

ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LAS EXPORTACIONES DEL META A LA COMUNIDAD ANDINA

Astrid León Camargo



Editorial
Unillanos



**ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LAS
EXPORTACIONES DEL META A
LA COMUNIDAD ANDINA**

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LAS
EXPORTACIONES DEL META A
LA COMUNIDAD ANDINA**

Astrid León Camargo

Editorial Unillanos

Primera edición, 2018

León Camargo, Astrid

Análisis Prospectivo de las Exportaciones del Meta a la Comunidad Andina /

Astrid León Camargo – Villavicencio: Editorial Unillanos, 2018

p. 154, il.; tablas.; gráficas; 14 x 21 cm

Incluye: Bibliografía

ISBN (978-958-8927-27-5) e-ISBN (978-958-8927-81-7)

1. Economía Regional – Meta (Colombia).
2. Crecimiento Económico.
3. Colombia – Comercio Exterior

CDD 338.9 ed. 21

Catalogación en la publicación – Biblioteca Universidad de los Llanos

© Astrid León Camargo

© Universidad de los Llanos

Coordinación editorial: Ana María Lombana Gracia

Diseño de cubierta y diagramación: Juan Sebastián Bazzani Delgado

Corrección de estilo: Julian Acosta Riveros

Editorial Unillanos

Kilómetro 12 vía Puerto López, vereda Barcelona

Email: editorialunillanos@unillanos.edu.co

www.editorial.unillanos.edu.co

Villavicencio, Meta

Impresión

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.

Carrera 69H No. 77 - 40, CP: 111061

PBX: +57(1) 602 0808 | Fax: +57(1) 795 4340

Bogotá, Colombia

www.xpress.com.co

Descargo de responsabilidad: la información contenida en este libro es producto del autor y por consiguiente no compromete la posición de la Universidad de los Llanos.

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio, formato o propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Unillanos.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	11
2. Los acuerdos regionales de integración y el desarrollo económico.....	15
2.1 Esquemas de integración	16
2.2 Los acuerdos regionales en la historia.....	17
2.3 El impacto de los acuerdos regionales de integración en el desarrollo	18
2.4 Crecimiento económico	23
2.5 La inversión extranjera directa (IED)	25
2.6 El impacto de la globalización en la economía.....	28
2.7 La importancia de la localización en la globalización	30
2.8 Convergencia y disparidades territoriales en América Latina.....	32
2.9 Las teorías políticas sobre la integración regional.....	35
2.10 La globalización y el desarrollo local.....	38
2.11 Competitividad y desarrollo territorial en la Comunidad Andina (CAN)	41
2.12 La Comunidad Andina como experiencia de integración.....	43
2.13 Relaciones externas	46
2.14 Agenda para la promoción del desarrollo e inserción internacional de la Comunidad Andina	46
3. Análisis del caso colombiano y del departamento del Meta.....	49
3.1 Análisis del origen regional de las exportaciones de Colombia a la CAN	52
3.2 Prospectiva de los alcances que tiene el acuerdo de libre comercio con Estados Unidos.....	54
3.3 El comercio internacional y la competitividad en el departamento del Meta	57
3.4 El Meta frente a la Comunidad Andina	64
4. Prospectiva.....	69
4.1 Fase 1: la situación económica y social.....	71
4.2 Fase 2: identificación de las variables clave.....	75
4.3 Fase 3: análisis del juego de actores.....	94
4.4 Fase 4: los escenarios prospectivos	101

4.5 Fase 5: el posicionamiento estratégico y la elección de las opciones estratégicas del departamento al año horizonte 2020	108
5. Conclusiones	115
Anexos	121
Bibliografía	143

Lista de tablas

Tabla 1. Tipologías de evolución económica de los territorios intermedios en comparación con promedios de crecimiento y PIB per cápita	33
Tabla 2. América Latina (seis países): tipología de territorios subnacionales	34
Tabla 3. Participación anual promedio del comercio intracomunitario con respecto al mundo, entre 1969-2014.	53
Tabla 4. Cuadro comparativo de la Comunidad Andina con el TLC	55
Tabla 5. Participación de las exportaciones del departamento del Meta en el PIB, 2013-2014.	60
Tabla 6. Evolución de los factores de competitividad. Departamento del Meta	63
Tabla 7. El departamento del Meta frente a los acuerdos de comercio internacional vigentes	65
Tabla 8. Exportaciones no mineroenergéticas a países con acuerdos vigentes	66
Tabla 9. Principales productos exportados del departamento del Meta hacia países con acuerdos vigentes*	67
Tabla 10. Matriz DOFA del departamento del Meta	74
Tabla 11. Cuadro estrategia de actores	95
Tabla 12. Matriz de posiciones evaluadas	97
Tabla 13. Matriz del peso de las posiciones evaluadas	100
Tabla 14. Tabla de hipótesis	102
Tabla 15. Escenarios coherentes	103
Tabla 16. Cuadro de escenarios	104

Tabla 17. Cuadro de probabilidades simples de todos los expertos	106
Tabla 18. Cuadro de probabilidad condicional (probabilidad de que se produzca la hipótesis <i>i</i> , dada la hipótesis <i>j</i>).....	106
Tabla 19. Cuadro de probabilidad condicional (probabilidad de que se produzca la hipótesis <i>i</i> , dado que la hipótesis <i>j</i> no se produce)	106
Tabla 20. Matriz de elasticidad	107
Tabla 21. Cuadro de políticas	109
Tabla 22. Matriz de escenarios y acciones.....	111

Lista de Figuras

Figura 1. Creación, desviación y expansión de comercio	21
Figura 2. Economías de escala y variedad de productos.....	22
Figura 3. Exportaciones, importaciones y balanza comercial del Departamento del Meta, 2010-2014.....	61
Figura 4. Plano de motricidad-dependencia del Meta para la inserción de sus bienes y servicios en la Comunidad Andina.	86
Figura 5. Convergencia entre actores.....	96
Figura 6. Figura de influencias y dependencia entre actores.	99

Lista de anexos

Anexo A. PIB del departamento del Meta, base año 2000, años 2000-2014.....	121
Anexo B. Matriz de análisis estructural del departamento del Meta.....	122
Anexo C. Matriz-sumatoria de dependencia más influencia	135
Anexo D. Histograma de escenarios contrastados	139
Anexo E. Gráfico de acciones según las políticas.....	140
Anexo F. Gráfico de políticas según escenarios.....	141

1. Introducción

Desde octubre de 1990, el Consejo Nacional de Planeación Económica y Social (CONPES) ha venido concretando la corriente aperturista en Colombia. El país se sumergió en una serie de medidas orientadas a ampliar el comercio internacional, lo que redundó en un aumento de las importaciones. Sin embargo, no se presentó la esperada reforma productiva, necesaria para la integración con el mercado mundial vía exportaciones de alta tecnología; por el contrario, la economía elevó sus exportaciones del sector primario, como carbón, níquel, petróleo, flores y banano. Este desbalance aumentó el déficit en la cuenta corriente.

Iván Silva (2003) afirma:

Solo pueden competir aquellos territorios que aprenden, es decir, aquellos capaces de adaptarse a las transformaciones de la estructura productiva mundial con base en el conocimiento y su aplicación al sector terciario avanzado, la industria de alta tecnología y/o la agricultura comercial. Ello implica para los territorios subnacionales la necesidad de desarrollar sus respectivas habilidades y ventajas, o capacidad de construir las mismas, para especializarse en áreas o sectores que tengan estas posibilidades de inserción internacional (p.10).

Aunque Colombia no ha avanzado en una transformación industrial que le permita cambiar de ser un país primario exportador a uno con bienes de alta tecnología o agroindustria, algunas de sus regiones se han esforzado por afrontar la competencia mundial. En este sentido, Silva (2013) clasificó las regiones de Colombia en ganadoras y perdedoras: las primeras tienen un fuerte aprovechamiento de recursos naturales y un desarrollo de la industria manufacturera; por su parte, las segundas son poco dinámicas e incapaces de modificar su estructura productiva para integrarse al comercio mundial. El autor indica que el departamento del Meta cuenta con un alto producto interno bruto (PIB) per cápita, y es “potencialmente” perdedora en retroceso.

El PIB del Meta se ha multiplicado por cuatro desde 1975, lo que ha aumentado su participación en el PIB del país, al pasar de

1,3 % a 1,7 %, esto con base en la producción petrolera, el sector servicios y la producción agrícola, todos de poco valor agregado; no obstante, gracias a su baja densidad poblacional, el departamento tiene uno de los PIB per cápita más altos del país. Cabe mencionar que la estructura económica ha cambiado recientemente, pues antes dominaba el sector agropecuario, pero ahora lo hacen los sectores servicios e hidrocarburos. El sector industrial es pequeño y prácticamente no ha variado en los últimos veinte años.

La mayor parte de la producción metense se dirige a la capital del país, comprador de altos ingresos y demanda, pero esto, a su vez, redundante en que no exporte a otras regiones del país; esta es una de las circunstancias por la que el Meta tiene escasa vocación exportadora. De hecho, el departamento representa el 0 % de las exportaciones no tradicionales del país; la *Agenda interna de productividad y competitividad del Meta* muestra estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que indican que desde 1990 se ha concentrado el nivel de exportaciones y por ello este se ubica en último lugar en internacionalización de la economía entre 23 departamentos analizados en Colombia.

El coeficiente de apertura del Meta muestra escasa orientación exportadora, baja competitividad y poca capacidad de diversificación. En el año 2000, mientras el promedio nacional era 24,2, el del departamento apenas era de 0,1. El coeficiente de internacionalización en 2011 fue de 1,3, la diversificación de mercados de exportación era de 9,2, el coeficiente de apertura, de 0,1, la diversificación de exportaciones, de 0,8, y el tiempo de recorrido en carretera al puerto más cercano fue de 11,1 horas (Corredor, González, Parra-Peña y Ramírez, 2014). Los indicadores reflejan la ausencia de una política de comercio exterior que busque posicionar al departamento en los primeros lugares de exportación.

Al persistir la falta de una política de comercio exterior clara, coherente con el contexto regional, de mediano y largo plazo, y con alta participación de los sectores productivos y servicios, el departamento se alejará de las posibilidades de internacionalizar su economía y, por tanto, de la senda del crecimiento económico sostenido. En este sentido, el Meta puede perder su liderazgo en la Orinoquia, dado que otros departamentos también se encuentran ubicados cerca de la capital, ofrecen condiciones parecidas y vías que comunican el resto del

país con las fronteras. El Meta ha desaprovechado las posibilidades de ampliar las fronteras comerciales, a diferencia de otros departamentos del país, que se han beneficiado enormemente con las condiciones favorables que ofrece a nuestra economía el formar parte de acuerdos de libre comercio como la Comunidad Andina (CAN) y la Alianza del Pacífico, y de los TLC con México, CARICOM, Estados Unidos y la Unión Europea, entre otros.

En búsqueda de la transformación productiva, es conveniente una intervención estatal dirigida a apoyar las actividades productivas, por medio de la promoción de exportaciones y el uso de normas que promuevan el comercio regional. También se debe ofrecer crédito barato a la industria, para facilitar la aplicación de alta tecnología en los productos agrícolas, de tal manera que se extienda su posible tiempo de consumo; en conclusión, es primordial aumentar los recursos invertidos en investigación e infraestructura para multiplicar el desarrollo tecnológico en la producción primaria y generar valor agregado, además de apoyar a las nuevas generaciones de empresarios con programas y convenios entre el Estado y las universidades, mediante la promoción de proyectos innovadores de exportación.

Dado el escenario departamental, es preciso establecer acciones concertadas con el propósito de internacionalizar su economía. Un primer paso es identificar el mercado destino de las exportaciones dentro de los acuerdos de libre comercio. Por la importancia que tiene en la participación de las exportaciones metenses, al recibir el 57,6 % de sus exportaciones (Departamento Nacional de Estadística, 2014), la seleccionada es la Comunidad Andina (CAN), conformada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Por consiguiente, el objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta que conduzca a la inserción, en la CAN, de los bienes y servicios producidos en el Meta, y proponer herramientas que involucren las particularidades del departamento y consoliden una estrategia exportadora a través del análisis prospectivo.

Posterior a la introducción, en el segundo capítulo se desarrolla un marco teórico para estimar el efecto de los acuerdos regionales de integración sobre el desarrollo de la región, teniendo en cuenta que el dinamismo de la comercialización internacional trajo consigo nuevas formas de producción y de competencia; nuevas teorías intentan explicar la tendencia actual en que los países y las empresas buscan liderar o acomodarse a la celeridad de los cambios, a través de una

producción altamente diversificada y capaz de influir incluso en el estilo de vida de las personas. La comercialización adopta ciertas formas que facilitan el intercambio comercial, una muy conocida la conforman los procesos integracionistas que producen ciertas condiciones que las teorías intentan explicar, como la intensidad del impacto de la globalización sobre la economía, la educación, la administración pública y la legislación. Las teorías integracionistas son el preámbulo para conocer la experiencia de la CAN en su avance normativo, legislativo y comercial.

El tercer capítulo aporta información sobre la participación de Colombia y el Meta en la Comunidad Andina. En el primer caso, la descripción se enfoca en conocer la dinámica comercial del país con sus vecinos: dado que su mayor socio es Estados Unidos, es imprescindible conocer cómo impacta la negociación del TLC a la economía colombiana; un ejemplo es el retiro de Venezuela de la CAN tras su marginación de dicha negociación en la que también fueron partícipes los países andinos. En lo concerniente al departamento del Meta, el análisis exige determinar la competitividad de los sectores productivos y del departamento en su conjunto, como punto de partida que habilite el diagnóstico de la capacidad productiva.

Finalmente, se complementa este documento con un trabajo prospectivo y estratégico, con el ánimo de examinar el conjunto de hipótesis y escenarios posibles respecto del futuro del departamento, con el propósito de elaborar un plan que culmine con el diseño de la puesta en práctica de la propuesta. Este método se elabora con el concurso de actores representativos del departamento, para concertar las acciones a seguir en procura de conquistar el mercado andino y permitir que esta experiencia amplíe la visión de la población metense respecto a su inserción en el mercado mundial.



2. Los acuerdos regionales de integración y el desarrollo económico

Los acuerdos regionales de integración (ARI) provocan efectos de transformación económica en la economía. Algunos estudiosos del tema, como Ben-David (1993) y Karras (1997) sugieren que algunas de estas transformaciones tienen que ver con la convergencia del ingreso per cápita, la cual es mayor entre países que tienen una plataforma tecnológica desarrollada. La experiencia europea demuestra que los países con menor ingreso tendieron a converger más rápidamente. Karras investigó en ese sentido el comportamiento de tres acuerdos regionales de integración en el periodo 1960-1990. Según los resultados obtenidos, mientras Estados Unidos y la Unión Europea (quince países) mostraron una convergencia, la tendencia fue más débil en el Área de Libre Comercio para América Latina (ALCLA, que comprende siete países) y menor aún en el caso de la ASEAN (cinco países), la cual demostró que la convergencia de ingresos se debe principalmente al grado de integración económica que existe entre los países. Así, la UE tiene mayor integración porque existe menos protección y una mejor coordinación de políticas. También Karras, al igual que Ben-David, considera que los acuerdos norte-norte (entre países ricos) traen más beneficios a los asociados que los acuerdos de integración regional sur-sur (entre países pobres).

Por su parte, el estudio de Coe, Helpman y Hoffmaister (1997) afirma que el acceso al conocimiento tecnológico de un país tiene relación directa con las importaciones que proceden de allí, y que entre más abierto se encuentre el mercado nacional al extranjero, mayor es el nivel educativo de su fuerza laboral; incluso, entre más relaciones se tengan con países que tienen una larga experiencia en investigación y desarrollo, más beneficioso será el comercio para los rezagados en estos aspectos.

A su vez, Lumenga-Neso, Olarreaga y Schiff (2001) sostienen que son más importantes en la transmisión del conocimiento los efectos indirectos que los directos. El ejemplo de un efecto indirecto se presenta cuando los países de la OCDE que tienen trato comercial con Francia tienen una mayor posibilidad de absorción de conocimiento gracias al desarrollo tecnológico francés recibido a través de bienes y

servicios, que el avance que lograrían solo mediante su propio conocimiento, efecto directo.

Además, Olarreaga, Schiff, y Wang (2002) observan que los países en desarrollo se benefician más de un intercambio con los países del norte, que de uno con sus homólogos del sur. Además, en el ámbito de las industrias, detallan que las que tienen un uso intensivo de I&D se benefician con el intercambio comercial sur-norte, mientras las menos intensivas en capital se benefician con el intercambio comercial sur-sur. Los investigadores concluyen que una relación sur-sur atrasa los avances tecnológicos de los países subdesarrollados, porque disminuye los beneficios indirectos que se reciben de la tecnología procedente del norte. Asimismo, revelan que, a partir de investigaciones elaboradas en América Latina, se verificó como los acuerdos comerciales facilitaron el traslado de conocimiento de la OCDE a países de la región, creando un círculo virtuoso, ya que el aumento de la productividad total de los factores demanda mano de obra calificada.

2.1 Esquemas de integración

En la literatura, los acuerdos regionales se presentan clasificados de acuerdo con la profundidad de su integración. Estos abarcan desde países que eliminan aranceles, hasta aquellos que comparten una moneda en común. Se deduce que la meta de la integración es unificar políticas comerciales, pero otro tipo de políticas, como las industriales o de migración de factores de producción, quedan al margen de las negociaciones integracionistas.

Sin embargo, intentos de unificar los mercados más allá de los acuerdos regionales hacen prever que las agendas integracionistas están avanzando a favor de incluir, además del comercio, otros aspectos de la vida económica y social de los países, tales como la agricultura, las inversiones y la propiedad intelectual. No obstante, quedan cortos temas como la migración demográfica, situación que no es liderada por Estados Unidos en sus Tratados de Libre Comercio, pero que la Unión Europea ha aprobado aplicar en los países que la conforman. De acuerdo con estas líneas y alcances, se identifican cinco formas de integración en este tipo de acuerdos comerciales:

- Área de libre comercio: esta forma de integración está encaminada a eliminar aranceles entre los países miembros, aunque man-

tiene aranceles frente al resto del mundo. Es aceptada por los ortodoxos de las teorías del comercio internacional, porque crea comercio mundial.

- Unión aduanera: los miembros eliminan los aranceles entre ellos y establecen un arancel externo común para el resto del mundo.
- Mercado común: significa que, además de la eliminación de aranceles entre los países miembros, también se permite la libre movilidad de factores y de mercado de capitales.
- Unión económica: los países miembros acuerdan coordinar las políticas económicas para su unificación.
- Integración total: cubre más allá de los aspectos económicos. Los Estados ceden la autoridad a una entidad supranacional.

Anteriormente se consideraba que todos los países atravesarían estas formas de integración, desde la más incipiente hasta la integración total. En contraste, hoy se sabe que no todos los bloques de integración transitan por esta senda, dado que las condiciones económicas y políticas de los países son muy disímiles, lo que dificulta que sus economías puedan avanzar hacia una fase de integración total.

2.2 Los acuerdos regionales en la historia

En el transcurso de la vida comercial de los pueblos se han presentado los acuerdos regionales, ya que este facilitaba el intercambio de mercancías. Schiff y Winters (2004) mencionan a la unión aduanera existente en las provincias de Francia en 1664. También hay evidencia que, entre los siglos XVIII y XIX, el Imperio austrohúngaro estableció alianzas de libre comercio con sus vecinos.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos surgió como la nueva potencia global. Su visión se impuso en los ámbitos político y económico, lo que incluía ampliar la perspectiva global, desde la internacionalización de las relaciones con trato igualitario para todos los socios, junto con los avances tecnológicos, como las telecomunicaciones y el transporte, que permitieron el acercamiento de las fronteras.

Al mismo tiempo, debido a la necesidad de reconstruir Europa tras la guerra, se consideró que la unión aduanera fortalecería las economías y, por tal motivo, se creó la Unión Aduanera de Benelux

(conformada por Bélgica, Holanda y Luxemburgo) en 1947, la Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA) en 1951 y la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1957 (conformada por Francia, Bélgica, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos y Alemania Occidental).

En los sesenta, las corrientes proteccionistas estimularon políticas comerciales que buscaban la sustitución de importaciones, ya que se creía que dichas políticas tendrían mayor impacto si se ampliaba la zona económica. Lo anterior generó un entusiasmo por el regionalismo. Además, los acuerdos regionales fueron intervencionistas y decidieron qué tipo de empresas crear y ubicar. Sin embargo, en los setenta se evidenció que dichos acuerdos no habían logrado dinamizar definitivamente la economía, en parte porque los países miembros los violaban continuamente.

A partir de los ochenta, la Unión Europea impulsó una integración entre países para formar un mercado único. Así, en el globo se generaron y reactivaron una serie de convenios, bloques y tratados de libre comercio para fomentar el intercambio de mercancías. Actualmente, la mayoría de los gobiernos han puesto entre sus objetivos prioritarios el fomento de los procesos de integración económica, lo que lleva al surgimiento de alianzas en todo el mundo.

2.3 El impacto de los acuerdos regionales de integración en el desarrollo

Los acuerdos regionales representan importantes aportes al desarrollo de un país; sin embargo, los costos que acarrea han impedido que se cumplan todas las fases inicialmente planeadas en los tratados de integración. Existe, empero, la necesidad de acercar los mercados nacionales, lo que se pone de manifiesto en la búsqueda permanente de la unión entre países, esto para recibir todos los posibles beneficios de dicha situación.

El Secretario General de las Naciones Unidas en el informe *Desarrollo y cooperación económica internacional. Un programa de desarrollo*, menciona que las definiciones de desarrollo son múltiples. Resalta cinco dimensiones de desarrollo: la paz como base fundamental, la economía como motor del progreso, el medio ambiente como base de la sostenibilidad, la justicia como pilar de la sociedad, y la democracia como buen gobierno (Organización de las Naciones

Unidas,1994). Se asocia el desarrollo con los acuerdos regionales porque se ha observado que la liberalización de comercio aumenta el volumen de intercambio de bienes y servicios, disminuye los costos, impulsa el crecimiento económico y reduce la pobreza. Por su parte, Seers (1981), en un intento de simplificar el significado de desarrollo, menciona que basta con reducir el desempleo, la pobreza y la inequidad para encaminar la economía por la senda del desarrollo.

El desarrollo se fortalece cuando la política comercial beneficia la transmisión de conocimiento, que se da a través del intercambio fronterizo entre países con diferentes niveles de tecnología. Dado que los países más atrasados tecnológicamente tienen pocas posibilidades de invertir en ciencia y tecnología, se pueden beneficiar del intercambio de mercancías, motivando a las empresas nacionales a producir con el mismo refinamiento y calidad de las empresas extranjeras. También las matrices de empresas multinacionales entrenan mano de obra nacional, que luego aplicará este conocimiento en la industria nacional. Pero no basta con el conocimiento que transmiten las empresas extranjeras en el territorio nacional. Ante la competencia extranjera, los países subdesarrollados se verán abocados a determinar políticas tendientes a promover que sus ciudadanos adquieran los conocimientos necesarios afuera de sus fronteras.

Es por esto que los estudiosos tienen un renovado interés en conocer cómo los acuerdos regionales han impactado en la vida socioeconómica de ciertos territorios. Para ello, Hualde (2002) ha identificado factores históricos que han contribuido al surgimiento de este interés entre los teóricos:

- La crisis del Estado-nación keynesiano y el desarrollo de otros actores como, por ejemplo, las transnacionales;
- La delegación de responsabilidades a las regiones, caracterizada por una reivindicación en torno a sus competencias y un mayor poder de decisión de las mismas. Estos fenómenos se conjugarían en tendencias hacia la descentralización y la autonomía regional;
- Las críticas a la política regional e industrial clásica (arriba-abajo);
- Una nueva concepción del espacio ante el desarrollo de las tecnologías de la comunicación e información;

- Las novedosas formas organizativas de las empresas, más flexibles y descentralizadas;
- El papel central del aprendizaje y el conocimiento.

En el caso de América Latina, el impacto de los acuerdos regionales ha significado una oportunidad de desarrollo, especialmente para los territorios más prósperos, que son los que tienen más para ofrecer en el mercado internacional.

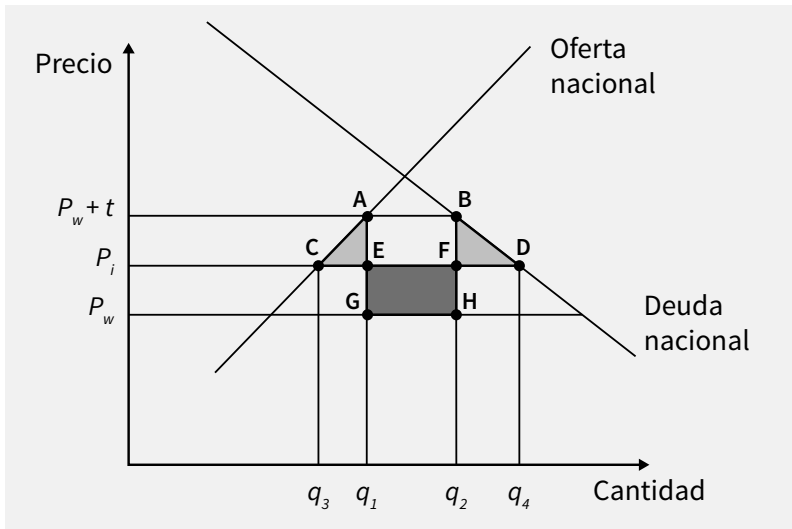
El análisis teórico del comercio internacional tiene como hipótesis que el libre flujo de mercancías aumenta la eficiencia de las economías nacionales. Se basa este supuesto en la teoría clásica desarrollada por Adam Smith y David Ricardo, en los modelos llamados la ventaja absoluta y ventaja comparativa. La teoría de la ventaja comparativa afirma que todas las economías deben especializarse en aquellas actividades económicas que tienen menor costo de oportunidad y en las que, después del intercambio, todos los participantes obtienen mayor beneficio que en ausencia de este.

En los comienzos de los cincuenta, los estudios pioneros sobre integración económica se enfocaron en analizar las uniones aduaneras. A pesar de varios intentos de estudiar las uniones económicas, a partir del libro de Jacob Viner (1950) *The Customs Union Issue*, el estudio de integración económica inicia de manera sistemática y enfocado a las áreas de libre comercio. El primer objetivo de la publicación es demostrar que toda la actividad económica es el incremento del bienestar en los términos definidos por Wilfredo Pareto (1848-1923): “Podemos afirmar con seguridad que el incremento del bienestar de un ser humano conduce a un incremento del bienestar social solamente cuando no reduce el nivel de bienestar de ninguno de los otros miembros del grupo” (p.101). Viner aceptó esta concepción y propuso considerar que la integración aduanera provoca creación y desviación de comercio. El análisis de los efectos del área de libre comercio y unión aduanera se han visualizado desde la localización en términos de creación, desviación y expansión de comercio. Esto determina si la integración regional es beneficiosa para un país o, por el contrario, es mejor no integrarse. Respecto a esto, Juan Tugores (2002) concluyó que la creación de comercio aumenta el bienestar y su desviación lo disminuye.

Para comprender mejor la afirmación de Tugores, se ejemplifica en la figura 1 un caso de creación, desviación y expansión de comercio. Inicialmente, el país tenía un arancel sobre todas las importaciones, de modo que importaba la cuantía AB (igual a $q_2 - q_1$) del productor más barato, que suponemos era un tercer país. Producida una integración comercial, el precio en el mercado integrado se sitúa en p_i , superior al precio mundial p_w , pero inferior al precio mundial + arancel que mantiene el país frente al resto del mundo (por ejemplo, por efecto del arancel externo común de la unión aduanera).

Ahora el país importa la cuantía CD (igual a $q_4 - q_3$) del país socio comercial. El comercio internacional del país ha aumentado pero en la magnitud AB ($= q_2 - q_1$), es decir, es simplemente desviación de comercio (desde un tercer país, con productos más eficientes al país socio comercial), mientras que la magnitud $q_1 - q_3$ sería creación de comercio (sustitución de producción nacional por importaciones de un productor más eficiente) y $q_4 - q_2$ sería expansión de comercio (aumento de importaciones debido a la reducción del precio de la integración comercial propicia).

Figura 1. Creación, desviación y expansión de comercio



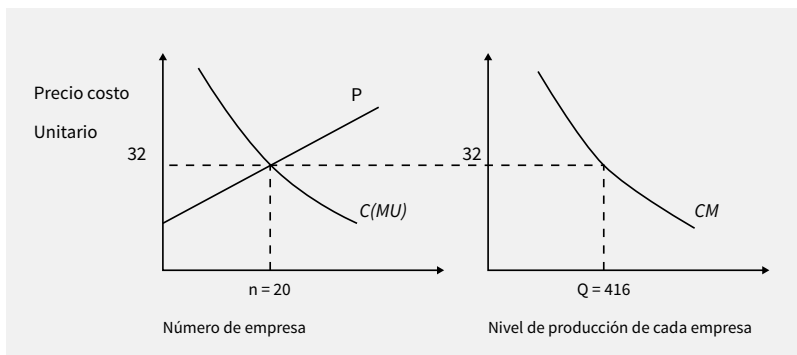
Fuente: Tugores, J., 2002.

Este análisis solamente tiene en cuenta las diferencias de productividad y está limitado por la diferencia de determinados factores. A finales de los años setenta, la nueva teoría de la integración asocia la especialización internacional a las fuentes de comercio. También incluye la teoría tradicional de la competencia oligopólica y el estudio de los efectos dinámicos. A partir de la nueva teoría, se introdujeron efectos producidos por la integración de mercados. Entre estos se destacan:

- a) Los mercados más amplios favorecen las economías de escala, porque se facilita el montaje de empresas de gran tamaño, con capacidad de producir mayor cantidad de bienes a menor costo por unidad.
- b) La competencia entre empresas de la región elimina del mercado las empresas menos eficientes que debían su permanencia a la protección del mercado nacional.
- c) Los términos del intercambio son modificados a raíz de la eliminación de las barreras arancelarias.
- d) Otros aspectos dinámicos se tienen en cuenta en el análisis, tales como la variedad de productos, la igualación de los factores de producción y economías de aglomeración.

Según Tugores (2002), un enfoque alternativo para analizar los efectos de la integración se hace desde la economía de escala y la variedad de productos.

Figura 2. Economías de escala y variedad de productos



Fuente: Tugores J., 2002.

La figura 2 muestra la curva de costo medio unitario decreciente debido a las economías de escala. La curva *P* muestra que cuanto mayor sea el número de empresas, y menos diferenciados los productos, más bajo será el precio. El análisis de la integración supone que cada empresa que opere en el mercado integrado aprovechará mejor las economías de escala con el subsiguiente efecto a la baja sobre el costo medio y el precio. Así, las economías de dos territorios se encuentran integradas óptimamente al ponerse al servicio de las comunidades: dos países se unen y el más desarrollado debe permitir políticas de desarrollo que consientan una mejor distribución de la relación entre ambos países, lo que favorece al país que está en inferioridad. De esta forma, la integración no solo apoya el aparato productivo, sino que contribuye al crecimiento de distintas regiones desde la cooperación entre diferentes territorios.

Desde esta perspectiva, los estructuralistas latinoamericanos perciben la integración como una estrategia para superar los problemas causados por la industrialización con sustitución de importaciones autárquicas. Para el movimiento cepalino solo es posible pasar a la producción de bienes intermedios y de capital mediante el crecimiento organizado de la industria, a través de un mercado más amplio para facilitar el montaje de grandes industrias. Es por esto que la unión de los mercados ofrece el espacio requerido para el desarrollo de la industria.

2.4 Crecimiento económico

El concepto de desarrollo tiene fuertes bases en la teoría del crecimiento económico, la cual tuvo un gran impulso a partir de la inestabilidad que padecieron los países desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial. En el estudio de Schiff y Winter (2004) se menciona la importancia del crecimiento económico para el desarrollo de la economía, incluso es el objetivo fundamental de la política comercial.

Harrod (1973), en su aporte seminal a la teoría del crecimiento, enuncia que la acumulación de capital configura el determinante del crecimiento y que aquella se logra a través del ahorro y la inversión. La parte de la renta generada por la sociedad, y que no es consumida, constituye el ahorro del sistema productivo. Al destinar este ahorro a la adquisición de maquinaria y equipo, se incrementa la productividad y, por lo tanto, la producción y la renta. Por su parte, la pers-

pectiva neoclásica del crecimiento económico admite que no existe ningún factor a largo plazo que influye sobre el crecimiento, y este es determinado de manera exógena por el crecimiento poblacional y el cambio tecnológico. Pero pronto se llega a rendimientos decrecientes, porque el capital se acumula más rápido y la inversión adicional es contrarrestada con la depreciación del cúmulo adicional de capital, lo que conduce a un decrecimiento de la relación capital-producto.

