor y la componen las actividades de creación de valor y el margen de utilidad. Las actividades de creación de valor se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo. Según Porter es un instrumento para diseñar una estrategia competitiva.

El enfoque de cadenas de valor se centra en el desarrollo y apoyo de las empresas que participan en la producción de productos o servicios en una línea industrial que va desde los proveedores de insumos hasta los compradores del mercado final. Difiere de una

cadena de suministro por su énfasis en la creación de valor en lugar de la presencia en cada segmento de la cadena como un medio para fomentar o promover el desarrollo económico local.

Cadena productiva.- Una cadena productiva es un sistema construido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización del producto o grupo de productos en un entorno determinado. Cadena es un proceso lineal: Proceso, producto, ventas.

Capital Humano.- Son los conocimientos, las aptitudes y la experiencia de los seres humanos que lo hacen económicamente productivos. El Capital humano se puede incrementar invirtiendo en educación, atención de la salud y capacitación laboral.

Capital Social.- Son las relaciones formales e informales de las cuales las personas pueden derivar diversas oportunidades y beneficios en la consecución de sus medios de vida. La mayor o menor cantidad de capital social, produce mayores o menores niveles de cohesión colectiva, su crecimiento o decrecimiento está asociado a factores como la confianza, la cooperación, la horizontalidad en las relaciones, participación y respeto a las normas o reglas de juego previamente acordadas.

Centros de Empresas e Innovación.- Son aquella que aportan la formación técnica, la tutela del nuevo empresario y la transferencia de tecnología.

Competitividad territorial.- La competitividad es la capacidad de una nación, estado, municipio o ciudad para atraer y retener inversiones y talento. Las empresas en el territorio no compiten en forma aislada sino el conjunto de redes empresariales y eslabonamientos de las cadenas productivas así como el territorio en la medida que éste se dota del capital social e institucional favorable a la introducción de innovaciones. La competitividad es responsabilidad de todos los sectores de la sociedad. El territorio adquiere carácter competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la Viabilidad Medioambiental, Económica, Social y Cultural, aplicando enfoque de Redes y de articulación interterritorial.

Competición.- Juego en la que todos ganan, si los jugadores (Empresas, competidores, clientes, proveedores.) cooperan entre sí. Es Cooperar para competir.

Corredor.- Según el programa CISAL un Corredor es el área o entorno municipal o de municipalidades alrededor de la actividad minera e incluye el estudio de las características técnicas, económicas, sociales y principalmente inclusión y medio ambiente: responde al objeto del programa CISAL. No responde a la denominación establecida por la empresa minera como áreas de influencia.

Corredor económico.- Es una dimensión espacial de la globalización y se consideran como unidades complejas en donde se ubican múltiples procesos concentrados en porciones territoriales y en donde se articulan una variedad de dinámicas, sobre todo económicas que, al igual que ocurre con otras como las sociales y políticas, se condicionan mutuamente. Los corredores económicos suelen basarse en un eje longitudinal dentro del que funcionan sistemas urbanos importantes; son dependientes de las condiciones geográficas y de los elementos humanos como pueden ser las vías de comunicación adicionales; sus dinámicas y efectos sirven como canales de comercio entre distintas ubicaciones. Los corredores económicos son considerados por algunos autores como zonas de desarrollo, pues tienen claro fundamento en el emplazamiento de un conjunto de infraestructuras que los hacen posibles, con las que toman cuerpo y forma en el espacio geográfico. Sin la existencia de una infraestructura vial que lo integre, no puede hablarse de un corredor económico.

Clúster.- Es una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas que se ubican en una actividad o campo similar, incluye no sólo a los fabricantes de la familia de productos finales, sino también a proveedores de materias primas, insumos, maquinaria y equipos e infraestructura. Se extiende hacia delante, hacia los canales de comercialización y los propios consumidores, y también lateralmente hacia los productores de bienes complementarios. Incluye al gobierno, las universidades, las empresas consultoras, las instituciones entrenamiento y capacitación, y las asociaciones empresariales (Porter).

