

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE
SAN ANTERO (2012-2015), CORDOBA (COLOMBIA)

JUAN CARLOS MUENTES
YULIS MILENA CORREA MAZA

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL
MUNICIPIO DE SAN ANTERO (2012-2015), CORDOBA (COLOMBIA)

JUAN CARLOS MUENTES
YULIS MILENA CORREA MAZA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL

Cartagena de Indias, Colombia
2013

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE
SAN ANTERO (2012-2015), CORDOBA (COLOMBIA)

JUAN CARLOS MUENTES
YULIS MILENA CORREA MAZA

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL
MUNICIPIO DE SAN ANTERO (2012-2015), CORDOBA (COLOMBIA)

JUAN CARLOS MUENTES
YULIS MILENA CORREA MAZA

Monografía para optar el título de Especialista en Gestión Gerencial

Asesor

Jesús Pájaro García

Administrador de empresas, Especialista en Gestión gerencial, Magister en gestión de
Empresas

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL

Cartagena de Indias, Colombia
2013

JUAN CARLOS MIENTES
YULIS MILENA CORREA MAZA

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias, Día _____ Mes _____ Año _____

Dedicatoria

Los agradecimientos a Dios a mi madre por el apoyo incondicional.

Yulis Milena Correa Maza

Dedicatoria

A mi madre Rita quien con su tenacidad y visión me impulso a formarme integralmente,
a mi esposa e hijos motores fundamentales y pilares de mi vida.

Juan Carlos Muentes Lafont

Agradecimientos

A Dios por brindarnos la oportunidad de emprender y culminar este proyecto, a nuestros padres y familiares por el apoyo y sacrificio incondicional, a nuestros profesores por su dedicación al transmitir sus conocimientos.

Los Autores

CONTENIDO.....	Pag.
INTRODUCCIÓN	8
1. Descripción del problema	10
2. Justificación	11
3. Objetivos	12
3.1. Objetivo general	12
3.2. Objetivos específicos	12
4. Marco referencial	13
4.1. Marco histórico	13
4.2. Marco teórico	25
4.3. Marco conceptual	27
4.4. Marco legal	29
5. Metodología propuesta	31
6. Cronograma de actividades	31
7. Plan estratégico municipal	32
7.1. Horizonte de tiempo	32
7.2. Principios corporativos	32
7.2.1. Misión	32
7.2.2. Visión	32
7.2.3. Lineamientos corporativos	33
7.2.4. Objetivo corporativo	33
7.3. Diagnóstico estratégico	34
7.3.1. Alteración de ecosistemas y hábitats (fragmentación y pérdida)	36
7.3.2. Pérdida de cobertura vegetal y de recursos hidrobiológico.	37
7.3.3. Tensores naturales, usos del suelo y económicos prevalecientes	37
7.4. Necesidades identificadas y posibles soluciones	40
7.5. Análisis DOFA	41
8. Direccionamiento estratégico	42
8.1. Ejes estratégicos	42
8.1.1. Eje estratégico 1: Dimensión poblacional y sociocultural	43
8.1.2. Eje estratégico 2: Dimensión económica	43
8.1.3. Eje estratégico 3: Dimensión político–administrativa	44
8.1.4. Eje estratégico 4: Dimensión funcional, relaciones urbano-regional-rural	45
8.1.5. Eje estratégico 5: Dimensión del ambiente natural y construido	45
8.2. Objetivos estratégicos	46
8.2.1. Eje estratégico 1: Dimensión poblacional y sociocultural	46
8.2.2. Eje estratégico 2: Dimensión económica	47
8.2.3. Eje estratégico 3: Dimensión político–administrativa	47
8.2.4. Eje estratégico 4: Dimensión funcional, relaciones urbano-regional-rural	47
8.2.5. Eje estratégico 5: Dimensión del ambiente natural y construido	47
8.3. Proyección estratégica	48

8.4. Plan de Acción (Plan operativo y estrategias)	52
8.5. Lineamientos estratégicos	62
CONCLUSIÓN	65
BIBLIOGRAFÍA	66

INTRODUCCIÓN

El Plan de Desarrollo 2012-2015 del municipio de San Antero, Córdoba. Colombia, es un documento que recopila los diferentes programas, proyectos y acciones que deben realizarse en el periodo dado y cuyo objetivo primordial es mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Para esto, dicho plan diagnostica al municipio desde cinco dimensiones: dimensión ambiente natural y construido; dimensión socio-cultural; dimensión económica; dimensión político-administrativa y dimensión relaciones urbano regionales y rurales. Estos a su vez, conforman los ejes estratégicos del direccionamiento estratégico propuesto en este trabajo.

Se pudo observar, que el plan de desarrollo en mención, carecía de un direccionamiento estratégico, con el fin de ubicarlo en un horizonte de tiempo y establecer unas acciones contraladas que permitan llegar al objetivo con el mayor grado de efectividad. Es por esto, que se ha estructurado este Direccionamiento Estratégico, en el cual se establece un horizonte de tiempo a 5 años, coincidiendo con el periodo de tiempo del Plan de Desarrollo, 2012-2015.

Este trabajo contempla la realización de un plan estratégico, en el que se analiza la misión, visión, objetivo y lineamientos corporativos del municipio. En segunda instancia se realiza un diagnostico estratégico, analizando las principales necesidades del municipio, constituyendo los puntos que requieren de mayor atención y solución en el horizonte de tiempo estipulado. Posteriormente, dichas necesidades se ven complementadas con un análisis DOFA, con el fin de medir las capacidades internas y las fuerzas externas que afectan al municipio.

Con base a la información obtenida en el diagnóstico, se plantea el direccionamiento estratégico, definiendo los cinco ejes estratégicos, ya cuales ya han sido mencionados. Por cada eje estratégico, se formularon los objetivos estratégicos, a los cuales se les elaboró su plan de acción, el cual contempla proyectos estratégicos, meta, áreas responsables y fecha de realización. Por último, se plantean los lineamientos estratégicos (estrategias) las cuales articulan el plan de desarrollo con el direccionamiento estratégico propiamente dicho.