Se han adelantado análisis empíricos que relacionan la apertura comercial con los crecimientos entre países; entre estos se encuentran los de Baldwin y Forslid (1996), quienes elaboraron un estudio relacionando con el crecimiento y apertura comercial, a través de una aproximación a la teoría q . Los autores consideran que la simplicidad de la teoría hace más fácil explicar las variables de política comercial y permite generar continuas relaciones de tipo cuantitativo, entre crecimiento y comercio para decisiones de política, y análisis empírico. Gracias a estos hallazgos y a la simplicidad de los modelos, un amplio rango de relaciones cuantitativas se visualiza en modelos de innovación de equilibrio parcial, sugiriendo que los lazos entre crecimiento y nuevo comercio parten de enriquecer los modelos de sectores de innovación con los modelos de crecimiento.

Tradicionalmente, en el análisis empírico se ha recurrido a la regresión de corte transversal para conocer los determinantes del crecimiento económico. De estos estudios se destaca el de Vamvakidis (1998a), el cual mostró que las economías grandes y abiertas crecen más rápido. El nivel de desarrollo de los países con economías grandes y abiertas tienen un impacto en la economía local, mientras los vecinos con economías cerradas tienen poca influencia en el crecimiento doméstico. Los resultados del estudio sugieren que los países menos desarrollados se favorecen de acuerdos con países más desarrollados y que los acuerdos regionales en el pasado no tuvieron mucho impacto debido a que se realizaban entre países en desarrollo, pequeños y con economías similares. Agrega que la mayoría de los países han diseñado los acuerdos regionales como parte de la sustitución de importaciones. Favorece los acuerdos regionales entre países del norte y del sur, porque existen experiencias positivas en el crecimiento económico.

En otra obra, Vamvakidis (1998b) utiliza paneles de datos para identificar los efectos del crecimiento de acuerdos regionales diferentes al de la Unión Europea. Sus resultados concluyen que la aper-

tura tiene un efecto directo sobre el crecimiento y un efecto indirecto más grande que las inversiones, mientras que los acuerdos regionales tienen un impacto negativo, aunque no estadísticamente significativo, sobre el crecimiento y la inversión.

2.5 La inversión extranjera directa (IED)

La globalización económica trae consigo la inversión extranjera directa (IED), que aporta numerosas posibilidades para el país receptor: mayor disponibilidad de recursos, la recepción de conocimientos en ciencia y tecnología, alta calidad para internacionalizar la economía y cambios en las normas laborales.

También, la IED implica que el país receptor debe aprovechar al máximo sus beneficios y estar preparado para los cambios en la economía nacional, porque esta incidirá de manera diferente en los sectores económicos y regionales de dicha economía. En relación con lo anterior, Graham (1995) observó la IED desde dos puntos de vista: el país que recibe la inversión y el país inversionista. El primero recibe efectos positivos, que tienen que ver con la transferencia de tecnología, y negativos, que se reflejan en la capacidad de manipular el mercado para generar beneficios exagerados a los inversionistas extranjeros; por su parte, para el país inversionista, la IED no influye en la cantidad de trabajo, pero sí en la relocalización de la misma. Asimismo, el autor sugiere que las exportaciones e importaciones crecen a la par de la IED.

Por el contrario, otros enfoques se centran en las características internas de la empresa, los cuales se asocian a John Dunning (1980) y su paradigma ecléctico. Este identifica un marco analítico con tres elementos (OLI): las ventajas de propiedad (“o”, *ownership*), localización (“l”, *localization*), e internalización (“i”, *internalization*). Cada elemento explica por qué las empresas monopólicas son cómo son.

Los autores que empíricamente relacionan la IED con la rivalidad oligopolística de las empresas se les denomina teóricos del enfoque de la organización industrial; entre ellos sobresale el trabajo pionero de Hymer y Caves (como se citó en Pitelis y Sugden, 2000). En este tipo de modelo, la IED está asociada con los modelos de comercio internacional: existe comercio gracias a las ventajas comparativas (economías de escala y estrategias de diferenciación de

producto), las cuales pueden intensificarse mediante la investigación, patrocinada por la IED. Sin embargo, los modelos de organización industrial no explican por qué, además de la IED, la competencia también se presenta por medio de licencias o arreglos contractuales; tampoco explican por qué la IED se encuentra localizada en algunos países o territorios.

Estudiosos del tema, como Baldwin y Seghezza (1996), afirman que los modelos teóricos asumen que cada país tiene sectores de bienes comerciales y no comerciales. Dado que los costos de transacción de bienes comerciales disminuyen en mayor medida que los de los bienes no comerciales, se aumenta la demanda y oferta de bienes comerciales; esto intensifica el uso de capital, la liberalización comercial eleva la demanda relativa de capital y, por lo tanto, su rentabilidad, ocasionando que la tasa de rendimiento del capital se incremente en los países que se integran. Estos argumentos son más efectivos en los acuerdos regionales norte-sur que en los sur-sur.

Es así que los acuerdos regionales son necesarios para atraer la inversión. Una política estable, una liberalización de mercados y reformas estructurales que apoyen el incremento de la plataforma productiva pueden inducir a un incremento general de la rentabilidad y, por lo tanto, atraer las inversiones privadas. Lo anterior lo evidencian Brada y Méndez (1988), quienes estudiaron los efectos de la integración en la formación de capital, en los acuerdos regionales (AELC, CEE, CAEM, ALCLA y EAC) y observaron un importante aumento de la inversión. Las dos razones más importantes por las que la IED llega a un bloque regional tienen que ver con la evasión de aranceles; así, al invertir en industria local, se evita tener que ingresar a un mercado protegido con la carga arancelaria a costas al producir desde adentro del acuerdo. Una segunda razón tiene que ver con la mano de obra local más barata y el uso de la plataforma productiva.

Más tarde, Smarzynska (2002) encontró que la protección débil disuade a los inversionistas extranjeros de invertir en sectores intensivos de tecnología, donde se confía fuertemente en los derechos de propiedad intelectual. Los resultados también indicaron que un régimen débil en esta materia alienta a los inversionistas a emprender proyectos enfocados preferiblemente en la distribución que en la producción. Los efectos tardíos recaen sobre todos los sectores, o sea,

sobre los que tienen una fuerte protección intelectual de derechos y sobre los que no. Por tanto, la legislación nacional debe garantizar el respeto a la innovación. En este sentido, los acuerdos regionales de integración deben incluir medidas que protejan los avances tecnológicos, para así atraer la inversión extranjera.

En cuanto a la IED y las multinacionales, Blomstrom y Kokko (1997) consideran que las economías reciben beneficios de las inversiones extranjeras directas, pero la relación entre las multinacionales y los países huéspedes parecen variar. Cuando las corporaciones multinacionales ingresan a países con barreras a la IED, si el país huésped está muy protegido, las multinacionales deben aumentar su eficiencia.

La mayoría de la evidencia muestra que existe un riesgo con la entrada de las multinacionales a los países subdesarrollados porque pueden reemplazar la producción local y eliminarla del mercado. Sin embargo, también se evidencia un efecto positivo cuando las empresas locales copian la tecnología usada por las subsidiarias de las firmas extranjeras; además, la entrada de una subsidiaria al mercado local promueve una intensa competencia. Esto fuerza a las empresas locales a usar los recursos de manera más eficiente. Acerca del beneficio intraindustrial, los estudios no evidencian efectos positivos, tal como lo muestran en su estudio Aitken y Harrison (1999) en Venezuela entre 1976 y 1989, que incluyó más de 4000 plantas. Los dos efectos identificados de la inversión extranjera sobre la industria local fueron: primero, cuando aquella aumentaba en las plantas con menos de 50 empleados, estas se beneficiaron de las ventajas de los propietarios extranjeros; segundo, el incremento de la inversión extranjera tuvo efectos negativos en las firmas domésticas de la misma industria, porque perdían mayor participación en el mercado local.

En un estudio empírico, Kugler (2005) evidenció un efecto positivo de propagación de conocimiento entre las multinacionales y sus clientes y proveedores; de esto se deduce que la IED sustituye la inversión nacional y la complementa con otros sectores. El impacto sobre la formación de capital en los productores locales depende de las conexiones entre empresas. Las estimaciones basadas en el censo manufacturero de Colombia exhiben que los efectos inesperados de la IED sobre la propagación del conocimiento se encuentran no solamente dentro de las industrias, sino también entre ellas.

2.6 El impacto de la globalización en la economía

La globalización tiene varias definiciones, pero en general hace referencia a un proceso que tiene repercusiones en diversas áreas de las actividades sociales de los países, como la economía, la educación, la administración pública y la legislación. La globalización no se encuentra consolidada; es un proceso que requiere de la obtención de una identidad global. La interdependencia entre países avanza a pasos agigantados e implica un cambio en la cultura y tradiciones de concebir el mundo. Por lo general, el impacto de la globalización en las economías ha sido medido a través de aspectos económicos como las finanzas y flujos y movilidad de capital; pero ahora esto es más complejo, tal como lo explica Bervejillo (1995), quien explica que existen al menos cinco dimensiones que deben ser tomadas en cuenta cuando se habla de globalización:

- Tecnológica: la creación de un nuevo espacio global, dado por la coincidencia de la informática y las telecomunicaciones, y el desarrollo de nuevas tecnologías de transporte, control y gestión de procesos.
- Económica: un nuevo sistema financiero transnacional y la internacionalización de los mercados de consumo, los procesos productivos y las empresas.
- Cultural: el desarrollo de los medios masivos de comunicación electrónicos, que permiten la simultaneidad de la información.
- Político/institucional e ideológico: una nueva multipolaridad dentro de un espacio de jerarquías y dominios, así como la construcción de nuevas regulaciones globales.
- Físico/ambiental: cierta incertidumbre para determinar la evolución futura de la acción humana.

Los teóricos del comercio internacional consideran que en el ámbito global se concibe una maximización del ingreso nacional a partir de la liberalización del comercio, materializado en el Acuerdo General de Tarifas y Consumo (GATT) establecido en 1947 y, a partir de la década del 90, por su sucesora, la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Pese a esta visión optimista de la globalización, teóricos como Casanova (2004) señalan que el efecto inicial de estandarizar pautas

de consumo se ha visto truncado, ya que para algunas localidades la globalización presenta oportunidades, mientras que para otras se traduce en pérdidas económicas y culturales.

Bervejillo (1995) señala que la globalización abre oportunidades, pero también crea nuevas amenazas; en el primer sentido se destacan dos líneas principales: por un lado, permite a ciertos territorios un mayor acceso a recursos globales relacionados con tecnología, capital y mercados; por otro lado, supone para ciertos territorios una revalorización de los recursos endógenos. En conclusión, la globalización sería una ventana de oportunidad para territorios que cuentan con capacidades estratégicas relevantes. Sin embargo, este autor identifica cuatro amenazas:

- La “marginación” o “exclusión” para aquellas localidades o áreas que no llegan a ser —o dejan de serlo— atractivas y relevantes para la economía mundial; al disminuir las protecciones estatales, muchas localidades enfrentan la posibilidad real de caer en el estancamiento, el retroceso o el abandono.
- La posibilidad de que algunas regiones se vean enfrentadas a una “integración subordinada”, al depender de actores globales externos que, además de no contar con arraigo territorial, carecen de responsabilidad frente a la sociedad local con la cual mantienen lazos sumamente frágiles, lo que les permite el retiro de sus inversiones atraídos por condiciones más ventajosas en otros territorios.
- La “fragmentación”, el “desmembramiento” y la “desintegración económica y social” de ciertas unidades territoriales, regiones o ciudades, dependiendo de su inscripción en el sistema global; en algunas ciudades, esta fragmentación puede traducirse en una dualización entre capas de población “globalizadas” y otras que no.
- La amenaza de “carácter ambiental”, producto de la imposición de un modelo de desarrollo no sustentable.

Arocena (1997) identifica tres maneras en que las localidades enfrentan el problema global-local:

- Concebir a la globalización como una amenaza que tiende a eliminar las autonomías y con ellas a los actores locales o regiona-

les que puedan ofrecer resistencia al proceso global; desde esta perspectiva, un planteamiento de desarrollo local se convierte en un imposible siempre y cuando las condiciones internacionales se mantengan permanentes.

- Ver en lo local la alternativa para enfrentar la amenaza globalizadora, planteando una especie de “revolución antiglobal” que permita a los actores locales recobrar su poder. Bajo este pensamiento se agrupan aquellas formas de resistencia política y cultural al proceso de globalización, que pueden desembocar en manifestaciones de tipo nacionalista o bien en la formulación de proyectos políticos con fuerte énfasis en el rescate y conservación de los elementos que caracterizan a una sociedad local determinada. A diferencia de la primera concepción, aquí los actores locales tienen un fuerte protagonismo, ya que son los “encargados” de acabar con la hegemonía global; sin embargo, ambas concepciones comparten la idea de concebir a la globalización como una amenaza.
- La tercera y última modalidad intenta dejar de lado la dicotomía global-local, en un intento de articular sus términos, para situar la globalización en terrenos técnicos-políticos que favorezcan el desarrollo local.

2.7 La importancia de la localización en la globalización

Según Fujita, Krugman y Venables (1999), la ventaja comparativa incide en la ubicación de las empresas que hacen parte de un ARI (acuerdos regionales de integración). Pero, además, existen fuerzas centrípetas que tienden a impulsar a las empresas a ubicarse las unas junto a las otras. Los efectos de la aglomeración: un área con un sector manufacturero grande tiende a tener bajos precios indexados por las manufacturas; áreas con gran demanda por manufacturas tienden a tener grandes sectores manufactureros, debido a los efectos en el mercado casero; los trabajadores del sector manufacturero demandan bienes manufacturados; en conclusión, sectores con grandes empresas manufactureras tienen mucha demanda manufacturera. Marshall (1920) indica que estas fuerzas centrípetas o de aglomeración pueden agruparse así:

- Beneficios indirectos en conocimiento y efectos tecnológicos a partir de una ubicación cercana.

- Disponibilidad de mano de obra calificada.
- Nexos entre compradores y vendedores a partir de una cercanía que facilitará el intercambio.

En este sentido, Puga y Venables (1997) afirman que la liberalización afecta la ubicación de las empresas al aumentar la rentabilidad de la ubicación industrial en los países en desarrollo, porque disminuye el precio de los productos intermedios importados y permite a las empresas tener entrada a los mercados de los países desarrollados; sin embargo, la rentabilidad puede disminuir en mercados altamente competitivos. Los bajos salarios de los países en desarrollo alientan el desplazamiento de las industrias del norte hacia el sur y Europa del Este. De esta forma, América Latina y Asia Suroriental son focos de atracción para la inversión extranjera. Pero esta inversión no se distribuye equitativamente: por ejemplo, en los últimos 15 años, los países asiáticos han recibido más del 50 % de las inversiones dirigidas a países en desarrollo. Además, no siempre la integración se considera favorable al crecimiento económico. Según Aziz-Jalloh (1978), es imposible la integración económica en un marco de subdesarrollo económico y político. La inmadurez económica y política impide alcanzar el éxito que en otras regiones existe.

En circunstancias favorables, los empresarios buscan instalar su empresa en un país u otro para aprovechar las ventajas comparativas presentes en uno u otro país. En el TLCAN (Tratado de Libre Comercio del Norte), las empresas que se ubican en México aprovechan la ventaja que representa su mano de obra barata, lo que redundará en intensificación de la industria en ciertas regiones, por ejemplo, el ensamble de automotores en la frontera mexicana con Estados Unidos. De esta manera, en los acuerdos norte-sur, el sur puede salir beneficiado. Además, el efecto en la economía de México se ha sentido, ya que la fuerte aglomeración de industria de Ciudad de México se ha trasladado a los estados norteros.

Aunque la apertura comercial y los ARI pueden contribuir a la industrialización de los países en desarrollo, también pueden provocar graves divergencias entre sus miembros si se hallan en zonas de atraso tecnológico. En África, continente con poco desarrollo económico, varios ARI han fracasado porque no han llegado a acuerdos comerciales o superado diferencias económicas. Un ejemplo es la distribución de los beneficios de la integración de la Comunidad del Este

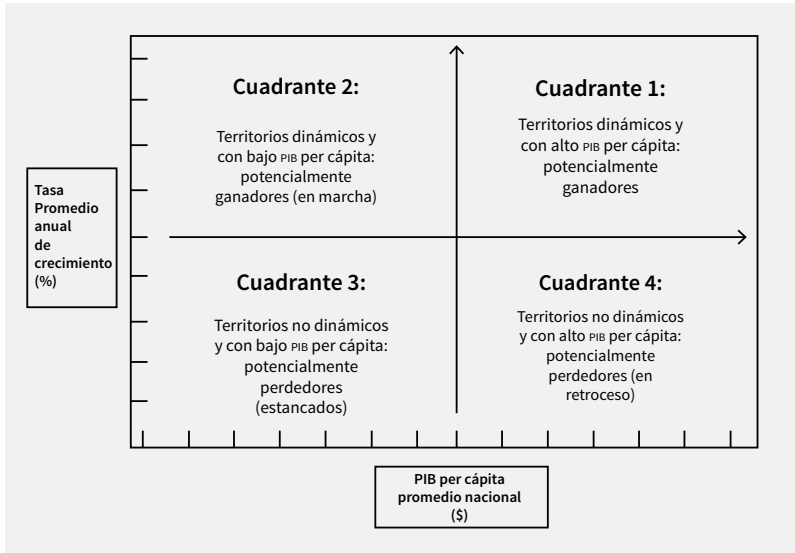
del África, que no fue la misma para los países miembros: Tanzania y Uganda señalaban a Kenia como el país receptor de las grandes ganancias fruto del mercado conjunto y, en efecto, el sector manufacturero keniano poseía el 70 % de las manufacturas totales de la comunidad e incluso exportaba hacia sus socios más pobres. En 1977 se hundió la comunidad porque no logró satisfacer los deseos de los dos miembros en desventaja.

Para terminar, quepa mencionar que las fuerzas de aglomeración son más firmes cuando las barreras comerciales son menores. Los empresarios toman las mejores decisiones de ubicación de empresa cuando las ventajas comparativas y competitivas no se ven torpedeadas por obstáculos de índole reglamentaria o política que distorsionen el establecimiento de la industria.

2.8 Convergencia y disparidades territoriales en América Latina

Los estudiosos de temas territoriales ponen de manifiesto una preocupación que siempre es tema de análisis: las desigualdades territoriales. Silva (2005) utiliza dos conceptos para conocer la convergencia territorial en Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú: el primer concepto, denominado “convergencia beta”, según el cual esta se produce si las economías pobres crecen más que las ricas; el segundo, denominado “convergencia sigma”, indica que esta se presenta si la dispersión del ingreso real per cápita entre grupos de economías tiende a reducirse en el tiempo. El estudio concluye que no hay muestras de convergencia territorial en los países analizados. También presenta una tabla que muestra la tipología de los distintos territorios subnacionales (véase tabla 1).

Tabla 1. Tipologías de evolución económica de los territorios intermedios en comparación con promedios de crecimiento y PIB per cápita



Fuente: Silva, I., 2005.

Con base en este cuadro, Silva (2005) propone una interpretación del estado del desarrollo regional en los diferentes territorios, tal como se observa en la tabla 2. Es una diferenciación de políticas en función de las tipologías de territorios y de los factores de éxito de los llamados territorios ganadores.

Tabla 2. América Latina (seis países): tipología de territorios subnacionales

2. Territorios dinámicos y con bajo PIB per cápita: potencialmente ganadores (en marcha)

Perú: Huancavelica, Huánuco, Cuzco, Cajamarca, Puno, Ayacucho

Brasil: Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso Goiás, Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte, Piauí, Maranhão

Chile: Aysén, Maule, Los Lagos
México: Durango, Puebla, Michoacán, Tlaxcala, Zacatecas, Yucatán, Guanajuato

Colombia: Caldas, Cesar

1. Territorios dinámicos y con alto PIB per cápita: potencialmente ganadores

Perú: Moquegua, Pasco, Arequipa, Lima, Callao, Lambayeque, Junín, Ica, La Libertad

Brasil: D. Federal, Río de Janeiro, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Paraná

Chile: Antofagasta, Atacama, Tarapacá, Región Metropolitana

México: D. F., Nuevo León, Chihuahua, Coahuila, Querétaro, Sonora, Tamaulipas, Aguascalientes, Colima

Colombia: Cundinamarca, Bogotá, Valle del Cauca

Bolivia: Pando, Oruro, Tarija

3. Territorios no dinámicos y con bajo PIB per cápita: potencialmente perdedores (estancados)

Perú: Apurímac, Piura, Ancash, Tumbes, San Martín, Amazonas

Brasil: Paraíba, Acre, Bahía, Sergipe, Alagoas, Amapá, Pará, Rondonia, Roraima

Chile: Araucanía, Coquimbo, G. B. O'Higgins, Valparaíso, Biobío

México: Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Hidalgo, San Luis Potosí, México, Guerrero, Nayarit, Tabasco, Sinaloa, Morelos

Colombia: Sucre, Nariño, Magdalena, Bolívar, Boyacá, Tolima, Atlántico, Huila, Norte de Santander, Caquetá, Córdoba, Quindío, Risaralda, Cauca, Chocó

Bolivia: Potosí, Chuquisaca, Beni, La Paz

4. Territorios no dinámicos y con alto PIB per cápita: potencialmente perdedores (en retroceso)

Perú: Tacna, Madre de Dios, Loreto

Brasil: São Paulo, Santa Catarina, Amazonas

Chile: Magallanes

México: Quintana Roo, Campeche, Baja California Sur, Baja California, Jalisco

Colombia: La Guajira, Antioquia, Santander, Meta

Bolivia: Santa Cruz, Cochabamba

Fuente: Silva, I., 2005.

2.9 Las teorías políticas sobre la integración regional

Los Estados tienen tendencias de integración y desintegración. Ambas fuerzas se mueven por intereses políticos y económicos. Se denominan “teorías basadas en el agente y la estructura” a aquellas teorías políticas sobre la integración regional que explican los factores que mueven la dinámica integracionista y la forma como influye sobre los procesos de integración. Este paradigma ha sobresalido desde la Segunda Guerra Mundial y maneja dos supuestos: primero, rechaza la existencia de una armonía de interés entre los Estados, dice que sus relaciones son conflictivas porque, a diferencia del sistema político nacional, en donde los ciudadanos se someten al imperio de la ley, los Estados son autónomos y no existe una autoridad superior que los someta; segundo, presume el carácter egoísta y racional de los Estados, que se hallan en una permanente búsqueda por acumular poder y lograr una seguridad nacional, lo que dificulta la conciliación y acuerdo entre estos. Algunos de sus autores más sobresalientes son Raymond Aron y Kenneth Waltz.

El neofuncionalismo es un enfoque que une, en el análisis teórico, los factores económicos y políticos para hacer plausible la integración. Este es el enfoque pluralista más importante de las relaciones internacionales. Los neofuncionalistas afirman que los sistemas nacionales son obstáculos para que funcionen las nuevas formas técnicas y económicas del exigente mundo contemporáneo. Por tanto, se requiere la integración de sistemas políticos que permitan crear nuevas instituciones, las cuales, a su vez, apoyen estas actividades funcionales. Algunos representantes de este enfoque son Robert Dahl y Ernst Haas.

Mientras la anterior teoría explica la necesidad de crear nuevas instituciones, las “teorías basadas en la estructura” le confieren a las instituciones existentes la responsabilidad de hacer viable la integración. Entre estas se encuentran las teorías marxistas, que tienen en el tipo de integración europeo (la Unión Europea) la forma en que se explica la integración, porque esta favorece las relaciones económicas, sociales y políticas. La teoría marxista explica que la integración busca facilitar la expansión del capital y la integración política, y cambia la estructura institucional al crear nuevas organizaciones con jurisdicción mayor que garantice la propiedad privada, la validez de los contratos y la oferta laboral.

Los neomarxistas no escudriñan en el análisis basado en la estructura y confieren a la integración su propio mecanismo de equilibrio, mediante un contrapeso entre las fuerzas que tienden a favorecer la unión entre países para permitir la libre circulación del dinero y las fuerzas que apoyan la fragmentación de los Estados. Integrantes de esta teoría son Aline Frambes Buxeda y Peter Cocks.

Existen dos corrientes institucionalistas que profundizan en el análisis institucional, al transferir el poder del Estado a organizaciones supranacionales: la primera da origen al federalismo, que considera que la renovación de la sociedad requiere superar el Estado nación para crear una institución que tenga en cuenta las autonomías regionales. En este caso, se interpreta que en esta no existe una soberanía identificada, sino multitudes de autoridades que comparten poder a través de una jerarquía organizativa. La segunda corriente institucionalista es el funcionalismo; este enfoque afirma que el Estado cumple una serie de funciones para responder a las necesidades colectivas. Los estudios de esta corriente consideran que las intrincadas relaciones entre países requieren la creación de secretariados internacionales que manejen los asuntos internacionales, pero no delimitan los poderes de estos secretariados. Entre los investigadores de esta corriente sobresalen Altiero Spinelli y Mario Albertini.

Se denominan “teorías agente-estructura” y “teoría constructivista” a los enfoques de la teoría basada en el agente, que reafirman la importancia de la comunidad y su influencia en la participación del agente. La primera parte de la idea de la comunidad como un conjunto de individuos que han aprendido a entenderse a sí mismos y a convivir pacíficamente. Esta noción es extendida al ámbito internacional, en el cual se desarrollan instituciones que aseguran las relaciones pacíficas entre sus miembros. La seguridad es el concepto clave para resolver los conflictos sociales. Entre sus representantes más influyentes se encuentran Karl Deutsch y Donald J. Puchala.

La segunda teoría de este tipo, la constructivista, parte de los enfoques cognitivistas y posmodernos. Según ella, las relaciones internacionales no se basan en la suma de las individualidades, sino en prácticas sociales que existían antes que estas fueran creadas.

Una teoría que toma aportes del constructivismo para explicar las relaciones de integración es “el nuevo regionalismo”, que considera solo posible la cooperación si, más allá del cálculo de costo-be-

neficio, la motivación a la integración es impulsada por el idealismo, el altruismo, los valores sociales y la comunicación.

El debate teórico de las teorías de la integración permite concluir que no existe una teoría que domine sobre las otras. Por ejemplo, a finales de los cuarenta, en el transcurso de las negociaciones para constituir la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA), los enfoques federalista y funcionalista intentaron explicar la integración. Los funcionalistas defendieron su enfoque al afirmar ciertamente que la integración tuvo propósitos en su línea de pensamiento, mas, incapaz de explicar los cambios sociales, su teoría declinó; mientras, los federalistas quisieron superar la idea del Estado nación, pero esta siguió prevaleciendo después de la Segunda Guerra Mundial, lo que limitó el papel de los federalistas. Al final, ambas teorías reconocieron su incapacidad para explicar la evolución de la integración europea. Después de este fracaso, otros enfoques más recientes adquirieron mayor pertinencia al intentar explicar los procesos integracionistas.

Los realistas criticaron a los neofuncionalistas y federalistas después de observar la crisis que atravesó el proceso integracionista en Europa en 1965; cuando la integración europea dejó de servir a los intereses nacionales, países como Francia percibieron que su poder como Estado nación sería disuelto por los organismos comunitarios y, por tanto, decidieron reducir su compromiso con la integración. Esto sugirió a los realistas que la esperanza de una federación europea simplemente era una ilusión. Sin embargo, las teorías realistas tienen poco alcance porque no consideran cómo los actores que intervienen en la integración siguen sus intereses, tanto así que remarcan la defensa del Estado como fin primordial de este, incluso en muchos casos es inevitable la guerra para su protección.

En oposición al realismo se encuentra el constructivismo; en vista de que el realismo otorga mucha importancia a las acciones bélicas, a principios del siglo XXI el constructivismo desestima la importancia de la guerra como forma en que desembocan las disputas internacionales. No obstante, se crítica al constructivismo porque se limita a demostrar que el mayor número de transacciones comerciales no incentiva la integración; además, este enfoque sobreestima las instituciones regionales y el proceso de construcción entre regiones.

2.10 La globalización y el desarrollo local

La globalización es una fase del desarrollo capitalista, en donde el territorio juega una etapa importante, dado que este se caracteriza de una manera particular que refleja en la diferenciación de productos. La importancia de la localización geográfica, dentro de la globalización, la resaltan los siguientes tres enfoques, que describen la dinámica de los procesos territoriales locales.

El primero explica el desarrollo local como una matriz de estructuras industriales; el segundo, dice que este surge de un proceso endógeno de cambio, mientras que el tercero lo concibe como el empoderamiento de una sociedad local.

- En el primer enfoque se anidan tres corrientes de pensamiento que se han desarrollado como una matriz de estructuras industriales: la primera es el estudio del distrito industrial a la italiana, asociado al análisis económico clásico que ha considerado al mercado como un ente capaz de regularse a sí mismo en donde existen contratos entre agentes económicos a través de “arreglos interindividuales”. Dichos compromisos se erigen en reglas que organizan la actividad productiva; sin embargo, la teoría económica no explica de dónde provienen. Para poder entender la pluralidad de la regulación interna y externa, el análisis de los distritos industriales provee de material que permite entender el modo de organización productiva.

En este tema, el economista italiano Vittorio Capecchi (1992) ha aportado al análisis de los distritos industriales, tomando como punto de partida de estudio los aspectos sociológicos e históricos de la región Emilia-Romaña, para entender las causas de su desarrollo regional: una particularidad política regional y local, y un complejo de instituciones (alcaldías, sindicatos, universidades, asociaciones patronales) que son el apoyo de un sistema productivo con alta capacidad innovadora. El éxito de los distritos industriales depende en gran medida del trabajo coordinado de socios públicos y privados.

La segunda corriente es el medio innovador a la francesa, concepto inventado por el grupo francés Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI). Hace relación a un territorio sin fronteras precisas donde la comunidad se organiza e intercambia bienes y servicios, forma una red de cooperación donde se construyen

lazos de interdependencia y existen procesos colectivos de aprendizaje y alta movilidad de mano de obra.

La tercera corriente es el clúster a la americana. El análisis de este término se debe a Michael Porter (1991). Para el caso de los clúster no hay límites geográficos definidos de tipo político, porque se pueden superponer a las fronteras. Sus dos características principales son: facilitar las actividades empresariales a través de la competencia y la cooperación, y permitir a los participantes del clúster poder actuar como si operaran a gran escala o como si produjera asociado a otros, sin sacrificar su flexibilidad. Porter cita como ejemplos los clústeres del vino en California o los de la química en Alemania y Suiza.

- El segundo enfoque, la teoría del desarrollo local como proceso endógeno de cambio, se manifiesta en los escritos de P. Romer (1986), R. Lucas (1988) y Sala-i-Martin (2002). Este expone que el crecimiento global es considerado como un proceso endógeno, porque se propone maximizar las capacidades regionales con base en el gasto en investigación científica y tecnológica, pues se considera que es rentable. El análisis del proceso endógeno se aplica al crecimiento local. En la globalización, las decisiones que afectan el desarrollo local son tomadas por actores externos. Sin embargo, el desarrollo es un proceso endógeno que afecta directamente a los habitantes de una comunidad; en consecuencia, los miembros de la comunidad deben participar activamente en la toma de decisiones. En el plano económico, se trata de concertar las estrategias de crecimiento en el largo plazo del territorio, con las estrategias de largo plazo de los dineros foráneos. En los campos científico y tecnológico, es entendida como la capacidad de generar conocimiento propio, lo que impacta en el sistema productivo. Y por último, en el plano cultural, la endogeneidad apoya la identificación cultural en el territorio, tan necesaria para ajustarse a los avances de la penetración internacional.

En este libro se asumirá este enfoque, para reconocer que los actores en el departamento del Meta tomarán decisiones que conducirán a aprovechar, en los campos tecnológico, económico y cultural, las potencialidades que le permitan ingresar al mercado andino.

- El tercer enfoque piensa el desarrollo local como empoderamiento de una sociedad comprometida y con poder de decisión para mantener la prosperidad. Sostiene que la globalización es más exitosa cuando las entidades locales son competentes. Por este motivo,

se requieren sociedades locales capaces de aprovechar sus ventajas y adaptarse a las condiciones cambiantes del comercio internacional. Se considera que la globalización trae consigo mayores flujos de capital y tecnología, que se aprovechan mejor en localidades con comunidades preparadas para adelantar procesos productivos altamente competitivos.

A las teorías de la globalización y el desarrollo se agrega otra mirada que surge de uno de los más importantes acontecimientos en favor de la globalización, esto es, la apertura económica. Teóricos como Panagariya (2003) la defienden al considerarla necesaria para el desarrollo. En Colombia, después de la apertura económica no cambió la disposición industrial, en tanto los ejes industriales siguieron ocupando su posición, pero varió su participación en la industria manufacturera nacional. La ciudad de Bogotá amplió la concentración industrial y se ratificó como el principal polo de desarrollo. Los otros polos perdieron participación: Medellín-Valle de Aburrá, Cali-Yumbo y Barranquilla-Soledad, así como las de menor tamaño, como Bucaramanga-Girón-Floridablanca y Pereira-Dosquebradas. Las ciudades intermedias y pequeñas, y las regiones apartadas perdieron participación en la producción nacional, ya que tenían fuertes vínculos con el sector agropecuario, golpeado por la apertura.