D

Desarrollo local.- Es un enfoque territorial integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, económicos, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo es un enfoque ascendente de “Abajo hacia arriba”, que busca también intervenciones y colaboración desde los restantes niveles decisionales del estado a fin de facilitar el logro de los objetivos de las estrategias de desarrollo local. Se precisa una eficiente coordinación con los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. El desarrollo local no es solo desarrollo de recursos endógenos, se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno, lo importante es saber “endogenizar” las oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida por los actores territoriales (Albuquerque y Dini).

Desarrollo Económico.- Es aquella o aquellas actividades económicas que motorizan el crecimiento económico del lugar y mejora las condiciones de vida. Si en una localidad se instala un hipermercado que genera un excedente económico y lo transfiere hacia fuera pero no mejora las condiciones de vida, eso es crecimiento económico pero no es desarrollo

local porque le falta la otra parte, que es mejor distribución. Desarrollo Económico es crecimiento con impacto social (Alburquerque).

Desarrollo Económico Local.- Es un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo digno y estimular la actividad económica (Rodríguez).

E

Endogenizar.- Es saber capitalizar efectos favorables para la generación de empleo local y la creación de nuevos emprendimientos locales” (Alburquerque, 2003).

Enfoque de Desarrollo Económico local.- Es aquel que toma como unidad de actuación principal el territorio y se basa en la movilización y participación de los actores territoriales públicos y privados, como protagonistas principales de las iniciativas y estrategias de desarrollo local.

Se refiere a actores y territorios reales y no a individuos abstractos, datos estadísticos promedio o tendencias generales. Esta aproximación territorial contempla 3 temas decisivos: La introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales, el diseño de adecuados programas de formación de recursos humanos según las necesidades de cada contexto local y la referencia concreta a las características, limitaciones y oportunidades vinculadas a la valorización del medio ambiente local.

El Desarrollo Económico Local, no es únicamente el desarrollo municipal, el sistema productivo local incluye el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos que explican la eficiencia productiva y competitividad del mismo, razón por la cual no está delimitado por las fronteras político-administrativas de un municipio o provincia, sino que posee su propia delimitación socio-económica, según las vinculaciones productivas y de empleo, lo cual puede incluir, a veces, parte del territorio de diferentes municipios o de distintas provincias existiendo también situaciones de carácter transfronterizo. (Alburquerque y Dini).

Enfoque integral.- El enfoque integral contempla la coordinación e integración de los diferentes elementos y líneas de actuación territorial en una dinámica coherente hacia el objetivo último de desarrollo local. El desarrollo local es pluridimensional y las políticas de fomento son políticas de desarrollo integrado. Los objetivos generales de las Políticas Públicas son satisfacer las necesidades, los objetivos particulares de las Políticas Públicas, son resolver los problemas y los objetivos de los proyectos son resolver las causas, en ese marco todos los proyectos que aportan a solucionar las causas de un problema deben agruparse en un programa, es allí donde se concretiza el enfoque integral, no en el proyecto.

F

Factibilidad.- Es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto.

G

Gobernanza.- Según Pierre Calame la Gobernanza es el arte de organizar en el espacio público la relación entre los intereses de los ciudadanos y entre los niveles locales, nacionales y mundiales. Es también el arte de producir reglas de juego que tienen sentido tomando en cuenta la complejidad de nuestras sociedades y permitiendo el diálogo y la acción colectiva.

Gobierno Local.- Articulador de actores y procesos de desarrollo endógeno (Federico Bervejillo, 1997).

H

Hoteles de empresas.- Son aquellas que ofrecen locales y servicios administrativos como apoyo a la creación de nuevas empresas.

I

Incubadoras o viveros de empresas.- Son aquellas que aportan locales, servicios administrativos y asistencia específica a la creación de empresas.

Instituciones.- Son redes, normas y reglas explícitas o implícitas de comportamiento humano en un territorio. (Alburquerque y Dini, Manual 6: 19).

Innovación.- Según las OCDE es la implementación de un producto (Bien o servicios) o proceso nuevo con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas.