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El municipio de San Antero se encuentra ubicado en el Departamento de Córdoba, al norte de Colombia. Como todos los municipios del país, cuenta con un plan de desarrollo 2012-2015 “Haciendo de San Antero el Mejor Lugar de Colombia”, en el cual se consignan todos los proyectos y programas que desarrollaría el alcalde de turno en su periodo gubernamental. Este documento inicia con la descripción de un diagnóstico municipal abordando todas las dimensiones de desarrollo, en donde se resaltan aquellos aspectos en los que el municipio centra especial atención para la solución de la problemática social. Continúa el documento, con una descripción general de las principales necesidades del municipio y culmina con un esbozo estratégico y prospectivo del plan.

Pese a lo anterior, el Municipio carece de un direccionamiento estratégico, lo cual no se ve reflejado en el plan de desarrollo municipal, por lo tanto, no se analiza en detalle las capacidades internas del territorio, ni su capacidad para interactuar con el entorno y alinearse a la agenda interna del Departamento (DNP¹, 2007).

Debido a lo anterior, el diseño e implementación de un plan estratégico (Serna, 2009) que recopile las necesidades expresadas en objetivos estratégicos, líneas estratégicas y planes de acción claros y precisos, encamina a San Antero hacia un desarrollo organizado y alineado a las políticas departamentales y nacionales en materia de desarrollo económico y social.

¿Cuál sería el direccionamiento estratégico aplicable al Plan de Desarrollo 2012 – 2015 del municipio de San Antero (Córdoba, Colombia), que le garantice un enfoque coherente a sus objetivos comunitarios?

¹ Departamento Nacional de Planeación, Colombia

2. JUSTIFICACIÓN

El municipio de San Antero, como todos los municipios del país, ha plasmado en su plan de desarrollo, la visión hacia un territorio más próspero que garantice a sus habitantes bienestar y calidad de vida. Estructurar estas intenciones en un plan estratégico, le otorga al proceso un orden sistemático coherente y alineado a las políticas departamentales y nacionales.

La importancia de la implementación de este plan estratégico, radica en que permite involucrar a todos los actores y representantes sectoriales y territoriales, al igual que las instituciones públicas y privadas que hacen presencia en la región. De igual forma, el plan estratégico, no estará enfocado solamente a identificar y aportar soluciones a las necesidades de la comunidad, sino a incentivar al logro de un desarrollo local y territorial. Promoviendo el dialogo participativo y el fortalecimiento institucional, mediante sus aportes al diseño de las políticas públicas, público-privadas en los niveles municipal, regional y departamental

Esta investigación aporta al municipio, nuevos conocimientos en materia de estrategias (Kourdy, 2008) de desarrollo y para comprender la importancia de las mismas en el logro de la calidad e vida de los habitantes.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar el direccionamiento estratégico (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, 1998) al Plan de Desarrollo del municipio de San Antero (Córdoba, Colombia), orientado hacia las necesidades comunitarias, los objetivos estratégicos y las estrategias para el desarrollo del territorio.

3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el plan estratégico municipal, analizando las capacidades internas y las situaciones externas que impactan en el municipio.
- Proponer las directrices para el direccionamiento y desarrollo estratégico, definiendo las líneas estratégicas, los objetivos y su alineación con la política de desarrollo local.
- Definir las directrices para la articulación y alineamiento del Plan Desarrollo 2012-2015 con el direccionamiento estratégico municipal.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Marco Histórico

Con una vocación agropecuaria y turística, el municipio de San Antero se encuentra privilegiadamente ubicado en la parte norte del departamento de Córdoba, en el Caribe Colombiano. Este centro Urbano se ubica en una llanura o sabana costera conformada por los municipios de Canalete, los Córdoba, Puerto escondido, Moñitos y San Bernardo del Viento.

Tabla N° 1. Información general del municipio de San Antero

Año de creación	1929	Dpto de Córdoba
Superficie área total	24.100.00 has	100.00%
Superficie área- suelo urbano	397.45 has	1.65%
Superficie Área- suelo Suburbano	187.64 has	0.77%
Superficie Área- suelo rural	23.515.00 has	97.58 %
Ubicación latitud norte	9° 23"	
Ubicación longitud oeste	75ª 46"	
Distancia desde Montería	75 Km	
Temperatura	28° cº	
Altura	42 msnm	
Precipitación	1.388 mm	

Fuente DNP

Los límites del perímetro municipal se encuentran definidos de la siguiente manera:

Por el Norte: Mar Caribe

Por el Sur: El municipio de Santa Cruz de Lorica

Por el Este: Los municipios de Purísima y Coveñas, Departamento de Sucre

Por el Oeste: El municipio de San Bernardo del viento. (Ver imagen 1)

Imagen 1. Ubicación Geográfica de San Antero



Fuente: Google maps

En 1501 Rodrigo de Bastidas descubrió la desembocadura del río Sinú en el golfo de Morrosquillo. Después de la conquista de Cartagena las tierras se reparten en encomiendas, especialmente las del río Sinú que era despensa agrícola de ese estado de Cartagena; al desaparecer la mayoría de los indígenas hubo la necesidad de vincular esclavos traídos de África por los Holandeses, Ingleses, Franceses, etc. población que fue cada vez mayor en el estado de Cartagena y repartida en los diferentes hatos y estancias esclavistas a lo largo del Golfo de Morrosquillo hasta San Antero.

Para el año 1647, llega el español Don Diego de Cervella con el propósito de fundar pueblos, este se estableció en sitios apropiados para la explotación agrícola y ganadera, en la orilla del arroyo que lleva su nombre, fundando así a San Antero (Fecha de fundación: 03 de enero de 1647).

Don Diego de Cervella fue miembro del primer fuerte de Pedro de Heredia, miembro de varias encomiendas de la gobernación de Cartagena y dueño de numerosos esclavos. Para el siglo XVII, después de Don Diego de Cervella el titular de encomienda de San Antero fue Pedro de Barros, también miembro del primer fuerte de Pedro de Heredia y para finales del siglo XVII, según Don Pedro Zapata, San Antero era una encomienda de Francisco de Guerra.

El 3 de enero de 1777, Antonio de la Torre y Miranda, atraído por las ricas tierras del Sinú, busca un sitio adecuado para fundar una población de enlace para defenderse en caso de peligro y decide refundar y delinear una nueva población en el mismo sitio donde Don Diego de Cervella había organizado el primer asentamiento y en la cual repartió 98 solares a ese mismo número de familias a un total de 488 personas. La fecha del 3 de enero coincidió con el día de San Antero, cuando Antonio de la Torre y Miranda cambio el nombre de “Santero” por “San Antero” en homenaje al papa griego elegido en el año 235.