Las regiones más desarrolladas aprovecharon las ventajas comparativas, con economías de aglomeración y localización, para cambiar ciertas tendencias en la especialización y diversificación. Se diversificaron Medellín-Valle de Aburrá y Manizales-Villamaría, dado que presentaba una alta especialización ocurrida en las fases tempranas de la sustitución de importaciones, por tanto demandaba ajustarse a las nuevas tendencias aperturistas. En contraste, las áreas metropolitanas de Cali-Yumbo y Pereira-Dosquebradas tenían una alta especialización. El área metropolitana de Bucaramanga-Girón-Floridablanca presentó fuertes fluctuaciones e inestabilidad debido a su dependencia del comercio entre las economías colombiana y venezolana, debido a su ubicación a pocas horas de la frontera.

Por su parte, en la Costa Atlántica, el área de Barranquilla-Soledad aumentó la diversificación debido a su situación de capital regional, mientras la ciudad de Cartagena aumentó su especialización en torno a la zona franca que distribuye productos hacia el interior. En relación con los niveles de productividad del capital y el trabajo,

las áreas que más intensificaron en productividad del capital fueron Cartagena, Barranquilla-Soledad, Manizales-Villamaría, Pereira-Dosquebradas y Bogotá-Soacha; por el contrario, Cali-Yumbo y Medellín-Valle de Aburrá no mostraron un importante crecimiento en la productividad del capital; Bucaramanga-Girón-Floridablanca y ciudades más pequeñas presentaron menos densidad del capital, porque eran altamente intensivas en trabajo; por otra parte, la productividad del trabajo fue más alta en Pereira-Dosquebradas, Bogotá-Soacha y Manizales-Villamaría; en Bucaramanga-Girón-Floridablanca y Cali-Yumbo fue menor y en Medellín-Valle de Aburrá mostró una disminución. En general, en el país, la productividad del trabajo disminuyó.

2.11 Competitividad y desarrollo territorial en la Comunidad Andina (CAN)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló que casi el 50 % de la población empleada en la CAN trabaja en micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Para aumentar el empleo es necesario ampliar el número de empresas grandes, y el espacio subregional ofrece la complementación a las pequeñas unidades productivas en el mercado ampliado para aumentar su tamaño, considerando que la experiencia internacional ha demostrado que el mayor tamaño de las empresas es determinante para acondicionar las redes empresariales a los procesos tecnológicos y de conocimiento, los cuales requieren tiempo e inversiones¹.

Por consiguiente, las políticas de implementación deben dirigirse a fortalecer el mercado comunitario para ampliar el mercado y sacar el máximo provecho de las economías de escala entre las unidades productivas, y allanar el camino de conquista del mercado extracomunitario (países que no pertenecen a la CAN). Según el documento *Comunidad Andina: Avances y perspectivas*, de la Secretaría General de la Comunidad Andina, los planes de la competitividad territorial en el bloque son:

1 La competitividad está determinada por la capacidad de dichas redes para establecer vínculos con cadenas internacionales de inversión, producción y comercialización. A su vez, para hacer más sostenibles los incrementos de la productividad. Se destaca la importancia de aplicar tanto medidas neutrales u horizontales, como políticas selectivas que tengan efectos duraderos sobre los encadenamientos productivos (CEPAL, 2003, p.95).

- Infraestructura, transporte y comunicaciones: entre los lineamientos más recientes, se impulsaron proyectos avanzados en infraestructura, transporte y comunicaciones a través de la llamada Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA). La Decisión 462 de 1999 dictamina el marco jurídico para la regulación y liberalización de los servicios en los países del ente regional y la Resolución 432 de 2000 de la Secretaría regula las condiciones contractuales de acceso a las redes de proveedores en la Subregión.
- Cooperación energética andina y suramericana: en julio de 2005, el Consejo Presidencial Andino convino formar una alianza estratégica energética en las áreas de interconexión eléctrica, impulsó la interconexión del gas natural, el desarrollo de energías renovables y la promoción de cadenas productivas en los hidrocarburos.
- Desarrollo territorial fronterizo: el Consejo Consultivo Andino de Autoridades Municipales, creado por Decisión 585 de 2004 del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores, posibilitó incorporar el concepto de descentralización, así los municipios pueden diseñar una agenda de cooperación entre las comunidades locales. Así, en temas fronterizos, se han establecido los Centros Binacionales de Atención en Frontera, CEBAF, legislados por la Decisión 502 de 2001.
- Apoyo al fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas: el Comité Subregional de la Pequeña y Mediana Industriada cuenta con la participación de representantes de Gobiernos y de las cámaras empresariales de los países miembros. El comité recomendó la adopción de un Estatuto de la pyme Andina y la adopción de un Sistema Andino de Garantías, con el fin de coordinar los entes nacionales de garantías que apoyen la consecución de los procesos competitivos de las pymes andinas.
- Desarrollo rural y complementación agrícola: durante el XV Consejo Presidencial Andino, efectuado en agosto de 2005, se acordó garantizar el principio de seguridad alimentaria a través del Programa Andino de Desarrollo Rural y Competitividad Agrícola. En el programa se contempló el Foro Subregional Andino de Desarrollo Rural y el intercambio sobre cadenas agro-productivas de la Comunidad Andina, para apoyar las cadenas

de oleaginosas, azúcar y café, dada su importancia para impulsar el desarrollo rural.

- Innovación tecnológica y conectividad: la Decisión 179 de la Comunidad Andina creó el Consejo de Ciencia y Tecnología (CACYT). Este se ha orientado principalmente al fortalecimiento institucional para aplicar la innovación tecnológica como fusión de la ciencia con la actividad productiva. Desde fines de 1994, el CACYT adelanta la elaboración del Programa Andino de Innovación Tecnológica (PAITEC) para priorizar los procesos de innovación tecnológica, factor prioritario para la competitividad empresarial.
- Tratamientos de asimetrías: el bloque regional contó con la asesoría de la Comunidad Europea y el Mercado Común del Sur (Mercosur) para reducir las asimetrías entre los miembros de la comunidad. El bloque reconoció a Bolivia y Ecuador con trato preferencial, dado que sus economías son más pequeñas. Para apoyar el crecimiento productivo y competitivo de estos países se creó, en 2005, el Fondo Especial Subregional.

2.12 La Comunidad Andina como experiencia de integración

La Comunidad Andina nació con el Acuerdo de Cartagena, suscrito por los delegados de Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, el 26 de mayo de 1969 en Bogotá, después de un proceso de negociaciones iniciado con la Declaración de Bogotá en 1966. El Acuerdo procuró promover el desarrollo entre los países miembros y disminuir su vulnerabilidad externa frente al comercio internacional. Venezuela se incorporó al Pacto Andino en 1973, momento en que se iniciaba el retiro de Chile, que se dio en octubre de 1979 con la Decisión 102. En 1979 entraba en vigencia el Protocolo de Lima, con el fin de ampliar a tres años el plazo inicial de liberalización y del Arancel Externo Común.

Se resalta que el Grupo Andino tiene una institucionalidad avanzada en el contexto de los procesos de integración del continente americano, además dispone de una legislación moderna y experiencia en el manejo de las áreas económicas, comerciales, turísticas y del sector de la salud, entre otras. Cuenta con diversas instituciones básicas: el Consejo Presidencial Andino, el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, la Comisión de la Comunidad Andina, la Secretaría General de la Comunidad Andina, el Parlamento Andino y el

Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina. Además, hay otras instituciones de apoyo al proceso de integración, como la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR), el Convenio Andrés Bello, el Convenio Hipólito Unanue, el Convenio Simón Rodríguez, la Universidad Andina Simón Bolívar, el Consejo Consultivo Empresarial y el Consejo Consultivo Laboral (Comunidad Andina, 1999).

En el caso legislativo, según la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI/CEPAL/SELA, 1994), el Pacto Andino es el proceso de integración con la mayor gama de legislación vigente. Abarca temas que comprenden la liberalización y el marco normativo de bienes en el área de servicios en telecomunicaciones, inversiones y doble tributación, propiedad intelectual, normas técnicas, normas sanitarias y fitosanitarias, relaciones con terceros países, cooperación en ciencia y tecnología, y sistemas de solución de controversias. A lo largo de su historia ha adoptado más de 500 decisiones para aplicar los mecanismos establecidos en el Acuerdo de Cartagena, como la política de cielos abiertos, la eliminación de la reserva de carga marítima y la liberalización del transporte por carreteras para carga y pasajeros para contribuir al proceso de promoción de la competitividad económica.

Por otra parte, respecto a los aspectos del mercado de la Comunidad, las exportaciones intrasubregionales pasaron de 112 millones a cerca de 7834 millones de dólares entre 1970 y 2014. Sin embargo, este aparente crecimiento económico no ha sido sostenido. Por ejemplo, entre 2010 y 2015 se desaceleró el crecimiento del PIB de los países de la subregión debido a la caída del precio de bienes primarios como el petróleo.

Las fluctuaciones económicas se han favorecido del orden jurídico del Acuerdo de Cartagena. Muestra de ello es el intercambio de mercancías entre Colombia y Venezuela, con un aumento de las tres cuartas partes de las exportaciones intrasubregionales gracias a la Zona de Libre Comercio y al Arancel Externo Común, lo que sucedió hasta 2011, año de retiro de Venezuela de la CAN.

Las normas que han permitido la liberalización del comercio entre los países andinos son la Nomenclatura Común Andina (Decisión 571), Tránsito Aduanero Internacional (Decisión 571 y Decisión 617), la Declaración Andina de Valor (Decisión 379), la

Asistencia mutua y cooperación entre las administraciones aduaneras de los países miembros de la Comunidad Andina (Decisión 478), el Arancel Integrado Andino, ARIAN (Decisión 572), el Régimen Andino sobre Control Aduanero (Decisión 574) y el Arancel Externo Común (Decisión 370).

La anterior normatividad permitió dinamizar el mercado comunitario con tal fuerza que entre 1969 y 2014 las exportaciones intracomunitarias crecieron 12,39 %, por encima de las extracomunitarias (9,8 %). Entre tanto, el incremento de las exportaciones manufactureras intracomunitarias en el periodo 2005-2014 fue de 9,9 %, mientras que las extracomunitarias fueron de 6,2 %.

Es de notar que aunque los países andinos exporten bienes primarios a terceros países, el mercado andino permite también que aquellos desarrollen su industria, impulsados por las exportaciones intracomunitarias que representan en buena parte productos manufacturados.

El principal destino de las exportaciones de la Comunidad Andina es Estados Unidos, seguido de China, cuyo monto se multiplicó por 15 entre 2003 y 2012, el mayor aumento entre los países clientes.

Respecto a las inversiones, los tiempos aperturistas han fortalecido la libertad del dinero para circular entre los países, lo que refleja mayores inversiones extranjeras que se traducen en crecimiento económico. En el periodo 1970-2010, las IED a la Comunidad Andina pasaron de 1516 millones a 14985 millones de dólares. También la frecuencia del intercambio de inversiones entre los países miembros ha crecido; los rubros incluyen inversiones en las áreas financiera, comercial, industrial, turística y de transporte. La inversión intrasubregional acumulada se multiplicó por 45 entre 1970 y 2010. El crecimiento de la inversión extranjera en los países miembros es notorio, incluso en algunos ha logrado triplicarse. En materia económica, entre las figuras destacadas de la Comunidad Andina se encuentra el Banco de Desarrollo de América Latina, antiguamente denominado Corporación Andina de Fomento (CAF), una institución financiera del bloque que busca apoyar a los países andinos y asociados en sus planes de inversiones, dado que el aporte de este tipo de recursos es decisivo para el desarrollo de la región. Entre 2011 y 2015 el país que ha recibido mayor número operaciones ha sido Argentina, con 4653 millones de dólares, seguido de Bolivia, con 2777 millones.

2.13 Relaciones externas

La Comunidad Andina siempre se ha destacado por tener principios democráticos en el manejo público. En 1980, los presidentes de los países andinos firmaron en Riobamba, Ecuador, la Carta de Conducta, que estableció el carácter democrático en el cual se basan los preceptos políticos del área subregional.

Además de las buenas relaciones diplomáticas entre los países miembros, en el área económico-comercial el grupo andino ha tenido una gran actividad en las relaciones externas con países y organismos internacionales; entre estos se cuenta la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial del Comercio, la UNCTAD y el Banco Interamericano de Desarrollo. Las relaciones con países terceros son abundantes, tal como lo evidencian los tratados comerciales llevados a cabo con Estados Unidos, la Unión Europea, América Latina, Italia, Holanda, Japón y Corea.

En conclusión, el intercambio de comercio e inversiones entre los países miembros es muy dinámico. Las inversiones conjuntas se presentan en campos tan diversos como finanzas, turismo, industria, transporte y comercio. También existen avances importantes en la interconexión física, la integración fronteriza, el medio ambiente, la complementación en telecomunicaciones y la armonización de las políticas de educación y salud.

2.14 Agenda para la promoción del desarrollo e inserción internacional de la Comunidad Andina

Conscientes de que la tendencia internacional origina fuertes cambios en las estructuras productivas y sociales de los países que conforman el bloque andino, se requieren esfuerzos concertados y decididos, por parte de los Gobiernos nacionales del bloque regional, para la adaptación de las economías frente a la nueva dinámica internacional. De las tres últimas Cumbres Presidenciales Andinas (Bogotá, 2011; Lima, 2011 y Guayaquil, 2008) han surgido nuevos lineamientos de integración, entre los que se encuentra una profundización de la agenda social, la política social, la política exterior común, el desarrollo sostenible y la integración física y fronteriza. Además, como tema central, los miembros adquirieron el compromiso de trabajar en una integra-

ción con acento social, es decir, crear el ambiente necesario para el desarrollo económico y social, superando las problemáticas que han impedido llegar a periodos largos de crecimiento, estabilidad democrática, inserción internacional competitiva, sostenibilidad ambiental y reducción de asimetrías. La agenda para la integración fue analizada y priorizada en la Decisiones 642, 723 y 745, y abarca los siguientes temas primordiales:

- Formación de un espacio común de democracia, seguridad y derechos humanos.
- Fortalecimiento del mercado interior.
- Promoción de la cohesión e inclusión social.
- Desarrollo sostenible y medio ambiente.
- Apoyo a la competitividad y el desarrollo territorial en la subregión.
- Consolidación de la política exterior.



3. Análisis del caso colombiano y del departamento del Meta

Inicialmente, el acuerdo de integración andina buscaba eliminar aranceles entre los países integrantes y permitir el rápido crecimiento industrial. En el Acuerdo de Cartagena, en 1969, se plasmaron las primeras iniciativas integracionistas. Entre 1970 y 1980, las exportaciones intrarregionales crecieron rápidamente, mientras que en 1981, “las participaciones de las exportaciones correspondientes en el comercio intracomunitario total fueron: Colombia con 36 %, Venezuela con 29 %, Perú con 20 %, Ecuador con 11 % y Bolivia con 4 %” (Covarrubias, 2008). Tal como se observa, desde épocas tempranas Colombia se vislumbraba como un país líder en propiciar un amplio intercambio de mercancías. En 2015 Colombia participó con el 33 % del comercio intracomunitario, Perú con 27,2 %, Ecuador con 26,2 % y Bolivia con 13,6 % (Secretaría general de la Comunidad Andina, 2015).

A partir de los vientos aperturistas de finales de los ochenta en Suramérica, Colombia empezó a cambiar su modelo económico de sustitución de importaciones por la apertura de las fronteras económicas. Esta fue más rápida que en cualquier país de la región; así, un proceso de liberalización que estaba programado que se realizara entre 1991 y 1994, se finalizó en 18 meses. Al respecto, se realizaron reformas de política comercial donde se plasmaron los siguientes aspectos:

- Reemplazo de un sistema de restricciones cuantitativas a uno basado en aranceles.
- Disminución dramática de las posiciones arancelarias bajo el régimen de licencia previa, cuya función era semejante a las restricciones cuantitativas. Del 60 % en las posiciones arancelarias, se pasó a tan solo 2,5 % en 1991.
- Caída del promedio de aranceles nominales de 27 % en 1990 a 11,8 % en 1992.
- Los subsidios a las exportaciones también disminuyeron. El plan Vallejo, usado para apoyar a las exportaciones mediante el subsidio a los insumos importados y transformados en la producción con destino a las exportaciones, descendió de un 9,7 %

en 1989 a 2,3 % en 1991. Otro subsidio a las exportaciones, el Certificado de Reembolso tributario (CERT), destinado a los bienes finales para exportación, cayó en promedio de 8,4 % en 1989 a 2,3 % en 1991.

- La tasa de protección efectiva cayó de 66,9 % en 1990 a 11,8 % en 1992.
- En febrero de 1995, Colombia cobijó el arancel externo común (AEC) del Grupo Andino. Este tenía cuatro niveles arancelarios: 5 %, 10 %, 15 % y 20 %. Pero para 1998 había ciertas excepciones al AEC, especialmente en agricultura y vehículos automotores: la primera tenía tarifas superiores al AEC y los segundos tarifas superiores al 35 %. Se reconoce que Colombia, en medio de la crisis interna de la época (déficit fiscal), cumplió eficazmente los acuerdos y reformas arancelarias.

El Gobierno adoptó diversas estrategias, entre ellas la modificación del régimen cambiario de uno de *crawling peg*² a uno de flotación sucia. De esta manera, las autoridades podían intervenir aún más en las fluctuaciones de la tasa de cambio. También se dio un viraje al sistema de asignación de divisas, pues solamente intermediarios autorizados podrían comprarlas y venderlas, además todos los ingresos por exportaciones debían declararse al Banco de la República.

El Banco de la República fue el encargado de mantener la moneda nacional. En 1993 hubo un alto flujo de ingreso de dinero a Colombia, que apreció la tasa de cambio nacional y produjo la ampliación de la banda cambiaria. Esta tenía una amplitud de 14 %, y su utilidad se evidenció al evitar que las crisis mexicanas de 1994 afectaran la economía nacional. Pero crisis financieras posteriores, como la de Asia y Rusia en 1997 y 1998, obligaron al ente emisor a ampliar la banda de 14 % a 20 %.

Además de las reformas comercial y cambiaria, se dieron importantes reestructuraciones institucionales a principios de 1990 para facilitar la administración e implementación de la política comercial:

2 Un tipo de cambio que se establece sobre un tipo de cambio inicial fijo que se ajusta periódicamente de acuerdo con una tabla o fórmula predeterminada. Es el caso del sistema de devaluación gradual o “gota a gota” que se utiliza en Colombia.

- Varias instituciones se encargaban de la política comercial. Con los cambios se centró en una sola entidad, el Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo, la formulación de la política de comercio exterior.
- La política comercial alcanzó mayor importancia en los programas de desarrollo nacional y dejó de ser un instrumento para alcanzar metas macroeconómicas.
- Se eliminó el monopolio de importaciones agrícolas y compras del Estado, que en el ámbito nacional ejercía el IDEMA (Instituto de Mercadeo Agropecuario). Este tenía la función de sustentar los precios de los bienes agrícolas, intervención que distorsionaba el mercado agrícola.
- Por último, Colombia asumió compromisos con GATT/OMC, incluyendo en su política comercial legislaciones *antidumping* y salvaguardias. “Si bien la compatibilidad con el GATT no asegura por sí misma políticas de libre comercio, es el comienzo para buscar y recibir protección administrativa. Estos cambios institucionales dieron una naturaleza más permanente al régimen comercial reformado” (Rajapatirana, 2000, p.86).

Para finales de los noventa, los aires de liberalización chocaban continuamente con las presiones proteccionistas. Algunos mercados ganaron terreno en lo último, tal como el agropecuario y el textil. No obstante, las reformas aperturistas se mantuvieron gracias a los compromisos con la OMC, el Grupo Andino y demás acuerdos regionales y bilaterales.

Entonces se predijo que los estragos de la apertura podían acabar con la industria nacional. Pero los resultados fueron contrarios, ya que la demanda por importaciones estuvo rezagada en comparación con las exportaciones. En este proceso, los bajos ingresos por la caída del precio externo del café y la credibilidad no totalmente establecida al proceso de política comercial que estaba comenzando, no fueron razón suficiente para perjudicar los ingresos de los exportadores. Sin embargo, para comienzos del 2000 se presentaron algunos aspectos que impedían avanzar más eficazmente en la integración del Grupo Andino. Según Rajapatirana, “Para la misma categoría de bienes se pueden aplicar dos tarifas diferentes en dos países distintos. Por lo cual un bien puede ser enviado por una tercera parte a través de un

país miembro usando su tasa preferencial más baja para ganar ventaja en el mercado colombiano” (p.85).

En mayo de 2004, los presidentes de los países andinos acogieron la Decisión 580, que postergaba la vigencia del AEC hasta el 10 de mayo de 2005. Esta propuesta se adelantó para salvar el proceso, dado que algunos países amenazaban con retirarse. Al 2015 el AEC no se había concretado; en menor grado de compromiso, los países andinos se acogieron al Sistema Andino de Franja de Precios.

En 2016, en Colombia todavía existían el CERT, los subsidios de crédito a la exportación y el plan Vallejo. El más reciente desafío de la Comunidad Andina, propuesto por el país, es implementar un proceso de reingeniería que fortalezca el marco institucional, la racionalización de los recursos de los países miembros y la priorización de áreas de trabajo (Cancillería, 2016).

3.1 Análisis del origen regional de las exportaciones de Colombia a la CAN

Los países que integran la Comunidad Andina tienen diferentes dinámicas dentro del proceso de comercialización. Entre los cinco países miembros, Colombia es el mayor exportador a la Comunidad Andina en el área de manufactura. La tasa de crecimiento anual de Colombia en las exportaciones intracomunitarias fue en promedio, desde 1969 a 2014, de 10,9 %, que es menor a la de Bolivia (14,2 %), Ecuador (13,8 %) y Perú (13 %) (Comunidad Andina, 2015).

En cuanto a las importaciones, Perú es el país con mayor valor en las importaciones intracomunitarias, seguido de Ecuador. En promedio, la tasa más alta de crecimiento de las importaciones entre 1969 y 1994 la presentan Ecuador y Bolivia con 13,6 %, Perú con 12,9 % y por último Colombia con 12,1 %. En la CAN, Colombia es el país con menor crecimiento en materia de exportaciones e importaciones (Comunidad Andina, 2015).

La balanza comercial de Colombia con la Comunidad Andina a partir de 1986 ha sido favorable, alcanzando su mayor valor en 2012 con 1416 millones de dólares (Comunidad Andina, 2015). La participación anual promedio del comercio intracomunitario en las exportaciones colombianas entre 1969 y 2012 es de 5,76 %, mientras

que las importaciones intracomunitarias participan con 3,95 % del total de las importaciones del país. Lo anterior refleja la importancia de la CAN en la economía colombiana (Tabla 3).

Tabla 3. Participación anual promedio del comercio intracomunitario con respecto al mundo, entre 1969-2014.

	CAN	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú
Participación anual de las exportaciones intracomunitarias con respecto al mundo	6,24 %	9,07 %	5,76 %	9,06 %	4,71 %
Participación anual de las importaciones intracomunitarias con respecto al mundo	6,35 %	5,89 %	3,95 %	8,95 %	8,43 %

Fuente: Elaboración propia con base en el documento *45 años de integración comercial de bienes en la Comunidad Andina*, información de la Secretaría General de la Comunidad Andina.

Las exportaciones de Colombia a la CAN por categorías de bienes a los diferentes países están distribuidas en un mayor porcentaje en productos manufacturados basados en recursos naturales y de baja tecnología, si bien también son importantes las exportaciones de manufacturas de media y alta tecnología. La CAN es un mercado favorable a los bienes manufacturados de Colombia, lo que haría deseable en el país la intensificación de exportaciones de bienes con valor agregado y la disminución de su dependencia de los bienes primarios.

Respecto a las exportaciones por origen departamental en el 2011, Antioquia exportó energía eléctrica a Ecuador y Valle exportó a Ecuador papel y cartón. Las exportaciones de cada departamento fueron mayores a 25 millones de dólares anuales. Entre tanto, Cundinamarca exportó vehículos y autopartes a Ecuador; Bolívar, materiales plásticos a Ecuador y Perú; y Atlántico, productos químicos a Ecuador, por lo que cada uno superó los 10 millones de dólares. Meta exportó productos de las industrias químicas a Ecuador por un valor mayor a dos millones de dólares. La actividad industrial y de comercio se encuentra concentrada en algunos departamentos, mientras que otros, como Cesar, Amazonas y Casanare tienen una participación casi nula en las exportaciones a la CAN. El aumento de las exportaciones se ve favorecido porque la integración andina tiene la metodología de integración abierta, donde los miembros pueden negociar con terceros países.

3.2 Prospectiva de los alcances que tiene el acuerdo de libre comercio con Estados Unidos

El 18 de mayo de 1994, Colombia, Ecuador y Perú iniciaron las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (TLC), con el fin de ampliar el mercado y facilitar el crecimiento económico mediante el aumento de las exportaciones y la productividad. Las negociaciones finalizaron a mediados del 2006, a pesar de que la fecha para la culminación de estas fue programada para enero de 2005. El último tema en concluir tocaba a los productores de arroz y pollos, especialmente porque las condiciones de competencia con los productores estadounidenses hacían prever la quiebra en la industria avícola. Para evitarla, los negociadores acordaron mantener las barreras arancelarias en el mercado avícola de Colombia durante cinco años y así permitir que la industria nacional se preparara durante este tiempo para enfrentar la competencia. Entre las causas que impidieron el avance de estas negociaciones se encuentran los sectores agropecuarios, muy sensibles a este tipo de tratados, que además representan intereses de grupos poderosos en ambos países.

Este es un tratado bilateral entre Colombia y Estados Unidos. El TLC trae menos implicaciones que la Comunidad Andina, porque no es un tratado multilateral y se circunscribe al plano comercial. El TLC con Estados Unidos puesto a consideración de Colombia es semejante a otros que dicho país ha firmado con Israel, Jordania, Marruecos, Singapur y Chile.

El Tratado de Libre Comercio trae implicaciones a la Comunidad Andina. Según Umaña (2006), “en la medida en que las negociaciones no han sido comunes se evoluciona con diferentes programas de liberalización del comercio, y diferencias en costos y precios que darán lugar a distorsiones en el mercado ampliado”. El mismo autor visualiza algunos aspectos que influenciarán el futuro de la Comunidad Andina (tabla 4).

Tabla 4. Cuadro comparativo de la Comunidad Andina con el TLC

Temas	Comunidad Andina	Tratado de Libre Comercio
Aspectos generales	Busca convertir la zona de integración en una unión política y monetaria.	No existe nada en lo pertinente a la armonización de políticas.
Aspecto institucional	El desarrollo institucional es fuerte. Existen organismos que velan por el orden jurisdiccional, ejecutivo, técnico y financiero. Hay participación de la sociedad civil.	La seguridad jurídica está basada en justicia privada y no existe la participación institucional de la sociedad civil.
Aspectos comerciales: unión aduanera	Avances hacia la consolidación de un arancel externo común.	Con el TLC, la Comunidad Andina abandona el proyecto de perfeccionamiento de la Unión Aduanera.
Aspectos comerciales: la política agropecuaria común	Posibilidad de tener un mecanismo de estabilización de precios.	Eliminación del mecanismo de estabilización de precios.
Aspectos comerciales: el régimen común de propiedad intelectual	La Comunidad Andina cumple con la normativa de la Organización Mundial del Comercio.	Esfuerzos para aumentar la protección a las multinacionales farmacéuticas y agroquímicas.
Aspectos comerciales: el régimen común de inversiones	Estrategia conjunta para el tratamiento a las inversiones.	Seguridad jurídica para inversionistas. Se acepta el arbitraje internacional y privatización de las controversias Estado-Estado y de los particulares. Van más allá del régimen común de la CAN.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Germán Umaña (2006).

En conclusión, el autor cree que los avances realizados hasta ahora en la Comunidad Andina se verán resquebrajados por el esquema privatizador del TLC. Desde antes que se iniciara el TLC, se generó gran expectativa acerca de su influencia en la economía. Por tanto, se adelantaron modelos de equilibrio general y gravitacional para establecer el impacto del TLC en la economía colombiana. La teoría prefiere partir de modelos cuyo supuesto es que la liberalización comercial será total en ambas direcciones.

El primer modelo, diseñado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2003), predijo que, para los dos primeros años, las exportaciones tradicionales crecerían un 0,4 % y las no tradicionales 0,7 %, y las importaciones 1,2 %. El segundo modelo, elaborado por Botero y López (2004), trata de cuantificar el impacto que tendría el TLC en la economía colombiana. Los resultados son más optimistas que en el anterior. Este arroja un incremento del 4 % en el PIB, que se concentra especialmente en el sector industria (4,9 %) y servicios (4,3 %). Un tercer trabajo lo realizaron Cárdenas y García (2004) mediante un modelo gravitacional, que incluye los costos de transporte como determinante del comercio. Según este, el PIB crecería 40 % como resultante del TLC. El último modelo fue construido por Martín y Ramírez (2005). Estos autores concluyeron que si Estados Unidos no desmonta sus barreras no arancelarias agrícolas, el PIB colombiano solo crecería un 0,3 %. El TLC fue aprobado y entró en vigencia en 2012, en la Cumbre de las Américas realizada en Cartagena. Desde 2014, la balanza comercial de Colombia frente a Estados Unidos es deficitaria.

Los resultados en el 2017 indican que Colombia es perdedor del TLC. Según el Centro de Estudios del Trabajo (Cedetrabajo) (como se cita en Hernández, 2017) “las exportaciones nacionales a Estados Unidos cayeron 54 % de 2012 a 2016, provocando una pérdida de \$ 22 billones” (p.1).

Quienes defendían el proceso del TLC lo concebían como una oportunidad para que el país estableciera las condiciones de desarrollo tecnológico y plataforma productiva que favoreciera un nivel competitivo frente al mercado norteamericano. La Cámara de Comercio Colombo Americana (Amcham) asegura que hay dos factores que han impedido que Colombia cumpla a cabalidad las expectativas que tenía con la puesta en marcha del TLC. El primero es que el país se demoró mucho tiempo en implementar una serie de reformas internas que son indispensables para aumentar la competitividad de la industria y la agroindustria nacional. El segundo tiene que ver con que las inversiones en infraestructura (carreteras, puertos y aeropuertos) que se realizaron en los últimos siete años apenas ahora están dando frutos (Hernández, 2017, p.1).

Es decir, se esperaba que a partir del TLC y en tan poco tiempo, se lograra la productividad tecnológica, expectativas sin mayores

fundamentos si se tiene en cuenta que, en los últimos cien años, no se consiguió desligar al país de su condición primario exportadora y encaminarlo hacia la transformación industrial.

3.3 El comercio internacional y la competitividad en el departamento del Meta

El departamento del Meta se encuentra ubicado en la región de los Llanos Orientales, al oriente de Colombia. Su extensión es de 85 635 kilómetros cuadrados. El departamento está conformado por 29 municipios y tiene una población de 758 316 habitantes: el 63,8 % vive en el área urbana y el 36,2 % en el área rural.

Su población llega al 1,7 % del total del país. Los cambios en el tamaño poblacional del departamento entre 1990 y 2015 muestran que el promedio de edad en 2005 era de 23,5 años y se proyectó un aumento de 25,71 para 2015. En promedio, la población vivirá y envejecerá más. El aumento poblacional y el envejecimiento favorecen la prolongación de la vida activa, que sumada a la productividad laboral, potencializa el aporte del recurso humano a la integración.

Junto con el crecimiento poblacional, la economía departamental ha experimentado un aumento sostenido y permanente, de tal forma que se cuadruplicó en catorce años (anexo 1). En este periodo se favoreció el crecimiento gracias a la creación de empleo en la capital, el crecimiento del sector agropecuario y de servicios públicos y privados. El PIB del Meta ha fluctuado de manera similar al PIB de Colombia, pero con mayores variaciones. La participación en el PIB en Colombia ha crecido debido a la explotación petrolera, hasta ubicarse en 2014 como el quinto departamento con mayor aporte al PIB nacional, lo que le ha permitido tener el segundo PIB per cápita nacional.

Sin embargo, aunque estadísticamente a cada ciudadano le corresponde un alto ingreso, la mala distribución impide a un acceso equitativo en este orden. Por este motivo, el índice de Gini del departamento en el 2013 fue de 0,47, lo que indicó un alto nivel de desigualdad del ingreso y un elevado índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).

Este índice, calculado por el DNP, es la metodología para medir la pobreza usada en el país, además permite ver los hogares con

algunos atributos que denotan la ausencia de servicios básicos. Según Sala-i-Martin (2007) “la reducción de la pobreza, el crecimiento económico y la integración económica son, de hecho, fenómenos relacionados” (p.1), también reúne evidencia empírica y concluye “en cuanto a que la integración económica mejora los niveles de vida, aumenta el crecimiento económico y contribuye a la disminución de la pobreza” (p.33). Entonces, habría que esperar que una mayor integración al comercio mundial coadyuve a mejorar las condiciones de vida de la población metense, que contaba con un NBI en 2012 de 25,03 %, menor que la cifra nacional de 27,78% (Departamento Nacional de Estadística, 2015a), que revela un porcentaje alto de población con necesidades básicas insatisfechas.