L

Local.- Espacio donde surgen esfuerzos singulares de gobernabilidad y reivindicación ciudadana. Es el espacio de articulación horizontal y vertical de recursos y capacidades relacionales entre actores, implica pasar de un desarrollo asistido a uno generado a partir de las capacidades de los actores locales, donde la unidad de reproducción es: Sociedad local - gobierno local. (Federico Bervejillo, 1997).

M

Matriz de motricidad y dependencia.- La matriz de análisis estructural o de impactos cruzados de Godet, es una herramienta que permite comprender y describir los problemas,

enfocándolos como sistemas y permite, lograr una representación exhaustiva del sistema para luego reducir su complejidad, identificando las variables más impactantes y determinantes del sistema y luego analizando las relaciones directas.

N

Negocios inclusivos.- Iniciativa empresarial, que sin perder de vista su objetivo de lucro contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de menores recursos en su cadena de valor, ya sea como clientes, distribuidores, proveedores, trabajadores o inclusive socios. De esta manera, un negocio inclusivo vincula al sector empresarial con hombres y mujeres de bajos ingresos, buscando un beneficio mutuo.

P

Políticas de promoción.- supone alguien que da algo y alguien que recibe, pero hay dos diferencias: primero, el que recibe es activo, hace algo. El que va a un comedor y participa de las actividades comunitarias y recibe un curso de carpintería está siendo activo; no sólo recibe, sino que hace algo. Segundo y fundamental, para que haya promoción tiene que haber capacitación. Esto es: promoción significa promover las capacidades. Integra al primer y tercer sector (Daniel Arroyo).

Políticas de desarrollo productivo.- Están orientadas a la producción y lo económico, donde participan: el primer y segundo sector que es el Estado (la municipalidad) y el mercado; Estado y sector privado (Daniel Arroyo).

Políticas de desarrollo local.- Involucra a los tres sectores. Un gobierno que no encaró nada debería comenzar por hacer buenas prácticas de asistencia, si lo hace bien probablemente pueda hacer una buena promoción. Si tiene una buena política de promoción podrá encarar un intento de parque industrial, si funciona bien podría encarar un programa de desarrollo local (Daniel Arroyo).

Productividad.- Relación entre productos e insumos y constituye la medida más importante de la eficiencia con que una organización utiliza sus recursos para producir bienes finales.

Proyecto.- Según el PMBOK, un proyecto es un esfuerzo temporal que se llevará a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser temporal, es decir que tiene un inicio y un final establecido que se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no serán cumplidos, no pueden ser cumplidos, o cuando no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

S

Sociedad Local.- Emergencia de actores sociales que impulsen procesos de innovación con identidad (pertenencia a la sociedad local) que permita articular relaciones de solidaridad. (Federico Bervejillo, 1997).

Sostenibilidad.- Se entiende por sostenibilidad las posibilidades de que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de la finalización del proyecto.

Sistema de Información Territorial.- Es una herramienta que facilita la gestión territorial así como el monitoreo de las actuaciones de desarrollo en el territorio y la identificación de oportunidades productivas y de empleo. (Alburquerque y Dini, Manual 6: 25).

T

Territorio.- Es un espacio o ámbito de construcción política y de encuentro, donde los agentes territoriales concertan para fijar el rumbo de construir su desarrollo. Mediante sus capacidades no transferibles, el territorio organizado se convierte en sujeto de desarrollo. El territorio como “construcción social” (Federico Bervejillo, 1997).

R

Rol de las Municipalidades en la Promoción del Desarrollo Económico Local.- Es el facilitador del acondicionamiento de un entorno favorable para el desarrollo de los negocios, la generación de empleo y la competitividad territorial, desarrollo y fortalecimiento de factores. Promotor de iniciativas emprendedoras sostenibles y del trabajo digno. Es una cuestión público-privada.

Red.- Es una relación con los parthneship.

V

Variable.- Es todo lo que se modifica de acuerdo a variaciones de una acción o que está sujeto a algún tipo de cambio según la dinámica de los sectores que tienen más potencial o qué empresas están mejor situadas, por tanto, el estudio de las variables puede tomar distintos valores ordenados siguiendo una escala establecida y ayuda a la tomar decisiones.