En el año 1812 en pleno desarrollo de la independencia de la nueva granada, los hermanos Miguel y Fernando Carabaño, originarios de Venezuela fueron enviados por Labatut y Bolívar a combatir a los realistas por mar y tierra, ubicados en el fuerte de Zapote en la desembocadura del rio Sinú (Bahía de Cispatá).

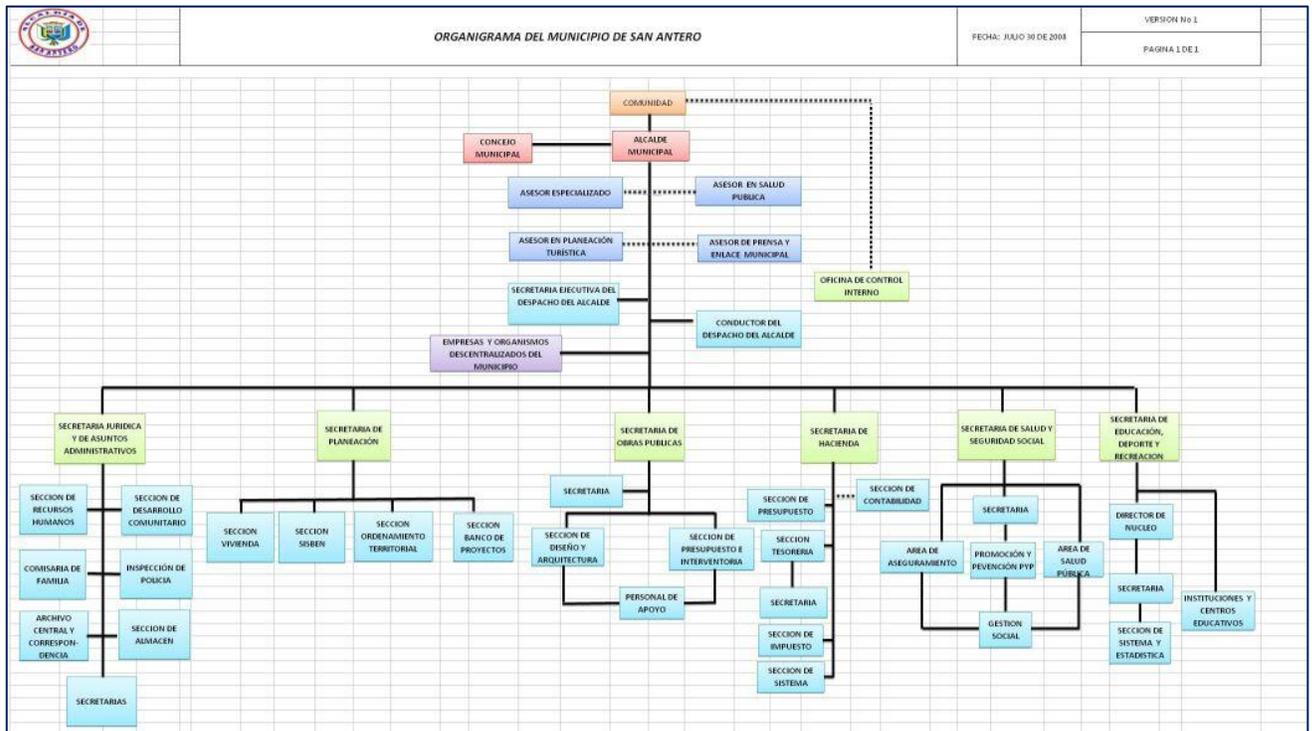
En la época de estados unidos de Colombia, el estado de Bolívar comprendía las provincias del Zenú entre éstas Lorica y el distrito de San Antero; se destacó Manuel Garcés que consiguió la categoría de provincia para el distrito de San Antero en 1875 por Decreto de Teodosio Núñez gobernador de la provincia del Sinú. La provincia de San Antero comprendía desde la boca de la ciénaga de la Caimanera y Sierra Chiquita, los límites entre Momil y Purísima.

ecosistema manglarico se inicia la más grande explotación de su recurso por parte del hombre.

La calle del Plan (arriba) era el camino que conducía hacia el puerto de Cispatá, lugar donde había un muelle que construyó la CICI, como se llamaba la fábrica de curtiembre que funcionaba en ese lugar y cuya actividad dependía de la corteza del mangle y del frigorífico existente en Coveñas, llamado PACKING HOUSE donde se sacrificaban cantidades de reses para exportación y para consumo en otras partes del país como Cartagena, Barranquilla y Santa Marta. La carne se empacaban por esta fábrica y los cueros se procesaban en la CICI luego de que se utilizaba la corteza de mangle, de los arboles grandes, como materia prima que se secaba, se molía y luego se utilizaba para teñir el cuero.

Para ejercer las funciones de administración, el municipio se encuentra conformado por cinco secretarías y una oficina de control interno. Así mismo, funciona en su territorio una personería, una comisaría de familia, un comando de policía para resguardar el orden. Estas se reúnen en espacios denominados Concejo municipal, Consejo de Gobierno, Territorial de planeación y Ambiental. (Ver Gráfico 1)

Gráfico 1. Organigrama de la estructura municipal de San Antero



Fuente: www.sanantero-cordoba.gov.co

El Consejo de gobierno: Es un espacio de reflexión donde las secretarías del municipio programan y realizan seguimiento y evaluación de las diferentes actividades y comparten, tanto la problemática presentada como las posibles soluciones. Es un espacio e instancia para tratar y decidir sobre los asuntos de gestión pública municipal.

Al municipio, como entidad territorial de la división política – administrativa del Estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, fomentar la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las funciones que le asigne la Constitución y las Leyes.

Son funciones básicas del municipio.

La función directa.