No obstante, el nivel de exportaciones, factor indispensable para la integración al comercio mundial, no es significativo. El departamento no se ha dinamizado en los productos no tradicionales y ha perdido participación dentro del total de exportaciones departamentales. En 2000, las ventas externas del departamento apenas fueron de 620 000 dólares, correspondientes al 0,01 % de las exportaciones del país, mientras que las exportaciones no tradicionales fueron del 47 %. El volumen de exportaciones había descendido dramáticamente con respecto a los 22 millones exportados en 1991. En 2014, las exportaciones no tradicionales aumentaron a 1 278 millones de dólares, pero su participación decayó a 39 % con respecto al total de las exportaciones

De 2001 a 2003, el principal sector exportador fue el de las industrias básicas de hierro y acero, en contraste con los periodos anteriores, en los que no aparecían estas exportaciones. En segundo lugar se ubica la producción agropecuaria, que fue la más dinámica en el periodo de análisis, ya que en el periodo 1992-1994 representaba el 2,92 % de las ventas totales, y en el período 2001-2003 aumentó a 32,3 %. También presentó un buen comportamiento el sector pesca, pero no ocurrió lo mismo con el ganado bovino y la fabricación de aceites y grasas vegetales, que han perdido su participación en el total de las exportaciones. En 2014, los productos más representativos de exportación fueron petróleo, fabricación de sustancias y productos químicos, fabricación de productos elaborados de metal, maquinaria y equipo, actividades de edición e impresión y reproducción de grabaciones, y fabricación de productos de caucho y plástico. El sector agropecuario, caza y pesca, en otras épocas altamente representativo

en las exportaciones, ha perdido importancia, dando paso a la producción industrial asociada con la explotación petrolera.

En contraste, en 2005 la participación departamental en las exportaciones nacionales fue de apenas 0,017 %. Para aumentar las exportaciones, a falta de empresas de gran tamaño, algunos gremios se han asociado en cadenas productivas para disminuir costos, generar nuevos conocimientos, diversificar la producción y mejorar la calidad para posicionar el producto. En el ámbito nacional, en 2016 el departamento del Meta participó con el 2,6 % de las exportaciones, gracias al petróleo.

En 2005, el principal mercado extranjero al que el departamento vendió sus productos fue Honduras, con una participación de 35 % del total de las exportaciones metenses, lo que representó a los empresarios locales ingresos superiores a 608 000 dólares; le siguieron Costa Rica, Guatemala, Ecuador y Francia, entre otros. Entre 2003 y 2005, las exportaciones a Venezuela prácticamente desaparecieron; estas estaban conformadas sobre todo por carne de chigüiro. Durante 2009, el principal destino de las exportaciones metenses fue Venezuela con 57,9 %. En 2015, el 42 % de las exportaciones no tradicionales tuvo a Ecuador como destino, país miembro de la Comunidad Andina, seguido de México con 16,4 % (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015b), mientras Venezuela, en otro tiempo país receptor de las exportaciones metenses, desapareció como socio; es presumible que la desafiliación de Venezuela de la Comunidad Andina explique esta situación.

Meta se encuentra orientado hacia el mercado interno, principalmente Bogotá. Su vocación exportadora es muy escasa; en el año 2000 apenas exportó el 0,03 % de su PIB y en 2014, la cifra aumentó a 14,33 % debido a los hidrocarburos (Departamento Nacional de Planeación, 2015a). De hecho, el departamento no se ha destacado como economía exportadora. El índice de grado de apertura departamental (indicador que muestra la importancia del comercio internacional en el PIB, al calcular la relación entre la suma del valor de las exportaciones y las importaciones del departamento sobre el PIB departamental), entre 2000 y 2012 siempre estuvo por debajo del índice nacional. A partir de 2010, el grado de apertura internacional del departamento se incrementó hasta casi igualar en 2012 al índice nacional, gracias a la exportación de hidrocarburos (Departamento Nacional de Planeación, 2015a).

Las exportaciones per cápita de bienes no tradicionales del Meta alcanzaron los 90 centavos de dólar en el año 2000, ocupando el puesto 26 entre 32 departamentos, muy lejos del promedio nacional, que para la época era de 151,4 dólares por exportaciones no tradicionales per cápita. En 2014, las exportaciones per cápita de bienes no tradicionales del Meta alcanzaron los 1,42 dólares. Es notable el aumento de la participación de las exportaciones tradicionales en el PIB, resultado de la explotación petrolera. La participación de exportaciones de bienes tradicionales en el PIB de 2014 fue de 14,32 %, mientras que las exportaciones de bienes no tradicionales fue de apenas 0,01 % (tabla 5).

Tabla 5. Participación de las exportaciones del departamento del Meta en el PIB, 2013-2014

Descripción	2013	2014
Exportaciones de bienes no tradicionales	0,02 %	0,01 %
Exportaciones tradicionales	13,75 %	14,32 %

Fuente: Elaboración propia con base en el DANE, 2015.

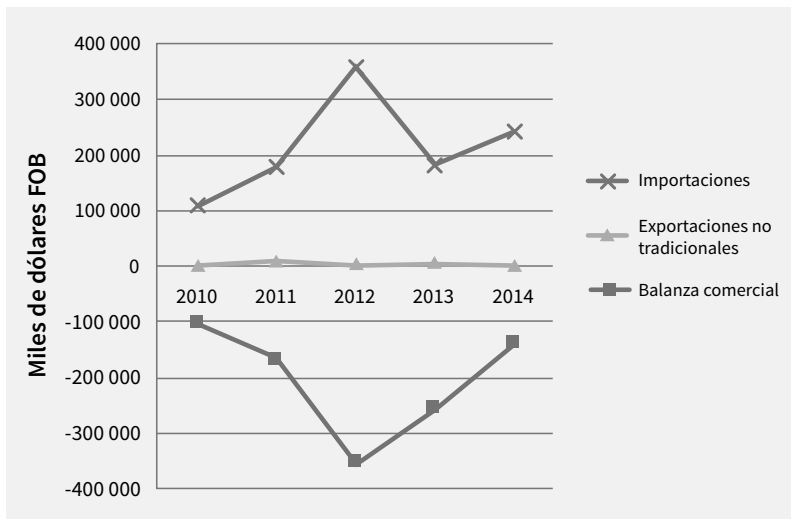
Con respecto a las importaciones, Meta ha registrado un comportamiento irregular, alcanzando un tope en 2012 con 358 millones de dólares, debido a la compra de bienes asociados a la coquización, productos de refinación de petróleo y combustible nuclear, mientras que en 2015 disminuyó a 71 millones de dólares, representado principalmente en maquinaria, equipos y aparatos eléctricos (Departamento Nacional de Estadística, 2015b).

En el periodo 2002-2003, los tres principales proveedores del departamento (Estados Unidos, Ecuador y Rusia) suministraron el 80 % de las importaciones. En 2015, Estados Unidos fue el mayor proveedor internacional del departamento con el 29,2%, seguido de Italia con 21,6 % y la zona franca de Bogotá con 17,9 % (Departamento Nacional de Estadística, 2015b). Lo anterior evidencia que el departamento del Meta no es un cliente activo para los países de la CAN.

Al observar la balanza comercial del departamento, se nota su tendencia desfavorable. Al comienzo de la década de los 90, las exportaciones duplicaban a las importaciones, pero a partir de 1995 la balanza comercial ha sido deficitaria a tal punto que en 1999 las exportaciones participaban con 6,5 % de las importaciones. Entre

2013 y 2014 la báscula comercial en bienes no tradicionales fue desfavorable, mientras en bienes tradicionales fue positiva gracias a la exportación de petróleo. En general, entre 2010 y 2014, la balanza comercial del Meta presentó cifras negativas (figura 3).

Figura 3. Exportaciones, importaciones y balanza comercial del Departamento del Meta, 2010-2014



Fuente: Elaboración propia con base en el DANE, 2014.

La gran dependencia de los hidrocarburos como producto de exportación muestra que no se han adelantado las acciones necesarias para crear las condiciones que faciliten una plataforma exportadora en el departamento. En este sentido, el índice de diversificación de exportaciones departamentales lo ubica en el puesto 23 de 32 departamentos, donde el primero es el departamento más diversificado (Departamento Nacional de Planeación, 2015b); aunque su ingreso per cápita es alto, de 93 millones de pesos, disminuye dramáticamente a 30,1 millones cuando del cálculo se extraen la agricultura y la minería (Departamento Nacional de Planeación, 2015a), lo que ratifica su naturaleza primario-exportadora. Previamente, Castañeda (2005) utilizó un índice para caracterizar la especialización regional, mediante el cual comparó el peso relativo del sector en el departamento en relación con la participación porcentual de ese sector en la economía

nacional. En el índice de especialización departamental, i es el sector considerado, j el indicativo departamental, la variable PIB, que varía con el tiempo, se calcula con respecto a tk . El valor es positivo y cuando supera la unidad, se dice que el departamento presenta especialización en el sector i para el año t .

De esta manera, Castañeda calculó un coeficiente de especialización para cada sector productivo en los años 1990 y 2001. Concluyó que la economía departamental se encuentra especializada en el sector primario, es decir, en agricultura y minería, únicos con un índice sobre 100. También se observó que la especialización productiva era inercial; es decir, mientras los sectores agropecuarios y minería habían aumentado su índice sobre 100 al pasar de 103,08 a 136 y de 120,5 a 194,14, los otros sectores continuaban por debajo de 100. Es de notar que el índice muestra la alta especialización que presentó el petróleo, con 695,41. Los demás sectores, como el industrial, mantuvieron un rezago persistente con respecto al sector primario, debido quizás a la escasez de infraestructura pública necesaria para mejorar la productividad privada y la poca concentración espacial de la población y de las actividades económicas que requieren las economías de escala, necesarias para aumentar la productividad y reducir los costos, que se expresan en el escaso número de grandes empresas. Llegado a este punto, es pertinente preguntarse: ¿es competitivo el departamento del Meta?

El índice de innovación mide este factor, importante para la competitividad. El índice muestra que el Meta ocupa el puesto 15 entre 25 departamentos, siendo la infraestructura su mayor fortaleza, y la sofisticación de mercados y negocios su mayor debilidad (Departamento Nacional de Planeación, 2015a). Este puesto lo muestra rezagado en el país y evidencia su bajo nivel en investigación. Tradicionalmente, el Meta no ha presentado un desarrollo competitivo que le permita enfrentar la competencia en los diversos mercados nacionales o internacionales. Sin embargo, conocedores de esta situación, diversos sectores productivos metenses, autoridades locales e investigadores han adelantado estudios para diagnosticar la capacidad productiva e iniciar una proyección hacia la competitividad.

En los años ochenta, el índice de competitividad situó al departamento en la mitad del escalafón de los 32 departamentos de Colombia. En 1992 pasó a ocupar el puesto 11 y en 1999 el puesto 10,

y así se ha mantenido desde entonces. En 2015 ocupó el puesto 10 (Ramírez y De Agua, 2015).

El departamento tiene un comportamiento estable en la evolución de los niveles de competitividad, ocupando el puesto 10, entre los niveles alto y medio alto de esta materia. Los factores que influyen en la competitividad se encuentran en su mayoría en este rango; no se incluye la ciencia y la tecnología, cuya evolución presenta niveles de bajo y departamento colero (tabla 6).

Tabla 6. Evolución de los factores de competitividad. Departamento del Meta

Años	2000	2004	2006	2009	2012	2015	Puesto en el país
Evolución de los niveles de competitividad	2	3	3	2	3	3	10
Evolución de los niveles de fortaleza de la economía	5	5	5	4	4	4	12
Evolución de los niveles de infraestructura	4	5	3	4	3	2	10
Evolución de los niveles de capital humano	2	2	3	3	3	2	10
Evolución de los niveles de ciencia, tecnología e innovación	5	5	5	6	5	5	21
Evolución de los niveles de las instituciones, gestión y finanzas públicas	3	3	3	3	4	1	5

Niveles: 0: extra líder, 1: líder, 2: alto, 3: medio alto, 4: medio bajo, 5: bajo, 6: colero, 7: colero rezagado.

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez, J. C. y De Agua J. M., 2015.

El bajo nivel en ciencia y tecnología es resultado de la poca inversión en estos rubros, lo que se traduce en un bajo número de grupos de investigación y de centros de desarrollo tecnológico e innovación en el departamento, que lo sitúa en el puesto 21 entre 32 departamentos en cuanto a número de grupos de investigación por cada 100 mil habitantes (Departamento Nacional de Planeación, 2015a).

El perfil departamental de competitividad es emergente porque, aunque no tiene niveles altos en los factores de competitividad, han

mejorado sus ventajas competitivas y presenta una heterogeneidad moderada, resultado de una mezcla de un elevado desempeño en el manejo de instituciones, gestión y finanzas públicas, infraestructura y capital humano, con un bajo desempeño en ciencia, innovación y tecnología. Aunque no se ha asumido plenamente el desafío de aprovechar la fortaleza del conocimiento local, junto con el conocimiento tecnológico importado para evolucionar hacia producción de mayor complejidad que involucra innovación tecnológica, se han adelantado algunos esfuerzos para alcanzar la productividad.

La Gobernación del Meta, en abril de 2005, presentó a la población metense la *Agenda Interna de Productividad del Meta hacia el año 2020*. Este documento buscaba ser un acuerdo de voluntades entre el Gobierno nacional, las entidades territoriales, el sector privado y la academia, acerca de las acciones estratégicas en búsqueda de la productividad y competitividad del departamento. Una de las propuestas arrojadas por este diálogo de voluntades fueron las apuestas productivas, mediante las cuales el departamento planea afrontar los retos de competitividad a nivel nacional y global para salir adelante en el mercado global. Para seleccionar las apuestas productivas se tuvieron en cuenta tres entornos: entorno global, megatendencias; entorno nacional, políticas; entorno regional, factores de competitividad departamental.

Las apuestas productivas dirigen su foco de atención hacia la seguridad alimentaria, desarrollo de sistemas agroforestales, agropastoriles y agrosilvopastoriles, uso adecuado del suelo, aumento de la oferta láctea para satisfacer demandas regionales y nacionales, fortalecimiento de la agroindustria y crecimiento del turismo, mediante muestra de costumbres llaneras. En innovación y tecnología solamente se asoma la biotecnología como promisoría, básicamente la producción es primaria, con agregado de tipo industrial.

3.4 El Meta frente a la Comunidad Andina

Tradicionalmente, el comercio internacional departamental se ha dirigido principalmente a los Estados Unidos y la Unión Europea; los demás destinos son menos significativos, como la CAN, que ocupa el cuarto lugar (tabla 7).

Tabla 7. El departamento del Meta frente a los acuerdos de comercio internacional vigentes

Miles de dólares FOB

Acuerdo	Valores		Variación	Participación
	2014	2015	2014/2015	2015
CAN	832,5	908,1	9,10 %	0,21 %
Canadá	39 527,60	-	-100 %	
Chile	33,1	72,9	120,1 %	0,02 %
Estados Unidos	574 419,00	376 582,90	-34,4 %	88,28 %
Mercosur	7	88	1157,6 %	0,02 %
México	0	302,1	N. D.	0,07 %
EFTA	0	0	0	0 %
Triángulo Norte	42,5	15,2	-64,3 %	0 %
Venezuela	2	0	-100 %	0
Unión Europea	556 031	48 590,1	-91,3 %	11,39 %
Países con acuerdo comercial vigente	1 170 894,8	426 559,3	-63,6 %	31,3 %
Otros destinos	2 072 925	937 067,5	-54,8 %	68,7 %
Total exportaciones	3 243 819,70	1 363 626,70	-58,00 %	100 %

N. D.= No hay datos

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2016.

Al observar las exportaciones no tradicionales (las exportaciones no mineroenergéticas forman parte de las exportaciones no tradicionales), cambian los valores y la importancia de la CAN se resalta en el comercio exterior del departamento del Meta, porque el 49,2 % de estas exportaciones se dirigen a dicha comunidad (tabla 8). Las exportaciones no tradicionales son aquellas que requieren generalmente de valor agregado o son primarias diferentes a las tradicionales; por consiguiente, la CAN, mediante la demanda de este tipo de bienes, favorece la diversificación de los productos y el valor agregado de la producción metense, situación que se presenta también en mercados similares de desarrollo como México y el Mercosur, mientras los países desarrollados, como los de la Unión Europea o Estados Unidos, no compran bienes metenses con valor agregado.

Tabla 8. Exportaciones no mineroenergéticas a países con acuerdos vigentes

Miles de dólares FOB

Acuerdo	Valores		Variación	Participación
	2014	2015	2014/2015	2015
CAN	832,5	908,1	9,1 %	49,2 %
Canadá	-	-	-	
Chile	33,1	72,9	120,1 %	4 %
Estados Unidos	1,7	22,2	1217 %	1,2 %
Mercosur	7	88	1157,6 %	4,8 %
México	0	302,1	-	16,4 %
EFTA	0	0	0	0
Triángulo Norte	42,5	15,2	-64,3 %	0,8 %
Venezuela	2	0	-100 %	0
Unión Europea	0	0	0	0
Países con acuerdo comercial vigente	918,8	1408,4	53,3 %	76,4 %
Otros destinos	359,1	435,9	21,4 %	23,6 %
Total exportaciones	1277,9	1844,30	44,3 %	100 %

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2016.

El 99,67 % de las exportaciones están compuestas por hidrocarburos, producto no renovable, destinado a Estados Unidos y Europa, y aceite de palma africana, producto primario que se dirige a Europa; las demás exportaciones se dirigen a la CAN, mercado donde se comercializan productos con valor agregado, como sangre animal para usos terapéuticos, insecticidas o abonos minerales (tabla 9).

Tabla 9. Principales productos exportados del departamento del Meta hacia países con acuerdos vigentes*

Descripción	2014	2015	Participación año 2015
Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	1 169 975,9	425 150,8	99,67 %
Aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente	-	461,6	0,11 %
Sangre humana; sangre animal preparada para usos terapéuticos, profilácticos o de diagnóstico	536	449	0,11 %
Insecticidas, raticidas y demás antiroedores, fungicidas, herbicidas, inhibidores de germinación	133,7	278,8	0,07 %
Abonos minerales o químicos nitrogenados	-	88	0,02 %
Medicamentos (excepto los productos de las partidas 30.02, 30.05 o 30.06) constituidos por productos mezclados entre sí	-	39,2	0,01 %
Instrumentos y aparatos de medicina, cirugía, odontología o veterinaria, incluidos los de centellografía	-	29,9	0,01 %
Agrios (cítricos) frescos o secos	-	16,8	0 %
Partes de máquinas o aparatos, no expresadas ni comprendidas en otra parte de este capítulo	-	15,2	0 %
Abonos minerales o químicos, con dos o tres de los elementos fertilizantes: nitrógeno, fósforo y potasio	143,7	9,3	0 %
Colas y demás adhesivos preparados, no expresados ni comprendidos en otra parte	-	9,3	0 %
Menajes	14,8	6	0 %
Los demás muebles y sus partes	-	5,4	0 %
Total 15 productos con respecto al año 2015	1 170 804,1	426 559,3	100 %

* En los acuerdos vigentes se incluyen: CAN, Venezuela, Mercosur, México, Chile, Triángulo Norte, Canadá, EFTA, Unión Europea, Estados Unidos.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2016.

En definitiva, la Comunidad Andina ofrece la plaza para diversificar su producción con base en el desarrollo industrial; en este sentido, es adecuado considerar la CAN como la plataforma comercial para ampliar una oferta exportadora diversificada y con innovación. En consecuencia, la planificación a futuro se debe dirigir a mejorar el perfil de competitividad, para pasar de departamento rezagado comercialmente a uno líder, con miras a aumentar los niveles de exportación de productos no tradicionales, no solamente a la CAN, sino también a los demás acuerdos comerciales.



4. Prospectiva

Frente a los rápidos cambios en las actividades productivas y en la estructura social, se debe planear la economía en un mundo abierto. El desafío de ingresar al mercado global requiere elaborar estrategias y políticas tendientes a reafirmar el compromiso que deben tener los responsables públicos y privados frente al bienestar social y económico de la población.

Por ello, en este capítulo se presenta una propuesta de acción para mejorar la inserción de los productos y servicios del departamento del Meta dentro del comercio de la Comunidad Andina. Esta se sustenta en la prospectiva, cuya misión es ayudar a visualizar escenarios posibles para disminuir la incertidumbre y aumentar la probabilidad de éxito en las metas fijadas.

Cuando se planea una acción, se debe considerar su pertinencia en el futuro. Con el objeto de maximizar recursos, la prospectiva se erige como herramienta para establecer las orientaciones y las directrices necesarias para la elaboración y puesta en marcha de la competitividad del departamento del Meta. El método de escenarios favorece el análisis de las decisiones que toman los diferentes actores en la comunidad, en procura de lograr un propósito y una capacidad de compartir objetivos para alcanzar las metas, medido desde la convergencia y divergencia de los intereses.

Respecto a esta metodología, siguiendo a Gabiña (1999) se define “escenario” como “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y el proceso que marca la propia evolución de los acontecimientos de manera que permitan al territorio pasar de la situación actual a la situación futura” (p.123). La metodología para construir estos escenarios está constituida por cinco fases:

Fase 1 y 2: determinación de los factores clave que condicionan el futuro del territorio para su participación en el mercado andino desde el año de partida hasta el año horizonte 2022. En estas fases

se construyen los escenarios apuestas o escenarios deseados³. Para el análisis de estas fases se requiere:

- Analizar la situación histórica y social del departamento desde el punto de vista económico y social.
- Delimitar el sistema “territorio y entorno”, de donde surgen las variables clave motrices y dependientes (análisis estructural/MICMAC).
- Analizar el pasado, realizando un estudio retrospectivo de las variables clave anteriormente conocidas.

Asimismo, estas dos fases proporcionarán un doble análisis dinámico:

- Las fuerzas y debilidades del territorio en la situación actual.
- Las amenazas y oportunidades que podrían pesar sobre el departamento para su inserción en el mercado andino hacia el año horizonte 2020.

Fase 3: participación de los cambios reales, deseados o esperados. Esta fase tiene principalmente como objetivos:

- Anticipar, con los actores del propio del territorio, los cambios reales, deseados y temidos.
- Conocer y situar los retos estratégicos, en función de los objetivos estratégicos asociados a los factores clave del sistema, y perseguidos por los diferentes actores dentro de su sistema.

Fases 4 y 5: elaboración de los escenarios prospectivos, el posicionamiento estratégico y la elección de las opciones estratégicas del departamento al año horizonte 2020. Estas fases persiguen principalmente tres objetivos:

- Identificar los futuros posibles.

³ “Escenario es una combinación de hipótesis que partiendo de una situación determinada, permite la concienciación de la multiplicidad de futuros posibles y la consiguiente relativización de la simple obediencia a las tendencias; obliga a tomar en cuenta la interdependencia de los elementos que componen el sistema estudiado; favorece la identificación de problemas, relaciones o temas ignorados o voluntariamente desdeñados por ser controversiales” (Godet y Durance, 2011).

- Describir los caminos que nos conducen desde la situación actual, hasta las imágenes de futuro señalados.
- Evaluar las opciones estratégicas posibles, expresadas en función de metas u opciones generales, medios-objetivos-condiciones y acciones.
- Resultado final: la apuesta a punto y definitiva de un proyecto movilizador que luche por alcanzar el futuro por el que ha apostado el departamento.

4.1 Fase 1: la situación económica y social

En esta fase se realizó un diagnóstico económico y social del departamento, como preámbulo a la elaboración del inventario de variables que representan el sistema estudiado. El departamento del Meta presentó un crecimiento poblacional acelerado entre 2000 y 2015. En este periodo la población se multiplicó por 11. En los municipios del piedemonte, aumentó 6,6 veces (de 54 679 a 360 918 personas), debido principalmente al crecimiento de Villavicencio como centro regional.

El departamento presenta un gran desequilibrio demográfico, en tanto unas regiones se encuentran altamente pobladas, mientras en otras la presencia humana es nula. Este desequilibrio demográfico trae consigo mayor o menor presencia de elementos socioeconómicos tales como educación, salud, servicios públicos, infraestructura de desarrollo, producción y comercialización. De acuerdo con las características de estos elementos, se pueden delimitar zonas según su importancia económica:

- Muy alta: localizada al norte del departamento, presenta alta concentración de población en las cabeceras municipales, influencia directa de la vía nacional pavimentada y el río Ariari; un aeropuerto regional en Villavicencio y pistas de aterrizaje; muy buena prestación de servicios básicos, complementarios y administrativos; alto nivel de producción agrícola y pecuaria, y alta generación de rentas por regalías.
- Alta: franja ubicada al noroccidente del departamento, presenta distribución desequilibrada en la población entre las zonas urbanas y rurales; una pista de aterrizaje en Puerto López; buena oferta de mano de obra y media generación de rentas por regalías.

- Baja: localizada al suroriente del departamento, al occidente y al suroccidente; su población se dispersa en la zona rural; pista de aterrizaje en La Macarena; escasa prestación de servicios básicos; productividad agrícola y pecuaria de subsistencia.
- Muy baja: comprende el área decretada para Parques Nacionales Naturales; presenta inexistencia de servicios básicos y muy bajo nivel de producción agrícola.

Las zonas más pobladas, como el norte y el noroccidente del departamento, presentan las mejores condiciones para el desarrollo productivo. A la par del crecimiento demográfico, el PIB del Meta ha crecido vigorosamente. Según la Agencia Nacional de Hidrocarburos (2014),

... el PIB per cápita nacional para el año 2013, a precios de 2005, fue de \$ 10.460.964 pesos. De los 32 departamentos de Colombia y el Distrito Capital, el Meta ocupa el primer puesto siendo su PIB per cápita de \$ 25.228.383 pesos, lejano del promedio nacional y alejado del departamento de Vaupés, último en el ranking, con \$ 3.223.019. (p.16)

Aunque no proporcionalmente al aumento del PIB, las condiciones económicas y sociales mejoraron. De un total de 110 055 viviendas particulares en 2015, el 56 % poseía todos los servicios. De estas, 79 % son urbanas y 10 % rurales. Las viviendas con alguna carencia del servicio básico constituyen el 23 %; en el sector urbano es del 16 % y en el sector rural del 35 %. Las viviendas que no poseen ningún tipo de servicio corresponden al 21 %, de las que 4 % se localiza en el sector urbano y 56 % en el rural.

Un gran esfuerzo estatal está destinado a proveer a la población del servicio de acueducto. Este se concentra en Villavicencio y áreas circundantes. Por ejemplo, de 84 355 usuarios registrados por la Empresa Departamental de Acueducto del Meta S. A. (Edesa), 60 % está ubicado en Villavicencio, 10 % en Acacías, 5 % en San Martín, 4 % en Puerto López, 2 % en Cumaral, 1 % en Granada y Guamal. Los otros 22 municipios se distribuyen el 16 %. La cobertura de acueducto es de 72,08 % y de alcantarillado, del 77,01 %.

Respecto a la calidad del agua para consumo humano, el índice de riesgo de la calidad de agua para consumo humano (IRCA) en 2015 muestra que Villavicencio tuvo un índice de 26,64 %, nivel de riesgo medio, agua no apta para consumo humano.

En alcantarillado, la cobertura urbana por conexión domiciliaria en 2015 fue superior al 90 % en 16 de los 29 municipios. El Castillo, La Macarena, Puerto Lleras, Puerto Concordia y Puerto Gaitán presentaron coberturas inferiores al 17 %. El servicio de aguas residuales es deficiente en el departamento del Meta, ya que solo Castilla La Nueva y Puerto Lleras cuentan con planta de tratamiento de aguas residuales independientes; en los demás municipios, el tratamiento de aguas residuales se combina con aguas lluvias.

La prestación de servicio de aseo en las zonas urbanas se encuentra a cargo de la administración municipal. Villavicencio, Aca-cías, Cumaral, Fuente de Oro, Granada y Puerto Gaitán cuentan con empresas de servicios públicos. En la mayoría de los municipios, la cobertura oscila entre 80 % y 100 %. La energía eléctrica en el departamento es ofertada por la Electrificadora del Meta S. A. (EMSA), la cual se surte a través de un único punto de conexión al Sistema Interconectado Nacional: la subestación La Reforma. Esta presta el servicio a 20 municipios del total departamental, con una cobertura superior al 90 % en las cabeceras municipales, pero inferior al 50 % en las áreas rurales. Los otros nueve municipios, entre los que se encuentran Barranca de Upía, Puerto Gaitán y Mapiripán, están conectados a departamentos limítrofes o cuentan con sus propias plantas eléctricas. Para aumentar la cobertura a un 100 % se requiere aumentar la capacidad de 150 MVA a 300 MVA en la subestación La Reforma.

La cobertura en educación de Transición, Primaria, Básica y Secundaria alcanzó el 95 % y, aunque este porcentaje ha aumentado, el promedio de años escolaridad (9,3) es menor al promedio del país (9,7).

En salud, la cobertura de quienes se encuentran afiliados al régimen contributivo fue de 86 % en 2012. La mayoría de la población se encuentra afiliada al régimen subsidiado porque las condiciones laborales son precarias. La tasa de mortalidad ha descendido, lo que se evidencia en que en 2011 se pasó a una tasa de 25,8 decesos en menores de un año por cada mil nacidos vivos. Sin embargo, la mortalidad por desnutrición sigue siendo alta y contrasta con el alto ingreso per cápita del departamento (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2014).

El intercambio de acciones en beneficios de la cultura refleja la iniciativa del Estado y de las comunidades locales por apoyar el desarrollo

cultural en todos los municipios. Las actividades culturales adquieren nuevos espacios, en eventos tales como los salones regionales de artes, los encuentros artísticos y regionales, la presencia de los medios y la conformación de la industria cultural. La región del Meta cuenta con 23 casas de cultura, 10 auditorios, 8 salas para proyecciones de cine, 3 galerías de arte, 17 coliseos, 20 bibliotecas públicas, un teatro, 14 conchas acústicas, un museo arqueológico y 11 centros orquestales.

Los aspectos que influyen en el crecimiento económico y social del departamento se pueden tipificar en una matriz DOFA que clasifique los factores determinantes en la economía del departamento y oriente para jerarquizar los recursos hacia una maximización y eficiencia, como se observa en la tabla 10.

Tabla 10. Matriz DOFA del departamento del Meta

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos de regalías • Situación fiscal favorable • Capital humano disponible • Recursos naturales y biodiversidad • Recurso hídrico abundante • Tierras mecanizables disponibles • Ventajas geográficas y climáticas (luminosidad y pluviosidad) 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja apropiación de la ciencia y tecnología • Insuficiente recurso humano altamente calificado (MSc y PhD) • Tejido empresarial incipiente (96 % microempresas, familiares y uni-personales) • Estructura económica con sectores comercio y servicios de precaria oferta y calidad de empleo • Atraso en infraestructura física de apoyo a mercados de gran escala • Recientes eventos de ingobernabilidad y corrupción • Poca cultura empresarial • Desinterés por el mercado externo • Poca importancia e inversión en procesos de desarrollo tecnológico • Escasas redes sociales de apoyo a la actividad empresarial. Renuencia a la asociatividad • Deficientes cuadros de liderazgo
--	---

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de integración regional en marcha con el centro del país y la Orinoquia • Avance en el proceso de sinergia sectores público, privado y académico en identificación e implementación de proyectos de impacto regional • Cercanía con el gran mercado capitalino y del centro del país • Reconocimiento del gobierno nacional de la Orinoquia como nueva frontera de desarrollo del país • Estrategia de reconversión productiva y recuperación económica • Desarrollos viales de la región (permiten una reducción de los costos de movilización de la producción regional y de los insumos necesarios para el circuito productivo local) • Circuitos de integración binacional y de conexión con el Atlántico • Nuevas tecnologías para producción en suelos ácidos (altillanura) • Proyectos estratégicos en ejecución que consolidan la plataforma económica • Mercados potenciales internacionales (Unión Europea, EE. UU., Centroamérica y el Caribe) • Cadenas en proceso de integración vertical • Política institucional favorable en el Plan de Desarrollo Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Agudización del conflicto político-militar, afectando de manera crítica el desenvolvimiento de los agentes productivos y sociales, en la medida en que se comprime la inversión de capital, amenaza la seguridad y la vida, y restringe los flujos económicos • Desarrollos no favorables que afectan la producción regional dentro del Tratado de Libre Comercio (TLC) • Expansión del narcotráfico que genera excedentes sustanciales que no revierten, dada su condición ilegítima • Competencia frente a las ofertas de otros espacios nacionales e internacionales (formas de producción y productos específicos) • Políticas de gobierno que no favorecen el desarrollo del sector agrícola y pecuario • Inesperadas fluctuaciones de precios • Protección y subsidios en otros países productores • Dificultades de financiamiento • Ingreso inconsecuente de productos importados

Fuente: Gobernación del Meta, 2008.