Ventaja competitiva.- Es una diferencia única, difícil de imitar o copiar, posible de mantener en el tiempo y generadora de valor y rentabilidad. La ventaja competitiva lo da el prestigio, la marca, la credibilidad entre otros intangibles. Toda ventaja competitiva incluye o contiene una ventaja comparativa, el reto es convertir las ventajas comparativas en una ventaja competitiva.

Ventaja comparativa.- Es aquella que se obtiene de hacer lo que uno mejor sabe hacer, produciendo de manera más eficiente a más bajo costo utilizando menos recursos que otros bienes y servicios (especialización). La ventaja comparativa dura hasta que otro la compre o se la pierda.

Viabilidad.- Se entiende por viabilidad las posibilidades que un proyecto tiene de cumplir los objetivos en el periodo previsto de duración del proyecto. La viabilidad comprende la dimensión económica, ambiental, política y socio-cultural.

Vocación.- Es la *aptitud*, capacidad o característica especial que tiene la localidad para su desarrollo. (También por la *actitud* de su gente).

Anexo 3

MATRIZ DE PROYECTOS DEL: OBJETIVO 1

Fortalecer la institucionalidad eficiente para el DEL

PROYECTOS / ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	INDICADOR		MONTO en Millones	PROGRAMACION ANUAL											RESPONSABLE
		DESCRIPCION	META		FRECUENCIA DE MONITOREO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
OBJETIVO 1: Fortalecer la institucionalidad eficiente para el DEL																
Mesa de concertación DEL	10 años	N° de reuniones	10	4	Semestral	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Mesa de concertación DEL: Actores locales
Creación y puesta en funcionamiento de una agencia para el desarrollo económico local - Red	10 año	Agencias implementadas	1	40	Semestral	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación y comité de cafeteros, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, Red ADELCO, SENA, Universidades, Ministerio posconflicto
Jornadas de trabajo DEL - se consensa, monitorea y planifica de manera participativa-incluyente las acciones DEL anuales	10 años	Número de jornadas realizadas	10	50	Anual	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación y comité de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, Red ADELCO, SENA
Misiones DEL en gestión de conocimiento, emitivas y receptoras	5 años	Numero de misiones	5	20	Semestral	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2						Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación y comité de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, Red ADELCO, SENA, Agencias de cooperación
Talleres DEL para el desarrollo de habilidades con el propósito de impulsar y mejorar en actores la comunicación, el trabajo colaborativo, el liderazgo, la capacidad gerencial para hacer y gestionar equipo de trabajo eficientes y efectivos	8 años	Numero de talleres	4	15	Semestral			0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación y comité de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, Red ADELCO, SENA, Agencias de cooperación, DPS, Ministerio posconflicto
Banco de proyectos DEL, incluye formulación proyectos sistemas de regalías	10 años	Numero de proyectos	10	100	Anual	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Ministerio de Minas, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA, DPS, Ministerio posconflicto, Universidades
Implementación y seguimiento DEL - Observatorio DEL	10 años	Seguimiento a la puesta en marcha de los proyectos	10	100	Trimestral	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Mesa de concertación DEL, Alcaldía, Gobernación, empresa privada, actores sociales
Evaluación ex post DEL- año 10		Gestión resultados	1	20	Anual										1	Alcaldía, Consultoría externa, Mesa de Concertación DEL
TOTAL : \$				349												