Interpreta la voluntad ciudadana y responde a sus necesidades. Garantiza la armonía que debe existir entre los distintos órganos de la administración y de estos con la comunidad. Entre estas funciones están:

Interpretar la Constitución, la Ley, Ordenanzas, Acuerdos y Decretos y desarrollar la gestión administrativa. Fijar políticas y estrategias. Coordinar con los gobiernos departamental y nacional el mantenimiento del orden público. Procurar el cumplimiento de la función legal. Encaminar la gestión administrativa hacia la satisfacción de las NBI de la comunidad. Son funciones del municipio:

- Funciones de apoyo logístico. Le corresponde el suministro oportuno y pertinente de los recursos humanos, físicos, técnicos y de comunicación que la gestión administrativa requiere. Controlar y responder por la correspondencia interior y exterior, velando por que la información fluya a la vez que la preserva y mantiene como la memoria municipal.
- Funciones de planeación. Proyecta el desarrollo hacia el futuro, determina las acciones del presente. Articula la gestión administrativa con el contexto departamental y nacional. Preparar, reglamentar y actualizar el PDM y PBOT. Controlar los usos del espacio público y el crecimiento urbano. Coordinar las acciones con el Departamento y la Nación. Ejecutar y evaluar sistemas que mejoren o agilicen la gestión administrativa. Preparar y administrar el sistema financiero y evaluar el impacto social del plan de obras.

- **Función financiera.** Recauda, controla y contabiliza los impuestos, tasas, multas y contribuciones a favor del municipio y efectúa los pagos que la gestión administrativa le ordene con arreglo a la Ley. Entre las funciones generales están: Ejecutar la política financiera y fiscal del municipio. Preparar y conservar los estados financieros e informar el resultado de los mismos para que soporten la racionalidad de la gestión administrativa. Efectuar y mantener la contabilidad de las obras y servicios. Propender por la rentabilidad social de la inversión.
- **Función ejecutiva.** Coordinar la construcción y mantenimiento de las obras y servicios públicos que el municipio necesita para su bienestar social, económico y cultural. Esta función debe: responder por la prestación de los servicios públicos a cargo del municipio. Construir, adecuar y mantener las obras publicas para su bienestar y desarrollo. Realizar la Interventoría de los servicios y obras públicas. Ejecutar el plan anual de obras públicas e inversiones.

Delegación de funciones.

Los Municipios podrán ser delegatarios de la Nación, de los departamentos y de sus entidades descentralizadas para la atención de funciones administrativas, la prestación de servicios y la ejecución de obras.

Competencia administrativa.

Estas estarán constituidas por la relación de funciones y servicios que les asigne la Ley de acuerdo a su categoría. (Ley 60 de 1.993). San Antero se encuentra en 6ª categoría.

El plan de desarrollo Plan de Desarrollo Municipal “Haciendo de San Antero el Mejor Lugar de Colombia” 2012 – 2015, fue aprobado mediante Acuerdo 014 Mayo 31 de 2012 y fue concebido dentro del marco de la Constitución nacional, la Leyes 152/1994, sobre los Planes de Desarrollo; 1450/2011, sobre el Plan Nacional de Desarrollo y otras normas, con las orientaciones y guías metodológicas del DNP, el Programa de Gobierno presentado e inscrito en la Registraduría Municipal, para el período constitucional 2008 – 2011.

En la formulación del Plan, considera los principios que rigen la planeación: coordinación, consistencia financiera, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad, coherencia, desarrollo armónico de las regiones y conformación de planes de desarrollo. Complementario a estos principios debe existir un proceso de ordenación concebido para aplicar y estar orientado por unos “propósitos” que sean comunes a cualquier ejercicio de planificación:

- Construcción local de lo regional con visión nacional y solidaridad global.
- Proceso permanente de participación, concertación, planeación, ejecución, seguimiento y ajuste con todos los actores.
- Enfoque sistémico y gestión integral.
- Construcción articulada, compartida y transparente de la información y del conocimiento.
- Equidad social en el acceso a los recursos naturales y respeto al patrimonio cultural y natural.
- Convivencia y competitividad sostenible.
- Articulación con los planes de ordenamiento territorial, planes de vida, planes de desarrollo etnocultural, planes de desarrollo y expansión sectorial.

Conforme a la Ley 152, art. 33, los alcaldes y gobernadores tienen como responsabilidad y obligación de ser gestores (as) y promotores (as) del desarrollo integral son los responsables de velar por el cumplimiento de los fines del Estado; orientados a promover la prosperidad general; garantizar la efectividad de los principios, deberes y derechos consagrados en la carta nacional y, facilitar la participación de todos los grupos poblacionales en las decisiones que los afectan.

En este orden de ideas, puede considerarse que: a) el desarrollo, b) la democracia y c) los derechos humanos, constituyen los tres pilares de la gestión pública territorial y son el marco de referencia para el desarrollo integral del país.

De acuerdo con lo anterior:

- a) El desarrollo no solo es un fin, también es un derecho que debe respetarse y garantizarse.
- b) El desarrollo es el resultado de una construcción colectiva, y por lo tanto, su logro es responsabilidad de TODOS y TODAS.
- c) Dado el carácter unitario del Estado, el desarrollo no solo implica la promoción del respeto de los derechos humanos, y el fortalecimiento de la democracia participativa y pluralista; sino también propiciar las condiciones socioeconómicas de una vida mejor, gobernabilidad y justicia.

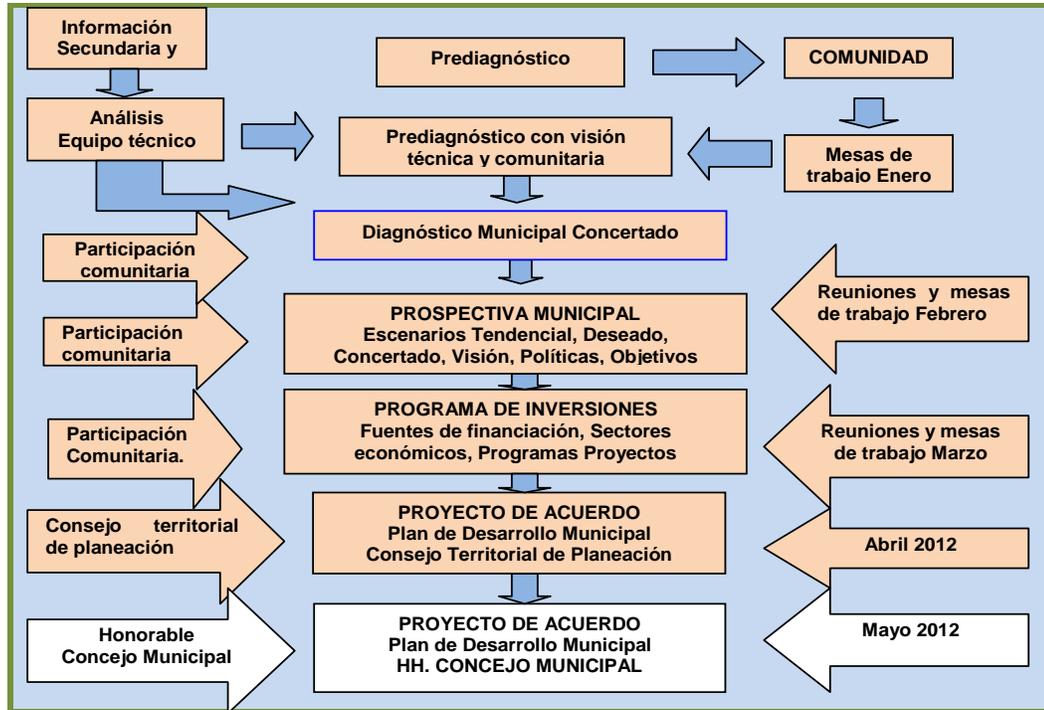
El esquema metodológico para la formulación del Plan de Desarrollo estuvo orientado bajo un proceso democrático, participativo, técnico y prospectivo, con enfoque de sistema que interrelaciona y articula los procesos políticos locales con los procesos técnicos de la gestión pública territorial, conforme a las guías y orientaciones suministradas por el DNP.