4.2 Fase 2: identificación de las variables clave

Para la identificación de las variables se tomó como fuente de información primaria la encuesta denominada *Plan prospectivo de comercio exterior del Meta a la CAN*, dirigida a actores del Meta, entre ellos, un representante para cada uno de estos grupos: regiones, sector productivo, trabajadores, academia, sector público y organismos para el desarrollo; como información secundaria se tomó el *Plan Regional de Competitividad, departamento del Meta 2008-2032 y Visión de*

desarrollo territorial departamental. Meta visión 2032: Territorio integrado e innovador.

La encuesta tuvo como objetivo conocer los aspectos que se consideran más relevantes para la inserción del Meta en el comercio andino, y estuvo dirigida a actores del departamento. Para tal propósito, la encuesta se dividió en tres partes. En la primera se indagó acerca de tres flujos que debe tener una integración, a saber: de productos y servicios, de competencias y *know-how*, de turismo y socio-cultural. Aquí no se incluyó flujo monetario y de capitales, dado que solo se buscaba la comercialización de bienes y servicios. En la segunda parte, los encuestados calificaron variables que influían en la comercialización de los productos del departamento en el mercado andino, calificación relacionada con las variables en términos de nula o alta dependencia, así:

- 0: no influencia
- 1: influencia débil
- 2: influencia media
- 3: influencia fuerte
- 4: influencia potencial

Para la valoración de la influencia potencial, se consideró que en su momento no existía influencia, pero que un futuro existiría.

Por último, en la tercera parte se incluyó una valoración de los objetivos de cada actor por parte de los otros actores. Para esto, existía una escala de calificación así:

- 1: es improbable que el actor logre el objetivo
- 0: posición neutral
- 1: es probable que el actor logre el objetivo

El cuadro de valoración de objetivos fue el siguiente:

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7
Actor 1							
Actor 2							
Actor 3							
Actor 4							
Actor 5							
Actor 6							
Actor 7							

Con base en información secundaria y la encuesta *Plan prospectivo de comercio exterior del Meta a la CAN*, se elaboró un listado de 67 variables que fueron depuradas y reagrupadas mediante el análisis estructural, que describía un sistema, con ayuda de una matriz, para identificar y jerarquizar las variables clave que incidían sobre la evolución futura del territorio. Estas variables nos conducen a la construcción de escenarios futuros de la región y son:

Variables infraestructurales:

- Nivel de desarrollo de la infraestructura vial (NDIV): desarrollo y mantenimiento de vías primarias y vías secundarias. Apertura de vías de penetración a lugares exóticos y lugares productivos. Reactivación de obras viales suspendidas. Apertura de vías de salida internacional. Terminación de la Troncal del Llano o Marginal de la Selva con conexión al Pacífico; carreteras Villavicencio-Yopal-Venezuela, Villavicencio-Ecuador, Villavicencio-Puerto Arimena, Villavicencio-San José del Guaviare, Villavicencio-Puerto Carreño, Uribe-Colombia, segunda calzada Bogotá-Villavicencio. Vía carretable que una la cabecera de la región con el centro y resto del país. Construcción del puente sobre el río Humea.
- Nivel de desarrollo de la infraestructura fluvial y portuaria (NDIFP): navegabilidad de los ríos Meta y demás afluentes. Recuperación de las arterias fluviales.

- Nivel de desarrollo de la infraestructura aérea (NDIA): modernización del aeropuerto de Villavicencio con infraestructura de carga. Construcción de aeropuerto alterno al de Villavicencio. Construcción de aeropuerto internacional con infraestructura para pasajeros y carga.
- Nivel de desarrollo de la infraestructura en telecomunicaciones (NDIT): telefonía. Accesibilidad a la comunicación virtual. Internet.
- Nivel de desarrollo de la infraestructura férrea (NDIF): construcción de ramales férreos. Vías sugeridas: Villavicencio-Arauca, Bogotá-Puerto López-Meta, Ferrocarril del Llano.
- Nivel de desarrollo de la infraestructura comercial (NDIC): desarrollo del transporte y multimodal/intermodal. Desarrollo de la zona franca del río Meta. Construcción de centros de acopio para productos regionales (cereales). Construcción de centro frutícola de Lejanías.
- Nivel de desarrollo de la infraestructura de servicios públicos (NDISP): electrificación (urbana y rural). Interconexión eléctrica. Renovación de redes de acueductos. Construcción de plantas de agua potable. Desarrollo del programa de alcantarillados mixtos. Plantas de tratamientos de aguas residuales y residuos sólidos.
- Nivel de desarrollo de la infraestructura educativa (NDIE): instalaciones, equipamiento, dotación y material educativo para los diferentes niveles (Primaria, Secundaria, Profesional, Técnica y Tecnológica). Reducción de la concentración de las instituciones educativas en Villavicencio y grandes urbes.
- Nivel de desarrollo de la infraestructura en salud (NDIS): desarrollo de la infraestructura hospitalaria. Dotación de IPS y ESE. Ubicación y reubicación en zonas sin riesgo. Ampliación de instituciones a la zona rural y poblaciones alejadas.
- Nivel de planificación y desarrollo equilibrado de la infraestructura urbana y rural (NDEIUR): centros urbanos y rurales dotados con servicios públicos, viviendas y equipamiento recreativo tomando en cuenta la dinámica poblacional. Estructura y manejo del espacio público. Preservación de zonas de valor archi-

tectónico histórico. Consolidación del desarrollo del corredor urbano sobre la carretera Marginal de la selva.

- Nivel de desarrollo de la infraestructura petrolera regional (NDIPR): construcción de refinería propia.

Variables económicos comerciales:

- Nivel de desarrollo y promoción de la actividad turística y ecoturística (NDPATE): ámbitos nacional e internacional con base en la riqueza ecológica. Desarrollo de empresas turísticas. Creación de una cultura de servicio turístico. Desarrollo de la infraestructura turística.
- Nivel de comercialización de los productos regionales (NCPR): para el consumo nacional y de países vecinos. Apertura a los mercados internacionales.
- Nivel de inversión pública en la región (NIPR): reinversión acorde con los recursos generados en la región mediante la explotación del petróleo, la ganadería, etc. Equidad en la redistribución del ingreso nacional.
- Nivel de inversión privada en el departamento (NIPR): incentivos a la inversión privada local y extranjera.
- Nivel de desarrollo y fortalecimiento del sector financiero (NDFS): presencia y fortalecimiento de las instituciones financieras. Oferta de productos financieros (líneas de crédito y fomento). Seguridad para la inversión.
- Nivel de desarrollo e implementación de los distritos de riego e infraestructura para adecuación de tierras (NDIDRIAT): proyecto de riego del distrito del Ariari y demás que se requieran.
- Nivel de ingresos regionales (NIR): implementación de nuevas alternativas para generación de ingresos en los municipios.
- Tasa de crecimiento regional (TCR): incremento del PIB departamental.
- Nivel de aprovechamiento de los recursos naturales generadores de riqueza (NARNR): exploración y explotación de petróleo, gas, minería, recursos forestales (corredores forestales), extensión

territorial para explotación agrícola y pecuaria. Recursos hídricos como generadores de energía, biodiversidad, paisajes, ecosistema.

- Nivel de aprovechamiento de la extensión y topografía regional (NAETR): explotación, promoción y aprovechamiento productivo de la tierra y topografía metense (plana con pendiente natural). Apoyo al minifundio productivo.
- Nivel de impulso, apoyo y fortalecimiento al sector agrícola (NIAFSA): especialización de cultivos tropicales. Desarrollo de cultivos semestrales con economías de escala. Apoyo a granjas integrales y parcelas familiares. Ampliación de la frontera agrícola. Apoyo técnico. Programa de desarrollo agropecuario municipal, departamental y regional. Apoyo a la producción con el fin de garantizar la seguridad alimentaria de la región.
- Nivel de impulso, apoyo y fortalecimiento al sector pecuario (NIAFSP): ganadería intensiva y extensiva. Tecnificación pecuaria. Zootecriaderos de especies nativas. Acuicultura. Apoyo técnico.
- Nivel de impulso, apoyo y fortalecimiento al sector minero (NIAFSM): recuperación, fomento y manejo de zonas mineras. Proyectos mineroempresariales en economía solidaria.
- Diversificación de la base productiva: identificación de nuevos sectores productivos.
- Nivel de desarrollo, incentivos y apoyo a actividades de valor agregado (NDIAAVA): desarrollo de producción departamental con valor agregado y ventajas competitivas. Industrialización, sustitución de importaciones. Desarrollo del sector servicios. Desarrollo del sector agroindustrial (industria alimentaria, empaadoras de arroz, molinerías, plátano industrial, plantas procesadoras de productos y subproductos agropecuarios –leche, carnes, etc.– y productos forestales).
- Fomento a la creación de empresas y a la agrupación de la clase empresarial (FCEFCE): promoción e incentivos a la creación de industrias y empresas. Apoyo a las existentes y futuras. Desarrollo y fortalecimiento de pymes. Búsqueda de liderazgo y agremiación empresarial. Conformación de subsistemas funcionales empresariales y productivos de apoyo, cooperación e intercambio.

VARIABLES SOCIALES:

- Grado de pacificación de la zona (GPZ): eliminación de la violencia. Terminación del conflicto armado y consecución de la paz en el departamento. Programa de resolución de conflictos. Seguridad y orden público.
- Grado de control en la tenencia de la tierra (GCTT): programa de titulación de tierras. Control al proceso de colonización.
- Apoyo al núcleo y unidad familiar (ANUF): evitar migraciones a otras regiones y desplazamientos forzosos, promover el buen trato en el seno familiar, etc.
- Nivel de cobertura y accesibilidad en vivienda (NCAV): de interés social para la población urbana y rural, y con incentivos para asentamientos propios de comunidades indígenas.
- Niveles de equidad social y calidad de vida para los habitantes (NESCVM): inversión en la región, acorde con los requerimientos poblacionales y de las entidades territoriales. Aumento en los niveles de educación, vivienda, recreación, generación de empleo, salud, cultura. Reducción del índice de NBI.
- Nivel de promoción y reconocimiento al valor social y cultural indígena (NPRVSCI): reconocimiento y valoración de la identidad cultural indígena. Promoción del indigenismo dentro de su contexto cultural.
- Nivel de crecimiento, desarrollo, integración y concentración poblacional (NCDICP): control de inmigración. Organización de los asentamientos humanos. Reducción de la dispersión poblacional. Integración de desplazados y poblaciones marginales y alejadas. Mejor distribución poblacional con reducción de la concentración urbana de la población y fomento a la ocupación rural. Apoyo a la población indígena y campesina.
- Incremento en el empleo (IE): promoción a la generación de empleo.
- Programa de atención a grupos especiales/vulnerables (PAGEV): desarrollo e implementación de programas de atención a la tercera edad, la juventud, la niñez, la población desplazada y las comunidades indígenas, y de resocialización de los alzados en armas.

- Ampliación de la cobertura en salud (ACS): regímenes contributivo y subsidiado. Dotación de IPS y ESE. Cobertura zona rural.

Variables culturales:

- Nivel de aprovechamiento de las capacidades y cualidades del metense (NACCM): trabajador fuerte, hospitalario, pujante.
- Nivel de reconocimiento, apoyo e impulso al patrimonio cultural y regional (NRAIPCR): diversidad étnica y cultural (folclor, arte, historia, actividades, patrimonio indígena, etc.). Búsqueda de la integración de las comunidades indígenas a la identidad nacional.
- Nivel de identidad y sentido de pertenencia (NISP): autoestima. Valoración de la región y de su cultura. Regionalismo. Unidad e integración regional. Identidad sociocultural.
- Nivel de participación ciudadana (NPC): en el desarrollo y la toma de decisiones y de control en el departamento. Garantía democrática y de participación. Difusión y apoyo a la cultura de la participación.

Variables ambientales:

- Nivel de reclamación de reconocimiento y retribución por el aporte mundial de la región al medio ambiente (NRRRAMR-MA): inventario de fauna y flora de la región, valoración económica y determinación de áreas de reserva ambiental. Gestión de reconocimiento global de este valor y solicitud de apoyo internacional para el desarrollo de la región.
- Grado de desarrollo sostenible en el departamento (GDSD): determinación del potencial de aprovechamiento de los recursos naturales con sostenibilidad. Explotación adecuada del gas y el petróleo. Desarrollo agrícola y pecuario armonizado con la protección al medio ambiente. Aprovechamiento del potencial industrial maderable con reforestación, especialmente en zonas de explotación minera.
- Nivel de conciencia y protección ambiental (NCPA): protección y conservación del ecosistema. Protección y conservación de las cuencas hidrográficas. Implementación de mecanismos de precaución en los procesos de fumigación de cultivos ilícitos en zonas sanas. Bancos de germoplasma para conservación de

las especies. Características de explotación de los recursos no renovables.

- Nivel de regulación en la utilización de los suelos, acorde con su aptitud (NRUSAA): ganadería extensiva vs. agricultura. Diferenciación y manejo de cada una de las zonas acorde con sus características. Legislación para la ocupación del territorio.

Variables político-administrativas:

- Nivel de control público y ciudadano sobre la gestión y el cumplimiento político-administrativo (NCPCSGCPA): apoyo, fortalecimiento, evaluación, control y seguimiento a los bancos de programas y la ejecución de proyectos departamentales. Veedurías ciudadanas.
- Grado de integración municipal, departamental y regional (GIMDR): alianzas estratégicas entre municipios y departamentos.
- Nivel de liderazgo, unidad y representatividad político-regional (NLURPR): representación política en el departamento. Voluntad política de los dirigentes nacionales, departamentales y municipales. Compromiso y cumplimiento de los políticos con el departamento, para generar credibilidad en la población. Transparencia. Castigo y consecuente eliminación de la corrupción.
- Nivel de desarrollo y fortalecimiento institucional de los entes territoriales (NDFIST): apoyo a la planificación. Sistematización departamental. Grado de desarrollo del fondo económico para zonas de frontera.
- Nivel de presencia del Estado en el departamento (NPED): administración de justicia y fuerzas de seguridad. Presencia institucional del nivel nacional en las áreas tanto administrativas como de salud, educación, vivienda, bienestar, etc.
- Apoyo a los procesos de integración comercial (APIC): promoción de exportaciones, importaciones. Legislación antitrámites. Centros de información para la comercialización de bienes y servicios.

Variables educativas:

- Nivel, calidad, cobertura y accesibilidad de la Educación Básica Primaria (NCCAEB): incentivos a la escuela unitaria, teniendo en cuenta las diversas lenguas y etnias.

- Nivel, calidad, cobertura y accesibilidad de la Educación Básica Secundaria y Educación Media (NCCAEM): redes de calidad. Incremento en puntuación pruebas Saber.
- Nivel, calidad, cobertura y accesibilidad de la educación técnica y tecnológica (NCCAETT): con énfasis en turismo, medio ambiente, aspectos agrícolas y pecuarios.
- Nivel, calidad, cobertura y accesibilidad de la educación —profesional (universitaria)— (NCCAEPU): presencia de universidades en los municipios. Convenios universidad-empresa-Estado. Mayor presencia de la Universidad de los Llanos en el departamento.
- Coherencia entre formación y empleo (CEFE): coherencia entre la calificación de la mano de obra y la oferta de empleo en la región. Carreras acordes con los requerimientos y realidades de la región y proyección internacional.
- Nivel educativo de los educadores (NEE): formación continua a los educadores y actualización en la últimas técnicas a los responsables de la educación de los habitantes de la región. Formación en la valoración del aspecto lingüístico, cultural y étnico.
- Nivel de calificación de los dirigentes y líderes políticos, administrativos y empresariales (NCDLPAE): grupos de calificación y veeduría ciudadana para los líderes y sus ejecutorias. Calificación por obras y proyectos regionales, movilización y reclutamiento de la población. Montajes y sostenibilidad de empresas.

Variables científicas y tecnológicas:

- Grado de desarrollo de la investigación en el departamento (GDID): investigación básica. Investigación aplicada. Investigación agrícola. Financiación de proyectos (alianza universidad-empresa). Investigación en áreas de interés económico. Apoyo oficial a la investigación, para mejor aprovechamiento de los recursos de la región. Generar valor agregado a la producción.
- Nivel de desarrollo de tecnologías y de apropiación tecnológica acordes con el departamento (NDTATAD): nivel de apoyo oficial al desarrollo y la transferencia de tecnologías. Búsqueda de ofertas tecnológicas que mejoren la capacidad actual de los sistemas de producción regional. Importaciones de nuevos aportes tecnológicos con base en acuerdos en otros países.

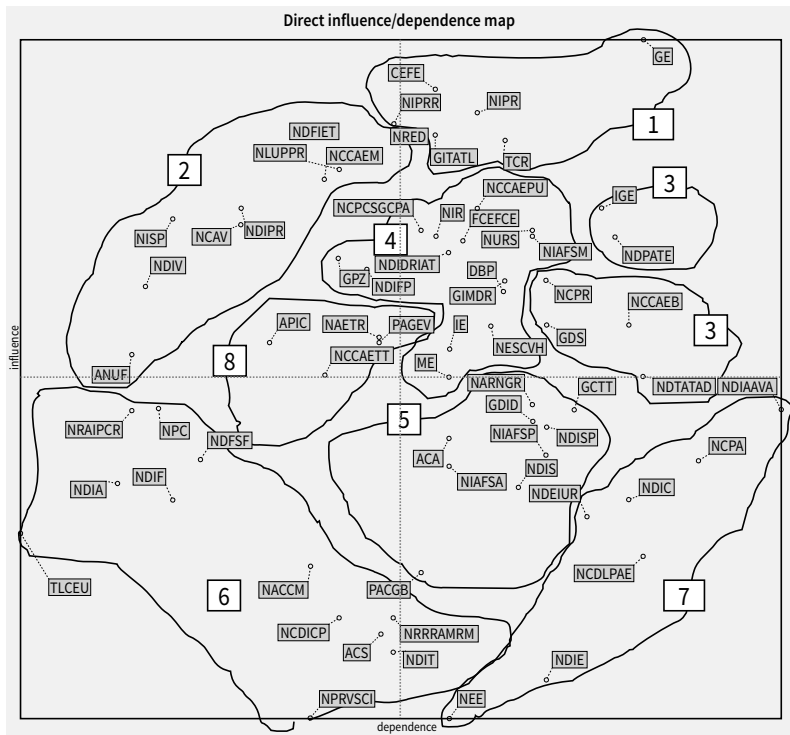
- Grado de innovación tecnológica y de aplicación de tecnologías limpias (GITATL): para cumplir con requerimientos de buenas prácticas en la producción a escala mundial.
- Procesos de aprovechamiento y conservación genética de la biodiversidad (PACGB): concientización y educación regional.

Variables de integración económica:

- Incentivos gubernamentales al exportador (IGE): subsidios, reembolso de impuestos, extensión de impuestos, legislaciones, asesoría agroindustrial, bloques de integración económica, acuerdos de productos y comerciales.
- Gestión para la exportación (GE): generación de empresarios altamente motivados y dispuestos a exportar. Gobiernos nacionales, departamentales y municipales comprometidos con la internacionalización de la economía. Planteamientos de proyectos de internacionalización, comunicación, promoción y la gestión del mercado por parte de los empresarios, comerciantes y agricultores.
- Apoyo de la Comunidad Andina (ACA): apoyo comunitario a la promoción de exportaciones intrasubregional. Priorización en la CAN de los sectores productivos con más presencia en el departamento del Meta.
- Mercados externos (ME): comportamiento de las tendencias en el mercado mundial. Dinámica de mercados emergentes como China. Coyuntura comercial.
- Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (TLCEU): evolución del Tratado de Libre Comercio entre los países andinos y Estados Unidos. Impacto social y económico en el departamento del Meta y los países andinos.

A continuación se elaboró un cruce de variables para establecer una representación matricial. En el cuadro de doble entrada se ubicaron en filas y columnas la totalidad de las variables para conformar la matriz de análisis estructural. Para cada variable se examinaron las relaciones causales que mantiene con las demás, tomando información de la segunda parte de la encuesta (anexo 2). En el software MICMAC (Godet y Bourse, 2004) se introdujeron las variables y, a partir de la matriz de análisis estructural, se generó el plano de motricidad-dependencia (figura 4).

Figura 4. Plano de motricidad-dependencia del Meta para la inserción de sus bienes y servicios en la Comunidad Andina.



Fuente: Elaboración propia con en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

El plano de motricidad-dependencia muestra la clasificación por tipologías de las variables en ocho grupos, delimitados en el gráfico. En el primero se muestran los factores clave, ubicados a la derecha del plano de motricidad-dependencia. Son variables extremadamente importantes para el logro de los objetivos, por tanto las decisiones que se tomen con respecto a ellas, deben ser consideradas con cuidado, así como las variables que se encuentran relacionadas. Se localizan las siguientes: GE, CEFE, NIPR, NIPRR, GITALT, TCR.

Estas variables son estratégicas para el éxito comercial del departamento en el mercado andino; la primera de ellas, la gestión exportadora (GE), depende de varios aspectos, entre que se destaca el nivel

de compromiso que tienen los sectores público y privado con el grado de competitividad que debe tener el departamento para incursionar en el mercado mundial y, específicamente, el mercado andino. El reto es grande, por cuanto los exportadores e importadores departamentales ignoran a sus vecinos andinos.

En esfuerzo conjunto entre el Gobierno y el sector privado se han organizado eventos que convocan a diferentes actores del departamento para involucrarlos en el esfuerzo de internacionalizar la economía. Recientes foros han dado paso a alianzas entre el Estado y los gremios para diseñar una agenda que identifique los sectores con más proyección nacional e internacional. Sin embargo estos esfuerzos no han contado con la constancia y continuidad necesaria para transitar todas las etapas posibles hasta el logro de los objetivos. Problemas de administración pública, como la discontinuidad en los proyectos de desarrollo departamental y la incapacidad de los gobernantes de completar los periodos, impiden que los procesos culminen y, en consecuencia, se genera incredulidad cada vez que se inicia un proceso que involucra un crecimiento ordenado y acelerado de la economía departamental. Es imperioso que la administración pública garantice a los actores del proceso de internacionalización continuidad en las políticas, independientemente del jefe de la administración pública.

Para operar el proyecto de inserción al mercado andino, es fundamental crear una oficina asesora con presupuesto propio dentro de la administración pública departamental, nombrada por meritocracia para evitar que su permanencia dependa directamente de los gobernadores de turno. Dicha oficina asumiría la secretaría técnica del proyecto de inserción de los productos a la Comunidad Andina, a la vez que garantizaría la participación de la sociedad con la presencia de los gremios, ya que la escasez de grandes empresas en la región origina la asociación de los mismos para asegurar el poder y fuerza necesarios para enfrentarse a los retos del mercado externo. También las universidades, asociaciones y el Estado deben participar en la dirección del proyecto. Los ciudadanos participan activamente en la propuesta a través de organizaciones que los representen en el proyecto exportador.

En el segundo grupo se presentan las variables determinantes, que son poco dependientes y muy motrices⁴, por lo cual, según su

4 La motricidad implica que es influyente.

comportamiento, pueden llegar a ser frenos o motores del sistema; allí se encuentran: NDFIET, NCCAEM, NPED, NLURPR, NDIPR, NCAV, NISP, ANUF, GPZ, NDIV. La variable que se analiza en los factores clave, los incentivos gubernamentales al exportador (IGE), requiere de la intervención efectiva de estas variables, esto es, nivel de calidad, cobertura y accesibilidad a la educación media (NCCAEM), nivel de presencia del Estado en el departamento (NPED), nivel de liderazgo, unidad y representatividad político-regional (NLURPR), nivel de desarrollo de la infraestructura petrolera regional (NDIPR), nivel de cobertura y accesibilidad en vivienda (NCAV), nivel de identidad y sentido de pertenencia (NISP), apoyo al núcleo y unidad familiar (ANUF), grado de pacificación de la zona (GPZ) y nivel de desarrollo de la infraestructura vial (NDIV).

El fortalecimiento y desarrollo de la calidad, cobertura y accesibilidad a la Educación Media definitivamente son base fundamental para el desarrollo social y económico. La coherencia entre formación y empleo (CEFE) y tasa de crecimiento regional (TCR) requiere ampliar una cobertura educativa que permita a los futuros profesionales y trabajadores desarrollar capacidades científicas y técnicas acordes con el mercado global. Es necesario generar una oferta educativa, mediante el establecimiento de instituciones educativas, que supla las necesidades de alfabetización y capacitación de la población, para hacerla competitiva en los campos nacional y mundial.

Adicionalmente, se hace necesario que los educadores posean un buen nivel educativo y llenar los puestos de trabajo de este sector en todo el departamento, con base en la seguridad regional de desplazamiento. También, el Estado deberá garantizar un completo equipamiento a las instituciones educativas y un permanente suministro de los materiales a los estudiantes, así como la asistencia escolar.

En el tercer grupo se agrupan las variables objetivo, que tienen un elevado nivel de dependencia y son medianamente motrices. Su denominación viene dada porque su bajo nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas, con un margen de maniobra elevado, y a la vez posibilita la consecución de las variables clave.

En el mapa aparecen dos grupos diferenciados de variables objetivos: de primer y segundo orden. Las variables de primer orden están conformadas por IGE, NDPATE. Estas variables determinan acciones de los gobiernos nacional y departamental para apoyar la gestión expor-

tadora, tales como el crédito de fomento a las exportaciones, el Fondo Nacional de Garantías, incentivos tributarios, zonas francas, seguro de crédito a las exportaciones, sistemas especiales de importación –plan Vallejo–, sociedades de comercialización internacional y FOMYPYME. Por causa del centralismo, este tipo de incentivos parten del Gobierno nacional, lo que implica que los departamentos más poderosos se benefician en mayor medida de tales incentivos y que la legislación se diseñe en función de sus requerimientos. El departamento debe gestionar con la sede central del Gobierno para que se tomen en cuenta las necesidades propias de la región dentro de los incentivos gubernamentales. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha impulsado una plataforma informática en su página web, que ofrece asesoría con expertos en el campo del comercio exterior. En el ámbito regional, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo elaboró un Plan Estratégico Exportador Regional (PEER), en que definió cinco objetivos: crear cultura exportadora, aumentar las exportaciones de la región con alto valor agregado, fortalecer el desarrollo empresarial exportador, posicionar al Meta como destino turístico en sus diferentes modalidades y desarrollar una adecuada infraestructura.

Las variables objetivo de segundo orden se componen de NCPR, NCCAEB, GDS, NDTATAD. Estas se encuentran íntimamente relacionadas con las dos primeras variables objetivo y fuertemente convergentes con los factores clave. En primer lugar, el nivel de comercialización de los productos regionales (NCPR) es necesario para lograr un desarrollo sostenible, por tanto el departamento debe comercializar a nivel interno y externo sus productos regionales. La riqueza del departamento depende del grado de desarrollo sostenible en el departamento (GDS), de la utilización y manejo de los suelos, los sistemas de riego, de los procesos agrícolas y pecuarios, lo mismo que los petroleros, gasíferos y mineros. Para su comercialización, es necesario que el nivel de desarrollo de tecnologías y de apropiación tecnológica acordes con el departamento (NDTATAD) incorpore valor agregado a los procesos, además de tecnificar los procesos de producción, se requiere agregar a los productos el elemento diferenciador que asegure su permanencia en el mercado.

En este sentido, el esfuerzo gremial se encuentra representado en la Cámara de Comercio de Villavicencio mediante el programa Parquesoft. Esta es una plataforma informática en donde se desarrollan múltiples programas de *software* para el fortalecimiento de la investi-

gación, además apoya la innovación en otras empresas por medio de las tecnologías de la información y la comunicación. Numerosas compañías se han beneficiado con esta iniciativa estratégica que facilita la penetración de productos en el mercado.

Las variables palancas reguladoras se encuentran en el cuarto grupo. Estas determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales; en otras palabras, regulan el cumplimiento de las variables clave para que evolucionen tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Las variables que componen este grupo son NCCAEP, NIR, FCFCE, NURS, NIAFSM, DBP, GIMDR, NDIFP, GPZ, NDIDRIAT, IE, NESCVRH, ME, NCPCSGCPA.

Los mercados externos (ME) presentan una serie de factores que influyen de manera directa o indirecta en el afán exportador. Algunos de ellos son cambiantes en un espacio muy corto de tiempo, por ende los planes exportadores deben ser muy flexibles, teniendo siempre presente, en el caso del mercado andino, la dimensión del mercado, la internacionalización del país y sus acuerdos bilaterales y multilaterales, tales como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, tasas de crecimiento, normas técnicas, aceptabilidad del producto, estabilidad económica, incidencia de las importaciones del producto en el consumo nacional, nivel de calidad exigido, agresividad comercial de la competencia y aspectos culturales.

En el quinto grupo están las variables palancas de segundo orden: al igual que las reguladoras, combinan el grado de motricidad y dependencia, pero se sitúan en un nivel inferior. O sea, son menos motrices que las anteriores y, por tal motivo, menos importantes en el funcionamiento del sistema. Sin embargo, en ocasiones provocan movimientos en las variables reguladoras, haciéndolas de suma importancia en la adecuada evolución del sistema, pues se dejan sentir en el largo plazo. Igualmente, mantienen una estrecha relación con las anteriores, y son las siguientes: ACA, NARNGR, GCTT, GDID, NIAFSP, NDIS, NDISP.

Si se desea conseguir el logro de las variables clave, definitivamente las políticas por desarrollar sobre las variables palancas deben estar orientadas al logro de las primeras, y aunque por sí solas estas no hacen un trabajo determinante para el conjunto del sistema, sí es el hecho de que estas pueden frenar o garantizar la metas finales que se persiguen. Así, si se busca una gestión exportadora tendiente a con-

quistar el mercado andino, es necesario utilizar el apoyo de la Comunidad Andina a los esfuerzos exportadores. Este apoyo se cristaliza en cuatro herramientas que hacen parte de la promoción comercial para facilitar los flujos comerciales de bienes y servicios: el Comité Andino de Autoridades de Promoción de Exportaciones (CAAPE); promoción de exportaciones intrasubregional (foros empresariales andinos, ruedas de negocios y publicación de guías de negocios); capacitación y asistencia técnica; y participación conjunta andina en ferias especializadas.

La aplicación tecnológica sustentaría el apoyo y fortalecimiento que está demandando el sector pecuario para impulsar su carácter industrial, aprovechando las fortalezas naturales presentes en la zona. Este impulso debe verse fortalecido con el apoyo del Estado en materia de infraestructura viales e infraestructuras y medios para su comercialización, y disfrutando de la paz, para permitir la presencia del ganadero en las fincas y evitar la mayor mortalidad y menor natalidad del ganado vacuno, que deriva en la menor extracción para sacrificio del ganado y menor producción de leche, reduciendo progresivamente su rentabilidad. La concepción pecuaria moderna requiere además del factor técnico y tecnológico, un control de los costos, de la alimentación, de la salud del hato y del mejoramiento continuo de las praderas, lo que demuestra que es una actividad compleja que requiere de una serie de factores productivos. Además, el sector pecuario deberá tener en cuenta para su desarrollo la utilización específica de los suelos en concordancia con la protección ambiental, con el fin de proteger zonas de alta fragilidad y favorecer el medio ambiente.

Las ventas externas en acuicultura tradicionalmente se han dirigido a Estados Unidos y Japón; con miras a ampliar el abanico de clientes internacionales, entre ellos los países vecinos comunitarios, la Cámara de Comercio de Villavicencio, FOMIPYME y la Gobernación del Meta se han unido para garantizar el mayor beneficio en términos económicos y ambientales a través de técnicas extractivas que satisfagan los estándares internacionales. Por tal motivo han creado dos cooperativas, la Cooperativa de Trabajo Asociado de Puerto Caldas y la Cooperativa de Trabajo Asociado de Profesionales de Pesca y Producción Ornamental del Meta, en donde los miembros comunitarios son instruidos en técnicas de rediseño e implementación de procesos sostenibles y sustentables en la producción de peces ornamentales. El aporte de la academia se verifica en la Maestría de Acuicultura, impartida por la Universidad de los Llanos. Los esfuerzos, además de tener

en cuenta el desarrollo económico, tienen que centrarse en el recurso humano, los pobladores, que son el motor y sentido del departamento.

En el sexto grupo se encuentran las variables autónomas: este grupo combina un nivel reducido de motricidad y dependencia. Estas variables se encuentran un poco al margen del sistema, aunque no carecen de importancia. Los esfuerzos que se destinen a ellas ofrecerán mejores frutos en la medida que sirven al manejo deseable de las variables en los otros grupos. Las variables autónomas en el análisis estructural son las siguientes: TLCEU, NDIA, NRAIPCR, NPC, NDFSF, NDI, NACCM, NCDICP, NPRVSCI, ACS, NDI, NRRRAMRMA.

El TLC con Estados Unidos es una variable potencial, porque aún no ha comenzado a regir y no se conoce cuándo entrará en vigencia. Sin embargo, este es el primer país en términos cuantitativos y cualitativos, con el cuál el departamento tiene relaciones internacionales; por lo tanto, dada la importancia de Estados Unidos para el comercio internacional del Meta, cualquier término que provenga del tratado afecta significativamente su mercado y su producción. Se necesita realizar estudios para identificar el impacto del TLC en el mercado metense.