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE PROYECTOS DEL: OBJETIVO 2

Fortalecer la asociatividad empresarial y la articulación de cadenas productivas

PROYECTOS / ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	INDICADOR		MONTO en Millones	PROGRAMACION ANUAL												RESPONSABLE
		DESCRIPCION	META		FRECUENCIA DE MONITOREO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
OBJETIVO 2: Fortalecer la asociatividad empresarial y la articulación de cadenas productivas																	
Formalización, fortalecimiento y modernización de unidades productivas agropecuaria y artesanía. Incluye diagnóstico asociativo, capacitación y plan de mejoramiento	8 años	Numero de empresas intervenidas	50	50	Anual	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14			Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación y comité de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA, Agencias de cooperación local e internacional	
Desarrollo de producto empresarial local y regional	5 año	Numero de productos desarrollados	5	30.00	Anual		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2					Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA, Agencias de cooperación local e internacional, Universidades	
Fortalecimiento y desarrollo de proveedores locales	8 años	Numero de empresas fortalecidas	90	150	Trimestral		0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14		Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA, Agencias de cooperación local e internacional, Universidades	
Certificado de origen - artesanía	8 años	Número de empresas asociativas beneficiadas	5	20	Semestral		0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14		Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA, Agencias de cooperación local e internacional, Universidades, SIC	
Talleres de emprendimiento y desarrollo empresarial con enfoque DEL-cadena de valor	10 años	Número de personas formadas	400	100	Semestral	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA, Agencias de cooperación local e internacional, Universidades	
Semillero de innovación social y empresarial local- con inclusión jóvenes y mujeres	10 años	Número de talleres de innovación	10	40	Semestral	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA, Agencias de cooperación local e internacional, Universidades, DPS	
Formación y sensibilización en la importancia de redes y procesos productivos	3 años	Numero de personas capacitadas	50	30	Trimestral	0.33	0.33	0.33								Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA, Agencias de cooperación local e internacional, Universidades	
Misión exploratoria de casos exitosos	6 meses	Gira con empresarios	1	10	Semestral	1										Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA	
Creación y fortalecimiento de grupos sistema productivo local- Agrícola- Pecuario y artesanal	5 años	Grupos creados	4	50	Anual	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2						Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA	
Acompañamiento en formalización y fortalecimiento de asociaciones	3 años	Número de asociaciones formalizadas y fortalecidas	5	30	Trimestral	0.33	0.33	0.33								Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carrejón, SENA	
TOTAL : \$				510													

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE PROYECTOS DEL: OBJETIVO 3

Formar el capital humano y mejorar la calidad del empleo

PROYECTOS / ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	INDICADOR		MONTO en Millones	PROGRAMACION ANUAL											RESPONSABLE
		DESCRIPCION	META		FRECUENCIA DE MONITOREO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
OBJETIVO 3: Formar el capital humano y mejorar la calidad del empleo																
Fortalecer la inserción laboral	10 años	Estudio de viabilidad	1	30	Semestral	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Mesa de concertación DEL, SENA, Universidades, Caja de Compensación
Oferta educativa (técnica, tecnológica y profesional) con pertinencia en la vocación productiva " Fondo educativo local"- Talento local	8 años	Numero de personas formadas	320	500	Semestral		0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, Fundación Cerrejón, SENA, Caja de compensación, Mintrabajo
Catedra abierta: "Que es ser un hatonuevero"	10 años	Número de personas sensibilizadas	500	20	Anual	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA
Formación a la medida - talleres cortos, especializados en cadena de valor local	5 año	Numero de personas formadas	100	10	Trimestral		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2					Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA, empresa privada
Escuela de liderazgo local	5 años	Numero de personas formadas	50	10	Semestral	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2						Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, grupos juveniles, Universidades, Fundación Cerrejón, SENA, Caja de compensación, Mintrabajo
TOTAL : \$				570												

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE PROYECTOS DEL: OBJETIVO 4

Apropiar nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial

PROYECTOS / ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	INDICADOR		MONTO en Millones	PROGRAMACION ANUAL											RESPONSABLE
		DESCRIPCION	META		FRECUENCIA DE MONITOREO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
OBJETIVO 4: Apropiar nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial																
Bancos de proyectos productivos e iniciativas para el emprendimiento local	10 años	Número de empresas creadas	80	100	Semestral	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA
Fondo CISAL para los emprendimientos sociales y empresariales	3 años	Número de iniciativas financiadas	60	180	Anual	0.33	0.33	0.33								Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA
Formación en planes de negocios con enfoque sectorial y/o cadena de valor	5 años	Número de iniciativas acompañadas y documentadas	60	60	Anual	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2						Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA
Implementación sistema de información para la caracterización de predio agropecuario	5 años	Número de predios caracterizados	140	30	Semestral	0.5	0.5									Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA
Diseño e implementación sistema de información para la comercialización y comunicación - agronegocios con uso de Tics	2 años	Aplicativo tecnológico de fácil apropiación	1	50			0.5	0.5								Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA
Misión (nacional o internacional) de gestión de conocimiento e intercambio de experiencias en emprendimiento y desarrollo empresarial	6 meses	Intercambio de experiencias con emprendedores, y empresarios sociales y empresariales	30	10	Semestral	1										Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA
TOTAL : \$				430												