La formulación y elaboración del Plan se inicia, entonces, con la revisión del programa de gobierno en donde el candidato (hoy alcalde) presentó sus propuestas a la ciudadanía respecto a la construcción colectiva del desarrollo de su entidad territorial. “Constituyen el pacto colectivo entre candidatos y ciudadanía para mejorar la calidad de vida, cualificar y facilitar la participación ciudadana, y promover los derechos humanos y de la democracia participativa”.

Se continuó con los resultados e información de empalme con la administración saliente, revisando el balance de las condiciones, por dimensiones, en materia de desarrollo económico, social, cultural, político y ambiental. De igual forma se revisó el contexto geográfico regional y departamental; se elaboró el diagnóstico integral del territorio con un análisis crítico de sus dimensiones; el ejercicio de prospectiva y análisis estratégico; plan plurianual de inversiones; y las recomendaciones para realizar el seguimiento y evaluación posterior.

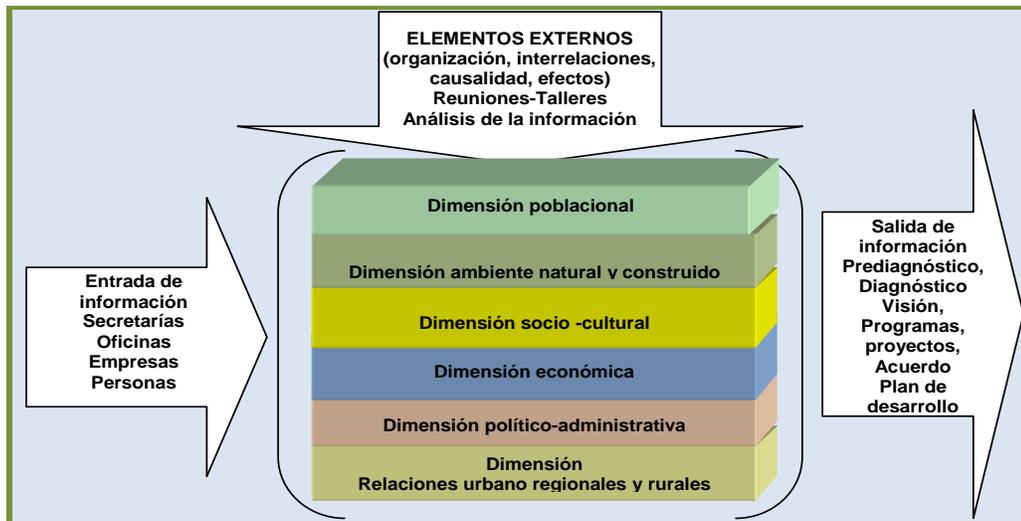
En síntesis, del grado de conocimiento del municipio y el territorio, de la implementación de los instrumentos de planeación, de los recursos humanos y económicos, de la sostenibilidad ambiental y de la voluntad política de sus dirigentes dependerán en el futuro la sostenibilidad del ente territorial, el desarrollo y el bienestar de las presentes y futuras generaciones (Plan de Desarrollo 2012 – 2015 del municipio de San Antero) (Ver gráfico 2 y gráfico 3)

Gráfico 2. Procedimiento para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal



Fuente: Plan de Desarrollo 2012-2015

Gráfico 3. Enfoque sistémico del proceso



Fuente: Plan de Desarrollo 2012-2015

4.2. Marco Teórico

Para la formulación del direccionamiento estratégico el municipio, se tomará como referencia la literatura relacionada con planeación estratégica aplicable a las organizaciones y se realizará adaptación al contexto municipal.

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. La planeación se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decidir, antes que se requiera la acción (Ackoff, 1981).

Para Goodstein, Nolan, Pfeiffer (1998), la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta visión del estado futuro señala la dirección en q se deben desplazar las empresas y le energía para comenzar ese desplazamiento.

Serna (2009), define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

La planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa. Esta debe realizarse por medio de las siguientes etapas: 0)

Definición del horizonte de tiempo, 1) Principios corporativos, 2) Diagnóstico estratégico (Análisis DOFA), 3) Direccionamiento estratégico (Visión, misión, Objetivos estratégicos, Ejes estratégicos), 4) Proyección estratégica (Áreas estratégicas, proyectos estratégicos, 5) Alineamiento estratégico (Visión compartida, mapas estratégicos), 6) Plan operativo (Estrategias y planes de acción), 7) Monitoria estratégica (Índices de gestión) (Ibídem).

La formulación de la estrategia constituye un factor importante en el proceso de planeación estratégica, para Mintzberg (1997), es importante diferenciar a las estrategias de las tácticas. Las primeras normalmente están en todos los niveles de la organización y generalmente son a largo plazo. La diferencia entre ambas radica en la perspectiva del líder. Las segundas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfocan a lograr metas muy específicas.

El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. Ésta no es una extrapolación de lo que la compañía hace en la actualidad. No es un plan a largo plazo para realizar lo mismo, sólo mejor. En esta fase del proceso, al equipo de planeación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quien será responsable de dichos pasos y cuando se pueden dar. (Goodstein, et al, 1998).