Se puede observar que algunas variables son estructurales, como los sistemas de transporte aéreo fluvial y salud. El desarrollo de esta infraestructura juega un papel fundamental para el proceso de integración económica, a través de la reducción de los costos de la variable distancia, ayudando a la comercialización y mercadeo de los productos del departamento.

En el séptimo grupo están las variables resultado, que se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser, junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. No se pueden abordar de frente sino a través de las que dependen del sistema, y deben reflejarse como producto de la interrelación eficiente y eficaz en el manejo de las variables palancas reguladoras y las variables clave, o sea, son resultado de la evolución de estas variables. Las variables que componen este grupo son: NDIAAVA, NCPA, NDIC, NDEIUR, NCDLPAE, NDIE, NEE. Una positiva y exitosa actuación realizada sobre las variables clave llevará en un futuro al departamento a conseguir muchas de las condiciones necesarias para conquistar el mercado de la Comunidad Andina.

Las variables exponen la importancia de intensificar esfuerzos para aumentar el nivel de desarrollo tecnológico, mediante incentivos de apoyo a actividades de valor agregado, que faciliten no solo la producción de materias primas, sino también productos finales de alta calidad y con elementos diferenciadores que permitan atraer compradores altamente exigentes.

El octavo grupo, las variables de entorno, tienen escasa dependencia con respecto al sistema; sin embargo, en caso de cambios bruscos en su evolución, pueden dar lugar a escenarios alternativos de entorno que condicionarían el futuro del Meta. Han sido detectadas cuatro variables: APIC, NAETR, NCCAETT, PAGEV. El programa de atención a grupos especiales/vulnerables es una variable de carácter social, lo cual refleja la importancia que tiene la gestión exportadora frente a la ciudadanía. En gran medida, la valoración que la comunidad haga respecto al proceso y sus resultados, así como la importancia que le otorgue a la internacionalización de la economía, harán posible un ingreso exitoso al mercado andino.

- Variables estratégicas: con base en la matriz de influencia directa se hallan las variables estratégicas, o sea, aquellas que tienen los mayores valores estratégicos, entendiéndose como valor estratégico la sumatoria de su influencia, más su dependencia (anexo 3):
1. Gestión exportadora
 2. Incentivos gubernamentales al exportador
 3. Coherencia entre formación y empleo
 4. Nivel de inversión pública en la región
 5. Tasa de crecimiento regional
 6. Grado de innovación tecnológica y de aplicación de tecnologías limpias
 7. Nivel de inversión privada en el departamento
 8. Nivel de desarrollo y promoción de la actividad turística y ecoturística
 9. Nivel de presencia del Estado en el departamento
 10. Nivel de calidad, cobertura y accesibilidad de la educación profesional universitaria

11. Nivel de liderazgo, unidad y representatividad político-regional
12. Nivel de desarrollo y fortalecimiento institucional de los entes territoriales
13. Mercados externos
14. Fomento a la creación de empresas y a la clase empresarial
15. Nivel de ingresos regionales

4.3 Fase 3: análisis del juego de actores

En este análisis se involucra un juego de actores que busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos. A partir de esto, el método MACTOR⁵ busca facilitar a un actor ayuda para la puesta en marcha de su política de alianzas y conflictos, además conduce a proporcionar información sobre los principales actores involucrados en el sistema estudiado. Los actores que participaron en la encuesta son:

Representante de las regiones: Alcaldía de Villavicencio

Representante del sector productivo: Cámara de Comercio de Villavicencio

Representante de los trabajadores: Central Unitaria de Trabajadores (CUT)

Representante de la academia: Universidad de los Llanos

Representante del sector público: Planeación Departamental

Corporación para el Desarrollo del departamento del Meta (CorpoMeta)

Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo

Se elabora un cuadro que presenta la estrategia de actores y asocia a los actores con los objetivos que persiguen y la estrategia que emplean para lograrlo (tabla 11).

⁵ Software desarrollado por Michel Godet y Francois Bourse como parte del análisis estructural en el Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR) y Ecole pour l'Informatique et les Techniques Avancées (EPITA) de Francia.

Tabla 11. Cuadro estrategia de actores

Actor	¿Qué objetivos persigue?	¿Qué estrategia emplea?
Representante de la regiones: Alcaldía de Villavicencio (AV)	Mejorar los resultados sociales y económicos de la población municipal (MRESPM).	Gestión de proyectos y coordinación de procesos políticos e institucionales con miras a lograr resultados en la población del municipio, en términos de bienestar y desarrollo.
Representante del sector productivo: Cámara de Comercio de Villavicencio (CCV)	Cumplir con las funciones de registro público, desarrollo y promoción empresarial con calidad y efectividad (CFRPOPECE).	Promoción y gestión empresarial, a través de encuentros y propuestas de crecimiento empresarial.
Representante de los trabajadores: CUT	Defender las conquistas de los trabajadores y buscar el mejoramiento de sus condiciones de vida (DCTBMCV).	Participar en todas las actividades políticas de carácter legal, tendientes a propiciar cambios económicos, sociales y políticos para defender los intereses del trabajador.
Representante de la academia: Universidad de los Llanos (ULL)	Formar profesionales en diferentes áreas del conocimiento, capaces de afrontar la problemática de la región de la Orinoquia (FPDACCAPRO).	Organización académica e investigación de tal manera que permita egresar profesionales con alta calidad académica. Búsqueda de convenios con instituciones públicas y privadas con miras a buscar financiación de proyectos.
Representante del sector público: Planeación Departamental (DP)	Dar curso al plan de desarrollo departamental y buscar proyectos beneficiosos para la población (DCPDBPBP).	Elaboración de planes factibles y gestionar para su desarrollo.
CorpoMeta	Promover el desarrollo integral en el departamento del Meta (PDIDM).	Actividades de coordinación junto con entidades públicas y privadas, para propiciar la investigación, capacitación, divulgación, legislación y gestión.

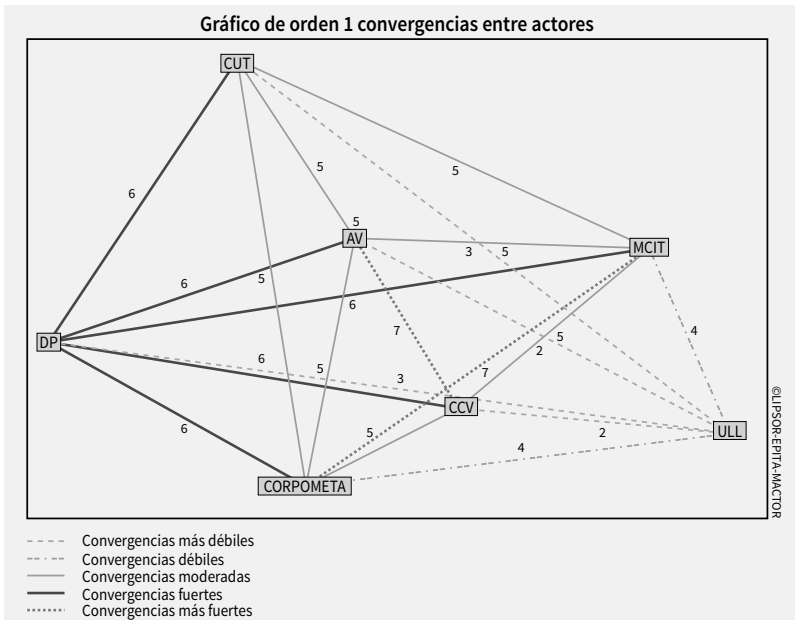
Actor	¿Qué objetivos persigue?	¿Qué estrategia emplea?
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MICT)	Definir la oferta exportable departamental y detectar los obstáculos a la mayor comercialización (DOEDOMC).	Creación de cultura empresarial exportadora, aumento de exportaciones de valor agregado y desarrollo de infraestructura

La situación de cada actor en relación con los objetivos estratégicos y su convergencia o afinidad hacia otros actores se visualiza mediante una representación matricial del tipo actores x objetivos, que recoge las actitudes actuales en relación con cada objetivo, así:

- 1: Es improbable que el actor logre el objetivo.
- 0: Posición neutral.
- 1: Es probable que el actor logre el objetivo.

La figura 5 muestra el número de objetivos sobre los cuales el mayor número de actores convergen.

Figura 5. Convergencia entre actores



Fuente: Elaboración propia con el software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Como se observa en la figura 5, la convergencia más fuerte se encuentra entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y CorpoMeta, y entre la Cámara de Comercio de Villavicencio y la Alcaldía de Villavicencio. A su vez, Planeación Departamental es el actor con más convergencia, presentando una convergencia fuerte con la CUT, la Alcaldía de Villavicencio, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Cámara de Comercio de Villavicencio y CorpoMeta. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene mayor convergencia con CorpoMeta y menor convergencia con la Universidad de los Llanos, institución que presenta la convergencia más débil con los otros actores.

Después de definir la convergencia o afinidad de cada actor en relación con otros actores de acuerdo con los objetivos estratégicos, se clasifican los objetivos según su importancia mediante la matriz de posiciones evaluadas. Esta permite observar el nivel de importancia que tiene cada objetivo para los actores (tabla 12). El objetivo considerado más importante, dado su mayor puntaje, es el desarrollo integral en el departamento del Meta (PDIDM), seguido del objetivo de mejorar los resultados económicos y sociales de la población (MRESPM), con un puntaje de 18. El objetivo de defender la oferta exportable departamental y detectar los obstáculos a la mayor comercialización, ocupa el cuarto puesto en los intereses de los actores en el estudio.

Tabla 12. Matriz de posiciones evaluadas

2MAO	MRESPM	CFRPDPECE	DCTBMCV	FPDACCAPRO	DCPDBBPBP	PDIDM	DOEDOMC	Suma Absoluta sum
AV	3	1	3	2	2	3	2	16
CCV	1	4	2	1	2	2	3	15
CUT	3	-1	4	1	2	3	0	14
ULL	3	-1	0	3	-2	-3	-1	13
DP	3	-1	2	2	4	3	3	18
CorpoMeta	3	-1	2	2	-2	3	2	15

Ministerio de Comercio	2	-1	2	2	-2	3	4	16
Número de acuerdos	18	5	15	13	10	17	14	
Número de desacuerdos	0	-5	0	0	-6	-3	-1	
Número de posiciones	18	10	15	13	16	20	15	

Fuente: Elaboración propia con el software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Teniendo los objetivos identificados de acuerdo con su orden de importancia y definida la convergencia entre actores, se evalúan las relaciones de fuerza de los actores. Para la evaluación se construye una matriz de influencia directa de actores a partir de un cuadro estratégico de actores. La matriz de actores x actores (MAA) relaciona a los sectores según la siguiente calificación:

4: El actor A_i puede cuestionar la existencia del actor A_j .

3: El actor A_i puede cuestionar las misiones del actor A_j .

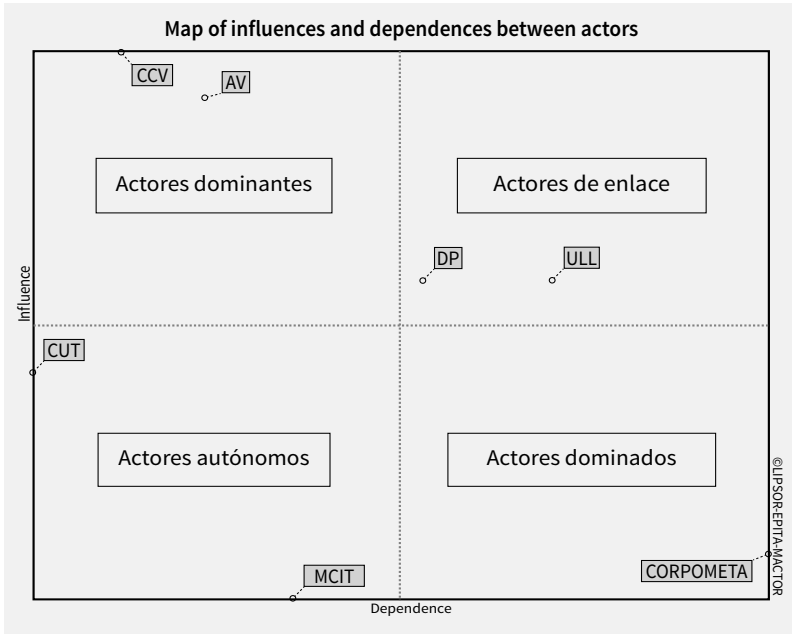
2: El actor A_i puede cuestionar los proyectos del Actor A_j .

1: El actor A_i puede cuestionar, de manera limitada (durante algún tiempo o en algún caso concreto) la operativa del actor A_j .

0: El actor A_i no tiene influencia sobre el actor A_j .

En la figura 6 se observa la ubicación de los actores dentro de la relación influencias y dependencias. Los actores dominantes, con una influencia decisiva en el sistema, son la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Villavicencio. Los actores de enlace entre los actores son Planeación Departamental y la Universidad de los Llanos, debido a que estos conciliarán los intereses de todos los implicados. Los actores autónomos son la CUT y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, dado que su influencia y dependencia son moderadas con relación a los demás actores. El actor dominado es CorpoMeta, posiblemente por la presencia de algunos de los actores del sistema, además de otros, en la conformación de la Corporación.

Figura 6. Figura de influencias y dependencia entre actores.



Fuente: elaboración propia con el software LIPSOR-EPITA-MACTOR

Definido el mapa de influencias y dependencias entre actores, se integra a este las relaciones de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento a los objetivos que persigue. En otras palabras, si un actor tiene más fuerza, su objetivo tiene más valor y su posición frente a los otros objetivos también es más valiosa. Esta información se utiliza para determinar alianzas, así como conflictos potenciales (tabla 13).

Dado que los actores con mayor capacidad de movilización son la Alcaldía de Villavicencio y la Cámara de Comercio de Villavicencio, los objetivos con mayor importancia con respecto al peso de los actores son: promover el desarrollo integral en el departamento del Meta (PDIDM); cumplir con las funciones de registro público, desarrollo y promoción empresarial con calidad y efectividad; y promover el desarrollo integral en el departamento del Meta (MRESPM).

Tabla 13. Matriz del peso de las posiciones evaluadas

3MAO	MRESPM	CFRPDPECE	DCTBMCV	FPDACCAPRO	DCPDBBP	PDIDM	DO EDO MC	Movilización
AV	4,3	1,4	4,3	2,9	2,9	4,3	2,9	23,1
CCV	1,5	6,1	3,1	1,5	3,1	3,1	4,6	23,0
CUT	3,4	-1,1	4,5	1,1	2,3	3,4	0,0	15,9
ULL	2,7	-0,9	0,0	2,7	-1,8	-2,7	-0,9	11,6
DP	2,9	-1,0	1,9	1,9	3,8	2,9	2,9	17,2
CorpoMeta	1,4	-0,5	0,9	0,9	-0,9	1,4	0,9	6,9
Ministerio de Comercio	1,2	-0,6	1,2	1,2	-1,2	1,7	2,3	9,2
Número de acuerdos	17,4	7,6	15,9	12,2	12,0	16,8	13,6	
Número de desacuerdos	0,0	-4,0	0,0	0,0	-3,9	-2,7	-0,9	
Grado de movilización	17,4	11,6	15,9	12,2	15,9	19,5	14,5	

Fuente: elaboración propia con el software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

El objetivo buscado por la Alcaldía de Villavicencio es el más compartido por los otros actores, así se facilita la alianza de este actor con los otros actores del sistema; en contraste, el objetivo de la Cámara de Comercio de Comercio no es compartido por la mayoría de actores, tal vez porque este objetivo es propio del quehacer de la Cámara de Comercio.

El objetivo más cercano a la propuesta de insertar los bienes y servicios a la Comunidad Andina es contemplado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Según la matriz de pesos de las posiciones evaluadas, el objetivo del Ministerio tiene en la Cámara de Comercio de Villavicencio a su mayor simpatizante, seguido por la Alcaldía de Villavicencio y Planeación Departamental. Así, la alianza del Ministerio con la Cámara de Comercio es altamente provechosa para lograr la internacionalización de la producción metense. A su

vez, la Universidad de los Llanos no es favorable para el logro del objetivo del Ministerio, porque tiene objetivos diferentes, por lo cual, en una mesa de trabajo, discutiendo sobre estrategias para comercializar la producción metense, el Ministerio tendría conflictos potenciales con la Universidad.

4.4 Fase 4: los escenarios prospectivos

El análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles, a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. El objetivo del análisis morfológico es construir escenarios.

Para la construcción del espacio morfológico se descompone el sistema a partir del análisis estructural, donde cada componente tiene usualmente tres configuraciones. Habrá tantos escenarios posibles como combinaciones de configuraciones. El conjunto de estas combinaciones representa el campo de los posibles, llamado espacio morfológico. Para la selección de los escenarios, se utilizará el software MORPHOL⁶. Asimismo, para construir el espacio morfológico, elaboramos la tabla de hipótesis (tabla 14).

6 Software desarrollado por Michel Godet y Francois Bourse como parte del análisis estructural en el Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR) y Ecole pour l'Informatique et les Techniques Avancées (EPITA) de Francia.

Tabla 14. Tabla de hipótesis

Componentes	Infraestructura	Económico-sociales	Político-administrativas	Científico-tecnológicas	Integración económica
Hipótesis 1	La apertura de vías terrestres con salida internacional incrementa el comercio con los países andinos.	El desarrollo de la infraestructura turística atraerá potenciales clientes del mercado andino.	El eficiente control público y ciudadano sobre la gestión y el cumplimiento político-administrativo garantiza el cumplimiento de los proyectos departamentales.	El apoyo público y privado a la investigación conlleva al aprovechamiento de los recursos del departamento y conservación genética de la biodiversidad (APPIAR).	Los incentivos gubernamentales al exportador producen un incremento en el nivel de exportaciones a la CA (IGEPI).
Hipótesis 2	La navegabilidad del río Meta incrementa la comercialización de productos.	La inversión pública acorde con las necesidades de la población genera empleo, salud, cultura y equidad en la redistribución del ingreso departamental (IPANP).	El insuficiente compromiso y cumplimiento de los políticos con la región genera poca credibilidad en la población.	El escaso avance de la investigación e importaciones de nuevos aporres tecnológicos provoca el atraso de la producción departamental con el valor agregado.	La cultura exportadora promueve empresarios altamente motivados y dispuestos a exportar al mercado andino.
Hipótesis 3	La construcción de un aeropuerto internacional con infraestructura de carga incrementa el comercio con los países andinos.	El incremento de la tasa de crecimiento departamental produce un aumento de la demanda interna y externa.	El fortalecimiento institucional origina un aumento de la autonomía regional (FIOAAR).	La investigación departamental posibilita el cumplimiento de las normas medioambientales para la producción de bienes.	El apoyo de la CA a las exportaciones de bienes y servicios entre los países miembros origina el incremento de las exportaciones departamentales al comercio andino.
Hipótesis 4	El desarrollo de la zona franca del río Meta y la construcción de centros de acopio incrementan el comercio con la CA (DZFRM).	La presencia de grupos armados en el departamento trae consigo una insuficiente inversión productiva.			El TLC con Estados Unidos producirá cambios en la estructura productiva y comercial del departamento.

Después de elaborar la tabla de hipótesis, se busca reducir el espacio morfológico, ya que el número de escenarios posibles es de 2000. De esta manera, mediante la inclusión de criterios de reducción, se seleccionaron las combinaciones de variables preferidas y combinaciones de variables excluidas.

Para reducir el número de escenarios, se escogen las combinaciones donde se encuentran presentes los incentivos gubernamentales y la tasa de crecimiento regional, además de la apertura de vías terrestres y la cultura exportadora, mientras las combinaciones de presencia de grupos armados y el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, al igual que el insuficiente compromiso de los políticos y la cultura exportadora, fueron combinaciones excluidas de los escenarios ideales para la conquista del mercado andino. Con este manejo de las variables, el software MORPHOL escogió los dos escenarios en los cuales es más probable conseguir la inserción del Meta al mercado andino (tabla 15).

Tabla 15. Escenarios coherentes

N.º	ESCENARIO	TIPO	LISTA DE PREFERENCIAS / EXCLUSIONES	P / MEDIA	LISTA DE ESCENARIOS MÁS CERCANOS
1	4 2 3 1 1	Ke		0	
2	1 1 3 3 3	Ke		0	13

La tabla 16 muestra la combinación de hipótesis para crear el primer escenario, (42311), construido de manera intuitiva e interactiva, para proyectar el mejor entorno con las mejores condiciones que favorecen la actividad exportadora.

Tabla 16. Cuadro de escenarios

Domains	Variables	Hypotheses				
		H1	H2	H3	H4	H5
Comunidad Andina	Infraestructura	Apertura de vías terrestres 0 %	Navegabilidad del río Meta 0 %	Construcción del aeropuerto internacional 0 %	Desarrollo de la zona franca del río Meta 0 %	(Infraestructura) 0 %
	Econo-Social	Desarrollo de la infraestructura turística 0 %	Inversión pública 0 %	Incremento de la tasa de crecimiento regional 0 %	Presencia de grupos armados 0 %	(Econo-Social) 0 %
	Poli-Admin.	Control público y ciudadano 0 %	Insuficiente compromiso de los políticos 0 %	Fortalecimiento original origina autonomía 0 %	(Poli-Admin.) 0 %	-
	Cienti-tecno	Conservación genética de la biodiversidad 0 %	Escaso avance en investigación 0 %	Cumplimiento de las normas medio-ambientales 0 %	(Cienti-tecno) 0 %	-
	Integración	Incentivos gubernamentales al exportador 0 %	Cultura exportadora 0 %	Apoyo de la Comunidad Andina 0 %	El Tratado de Libre Comercio con EE.UU. 0 %	(Integración) 0 %

Fuente: Elaboración propia con el software LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

Como se observa, el mejor escenario requiere de una combinación de las siguientes hipótesis: desarrollo de la zona franca del río Meta y construcción de centros de acopio, porque incrementa el comercio con la Comunidad Andina; inversión pública acorde con las necesidades de la población, ya que genera empleo, salud, cultura y equidad en la redistribución del ingreso departamental; fortaleci-

miento institucional, que origina autonomía regional; apoyo público y privado a la investigación que conlleve al aprovechamiento de los recursos del departamento y conservación genética de la biodiversidad, e incentivos gubernamentales al exportador. Todos estos factores son alcanzables, siempre y cuando la voluntad y compromiso de los actores permanezcan presentes en las acciones por seguir para conquistar el mercado andino.

Para hallar la probabilidad de cumplimiento de las hipótesis con los expertos que participaron en el análisis de juegos de actores, así como las hipótesis (también llamadas eventos) seleccionadas por el análisis morfológico como el escenario más conveniente, se procedió a diligenciar la encuesta. Esta se encuentra diseñada en dos fases: La primera fase consideraba una probabilidad simple: si, por lo demás, todas las cosas fueran iguales, ¿qué probabilidad concede usted a la realización de cada hipótesis? La segunda fase contemplaba el análisis de probabilidad condicional: se consideraban sucesivamente que cada una de las hipótesis se realizaba, y luego que no se realiza y se evaluó el impacto de este evento sobre la realización de las otras cuatro hipótesis. El rango de valores para la probabilidad es entre 0 y 1. Como se mencionó, las hipótesis consideradas como parte del mejor escenario fueron:

1. El desarrollo de la zona franca del río Meta y construcción de centros de acopio incrementa el comercio con la Comunidad Andina (DZFRM).
2. La inversión pública, acorde con las necesidades de la población, genera empleo, salud, cultura y equidad en la redistribución del ingreso departamental (IPANP).
3. El fortalecimiento institucional origina un aumento de la autonomía regional (FIOAAR).
4. El apoyo público y privado a la investigación conduce al aprovechamiento de los recursos del departamento y conservación genética de la biodiversidad (APPIAR).
4. Los incentivos gubernamentales al exportador producen un incremento en las exportaciones a la Comunidad Andina (IGEPI).

Con estas hipótesis se elaboraron las relaciones probabilísticas y de dominancia, así como de los escenarios más probables. El aporte de los expertos permitió tener el cuadro de probabilidades simples.

Esta señalaba que la hipótesis IGEPI (probabilidad 0,604) es la que más tiene probabilidades de ocurrir (tabla 17).

Tabla 17. Cuadro de probabilidades simples de todos los expertos

	Probabilidades
1: DZFRM	0,597
2: IPANP	0,566
3: FIOAAR	0,578
4: APPIAR	0,553
5: IGEPI	0,604

El cuadro de probabilidad condicional muestra que la hipótesis IGEPI se encuentra altamente influenciada por la hipótesis DZFRM (probabilidad de 0,707) (tabla 18).

Tabla 18. Cuadro de probabilidad condicional (probabilidad de que se produzca la hipótesis *i*, dada la hipótesis *j*)

	DZFRM	IPANP	FIOAAR	APPIAR	IGEPI
1 : DZFRM	0,597	0,675	0,719	0,683	0,698
2 : IPANP	0,64	0,566	0,646	0,621	0,626
3 : FIOAAR	0,696	0,66	0,578	0,633	0,659
4 : APPIAR	0,633	0,607	0,606	0,553	0,621
5 : IGEPI	0,707	0,668	0,689	0,679	0,604

A su vez, la hipótesis IGEPI tiene una probabilidad de 0,512 de producirse si la hipótesis APPIAR no se produce, lo que indica que la gestión exportadora depende menos de la ocurrencia de la inversión a la investigación, que de otro evento (tabla 19).

Tabla 19. Cuadro de probabilidad condicional (probabilidad de que se produzca la hipótesis *i*, dado que la hipótesis *j* no se produce)

	DZFRM	IPANP	FIOAAR	APPIAR	IGEPI
1 : DZFRM	0	0,495	0,43	0,489	0,441
2 : IPANP	0,456	0	0,455	0,497	0,474
3 : FIOAAR	0,403	0,471	0	0,51	0,454
4 : APPIAR	0,434	0,482	0,481	0	0,449
5 : IGEPI	0,452	0,521	0,488	0,512	0

Después de calcular la probabilidad de las hipótesis, se efectúa el análisis de sensibilidad con una matriz de elasticidad, que permite identificar los eventos motores o dominantes y eventos dominados. A partir de los resultados netos se calcula la elasticidad de los eventos (tabla 20).

La lectura de los totales marginales en fila permite constatar que el impacto de ciertos eventos es más importante que el de otros. Puede mencionarse que el APPIAR (0,56) y la PANP (0,552) son eventos motores para la evolución de la comercialización de los bienes y servicios del departamento en el mercado andino. Asimismo, puede notarse que el desarrollo de la zona franca del río Meta y la construcción de centros de acopio no tiene un impacto muy importante en el sistema de eventos.

La lectura de los totales marginales en columna demuestra que ciertos eventos están más dominados que otros. Puede citarse como eventos dominados y a su vez motor, la inversión pública acorde con las necesidades de la población (0,519) y el apoyo público y privado a la investigación (0,514). Son los eventos más sensibles de la comercialización metense en el bloque andino.

Tabla 20. Matriz de elasticidad

	DZFRM	IPAN P	FIOAAR	APPIAR	IGEPI	Valor Absoluto
1 : DZFRM	1	-0,119	-0,064	-0,102	-0,094	0,379
2 : IPANP	-0,131	1	-0,125	-0,15	-0,146	0,552
3 : FIOAAR	-0,075	-0,112	1	-0,14	-0,118	0,445
4 : APPIAR	-0,125	-0,15	-0,149	1	-0,137	0,56
5 : IGEPI	-0,092	-0,139	-0,112	-0,121	1	0,465
6 : Valor absoluto	0,424	0,519	0,451	0,514	0,494	–

Fuente: Elaboración propia con base en software LIPSOR-EPITA-Prob-Expert

Por último en la fase 4, se seleccionan los escenarios que consisten en elegir familias de escenarios de situación futura que garanticen un porvenir posible y deseable. Los escenarios que presentaron mayor contraste son (se presentan en el anexo 4):

- Primer escenario, el 11111: el mejor escenario contiene la ocurrencia de todas las hipótesis presentes. Este futuro es el más deseable, dado que la confluencia de los eventos favorece la gestión exportadora al mercado andino.

- Segundo escenario, el 11101: todos los eventos se producen, excepto el apoyo público y privado a la investigación que conlleva al aprovechamiento de los recursos del departamento y conservación genética de la biodiversidad. Es el segundo escenario con más probabilidad de suceder.
- Tercer escenario, el 00000: la probabilidad de que no suceda ningún evento; si bien es un futuro indeseable, también es altamente probable.
- Cuarto escenario, el 10111: la inversión pública está acorde con las necesidades de la población, la cual genera empleo, salud, cultura y equidad en la redistribución del ingreso departamental; es un escenario con alta probabilidad de ocurrir.

4.5 Fase 5: el posicionamiento estratégico y la elección de las opciones estratégicas del departamento al año horizonte 2020

En esta fase, se hizo presente la necesidad de hacer elecciones, formular posibles orientaciones y evaluar estas opciones para tomar decisiones finales. Por esto se recurrió a un método de elección multicriterio, denominado Multipol⁷.

Con la información de la encuesta, se determinaron las opciones estratégicas expresadas en objetivos, medios, escenarios y acciones básicas y específicas. Los datos que se requirieron fueron políticas, criterios y escenarios. Cada acción fue evaluada por los actores en una escala de notación 0-20, donde 0 es el menor valor y 20 el mayor. La tabla 21 muestra las acciones, políticas, escenarios y criterios evaluados.

Considerando que las políticas están encaminadas a incrementar las exportaciones al mercado andino, la figura de acciones según las políticas (anexo 5) mostró que promover los servicios turísticos en los vecinos andinos y el incremento de las cadenas productivas son las dos acciones más efectivas para ejecutar las políticas de comercio andino, esto seguido del impulso de proyectos de ley que establezcan la zona franca en el departamento del Meta, así como la cátedra de creación de empresas de impacto departamental, nacional e internacional.

⁷ Software desarrollado por Michel Godet y Francois Bourset, como parte del análisis estructural en el Instituto LIPSOR-EPITA de Francia.

Tabla 21. Cuadro de políticas

Políticas	Acciones	Escenarios	Criterios
<p>1. Impulso a la internacionalización de la economía mediante un ritmo creciente y sostenido de desarrollo.</p> <p>2. Promoción y fomento del comercio exterior de bienes, tecnología, servicios y, en particular, las exportaciones hacia el mercado andino.</p> <p>3. Estímulo para la participación del proceso de integración andino que amplíe y facilite las transacciones externas del departamento.</p> <p>4. Impulso a la modernización y la eficiencia de la producción local, para mejorar su competitividad internacional y satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor.</p> <p>5. Apoyo a la iniciativa privada y la gestión de los distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior.</p>	<p>1. Impulsar proyecto establecimiento de zona franca en el departamento del Meta.</p> <p>2. Desarrollar proyectos municipales de exportación.</p> <p>3. Adelantar estudios de mercado en países andinos.</p> <p>4. Incrementar la productividad de las apuestas productivas para hacerlos más competitivos en los mercados andinos.</p> <p>5. Impulsar la cátedra de creación de empresas de impacto departamental, nacional e internacional.</p> <p>6. Promover servicios turísticos en los vecinos andinos.</p>	<p>1. Escenario A: este es el escenario que contiene la ocurrencia de todas las hipótesis. Este futuro es el más deseable dado que la confluencia de los eventos favorece la gestión exportadora al mercado andino.</p> <p>Probabilidad de ocurrir, 0,6.</p> <p>2. Escenario B: todos los eventos se producen excepto el apoyo público y privado a la investigación que conlleva al aprovechamiento de los recursos del departamento y conservación genética de la biodiversidad. Probabilidad de ocurrir, 0,3.</p> <p>3. Escenario C: No sucede ningún evento. Probabilidad de ocurrir 0,1</p>	<p>1. Normatividad y legislación</p> <p>2. Políticos</p> <p>3. Económicos</p> <p>4. Técnicos</p> <p>5. Sociales</p>

Conociendo las acciones, pasa a establecerse las políticas que fueron clasificadas de acuerdo con su orden de importancia en los

escenarios. En el anexo 6 se observa que las políticas de apoyo a la iniciativa privada y la gestión de los distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior, junto con el estímulo para la participación en un proceso de integración andino que amplíe y facilite las transacciones externas del departamento, favorecen a los tres escenarios. La consistencia del comportamiento de las políticas sugiere, sin duda, que ellas son las más eficaces dentro de los escenarios que favorecerán los intentos de los sectores públicos y privados para ampliar la participación en el mercado andino.

Por último, se procede a elegir las opciones estratégicas, donde los mercados andinos presentan para el departamento del Meta múltiples oportunidades para aprovechar su capacidad productiva y riqueza natural, y en acompañamiento con la legislación andina, incuba un ambiente propicio que convoca a los diversos estamentos de la región a asumir acciones que promuevan la participación de los productos del departamento del Meta en el mercado andino (tabla 22).