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE PROYECTOS DEL: OBJETIVO 5

Diseñar e implementar un plan de mercadeo para comercializar productos y servicios

PROYECTOS / ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	INDICADOR		MONTO en Millones	PROGRAMACION ANUAL											RESPONSABLE
		DESCRIPCION	META		FRECUENCIA DE MONITOREO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
OBJETIVO 5: Diseñar e implementar un plan de mercadeo para comercializar productos y servicios																
Estudio de mercado potencialidades del territorio- incluye diseño de producto	5 año	Se caracteriza la oferta y demanda de productos del municipio	1	25	Semestral	0.5	0.5									Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carreón, SENA, empresa privada
Fortalecimiento en cadena de abastecimiento y desarrollo de proveedores locales	10 años	Numero de empresas fortalecidas	120	150	Trimestral	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carreón, SENA, Ministerio Posconflicto, ICBF
Campaña local y regional " Comprele a Hatonuevo"	5 años	Número de personas sensibilizadas	1000	50	Trimestral		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2					Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carreón, SENA, Superintendencia de industria y comercio - SIC
Diseño de logo y registro de marca	3 años	Un número de registro formalizado	2	20	Semestral		0.33	0.33	0.33							Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carreón, SENA, SIC
Feria agropecuaria	4 años	Número de eventos realizados	3	30	Anual		0.25	0.25	0.25	0.25						Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, DPS, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carreón, SENA, empresa privada
Diseño e implementación de producto turístico	5 años	Número de personas sensibilizadas	1	500	Semestral				0.2	0.2	0.2	0.2	0.2			Alcaldía, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, Fontur, MCIT, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Carreón, SENA
TOTAL : \$				775												

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE PROYECTOS DEL: OBJETIVO 6

Preservar el medio natural como activo del desarrollo

PROYECTOS / ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	INDICADOR		MONTO en Millones	PROGRAMACION ANUAL											RESPONSABLE
		DESCRIPCION	META		FRECUENCIA DE MONITOREO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
OBJETIVO 6: Preservar el medio natural como activo del desarrollo																
Inventario de recursos naturales	8 años	Número de sitios de interes identificados y documentados en la oferta ambiental	1	20	Semestral		0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14		Alcaldía, Concejo Municipal, Mesa de concertación DEL, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, MCIT, Ministerio de medio ambiente, cooperación técnica y financiera, CISAL.
Conservación activo ambiental estrategico " El Pozo"	10 años	Monitoreo ambiental	1	15	Anual	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Concejo Municipal, Mesa de concertación DEL, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, Caja de Compensación, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA, Ministerio de medio ambiente, Ministerio de vivienda y agua potable, fondos del agua
Corredor agrominero y ambiental	2 años	Diseño de corredor	1	10	Anual	0.5	0.5									Alcaldía, Concejo Municipal, Mesa de concertación DEL, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, Caja de Compensación, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA, Ministerio de medio ambiente, Ministerio de vivienda y agua potable, fondos del agua
Certificación en: buenas practicas pecuarias y ambientales, producción limpia	6 años	Número de productores certificados	30	30	Semestral		0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16				Alcaldía, Concejo Municipal, Mesa de concertación DEL, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA, Ministerio de medio ambiente, firmas certificadoras
Servicios empresariales ambientales - mercados verdes - negocios inclusivos	8 años	Numero de empresas atendidas	100	40	Semestral		0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14		Alcaldía, Concejo Municipal, Mesa de concertación DEL, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, Caja de Compensación, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA, Ministerio de medio ambiente, Ministerio de vivienda y agua potable, fondos del agua
TOTAL : \$				115												