Para establecer una dirección estratégica y fijar prioridades que servirán de guía al tomar las decisiones, pocas técnicas son tan poderosas como la de pensar el escenario. Los escenarios son perspectivas de eventos potenciales y sus consecuencias, suponiendo un contexto en el que los directivos pueden tomar decisiones (Kourdi, 2008). El escenario se define como una visión interna coherente de

lo que podría ser el futuro, no un pronóstico, sino una posible consecuencia futura. (Porter, 1985).

Concluido el análisis estratégico y el direccionamiento estratégico, la compañía inicia la etapa de la formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han d identificar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son el realidad los factores claves de éxito de la compañía. (Serna, 2009).

4.3. Marco Conceptual

- **Direccionamiento estratégico municipal:**

Es una disciplina que integra los objetivos estratégicos con las estrategias plateadas para que el municipio alcance los objetivos corporativos y el desarrollo de sus ejes estratégicos.

- **Planeación estratégica:**

Es un proceso de reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la dirección estratégica, en él se definen y desarrollan los planes para alcanzar propósitos u objetivos del municipio.

- **Plan de desarrollo municipal:**

Es un instrumento que detalla un programa destinado a contribuir a mejorar la calidad de vida de la población objetivo, rompiendo las dinámicas de marginalización y con énfasis en la población más desprotegida como la niñez, las mujeres y la juventud. Se usa el método de una metodología de participación activa, interinstitucional y comunitaria.

- **Ejes estratégicos del municipio:**

Son los aspectos prioritarios definidos por el municipio para el logro de los objetivos definidos en el plan de desarrollo, son el resultado de un análisis del contexto.

- **Objetivos estratégicos:**

Metas y estrategias planteadas por el municipio para reforzar, a largo plazo, su posicionamiento y nivel de desarrollo, es decir, son los resultados que el municipio espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

- **Mapa estratégico:**

Es una estructura lógica y completa para describir una estrategia general de la Organización a futuro. Proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral que es la piedra angular del nuevo sistema de Gestión estratégica.

4.4. Marco Legal

Colombia es un Estado Social de Derecho, que se rige tanto por la Constitución y sus reglamentaciones, como por los convenios y tratados internacionales. Por ello, la gestión pública está orientada hacia el cumplimiento de los propósitos y compromisos de desarrollo establecidos por dicha normatividad. Así mismo, la Carta Política, determina los fines que orientan la gestión pública en Colombia:

- Servir a la comunidad.
- Promover la prosperidad general.
- Garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes
- Facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.
- Defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.
- Garantizar la prestación de los servicios y la ampliación de coberturas en salud, educación agua potable saneamiento básico (art 356. 365), mejorar la calidad de vida de los habitantes (art 334) frente a lo cual señala que:

En consecuencia, “el Plan de Desarrollo Municipal se inscribe y se delimita dentro de y mediante una condición concreta de territorialidad, derivada del espacio jurídico definido para el municipio”. Este instrumento, tiene su apoyo central y principal, para ser ejecutado y operacionalizado en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (Ley 152 de 1994). Asimismo, se consideran los siguientes soportes legales, sobre los cuales se enmarcan la planeación y el desarrollo municipal:

- Constitución Política de Colombia
- Programa de gobierno del nuevo Alcalde elegido.
- Ley 152 de 1994 sobre la planeación.

- Ley 131 de 1994, por la cual se reglamenta el voto programático.
- Ley 136 de 1993 sobre organización y funcionamiento de los municipios.
- Ley 99 de 1994, crea el Ministerio del Medio Ambiente y sus decretos reglamentarios.
- Ley 60 de 1993, sobre distribución de competencias y recursos
- Ley 388/99, sobre ordenamiento territorial.
- Ley 142 de 1994, sobre régimen de servicios públicos domiciliarios o Ley 617 de 2000 sobre saneamiento fiscal.
- Ley 550 por la cual se toman medidas sobre el gasto público.
- Ley 1098 / 2006, sobre el diagnóstico de infancia, niñez y adolescencia.
- Ley 1122 /2007. Sobre el Plan Nacional de salud pública.
- Ley 1257 /2008, Sobre el derecho de las mujeres.
- Conpes 3294/ 2004
- Conpes 14 /2011, entre otras.

5. METODOLOGÍA PROPUESTA

Los intereses de este estudio son recopilar y analizar información pertinente de tal forma que permita responder de manera sistemática a lo planteado en el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos, para lo cual, la investigación se fundamenta en un estudio exploratorio y descriptivo, con la cual se busca información veraz que responda a la solución de la problemática planteada, se realizarán entrevistas y la observación para la información correspondiente a las necesidades municipales y el Plan de Desarrollo del municipio, como fuente secundaria de vital importancia para el estudio.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<i>Descripción y justificación de actividades</i>	Calendario 2013			
	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>
Revisión de la literatura técnica y del Plan de Desarrollo				
Definición de la pregunta de investigación				
Realización de la entrevista a funcionarios municipales				
Entrevista al alcalde municipal				
Sistematización de la información				
Análisis de datos				
Elaboración de informe análisis Plan estratégico				
Elaboración de informe Desarrollo estratégico				
Análisis de la alineación del Plan de Desarrollo con el Plan estratégico				
Elaboración y entrega de informe final				

7. PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

7.1. Horizonte de tiempo

El horizonte de tiempo definido para este plan estratégico es de 3 años, considerando las condiciones cambiantes del entorno y los diferentes escenarios en los que se puede desarrollar el municipio de San Antero. Por tal razón, comprenderá el periodo comprendido de 2013 a 2015, coincidiendo de esta manera, con el periodo de tiempo estipulado para el plan de desarrollo.

7.2. Principios Corporativos

7.2.1. Misión

El Municipio de San Antero Córdoba, es el escenario que representa la imagen cultural de la comunidad y en su desempeño, interactúan de manera dinámica y proactiva: planes, programas, proyectos, procesos, redes, organizaciones, instituciones, personas y recursos, de carácter local, regional, nacional e internacional para fortalecer y democratizar el acceso a los procesos de sensibilidad, creatividad, participación, investigación, identidad, formación artística y producción cultural.