Tabla 22. Matriz de escenarios y acciones

Objetivo	Medios	Escenarios	Políticas	Acciones básicas	Acciones específicas	Tendencia	Normatividad
Ingresar o ampliar la participación en el mercado andino de los productos departamentales del Meta.	Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNCP). Fortalecimiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo mediante recursos, y servir como apoyo para el comercio exterior. Creación de incubadoras de empresas y participación de las empresas en misiones comerciales y ferias para captar nuevas tecnologías.	Primer escenario: desarrollo de la zona franca del río Meta y construcción de centros de acopio, inversión pública acorde con las necesidades de la población departamental, fortalecimiento institucional, apoyo público y privado a la investigación, los incentivos gubernamentales al exportador.	Apoyo a la iniciativa privada y la gestión de los distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior. Estimulo para la participación en el proceso de integración andino, que amplíe y facilite las transacciones externas del departamento.	Sistema Nacional de Competitividad: busca coordinar las actividades estatales y privadas que conllevan a fortalecer una política de productividad y competitividad. Cadenas productivas: programa sectorial que promueve el espacio de diálogo y concertación entre los sectores público y privado, tendiente a mejorar la productividad y competitividad de las empresas que hacen parte de las cadenas. Movimiento colombiano de productividad: identifica problemas que afectan el desempeño productivo y el desarrollo, transferencia y adopción de tecnologías de gestión.	Cadena productiva: desarrollo del plátano, mercado fresco y transformación industrial.	Ecuador: población de 12,6 millones de habitantes, alta demanda de productos procesados. El arroz es el alimento básico que más se consume y la exportación a Colombia ha originado problemas a los productores del departamento, dado que el departamento es productor de este cereal. Es necesario focalizar los esfuerzos en los criterios de precio, que tengan valor agregado y que se diferencien claramente de los productos ecuatorianos. Estos pueden estar destinados a atender el mercado institucional.	El sector agropecuario es el más importante en la Comunidad Andina. Desde 1993 existe una zona de libre comercio entre Bolivia, Colombia, Ecuador que abarca todo el universo arancelario (capítulo III, 2). Perú se incorporó plenamente a la zona de libre comercio en enero de 2006, después de seguir con un proceso gradual de incorporación desde 1997.

Objetivo	Medios	Escenarios	Políticas	Acciones básicas	Acciones específicas	Tendencia	Normatividad
				<p>Cadena productiva: desarrollo del plátano, mercado fresco y transformación industrial.</p>	<p>Cadenas productivas: producción de alimentos balanceados de maíz-soya y desarrollo industrial de lácteos.</p>	<p>Venezuela: población de 2.5 millones de habitantes. Gracias al aumento de ingresos por la exportación de petróleo, las posibilidades de exportación al mercado venezolano son favorables. Dos apuestas productivas con grandes posibilidades de ubicación son el maíz-soya, para la elaboración de concentrados como alimento animal, debido al incremento del mercado de mascotas, y los subproductos lácteos elaborados en Colombia, tales como yogurt, queso, arequipe, kumis, mantequilla y otros.</p>	
				<p>Cadenas productivas: desarrollo industrial de lácteos y cárnicos.</p>		<p>Perú: el acceso al mercado peruano es relativamente fácil, ya que no exige licencias de importación ni registros. El departamento puede exportar carne de reses, dado que se encuentra fuera de la lista de los países con encefalopatía espongiforme bovina. Está en crecimiento la importación de carne bovina. La importación de lácteos es favorable para la leche en polvo.</p>	

Objetivo	Medios	Escenarios	Políticas	Acciones básicas	Acciones específicas	Tendencia	Normatividad
	Impulso y liderazgo de productos turísticos como: Bioparque Los Ocarros, Parque Agroecológico Merecure y Parque Los Malocas. Ingreso del Meta como destino turístico en los planes de promoción de Proexport.			Desarrollo de la industria turística: trabajo del Llano, naturaleza y folclor.	Cadena productiva: fortalecimiento del desarrollo agroindustrial del arroz.	Bolivia: el mercado boliviano está abierto principalmente a las materias primas, productos intermedios y bienes de consumo no duradero. Se posibilita exportar el arroz ya que este se encuentra en la canasta básica de Bolivia. Se encuentra superada la disputa del gobierno boliviano contra la empresa Palmas del Llano S. A. Dirigido a todos los países de la Comunidad Andina.	Desde 1998, Colombia y los demás países miembros de la Comunidad Andina cuentan con un marco general de principios y normas para la liberalización del comercio de los servicios en la región andina, contenido en la Decisión N.º 439. El proceso de liberalización contemplado por este instrumento está basado en un enfoque de lista negativa, a través de la cual los países miembros solo pueden mantener medidas contrarias a las disposiciones de acceso al mercado y trato nacional de la Decisión N.º 439 si las medidas están incluidas en un inventario.

Objetivo		Medios		Escenarios		Políticas		Acciones básicas		Acciones específicas		Tendencia		Normatividad
				<p>Segundo escenario: todos los eventos se producen, excepto el apoyo público y privado a la inversión que conlleva al aprovechamiento de los recursos del departamento y conservación genética de la biodiversidad.</p>								<p>Para todos los países andinos: el departamento tiene producción para ellos, por tanto es necesario producir bienes con valor agregado y bajos precios para competir. La ausencia de investigación impide la diferenciación de productos y competitividad con los países andinos.</p>		

5. Conclusiones

Los acuerdos regionales conllevan numerosas consecuencias de índole política y económica. Algunos los ven como las oportunidades de internacionalizar la producción y hábitos de consumo, otros consideran que traen consigo el avasallamiento de las grandes empresas sobre las pequeñas en los países más débiles. En este sentido, los acuerdos regionales como marco económico y legal que amplía el tamaño del mercado de un país a un mercado regional que está compuesto por varios países trae consigo una ampliación del número de empresas oferentes, y favorece la competitividad porque se condiciona el éxito de las empresas a factores subyacentes al mercado, como el conocimiento de este y una eficiente capacidad productiva y comercial. Por tanto, se consideran los acuerdos regionales como una oportunidad para mejorar el nivel de desempeño de las empresas y el escenario para prepararse a conquistar mercados más amplios a nivel mundial.

La anterior apreciación no es compartida plenamente, porque se cree que los acuerdos regionales son inevitables para los países y la posibilidad de elegir no existe, trayendo consecuencias regresivas en las economías que no se encuentran preparadas. De todas maneras, es indudable que los acuerdos regionales modifican las condiciones internas de la región, empujándola hacia la reconversión industrial. Un ejemplo de esto se presenta en el Meta, porque a falta de grandes industrias, los actores del departamento se han unido en agremiaciones agrícolas como AGAMETA, comerciales como la Cámara de Comercio de Villavicencio, e industriales como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), para buscar estrategias que los conduzcan a beneficiarse de la internacionalización con economías de aglomeración, las cuales permiten externalidades y economías de escala.

Lo provechoso de los acuerdos regionales depende en buena medida de la preparación de cada país para afrontar la competencia internacional. Colombia se está beneficiando poco de los acuerdos regionales y se encuentra en déficit comercial en su mayoría; afortunadamente, la participación en la Comunidad Andina es la más fructífera para el país, y las bondades de la integración para Colombia se observan en la evolución del comercio andino. Este acuerdo regional es un ejemplo de integración exitosa; la fuerte institucionalidad y la

normatividad han apoyado el incremento de las exportaciones entre los países miembros. El resultado es claro en cifras: durante el periodo de la integración andina se aceleró el crecimiento de las exportaciones entre los socios andinos y a partir de la mitad de la década de los ochenta, las exportaciones intracomunitarias triplicaron a las extracomunitarias. Los beneficios de la Comunidad Andina van más allá del comercio, dado que problemas de tipo fronterizo y político son limados en escenarios de conciliación del bloque andino. En buena parte, Colombia es artífice del acelerado crecimiento del comercio andino, de hecho participa con el 50 % de las exportaciones totales andinas. Además, el país ha cumplido eficazmente los acuerdos y restricciones arancelarias.

Sin embargo, mientras la actividad comercial de Colombia en la CAN es notoriamente positiva, no se puede afirmar lo mismo para el departamento del Meta, ya que sus exportaciones solo representan el 0,017 % de las ventas totales del país al mercado andino. El departamento intercambia bienes con Ecuador, pero presenta una balanza deficitaria, situación que se originó en 2005 a raíz de las importaciones de arroz autorizadas por el Gobierno nacional, a pesar de que el departamento es exportador de arroz. Con los demás países andinos, el comercio del departamento presenta cifras insignificantes.

El departamento usufructúa poco las ventajas que ofrece la CAN. En parte se puede explicar esta situación con la descripción de Silva (2005), cuando señala que el departamento del Meta es un territorio no dinámico y con alto PIB per cápita, “potencialmente perdedor” y rezagado en su industria. Es de notar que en el país se presentan distritos industriales en las ciudades más importantes, y allí se concentra el 80 % de las exportaciones a los países andinos, que se componen en su mayoría de bienes manufacturados. Villavicencio no cuenta con distrito industrial y su ausencia caracteriza al departamento como comercializador de productos sin mayor valor agregado. En el ámbito nacional se limita a exportar productos básicos, como el caucho a Bogotá y Medellín, ciudades donde se transforma el caucho en productos intermedios y finales.

Con base en la necesidad de establecer acciones para mejorar la oportunidad del Meta en la CAN, se propone el Método de escenarios. Este procedimiento describe una manera para cambiar una situación en donde el comercio exportador del Meta a la CAN es casi

inexistente, por una próspera participación de sus bienes y servicios exportables en el mercado andino. En dicho método, se interrogan a actores líderes de la región para conocer sus intereses, las variables que consideran más importantes, las posibles alianzas que se puedan adelantar y el escenario más probable y positivo para el logro de la inserción de la producción local en el mercado andino.

Después de elaborar el diagnóstico social y económico del departamento, se definen las variables más importantes. A juicio de los involucrados, la gestión exportadora, o sea, el compromiso de las autoridades de los sectores público y privado en promover actividades focalizadas a la transformación productiva, al igual que la estrategia en exportaciones, gestiones bancaria y aduanera, y transporte, son las tareas pendientes más importantes para penetrar en el mercado de los países vecinos. Otras variables importantes son el nivel de inversión pública en la región, es decir, la inversión acorde con los recursos generados por la explotación del petróleo, la ganadería y agricultura. Esta posición refleja el pensamiento de la población, porque se tiene la creencia que toda posible acción en el ámbito departamental o macroproyecto debe ser ejecutada por el sector público.

En el análisis, el Departamento Nacional de Planeación fue uno de los actores más importantes en el Meta, ya que se ubica como el que comparte más intereses con los demás actores, dado que los entes estatales tienen capacidad de convocatoria y son más creíbles que otras instituciones. Se le facilita a esta institución asumir una posición importante frente a los demás actores del departamento porque desde la planeación se asumen funciones de liderazgo institucional, la integración y la coordinación con los distintos niveles de gobierno, para buscar la capacidad de gestión del departamento.

Seguidamente, se identificó el futuro escenario. Este se encuentra asociado con variables infraestructurales, económico-sociales, político-administrativas, científico-tecnológicas y de integración. El desarrollo de la zona franca del río Meta se considera clave para el transporte y la distribución de los productos metenses. En la población se tiene la percepción sobre el mal uso y desgreño en el manejo y aprovechamiento de este recurso como vía de transporte. En tal sentido, las decisiones de política pública son consideradas esenciales al emprender procesos medioambientales que habilite al departamento en la conquista de mercados externos. Entre estas se encuentran las políticas de

conservación genética de la biodiversidad, el uso adecuado del agua y una agricultura acorde con las tendencias mundiales conservacionistas.

La inversión pública y el fortalecimiento institucional se posicionan como las variables económicas y políticas más importantes. La variable de integración más importante tiene que ver con los incentivos gubernamentales al exportador. Las políticas más acogidas de la población son: apoyo a la iniciativa privada, la gestión de los distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior, y estímulo para la participación del proceso de integración andino que amplíe y facilite las transacciones externas del departamento. Así, la idea de un Estado que apoya toda iniciativa privada continua fuertemente arraigada en la cultura de los líderes regionales.

Después de seleccionar el mejor escenario, es claro para los encuestados que los recursos naturales de la región y su situación geográfica, combinados con inversión en infraestructura e investigación, incentivos gubernamentales a la exportación y fortalecimiento institucional, forman el conjunto de circunstancias que permiten desarrollar la capacidad de internacionalizar la economía del departamento del Meta. Esta percepción está relacionada con el aprovechamiento de las ventajas comparativas. La posición geográfica del Meta lo favorece para liderar el desarrollo en la región de la Orinoquia, ya que está localizado cerca al centro del país y la ciudad de Bogotá, y es la puerta de entrada al Llano, una vasta extensión de tierra con pastos aptos para la cría de ganado y grandes potencialidades en la producción agrícola. Además, la economía metense tiene una fortaleza en las regalías petroleras, que han permitido ejecutar políticas de desarrollo de la población.

Pese a lo anterior, factores necesarios para alcanzar la competitividad, como internacionalización, gestión empresarial y manejo del medio ambiente, son de escaso desarrollo en el departamento. Conscientes de esto, las autoridades nacionales y departamentales han convocado a la comunidad departamental a participar en la elaboración de estrategias para alcanzar la competitividad, entendida esta como el conjunto de factores requeridos para insertarse en el mundo. Por tanto, la participación del Meta en cualquier mercado internacional, y en el caso de la Comunidad Andina, se debe pensar como un acuerdo de voluntades entre los actores del departamento.

Es necesario realizar campañas y actividades dirigidas a concienciar a la población sobre la necesidad de apoyar acciones orientadas

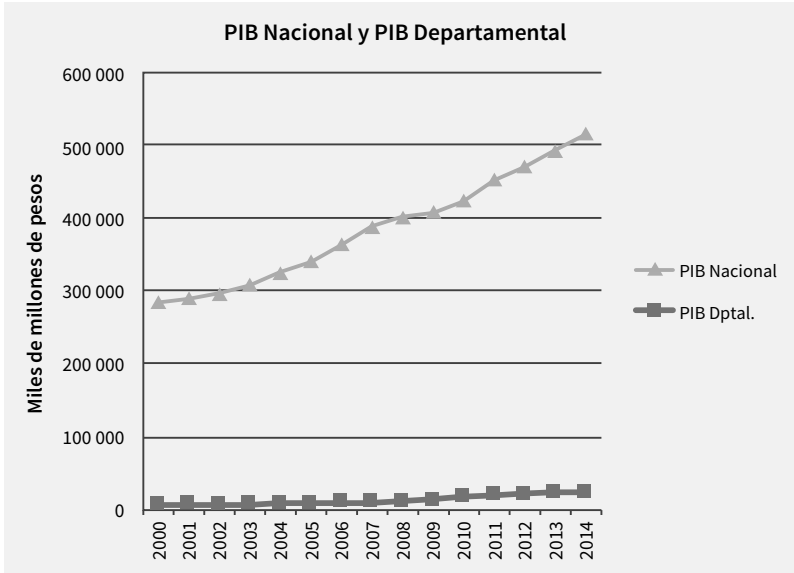
a crear el escenario adecuado para la internacionalización de la economía metense. Después de consultar a los actores más representativos de la región, surge como resultado que las acciones preferidas son: promover servicios turísticos en los vecinos andinos e incrementar la productividad de las apuestas productivas para hacerlas más competitivos en los mercados andinos.

Finalmente, para hacer realidad la propuesta, es menester sensibilizar y movilizar a la población alrededor de la necesidad de adhesión al programa de internacionalización, a través de campañas de divulgación que promuevan el mejoramiento de la productividad y agilización de trámites para penetrar con éxito en el mercado andino. Teniendo en cuenta este hecho, el compromiso cívico y una sociedad fuerte y próspera son garantías para la conformación de un tejido empresarial fácilmente adaptable a las condiciones del mercado mundial. Se agrega una intervención decidida del Estado como requisito para la puesta en marcha y sostenimiento de un marco comercial, legal y administrativo que apoye la gestión del comercio internacional. Una institucionalidad fuerte acompañada de políticas públicas claras, garantiza coherencia, consistencia y credibilidad en los procesos de desarrollo competitivo del departamento.



Anexos

Anexo A. PIB del departamento del Meta, base año 2000, años 2000-2014



Fuente: Elaboración propia con base en las cuentas nacionales y departamentales propuestas en el DANE (2014).

Anexo B. Matriz de análisis estructural del departamento del Meta

	1: NDIV	2: NDIFP	3: NDIA	4: NDIT	5: NDIF	6: NDIC	7: NDISP	8: NDIE	9: NDIS	10: NDEIUR	11: NDIPR	12: NDPATE	13: NCPR	14: NIPR	15: NIPRR	16: NDFSF	17: NDIDRIAT	18: NIR	19: TCR	20: NARNGR	21: NAETR	22: NIAFSA	23: NIAFSP	24: NIAFSM	25: DBP	26: NDIAVA	27: FCFECE	28: GPZ	29: GCTT	30: ANUF	31: NCAV	32: NESCVH	33: NPRVSCI	34: NCDICP	
1: NDIV	0	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	0	3	2	2	2	0	1	3	0	2
2: NDIFP	3	0	2	1	2	3	2	1	2	3	1	3	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	3	2	2	0	2	2	1	3
3: NDIA	2	2	0	0	1	3	1	1	1	0	0	3	3	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	0	0	0	1	1
4: NDIT	0	1	0	0	0	2	1	2	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
5: NDIF	0	3	3	3	0	3	1	0	1	1	2	3	2	2	2	1	0	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2
6: NDIC	0	0	0	0	3	0	3	0	2	2	1	3	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	1	0	1	2	3	0	3	1	1	1	1	0	0
7: NDISP	2	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	2	0	2	0	2	0	1	1	0	0	1	1	2

13: NCPR	2	2	3	1	2	3	2	1	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	1	3	0	2	2	3	2	1	2	
12: NDPATE	2	2	2	2	2	3	2	2	2	0	2	0	1	1	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
11: NDIPR	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	0	1	0	2	3	3	0	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2
10: NDEIUR	1	2	0	2	2	1	3	2	1	0	0	1	2	2	2	0	2	2	1	1	0	0	1	2	2	0	2	2
9: NDIS	1	0	0	0	1	2	1	0	1	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8: NDIE	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	1	0	1	0	1	2	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
7: NDISP	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1	2	2	0	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
6: NDIC	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
5: NDIF	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
4: NDT	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
3: NDIA	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2: NDIFP	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
1: NDIV	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
8: NDIE	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
9: NDIS	1	0	0	0	1	2	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
10: NDEIUR	1	2	0	2	2	1	3	2	1	0	0	1	2	2	2	0	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	0
11: NDIPR	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	0	1	0	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
12: NDPATE	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	0	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13: NCPR	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	0	1	0	2	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
14: NIPR	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
15: NIPRR	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
16: NDFS	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
17: NDIDRIAT	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
18: NIR	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
19: TCR	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
20: NARNGR	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
21: NAETR	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
22: NIAFSA	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
23: NIAFSP	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
24: NIAFSM	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
25: DBP	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
26: NDIAVA	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
27: FCFCE	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
28: GPZ	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
29: GCTT	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
30: ANUF	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
31: NCAV	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
32: NESCVH	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
33: NPRVSCI	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
34: NCDICP	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0

	19 : TCR	18 : NIR	17 : NDIRIAT	16 : NDFS	15 : NIPRR	14 : NIPR	13 : NCP	12 : NDPATE	11 : NDIPR	10 : NDEIUR	9 : NDIS	8 : NDIE	7 : NDISP	6 : NDIC	5 : NDIF	4 : NDIT	3 : NDIA	2 : NDIFP	1 : NDIV
	19 : TCR	18 : NIR	17 : NDIRIAT	16 : NDFS	15 : NIPRR	14 : NIPR	13 : NCP	12 : NDPATE	11 : NDIPR	10 : NDEIUR	9 : NDIS	8 : NDIE	7 : NDISP	6 : NDIC	5 : NDIF	4 : NDIT	3 : NDIA	2 : NDIFP	1 : NDIV
34 : NCDICP																			
33 : NPRVSCI																			
32 : NESCVH																			
31 : NCAV																			
30 : ANUF																			
29 : GCTT																			
28 : GPZ																			
27 : FCFCE																			
26 : NDIAYA																			
25 : DBP																			
24 : NIAFSM																			
23 : NIAFSP																			
22 : NIAFSA																			
21 : NAETR																			
20 : NARNGR																			
19 : TCR																			
18 : NIR																			
17 : NDIRIAT																			
16 : NDFS																			
15 : NIPRR																			
14 : NIPR																			
13 : NCP																			
12 : NDPATE																			
11 : NDIPR																			
10 : NDEIUR																			
9 : NDIS																			
8 : NDIE																			
7 : NDISP																			
6 : NDIC																			
5 : NDIF																			
4 : NDIT																			
3 : NDIA																			
2 : NDIFP																			
1 : NDIV																			

		0	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	0	3	1	0	3	2	2	0	2	2
34 : NCDICP		0	2	2	3	2	1	2	2	1	0	3	1	0	3	1	0	3	1	0	2	0	2	2
33 : NPRVSCI		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
32 : NESCVH		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
31 : NCAV		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
30 : ANUF		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
29 : GCTT		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
28 : GPZ		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
27 : FCFCE		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
26 : NDIAAVA		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
25 : DBP		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
24 : NIAFSM		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
23 : NIAFSP		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
22 : NIAFSA		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
21 : NAETR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
20 : NARNGR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
19 : TCR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
18 : NIR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
17 : NDIRIAT		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
16 : NDFSFS		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
15 : NIPRR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
14 : NIPR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
13 : NCPR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
12 : NDPATE		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
11 : NDIPR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
10 : NDEIUR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
9 : NDIS		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
8 : NDIE		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
7 : NDISP		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
6 : NDIC		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
5 : NDIF		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
4 : NDIT		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
3 : NDIA		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
2 : NDIFP		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
1 : NDIV		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
25 : DBP	20 : NARNGR	1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
24 : NIAFSM		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
23 : NIAFSP		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
22 : NIAFSA		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
21 : NAETR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2
20 : NARNGR		1	2	2	2	1	3	2	2	0	1	2	2	0	0	3	3	2	0	3	2	0	2	2

31: NCAV	2	2	1	2	2	3	3	3	3	0	1	2	2	0	2	1	2	2	0	2	1	2	
30: ANUF	0	0	1	1	0	0	1	2	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	2
29: GCTT	1	1	0	0	1	3	1	2	2	0	2	3	1	1	1	1	1	1	2	3	0	1	2
28: GPZ	1	1	0	1	2	2	1	3	1	3	0	0	2	2	3	0	3	1	0	3	0	1	2
27: FCFCE	0	2	0	2	1	3	1	3	2	2	2	3	1	3	1	3	1	3	1	0	3	1	2
26: NDAVA	0	2	0	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0	3	1	2
25: DBP	1	1	0	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	3	0	3
24: NIAFSM	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23: NIAFSP	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22: NIAFSA	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21: NAETR	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20: NARNGR	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19: TCR	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18: NIR	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17: NDRIAT	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16: NDFS	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15: NIPRR	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14: NIPR	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13: NCPR	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12: NDPATE	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11: NDIPR	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10: NDEIUR	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9: NDIS	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8: NDIE	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7: NDISP	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6: NDIC	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5: NDIF	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4: NDIT	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3: NDIA	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2: NDIFP	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1: NDIV	0	2	0	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26: NDAVA	1	1	0	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

	34: NCDICP	33: NRVSCI	32: NESCVH
34: NCDICP	1	1	1
33: NRVSCI	1	1	1
32: NESCVH	1	1	1
31: NCAV	1	1	1
30: ANUF	1	1	1
29: GCTT	1	1	1
28: GPZ	1	1	1
27: FCFECE	1	1	1
26: NDIAVA	1	1	1
25: DBP	1	1	1
24: NIAFSM	1	1	1
23: NIAFSP	1	1	1
22: NIAFSA	1	1	1
21: NAETR	1	1	1
20: NARNGR	1	1	1
19: TCR	1	1	1
18: NIR	1	1	1
17: NDIDRIAT	1	1	1
16: NDFS	1	1	1
15: NIPRR	1	1	1
14: NIPR	1	1	1
13: NCPR	1	1	1
12: NDPATE	1	1	1
11: NDIPR	1	1	1
10: NDEIUR	1	1	1
9: NDIS	1	1	1
8: NDIE	1	1	1
7: NDISP	1	1	1
6: NDIC	1	1	1
5: NDIF	1	1	1
4: NDT	1	1	1
3: NDIA	1	1	1
2: NDIFP	1	1	1
1: NDIV	1	1	1

© LIPSOR - EPITA - MICMAC

44 : NCPA	2	1	3	3	1	0	0	3	2	0	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2		
43 : GDS	3	1	1	1	0	1	1	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3
42 : NRRMRM	1	0	0	0	0	1	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41 : NPC	1	0	1	1	2	0	0	3	3	2	1	1	2	1	1	2	0	0	3	3	2	1	1	2	1	1	2	0	0	3	3
40 : NISP	2	1	0	0	2	0	3	0	3	0	3	3	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
39 : NRAIPCR	1	0	1	1	2	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38 : NACCM	2	1	0	0	2	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37 : ACS	1	0	1	1	2	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36 : PAGEV	1	0	1	1	2	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35 : IE	2	1	0	0	2	0	3	0	3	0	3	3	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
67 : TLCEU	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66 : ME	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
65 : ACA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64 : GE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63 : IGE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62 : PACGB	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61 : GITATL	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60 : NDTATAD	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59 : GDID	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58 : NCDLPAE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57 : NEE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56 : CEFE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55 : NCAEPU	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54 : NCAETT	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53 : NCAEM	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52 : NCAEB	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51 : APIC	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50 : NPED	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49 : NDFIET	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48 : NLURPR	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47 : GIMDR	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46 : NCPGSGCPA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45 : NURS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44 : NCPA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43 : GDS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42 : NRRMRM	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

49 : NDFIET	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	1	2	2
48 : NLURPR	2	1	2	2	3	1	1	3	3	3	2	0	2	2	3	3	0	3	3
47 : GIMDR	0	1	2	1	0	2	3	3	0	2	0	0	3	1	3	3	1	3	3
46 : NCPSCGPA																			
45 : NURS																			
44 : NCPA																			
43 : GDS																			
42 : NRRRAMRM																			
41 : NPC																			
40 : NISP																			
39 : NRAIPCR																			
38 : NACCM																			
37 : ACS																			
36 : PAGEV																			
35 : IE	2	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2
67 : TLCEU																			
66 : ME																			
65 : ACA																			
64 : GE																			
63 : IGE																			
62 : PACGB																			
61 : GITATL																			
60 : NDTATAD																			
59 : GDID																			
58 : NCDLPPE																			
57 : NEE																			
56 : CEFE																			
55 : NCCAEPV																			
54 : NCCAETT																			
53 : NCCAEM																			
52 : NCCAEB																			
51 : APIC																			
50 : NPED																			
49 : NDFIET																			
48 : NLURPR																			
47 : GIMDR																			
46 : NCPSCGPA																			
45 : NURS																			

	54 : NCCAETT	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	0	2
	53 : NCCAEM	1	2	2	0	1	2	3	3	2	0	2	2	0
	52 : NCCAEB	2	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	1
	51 : APIC	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1
	50 : NPED	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
	49 : NDFIET	2	2	2	0	3	2	3	2	0	2	2	2	2
	48 : NLURPR	2	2	2	3	0	3	2	3	3	1	2	2	2
	47 : GIMDR	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2
	46 : NCPGSGCPA	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2
	45 : NURS	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2
	44 : NCPA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	43 : GDS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	42 : NRRRAMRM	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2
	41 : NPC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	40 : NISP	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	39 : NRAIPCR	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	38 : NACCM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	37 : ACS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	36 : PAGEV	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	35 : IE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	50 : NPED	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	51 : APIC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	52 : NCCAEB	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	53 : NCCAEM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	54 : NCCAETT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	55 : NCCAEPV	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	56 : CEFE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	57 : NEE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	58 : NCDLPAE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	59 : GDID	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	60 : NDTATAD	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	61 : GITATL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	62 : PACGB	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	63 : IGE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	64 : GE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	65 : ACA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	66 : ME	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	67 : TLCEU	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

59 : GDID	0	1	1	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
58 : NCDLPAE	3	2	0	1	0	1	0	0	0	0	2	1	1	0	1	3	0	3	2	1	0	0	2	2	0
57 : NEE	0	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
56 : CEFE	3	3	2	2	0	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
55 : NCCAEPU	1	3	3	1	0	3	3	3	2	0	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
54 : NCCAETT																									
53 : NCCAEM																									
52 : NCCAEB																									
51 : APIC																									
50 : NPED																									
49 : NDIET																									
48 : NLURPR																									
47 : GIMDR																									
46 : NCPGSGCPA																									
45 : NURS																									
44 : NCPA																									
43 : GDS																									
42 : NRRRAMRM																									
41 : NPC																									
40 : NISP																									
39 : NRAIPCR																									
38 : NACCM																									
37 : ACS																									
36 : PAGEV																									
35 : IE																									
67 : TLCEU																									
66 : ME																									
65 : ACA																									
64 : GE																									
63 : IGE																									
62 : PACGB																									
61 : GITATL																									
60 : NDTATAD																									
59 : GDID																									
58 : NCDLPAE																									
57 : NEE																									
56 : CEFE																									

	60 : NDTATAD	2						
64 : GE	61 : GITATL	1	1	1	3	1	1	3
63 : IGE	62 : PACGB	2	2	2	2	0	0	2
62 : PACGB	63 : IGE	2	2	2	1	1	1	1
61 : GITATL	64 : GE	2	2	2	1	1	1	1
60 : NDTATAD	65 : ACA	2	2	2	1	1	1	1
59 : GDID	66 : ME	2	2	2	1	1	1	1
58 : NCDLPAE	67 : TLCEU	2	2	2	1	1	1	1
57 : NEE								
56 : CEFE								
55 : NCAEPU								
54 : NCAETT								
53 : NCAEM								
52 : NCAEB								
51 : APIC								
50 : NPED								
49 : NDFIET								
48 : NLURPR								
47 : GIMDR								
46 : NCPGCPA								
45 : NURS								
44 : NCPA								
43 : GDS								
42 : NRRARMRM								
41 : NPC								
40 : NISP								
39 : NRAIPCR								
38 : NACCM								
37 : ACS								
36 : PAGEV								
35 : IE								

67: TLCEU	65: ACA	2	1	1
66: ME	66: ME	1	2	1
65: ACA	65: ACA	0	1	0
64: GE	64: GE	1	1	1
63: IGE	63: IGE	1	1	1
62: PACGB	62: PACGB	1	1	1
61: GITATL	61: GITATL	2	2	2
60: NDTATAD	60: NDTATAD	2	2	2
59: GDID	59: GDID	2	2	2
58: NCDLPAE	58: NCDLPAE	0	2	1
57: NEE	57: NEE	1	1	1
56: CEFE	56: CEFE	2	1	2
55: NCCAEPU	55: NCCAEPU	1	1	1
54: NCCAETT	54: NCCAETT	1	1	1
53: NCCAEM	53: NCCAEM	1	1	1
52: NCCAEB	52: NCCAEB	1	1	1
51: APIC	51: APIC	3	1	3
50: NPED	50: NPED	1	1	1
49: NDIET	49: NDIET	1	1	1
48: NLURPR	48: NLURPR	0	0	0
47: GIMDR	47: GIMDR	0	0	0
46: NCPGCGCPA	46: NCPGCGCPA	0	0	0
45: NURS	45: NURS	2	2	2
44: NCPA	44: NCPA	1	1	1
43: GDS	43: GDS	1	1	1
42: NRRRAMRM	42: NRRRAMRM	1	1	1
41: NPC	41: NPC	0	0	0
40: NISP	40: NISP	0	0	0
39: NRAIPCR	39: NRAIPCR	1	0	0
38: NACCM	38: NACCM	0	0	0
37: ACS	37: ACS	1	1	1
36: PAGEV	36: PAGEV	1	1	1
35: IE	35: IE	2	1	1
67: TLCEU	66: ME	1	2	1