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE PROYECTOS DEL: OBJETIVO 7

Generar nuevos ingresos y empleo local

PROYECTOS / ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	INDICADOR		MONTO en Millones	FRECUENCIA DE MONITOREO	PROGRAMACION ANUAL										RESPONSABLE
		DESCRIPCION	META			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
OBJETIVO 7: Generar nuevos ingresos y empleo local																
Observatorio para el impacto DEL	10 años	Numero de empleos creados y formalizados	1	50	Semestral	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	Alcaldía, Mesa de concertación DEL, Empresa privada, Gobernación Guajira, CISAL, Corpoguajira, Federación de cafeteros, asociación productores, Universidades, Caja de Compensación, Cámara de Comercio Guajira, Fundación Cerrejón, SENA, Ministerio de trabajo
TOTAL : \$				50												

Fuente: Elaboración propia

MONTO en Millones por cada OBJETIVO DEL

OBJETIVO 1: Fortalecer la institucionalidad eficiente para el DEL	349
OBJETIVO 2: Fortalecer la asociatividad empresarial y la articulación de cadenas productivas	510
OBJETIVO 3: Formar el capital humano y mejorar la calidad del empleo	570
OBJETIVO 4: Apropiar nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo empresarial	430
OBJETIVO 5: Diseñar e implementar un plan de mercadeo para comercializar productos y servicios	775
OBJETIVO 6: Preservar el medio natural como activo del desarrollo	115
OBJETIVO 7: Generar nuevos ingresos y empleo local	50
Total Millones : \$	2799

Anexo 4

SIGLAS Y ACRÓSTICOS

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CH: Capital Humano

CNA: Censo Nacional Agropecuario

CS: Capital Social

DEL: Desarrollo económico local

DNP: Departamento Nacional de Planeación.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

EPS-S: Entidades responsables de la afiliación y prestación del Plan obligatorio de salud del Régimen Subsidiado

GIZ: Agencia Alemana de cooperación técnica

ICA: Instituto Colombiano Agropecuario

IPS: Instituto Prestador de Salud

MIPYMES: Micro, Pequeña y Mediana Empresas

ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio

PEA: Población económica activa

PET: Población en edad de trabajar

PEDT: Planes estratégicos de desarrollo turístico

PDM: Plan de Desarrollo Municipal

PMBOK: Guide to the Project Management Body of Knowledge (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos)

SENA: Servicio nacional de aprendizaje

SISBEN: Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales

SITUR: Sistemas de Indicadores Turísticos

SMLV: Salario Mínimo Legal Vigente

TIC: Tecnologías de la información y comunicación

Anexo 5

BIBLIOGRAFIA

- GODET M (1991): *Prospectiva y Planificación Estratégica*. Barcelona.
- NORTH D.C. (1993): *Instituciones Cambio Institucional y Desempeño Económico*. México.
- OIT-CIF (2008): *Desarrollo Económico Local + Empleo*.
- ALBURQUERQUE, Francisco (2002): *Desarrollo Económico Territorial. Guía para Agentes*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.
- COSTAMAGNA, Pablo. (2001): "Iniciativa de Desarrollo Económico. El Caso Rafaela. Argentina". En Aghón, Alburquerque y Cortés, op.cit.
- FERRARO C. Y COSTAMAGNA P. (2000): *Entorno Institucional y Desarrollo Productivo Local. La Importancia del Ambiente y las Instituciones para el Desarrollo Empresarial. El Caso de Rafaela*. Oficina CEPAL Buenos Aires. Argentina.
- VASQUEZ BARQUERO, Antonio (1988): *Desarrollo Local: Una Estrategia de Creación de Empleo*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- RODRIGREZ POSE, Andrés (2002): *El Papel de la OIT en la puesta en Práctica de Estrategias de Desarrollo Económico en un Mundo Globalizado*. Local Economic Development Programme, OIT. Ginebra.
- PROYECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013): "Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos". Quinta Edición.
- SEN, Amartya (200). *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. Buenos Aires