7.2.2. Visión

En el año 2015 seremos un municipio saludable donde las principales actividades económicas, turismo, agricultura de producción verde y portuario; con una cobertura del 100% en los servicios públicos con acceso a toda la población a la educación, seguridad social, recreación, cultura, deporte, con una sociedad que promueva los

valores humanos, con una administración transparente y eficiente comprometida con el desarrollo integral de sus habitantes.

7.2.3. Lineamientos corporativos

- Orden en el desarrollo del territorio y obras de progreso municipal.
- Participación comunitaria y mejoramiento social y cultural de los habitantes.
- Planificación del desarrollo económico, social y ambiental del territorio.
- Solución a necesidades de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deportes, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con entidades territoriales y la Nación.
- Adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente.
- Mejoramiento económico y social de los habitantes.

7.2.4. Objetivo corporativo

Lograr aunar el esfuerzo de todos los sectores que intervienen en la vida municipal para generar las condiciones de desarrollo sostenible con una producción en los sectores sociales y económicos que genere empleo, que dinamice la administración del gobierno municipal, que concierte con el sector privado y con la comunidad la forma de programar y ejecutar los planes, programas y proyectos que deban realizarse en el municipio.

Recuperado de: <http://www.sanantero-cordoba.gov.co/nuestraalcaldia.shtml?apc=alxx-1-&m=q>

7.3. Diagnóstico estratégico

Para cada uno de las dimensiones o temas que conforman el diagnóstico municipal, con el análisis estratégico, los actores del municipio y los elementos o factores perturbadores (tensores) se analiza y prioriza la problemática municipal y se determinan los requerimientos más importantes y viables para prevenir, mejorar, corregir, mitigar o compensar aquellas que afectan el desarrollo municipal.

Son muchos los problemas que se pueden señalar en un territorio costanero, a la orilla del mar, con vocación turística, con desarrollos hoteleros, con ecosistemas hidrobiológico, con alto grado de necesidades básicas insatisfechas y al mismo tiempo vecino con “tensores” o actividades de almacenamiento y transporte de petróleo, turismo, pesca con redes de arrastre, y explotación del mangle.

Una síntesis de la problemática del municipio, se puede resumir:

San Antero se encuentra dentro de la Unidad Ambiental Costera Estuarina del río Sinú y el golfo de Morrosquillo. En la zona costera de Córdoba habitan cerca de 180.000 personas y soporta anualmente la afluencia de aproximadamente 70.000 turistas. La población asentada en la Sub-unidad suroeste asciende a más de 90.000 personas, establecidos en un área de 1.853 has (*MAVDT 2001*), (70% de ellos viven en el área rural según y de 93.244 habitantes en la Sub-unidad del golfo (61.2% viven en el área urbana). En esta última zona se concentra la mayor afluencia de turistas. Los niveles de pobreza y miseria de los habitantes del área son de dos a tres veces superiores al promedio nacional (87% de NBI).

Existe contaminación de menor grado en las aguas marinas y costeras, producida por vertimientos de aguas residuales, residuos de hidrocarburos derivados del petróleo,

por aplicaciones de agroquímicos y el transporte en lanchas, (INVEVAR 2004). Cabe anotar que la cobertura de servicios públicos era muy reducida, el sistema de recolección y tratamiento de aguas residuales era insuficiente (INVEVAR, 2004). (Hay cinco municipios en la zona costera, San Antero, San Bernardo del Viento, Moñitos, Puerto Escondido y Los Córdoba) con excepción de San Antero, donde esta cobertura era del 25% en el área urbana. Adicionalmente, la disponibilidad de agua en época de verano es un limitante en esta zona, a excepción del municipio de San Antero y San Bernardo con sistemas de captación del río Sinú.

El taponamiento de corrientes de agua conduce al deterioro y muerte del manglar, como los caños Mestizo, Dago, La Unión, Vertel, debido a la salinización de las tierras. Dado lo anterior, se realizan reaperturas de caños para permitir el reflujos del agua, lavar los salitrales y lograr la supervivencia de los ecosistemas.

El proceso de pérdida de terreno en el litoral por oleajes e inundaciones (en algunos casos a una velocidad de entre 7 y 20 mts /año) hace vulnerable y pone en riesgo los asentamientos humanos en la costa. “El material litoral erosionado por la energía de las olas no tiene reemplazo porque la región carece de aporte de arenas, presentándose un retroceso de la línea litoral, mayor de 100 metros. Los problemas, tensiones, reforzadores y liberadores socioeconómicos y ambientales más sobresalientes para del Golfo de Morrosquillo, donde se ubica el municipio de de San Antero, Hoy la problemática enfatiza en las siguientes temáticas:

- Alteración de ecosistemas y hábitats (fragmentación y pérdida)
- Manejo del ciclo hidrológico
- Alta presión sobre recursos del mangle, hidrobiológicos y fauna silvestre
- Conflictos por usos del suelo.
- Desempleo y falta de oportunidades.

- Maltrato infantil.
- Desnutrición
- Seguridad ciudadana y derechos humanos

7.3.1. Alteración de ecosistemas y hábitats (fragmentación y pérdida)

Diversas acciones antrópicas han provocado la pérdida, fragmentación y cambio negativo de los ecosistemas del área de jurisdicción de San Antero tanto acuáticos, transicionales y terrestres (Los humedales como ecosistemas de filtración y depuración de sedimentos, los bosque en las colinas como ecosistemas protectores y zonas de refugio fauna y los ecosistemas de manglar y recursos hidrobiológicos como especies altamente sensitivas), por fenómenos naturales y antrópicas que conducen a la disminución o pérdida de la oferta de hábitat, al aislamiento de poblaciones y en algunos casos a la extinción de especies. A esto se suma la entrada de contaminantes organofosforados y quema de vegetación para las actividades agropecuarias, la contaminación por derrame de combustibles por vía acuática y por sedimentos.

Ciclo hidrológico

El Golfo de Morrosquillo depende del ciclo hidrológico para el desarrollo de las actividades prevalecientes como, pesca, agricultura, caza, ganadería y mangle (Plan de Ordenamiento y Manejo del Manglar CVS.1998), la pesca se realiza todo el año pero eleva su captura en la época seca; el sector agrícola depende de la variabilidad en la oferta de agua; la ganadería a su vez funciona de manera trashumante dependiendo del período hidrológico. La cacería, igualmente está ligada a la facilidad de acceso a los zapales y ecosistemas de hábitat y refugio de fauna, en época seca. Dado a lo anterior se presenta una afectación por la pérdida de capacidad de embalse de ciénagas por alta sedimentación, por el desconocimiento de la periodicidad de eventos de gran

magnitud y de estrategias de manejo, por la ubicación inadecuada de viviendas y centros humanos en zonas de riesgo; por la desecación de humedales entre muchas otras causas.