© LIPSOR - EPITA - MICMAC

Anexo C. Matriz-sumatoria de dependencia más influencia

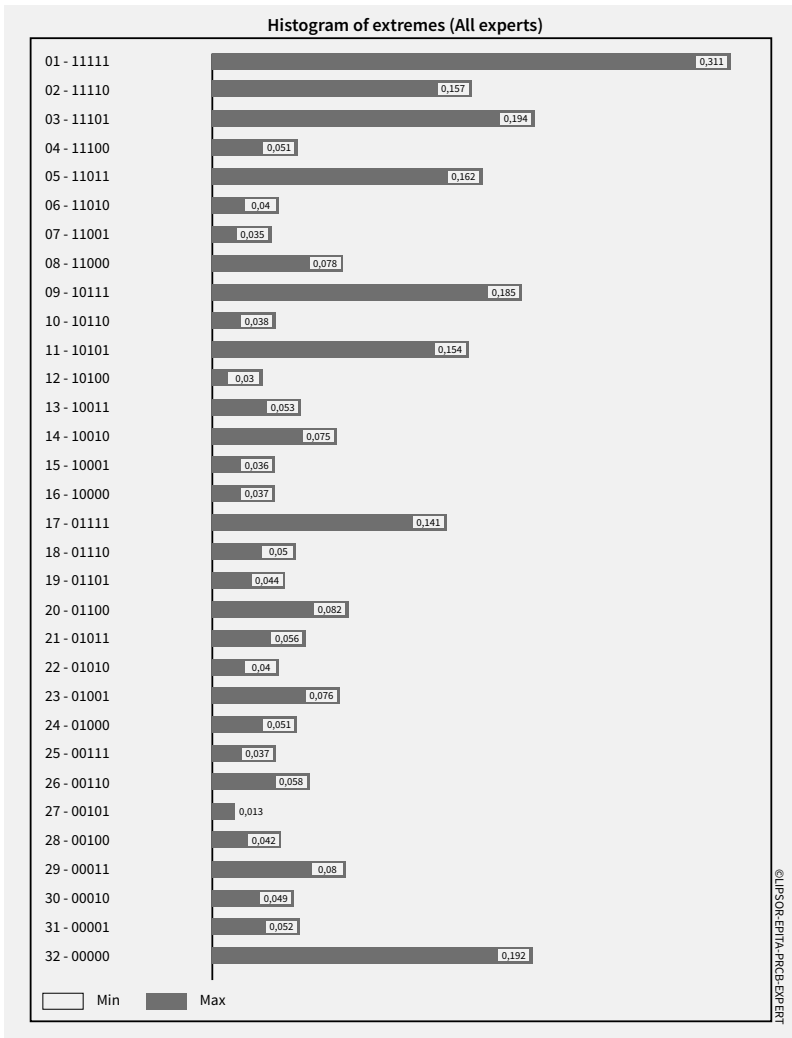
N°	Variable	Sumatoria de influencia	Sumatoria de dependencia	Sumatoria de dependencia más influencia
1	Nivel de desarrollo de infraestructura vial	115	82	197
2	Nivel de desarrollo de la infraestructura fluvial y portuaria	118	98	216
3	Nivel de desarrollo de la infraestructura aérea	80	80	160
4	Nivel de desarrollo de la infraestructura en telecomunicaciones	50	100	150
5	Nivel de desarrollo de la infraestructura férrea	77	84	161
6	Nivel de desarrollo de la infraestructura comercial	77	117	194
7	Nivel de desarrollo de la infraestructura de servicios públicos	90	111	201
8	Nivel de desarrollo de la infraestructura educativa	45	111	156
9	Nivel de desarrollo de la infraestructura en salud	79	109	188
10	Nivel de planificación y desarrollo equilibrado de la infraestructura urbana y rural	74	114	188
11	Nivel de desarrollo de la infraestructura petrolera regional	129	89	218
12	Nivel de desarrollo y promoción de la actividad turística y ecoturística	124	116	240
13	Nivel de comercialización de los productos regionales	116	111	227
14	Nivel de inversión pública en la región	146	106	252
15	Nivel de inversión privada en la región	144	100	244
16	Nivel de desarrollo y fortalecimiento del sector financiero	84	86	170

17	Nivel de desarrollo de los distritos de riego e infraestructura para adecuación de tierras	121	104	225
18	Nivel de ingresos regionales	124	103	227
19	Tasa de crecimiento regional	141	108	249
20	Nivel de aprovechamiento de los recursos naturales generadores de riqueza	94	110	204
21	Nivel de aprovechamiento de la extensión y topografía regional	106	99	205
22	Nivel de impulso, apoyo y fortalecimiento al sector agrícola	83	104	187
23	Nivel de impulso, apoyo fortalecimiento al sector pecuario	85	111	196
24	Nivel de impulso, apoyo, fortalecimiento al sector minero	124	110	234
25	Diversificación de la base productiva	114	108	222
26	Nivel de desarrollo, incentivos, apoyo a actividades de valor agregado	93	128	221
27	Fomento a la creación de empresas y fomento a la clase empresarial	123	105	228
28	Grado de pacificación de la zona	120	96	216
29	Grado de control en la tenencia de la tierra	93	113	206
30	Apoyo al núcleo y unidad familiar	103	81	184
31	Nivel de cobertura y accesibilidad en vivienda	126	89	215
32	Nivel de equidad social y calidad de vida para los habitantes	108	107	215
33	Nivel de promoción y reconocimiento al valor social y cultural indígena	38	94	132
34	Nivel de crecimiento, desarrollo, integración y concentración poblacional	56	96	152

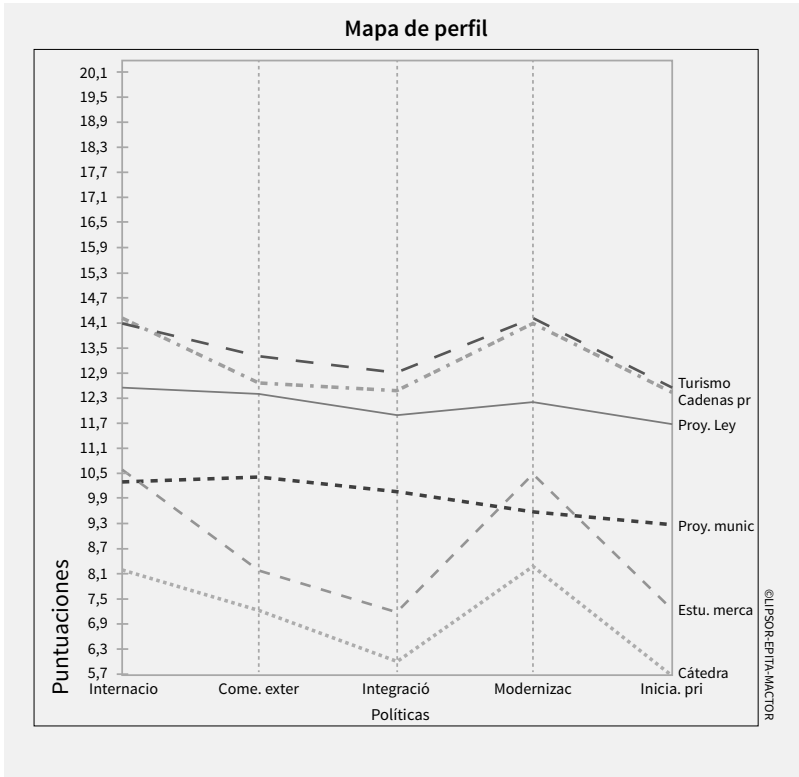
35	Incremento en el empleo	104	104	208
36	Programa de atención a grupos especiales/vulnerables	105	99	204
37	Ampliación de la cobertura en salud	53	99	152
38	Nivel de aprovechamiento de las capacidades y cualidades del metense	65	94	159
39	Nivel de reconocimiento, apoyo e impulso al patrimonio cultural y regional	93	81	174
40	Nivel de identidad y sentido de pertenencia	127	84	211
41	Nivel de participación ciudadana	93	83	176
42	Nivel de reclamación de reconocimiento y retribución por el aporte mundial de la región al medio ambiente	56	100	156
43	Grado de desarrollo sostenible	108	111	219
44	Nivel de conciencia y protección ambiental	84	122	206
45	Nivel de utilización en la regulación de los suelos	125	110	235
46	Nivel de control público y ciudadano sobre la gestión y el cumplimiento político administrativo	125	102	227
47	Grado de integración municipal, departamental y regional	116	108	224
48	Nivel de liderazgo, unidad y representatividad político-regional	136	96	232
49	Nivel de desarrollo y fortalecimiento institucional de los entes territoriales	139	92	231
50	Nivel de presencia del Estado en el departamento	139	99	238
51	Apoyo a los procesos de integración comercial	105	91	196
52	Nivel, calidad, cobertura y accesibilidad de la Educación Básica Primaria	108	117	225

53	Nivel, calidad, cobertura y accesibilidad de la Educación Media y Secundaria	134	95	229
54	Nivel, calidad, cobertura y accesibilidad de la educación técnica y tecnológica	99	95	194
55	Nivel, calidad, cobertura y accesibilidad de la educación profesional universitaria	129	106	235
56	Coherencia entre formación y empleo	150	103	253
57	Nivel educativo de los educadores	38	104	142
58	Nivel de calificación de los dirigentes y líderes políticos, administrativos y empresariales	67	118	185
59	Grado de desarrollo de la investigación en el departamento	91	110	201
60	Nivel de desarrollo de tecnologías y de apropiación tecnológica acordes con el departamento	99	118	217
61	Grado de innovación tecnológica y de aplicación de tecnologías limpias	142	103	245
62	Procesos de aprovechamiento y conservación genética de la biodiversidad	64	102	166
63	Incentivos gubernamentales al exportador	145	115	260
64	Gestión exportadora	159	118	277
65	Apoyo de la Comunidad Andina	137	109	246
66	Mercados externos	120	110	230
67	Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos	71	73	144

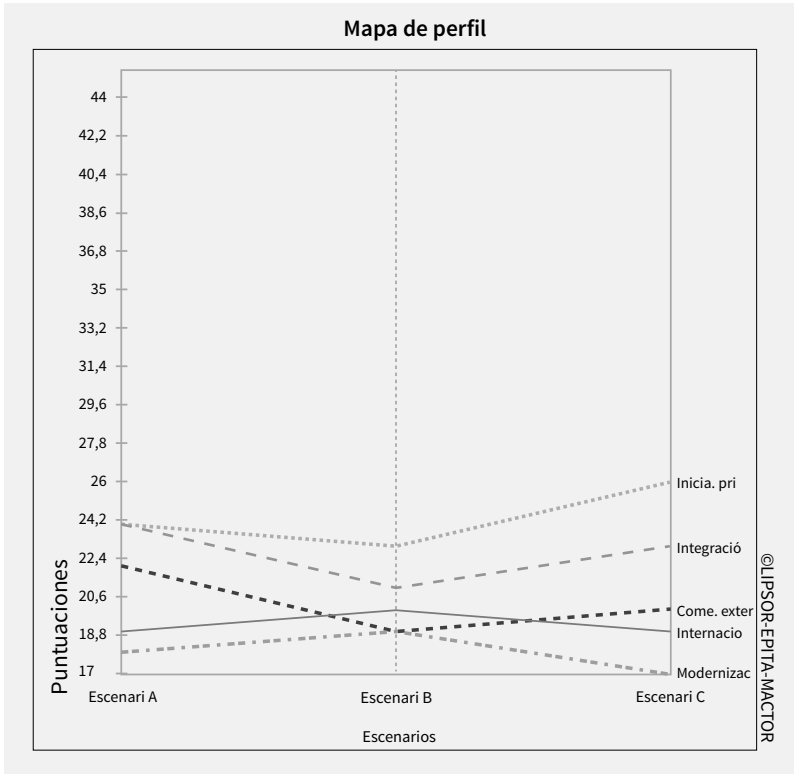
Anexo D. Histograma de escenarios contrastados



Anexo E. Gráfico de acciones según las políticas



Anexo F. Gráfico de políticas según escenarios



Bibliografía

- Aitken, B. y Harrison, A. (1999). Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela. *The American Economic Review*, 89(3), 605-618. Recuperado de <http://are.berkeley.edu/harrison/papers/Venezuela.pdf>
- ALADI/CEPAL/SELA. (1994). *Documento de Responsables Gubernamentales de Política Comercial de América Latina y el Caribe*. Quito Ecuador. Octubre de 1994.
- Agencia Nacional de Hidrocarburos (2014). *Estrategia territorial para la gestión equitativa y sostenible del sector hidrocarburos*. Diagnóstico socioeconómico del departamento del Meta. ANH y PNUD.
- Arocena, J. (1997). *Globalización, integración y desarrollo local. Persona y sociedad*. (5). Recuperado de http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/publ/loc_dev/pdf/cap1.pdf
- Azais, Ch. (2001). Dinámica territorial, localización y sistemas productivos locales: algunas indicaciones teóricas. En *Las regiones ante la globalización: Competitividad territorial y recomposición sociopolítica*. Ciudad de México, México: Colegio de México.
- Aziz-Jalloh, A. (1978). Integración regional en África: Lecciones del pasado y perspectivas para el futuro. *Nueva sociedad*, (39), 17-33. Recuperado de http://www.nuso.org/upload/articulos/484_1.pdf
- Baldwin, R. E. y Seghezza, E. (1996). *Testing for trade-induced investment-led growth*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research. Recuperado de <http://nbe.org/papers/w5416.pdf>
- Baldwin, R. E. y Forslid, R. (1996). *Trade Liberalization and endogenous growth: A q-Theory approach*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research. Recuperado de <http://nber.org/papers/w5549.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina (2015). *Informe Anual 2015*. Caracas, Venezuela: CAF.
- Ben-David, D. (1993) Equalizing Exchange: trade liberalization and income equalization. *Quarterly Journal of Economics*, (108), 653-679.

- Bervejillo, F. (1995). Territorios de la globalización. Nuevos procesos y estrategias de desarrollo. *Revista Prisma*. Montevideo, 9-52.
- Blostrom, M. y Kokko, A. (1997). *How foreign investment affects host countries*. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/992201468765633696/pdf/multi-page.pdf>
- Boisier, S. (1997) *El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. Desarrollo y cooperación en una economía globalizada: tres enfoques de la cooperación internacional*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Botero, J., & López, H. (2004). Impacto del TLC sobre el empleo. [Diapositivas]. Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=15385&name=JesusBotero-HugoLopez_CIDE.pdf&prefijo=file
- Brada, J. y Méndez J. (1988). An estimate of the dynamic effects of economic integration. *Review of economics and statistics*. 70 (1), 163-168.
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (2003). *Indicadores Económicos Regionales*. Villavicencio: CCV.
- Cancillería (2016). *Comunidad Andina*. Bogotá, Colombia: Gobierno de Colombia. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/international/regional/can>
- Cárdenas, M.; García, C. (2004). *El modelo gravitacional y el TLC entre Colombia y Estados Unidos*. Documentos de trabajo, No. 27, Bogotá: Fedesarrollo.
- Capecchi, V. (1992). In search of flexibility: the Bologna metalworking industry, 1900-1992. En *World of possibilities: flexibility and mass production in western industrialization*. Edimburgo, Escocia: Cambridge University Press.
- Cárdenas, M. E. (2004). *El futuro de la integración andina*. Bogotá, Colombia: FESCOL.
- Casanova, F. (2004). *Desarrollo local, tejido productivo y formación*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor. Recuperado de: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des_loc/pdf.cap_1.pdf
- Castañeda, A. (2005). *Estructura y dinámica del mercado laboral urbano en el departamento del Meta, 1984-2003*. Villavicencio, Colombia: Gobernación del Meta.

- Coe, D. T, Helpman, E. y Hoffmaster, A. (1997). *North-South R&D spillovers*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/wp5048>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003). *Panorama de la inserción de América Latina y el Caribe, 2001-2002*. Santiago de Chile, Chile.
- Comité Asesor Regional de Comercio Exterior. (2005). *Convenio seguimiento Plan Estratégico Exportador de Meta*. Villavicencio, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Comunidad Andina. (1999). *Treinta años de integración Andina*. Lima, Perú: Secretaría General de la Comunidad Andina.
- Comunidad Andina. (2002). *Comercio de los países de la Comunidad Andina por sectores productivos 1995-2000*. Lima, Perú: CAN.
- Comunidad Andina. (2004). *Estructura productiva y de comercio exterior del departamento del Meta*. Bogotá, Colombia: CAN.
- Comunidad Andina. (2006). *37 años de integración comercial, 1969-2005*. Lima, Perú: CAN.
- Comunidad Andina. (2011). *Compendio de Series Estadísticas de la Comunidad Andina*. Lima, Perú: Comunidad Andina.
- Comunidad Andina. (2013). *Dimensión económica comercial en la Comunidad Andina*. Lima, Perú: Comunidad Andina.
- Comunidad Andina. (2015a). *45 años de integración comercial de bienes en la Comunidad Andina*. Lima, Perú: CAN.
- Comunidad Andina. (2015b). *Boletín de Comercio exterior de bienes manufacturados, 2005-2014*. Lima, Perú: CAN.
- Comunidad Andina. (2015c). *Cartilla de cuentas nacionales trimestrales de la Comunidad Andina*. Lima, Perú: Comunidad Andina.
- Comunidad Andina. (2015d). *Dimensión económica regional*. Lima, Perú: Secretaría General de la Comunidad Andina.
- Comunidad Andina. (2015e). *Informe de Comercio Exterior de Bienes*. Lima, Perú: CAN.
- Consejo Departamental de Ciencia y Tecnología del Meta. (2005). *Agenda prospectiva de ciencia y tecnología e innovación del departamento del Meta, 2003-2013*. Villavicencio, Meta: CODECYT.

- Cooper, S., et al. (2005). *Análisis prospectivo de la provincia de Valdivia*. Santiago de Chile, Chile: Universidad Austral de Chile.
- Corredor, A., González, L., Parra-Peña, R. y Ramírez, J. (2014). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2012-2013*. Bogotá, Colombia: CEPAL.
- Covarrubias, I. (2008). Documento para curso de la Comunidad Andina de Naciones en Maestría de Integración Económica. Manuscrito en preparación.
- Cuervo, L. M. (2003). *Evolución reciente de las disparidades económicas territoriales en América Latina: Estado del arte, recomendaciones de política y perspectivas de investigación*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL, ILPES.
- Cuestas R. L. F. (1994). *Comercio Internacional*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- De Aguas, J. M. y Ramírez, J. C. (2015). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2015*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- De Mattos, C. A., Hiernaux N. D. y Restrepo B. D. (1998). *Globalización y territorio: impactos y perspectivas*. Santiago de Chile, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Department of Commerce (2016). *United States Census Bureau*. Recuperado de <http://www.census.gov/foreign-trade/statistics/state/data/index.html>
- Departamento Nacional de Estadística (2014). *Informe de Coyuntura Económica Regional, Meta*. Bogotá, Colombia: DANE.
- Departamento Nacional de Planeación (2003). Efectos de un acuerdo bilateral de comercio con EEUU. *Archivos de Macroeconomía* (229), 1-45. Recuperado de: http://www.sice.oas.org/TPD/AND_USA/Studies/CO-IMPACTO_s.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2005). *Agenda interna para la productividad y competitividad: resultados del proceso y propuestas iniciales*. Bogotá, Colombia: DNP.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015a). *Boletín técnico*. Bogotá, Colombia: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2015b). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. Bogotá, Colombia: DANE.

- Departamento Nacional de Planeación. (2015a). Índice departamental de innovación para Colombia (IDIC). Bogotá, Colombia: DNP. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2015b). *Módulo de indicadores de competitividad regional*. Bogotá, Colombia: DNP.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). *Boletín de Comercio Exterior*. Bogotá, Colombia: DIAN.
- Domar, E. D. (1947). Expansion and employment. *American Economic Review*, 37(1), p. 34-55
- Dunning, J. H. (1980). Hacia un enfoque ecléctico. Teoría de la producción internacional: Pruebas empíricas. *Journal of International Business Studies*, 11, 9-31.
- El Tratado de libre comercio o la Comunidad Andina. (27 de febrero de 2006). *Portafolio*. Recuperado de: www.portafolio.co/economia/cepal-aumenta-estimado-de-pib-de-colombia-520410.
- Fujita M., Krugman, P. y Venables, A. (1999). *The Spatial Economy, Cities, Region and International Trade*. Cambridge, Estados Unidos: MIT Press.
- Friedman, M. y Friedman, R. (1978). *La libertad de elegir: hacia un nuevo liberalismo económico* (3.ª ed.). Barcelona, España: Grijalbo.
- Furió, E. (1996). *Evolución y cambio en la economía regional*. Barcelona, España: Ariel.
- Ganuzo, E. et al. (1996). ¿Quién se beneficia del libre comercio?: promoción de exportaciones y pobreza en América Latina y el Caribe en los 90. Bogotá, Colombia: PNUD.
- Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y planificación territorial*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Gabiña, J., Correa, M. E. y Zafra, P. E. (2000). *Bases para la elaboración de las directrices de ordenamiento territorial de la Orinoquía colombiana 1999*. Bogotá, Colombia: CORPES.
- Gaviria, M. A. (2005). *Capital humano, complementariedades factoriales y crecimiento económico en Colombia*. Recuperado de www.eumed.net/libros/2005/magr/22.htm

- Gobernación del Meta. (2004). *El Meta: un territorio de oportunidades*. Villavicencio, Colombia: Gobernación del Meta.
- Gobernación del Meta. (2005). *Agenda Interna de Productividad del Meta hacia el año 2020*. Villavicencio, Colombia: Gobernación del Meta.
- Gobernación del Meta. (2006). *Plan de desarrollo económico y departamental 2006-2007*. Villavicencio, Colombia: Gobernación del Meta.
- Gobernación del Meta. (2008). Plan Regional de Competitividad, departamento del Meta 2008-2032. Villavicencio, Colombia: Gobernación del Meta.
- Gobernación del Meta y Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Visión de desarrollo territorial departamental. Meta visión 2032. Territorio integrado e innovador*. Villavicencio, Colombia: Gobernación del Meta.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. México, D.F., México: Alfaomega.
- Godet, M. y Bourse, F. (2004). MULTIPOL. [Software]. París, Francia: Instituto LIPTOR-EPITA. Recuperado de www.3ie.org/lipsor
- Godet, M. y Durance, P. (1995). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París, Francia: Unesco y Dunod.
- Graham, E. (1995). Foreign Direct Investment in the World Economy. *Working Paper of the International Monetary Fund, (95/59)*. Washington, D. C., Estados Unidos: Fondo Monetario Internacional.
- Gudynas, E. (2006). Cambian los agrupamientos, persisten los énfasis comerciales. *Revista del Sur*, (113), 4-5.
- Guerra, B. A.; Saxe F., E. y Soto U. W. (1995). *Hacia una teoría de la integración regional*. Heredia, Costa Rica: Fundación UNA.
- Harrod, R. (1973). Economic Dynamics. *The Economic Journal*, 83(331), 905-907.
- Hernández, G. (2005). *Marco conceptual, evolución y estructura social del Meta*. Villavicencio, Colombia: Banco de la República.
- Hernández, J. M. (14 de mayo de 2017). TLC con EE. UU., un balance agri-dulce. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/economia/tlc-con-ee-uu-un-balance-agridulce-articulo-693784>.
- Hualde. A. (2002). *El territorio como configuración compleja en las relaciones entre educación y trabajo*, en *Desarrollo local y formación: ha-*

- cia una mirada integral de la formación de los jóvenes para el trabajo.* Montevideo: Uruguay. Cinterfor/OIT.
- Ickis, J.C. (1998) *Cómo ganar ventaja competitiva en el desarrollo económico. Presentación a PDHSL/PROGRESS.* Ciudad de Guatemala, Guatemala: Naciones Unidas. Recuperado de http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/publ/loc_dev/pdf/
- Inche M., J. (2006). Prospectiva estratégica del clúster de muebles de Villa El Salvador. *Gestión y Producción* (9), 50-58.
- Karras, G. (1997). Economic integration and convergence: lesson from Asia, Europe and Latin America. *Journal of economic integration*, 12(4), 419-432.
- Kugler, M. (2005). ¿Spillovers from foreign direct investment: within or between industries?. *Borradores de economía*, (369), 2-43. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra369.pdf>
- Krugman, P. (1990). *Increasing returns and economic geography.* Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research. Recuperado de nber.org/papers/w3275.pdf
- Krugman, P. y Livas, E. (1992). Trade policy and the third world metropolis. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research. Recuperado de <http://ideas.repec.org/e/pkr10.html>
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of monetary economics*, 22(1), 3-42.
- Lumenga-Neso, O. Olarreaga, M. y Schiff M. (2001). *On indirect Trade-Related R&D Spillovers.* World Bank Policy Research Working Paper Series No. 2580. Washington, D.C. Estados Unidos: World Bank. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/19675>.
- López, J. (2004). *Estudio prospectivo y estratégico municipio de Fusagasugá.* Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Lozano, R. F. (2000). *Comercio exterior y desarrollo económico en Colombia.* Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Maldonado, L. H. (1999). *Treinta años de integración Andina.* Lima, Perú: Secretaria General de la Comunidad Andina.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics.* Londres, Inglaterra: Macmillan.

- Marshall, A. (1957). *Principios de economía: un tratado de introducción*. Madrid, España: Aguilar, 1957.
- Martín, C. & Ramírez, J. (2005). El impacto económico de un acuerdo parcial de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos. *Planeación y Desarrollo*, Vol. XXXVI, No. 1, 23 - 76.
- Matthews, A. (2003). *Integración regional y seguridad alimentaria en países en desarrollo*. San José, Costa Rica: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/y4793s/y4793s00.htm#Contents>.
- Mendoza, F. (2005). Efecto de la eliminación de la exención del impuesto al activo en la industria maquiladora de exportación (trabajo de grado). Universidad de las Américas, Puebla, México. Recuperado de http://cartarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lec/felix_m_a/resumen.html.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2004). *El agro colombiano frente al TLC con los Estados Unidos*. Bogotá, Colombia: C&B Asociados Ltda.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004a). *Estructura productiva y de comercio exterior del departamento del Meta*. Bogotá, Colombia: MINCIT.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004b). *Plan estratégico exportador, 2004-2009*. Bogotá, Colombia: MINCIT.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Meta frente a los acuerdos vigentes, suscritos y/o en negociación*. Bogotá: MINCIT.
- Ministerio de Educación Nacional. (2003). *Perfil del Sector Educativo Departamento del Meta*. Bogotá, Colombia: MEN.
- Minervini, I. (1999). *Manual del exportador*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Moncayo J. E (2000). *La Comunidad Andina frente a la globalización elementos para una respuesta concertada*. Revista Desafíos No. 3. Universidad del Rosario, 7-32. Recuperado de: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/view/6179>, (1).
- Nivia, L. (2005). La competitividad como concepto dentro del desarrollo. *PYME la revista*, (6), 22-25. Office of International Affairs. (1997). *Maximizing U.S. Interests in Science and Technology Relations with*

- Japan*. Recuperado de http://books.nap.edu/openbook.php?record_id=5850&page=20
- Organización de las Naciones Unidas (1994). Desarrollo y cooperación económica internacional. Un programa de desarrollo. (Informe del Secretario General). Nueva York, Estados Unidos: Naciones Unidas.
- Olarreaga, M., Schiff, M. y Wang, Y. (2002). Trade-related technology diffusion and the dynamics of North-South and South-South Integration. *Policy Research Working Paper. The World Bank* (2861). Recuperado de <http://econ.worldbank.org>
- Panagariya, A. (2003). *A Miracles and Debacles: Do Free-trade Skeptics have a Case? Trade international from EconWPA*. Maryland, EE. UU.: Universidad de Maryland. Recuperado de <http://econwpa.repec.org/eps/it/papers/0308/0308013.pdf>
- Patilla, F. (1996). *El papel estratégico de la Orinoquía en la perspectiva de la integración colombo-venezolana: informe final*. Bogotá, Colombia: Misión siglo XXI.
- Perfetti del Corral, J. J. (2000). Perfil de Mercado, Venezuela. *Inteligencia de mercados*, (5). Bogotá: Corporación Colombia Internacional.
- Pitelis, Ch. y Sugden, R. (2000). *The Nature of the Transnational Firm*. New York, EE. UU.: Psychology Press.
- Porter, M. (2004). *El internacionalismo moderno: la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona, España: Crítica.
- Porter, M. E (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- Puga, D. y Venables, A. (1997). Trading arrangements and industrial development. *Policy Research Working Paper*, (1787). Recuperado de <http://www.wds.worldbank.org/servlet/wdscontentserver/dsp/IB/1997/06/01/multiopage.pdf>
- Rajapatirana, S. (2000). Colombia y el Grupo Andino: alternativas y desafíos. *Coyuntura Económica*, XXX (1), 83-106.
- Ramírez, T. A (2002). Inversión extranjera directa en México: determinantes y pautas de localización (tesis doctoral). Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1128102-181158//asrt1de3.pdf

- Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a recursos naturales. *Revista de la CEPAL*, (66).
- Rojas, M. C. (1995). *El desarrollo después de la crisis del Estado del Bienestar: sus posibilidades en el caso de Concepción*. Santiago, Chile: ILPES, Universidad del Bío-Bío.
- Roger, H. (1969). Regional integration: Reflections on a decade of theoretical efforts. *World politics*, 21(2), 242-271.
- Romer, D. (2002). *Macroeconomía avanzada*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Roth A. N. (2003). *Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá, Colombia: Aurora.
- Sachs, J. D. y Warner. A. (1995). *Natural resource abundance and economic growth*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research. Recuperado de <http://nber.org/papers/w5398.pdf>
- Sala-i-Martin, X. (2002). 15 Years of New Growth Economics: What Have we Learnt? *Journal Economía Chilena*, vol. 5, número 2.
- Sala-i-Martin, X. (2007). Integración económica, crecimiento y pobreza. Documento de cuestiones políticas de integración y crecimiento. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6258/Economic%20Integration%2c%20Growth%20and%20Poverty.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Schiff, M. y Winters, A. (2004). *Integración regional y desarrollo*. Bogotá, Colombia: Banco Mundial.
- Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones. (2006). *Comunidad Andina: Avances y perspectivas*. Lima, Perú: CAN.
- Secretario General (1994). *Desarrollo y cooperación económica internacional. Un programa de desarrollo*. Nueva York, Estados Unidos: Organización de las Naciones Unidas.
- Seers, D. (1981). *Dependency Theory: A Critical Reassessment*. Londres, Inglaterra: Frances Pinter (Publishers) Ltd.
- Silva, I. (2003). *Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: Serie gestión pública. ILPES.

- Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (85), 81-99.
- Smarzynska, B. K. (2002). The composition of foreign direct investment and protection of intellectual property rights. *Policy Research Working Paper: The World Bank*, (2786). Recuperado de <http://papers.ssrn.com/sol3/paper.cfm?abstract.id=630686>
- Tugores, J. (2002). *Economía internacional: globalización e integración regional*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.
- Urdaneta, A (1999). *Colombia y Venezuela: fronteras, convivencia y desarrollo*. *Aldea Mundo*, (7), 53-58.
- Vamvakidis, A. (1998a). Regional integration and economic growth. *World Bank Economic Review*, 12(2), 251-270. Recuperado de http://www.worldbank.org/research/journals/article_4.pdf
- Vamvakidis, A. (1998b). Regional trade agreements or broad liberalization: with path leads faster growth. *Working Paper of the International Monetary Fund*, (9840). Recuperado de <http://www.imf.org/external/wp9840.pdf>
- Vásquez A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, España: Antoni Bosch.
- Vélez, R. (2005). Impacto del TLC en los diversos sectores de la economía andina. *Enlace Empresarial*, (4), 17-19.
- Viner, J. (1950). *The customs union issue*. New York, EE. UU.: Carnegie endowment for international peace.
- Vittorio, C. (1992). Coordination of a number of agencies for vocational training in Emilia Romagna. The role of the State and the Social partners: mechanisms and spheres of influence. *Vocational training*, (1) 39-42. Recuperado de <http://eric.ed.gov/ericwebportal/home.portal?>

Análisis prospectivo de las exportaciones del Meta a la Comunidad Andina terminó de imprimirse en noviembre de 2018 en los talleres de Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S., en Bogotá, Colombia.

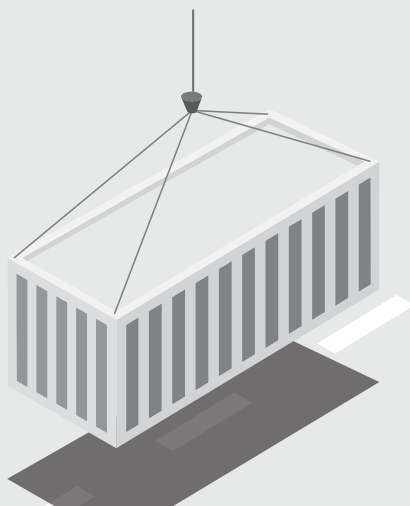
El crecimiento económico demanda a los departamentos exportar sus bienes y servicios, pero pasar la frontera del territorio nacional implica asumir los retos que propone el comercio internacional. Uno de los primeros desafíos para salir adelante en la apuesta exportadora radica en el criterio de las instituciones y organismos para diseñar actuaciones conjuntas que proyecten la economía hacia el exterior.

Este libro presenta un panorama de los acuerdos internacionales y la competitividad del departamento del Meta, como un preámbulo para reconocer la importancia que tiene la Comunidad Andina en el comercio internacional. Además, se establece el punto de partida para un análisis prospectivo que considere la participación de los actores involucrados en el crecimiento y desarrollo económico del departamento, con el propósito de plantear las acciones que se deben seguir para conquistar el mercado andino, la plaza internacional más afín al Meta. La autora invita a construir un futuro promisorio, siempre y cuando nos comprometamos a diseñar el porvenir que queremos y necesitamos.



**Universidad
de los Llanos**

**Editorial
Unillanos**



ISBN: 978-958-8927-27-5



9 789588 927275