7.3.2. Pérdida de cobertura vegetal y de recursos hidrobiológico.

Como mecanismos para ampliar la frontera agropecuaria, se realizan actividades de colonización, con el fin de expandir o establecer asentamientos humanos, para extraer los recursos forestales tanto terrestres como del manglar, con diversos propósitos (combustible, construcción, ebanistería, y otros), se mantienen los procesos de deforestación y de quema de cobertura vegetal en todos los estadios sucesionales para la expansión de la frontera agropecuaria, sin discriminación del tipo de suelo.

La dependencia económica, en buena parte, de la economía basada en actividades extractivas como la tala de mangle, caza y la pesca y los factores culturales de la región, conllevan al consumo de frutos y de peces del mar y de río durante todo el año, aumentando el número de cazadores y pescadores, por la carencia de otras fuentes de trabajo, la falta de mercados organizados y tratamiento post-captura de los recursos pesqueros.

7.3.3. Tensores naturales, usos del suelo y económicos prevaletientes

En San Antero se presentan importantes coberturas vegetal de mangles (4.158,00 has), pastoreo extensivo y semi-intensivo (15.742 has); agricultura tradicional (700.0 has) en su mayoría en conflicto por las categorías de usos del suelo. En efecto, existen unas 7.750 has en conflicto por usos no apropiados que conducen a la pérdida de la sostenibilidad ambiental. Estos conflictos se manifiestan en unos excesos de 5.000 has

en ganadería y en contraste, la falta de 5.200 has en uso Silvopastoril, 1.200 has en uso agricultura y 1.300 has como protección.

Tensores Naturales

Los tensores naturales más importantes en la región son la alta salinización (cuña salina) provocada temporalmente por la disminución del caudal del río Sinú durante la estación seca, favorecida, en algunas ocasiones, por el manejo ambiental de la represa de Urra, dejando fluir mayores caudales en épocas de estiaje o verano; los cambios traídos por el fenómeno del niño y la niña y cambios provocados por el dinamismo geomorfológico, como la invasión de sedimentos manglárnicos con resultados de regresiones en la línea de costa.

Petróleo-hidrocarburos

Las instalaciones de Ecopetrol ONCESA, ubicadas en Coveñas y muy próximas a San Antero, son una amenaza por eventuales fugas que se puedan presentar y los perjuicios que pueden generar al Golfo de Morrosquillo. Los derrames de hidrocarburos pueden afectar los recursos marinos y causar un serio impacto económico en las actividades costeras, debido a los efectos tóxicos del hidrocarburo, así como por la diversidad y variabilidad de los sistemas biológicos o su susceptibilidad a la contaminación. La magnitud del daño no siempre se refleja en la cantidad del hidrocarburo derramado. Una pequeña cantidad puede ocasionar un mayor daño que una gran cantidad en una zona rocosa desolada.

Maltrato y desnutrición infantil

Las principales causas por las que se da en maltrato infantil en San Antero está ligada a la no resolución de conflictos mezclado con el consumo de alcohol por parte

del padre; la falta de dialogo con sus hijos; las diferencias familiares o del hogar; imposición de castigos físicos que afectan la integridad y el buen desarrollo del Niño, Niña, Adolescente, desencadenando resentimiento y odio hacia los padres. Otros casos de maltrato en NNA es la rebeldía que se presentan al interior del hogar; los patrones culturales de los padres los cuales consideran que la forma de educar es a través del castigo físico. (Ver tablas de indicadores línea base).

Entre las causas más representativas se encuentran: El factor socio económico al interior del hogar; la situación emocional al interior de la familia y la incapacidad de los padres para enfrentar las dificultades; la inmadurez emocional; entre otros.

La desnutrición en niños menores de cinco años y adolescentes, es una de las problemáticas más relevantes en San Antero, es por ello que dentro de las metas trazadas en el sector se propone fortalecer el estado nutricional de los niños, a través de nuevos diagnósticos, valoraciones e intervenciones en la población infantil en general, debido a la desnutrición crónica, global y aguda presentada en el periodo 2005-2010 (Ver tablas de indicadores línea base).

Seguridad ciudadana y derechos humanos

El 26% de los municipios del departamento de Córdoba se encuentran en alto riesgo humanitario ya que algunos elementos geográficos como el Nudo del Paramillo, la vecindad con el Urabá Antioqueño y Chocoano, el sur de Bolívar, los Montes de María, son considerados como zonas sur productoras de drogas y la ubicación costera de algunos municipios de la zona norte costera, son considerados como corredores y zonas de embarque de la droga, convierten al departamento y el municipio en un corredor estratégico para los grupos armados ilegales. Los informes de riesgo de inminencia incluyen al municipio y alertan sobre la situación de la población civil, debido al actuar de estos grupos que generan desplazamientos masivos y confinamiento de

comunidades. Los mayores problemas se traducen en homicidios y desplazamiento forzado. (Plan de Desarrollo Municipal, 2012).

7.4. Necesidades identificadas y posibles soluciones

<p>EDUCACION. Implementar programas de actualización y capacitación a docente. Implementar programas de integración Administración - Profesores de IE - Estudiantes y Padres de familia para mejoramiento de la calidad educativa. Mejorar cobertura en cupos del sistema de transporte escolar de la zona urbana. Gestión para la creación de un CERES en el Municipio de San Antero. Construcción de aula múltiple en la Escuela Diego de Cervella. Compra de un terreno vecino a la Escuela de San José de Petare. Diseño de programas para tratar la violencia e indiferencia familiar como factor de deserción escolar e identificar los barrios con mayores índices de deserción. Diseñar mecanismos para impedir inscripciones en jornadas nocturnas</p>
<p>SALUD. Actualización de infraestructura y equipos, ya que muchos de los usados se encuentran en mal estado. Mejorar la calidad en la atención a los usuarios por parte de los funcionarios de la ESE CAMU TCD. Mejorar los canales de atención a la solicitud de servicios por parte de los usuarios.</p>
<p>AGUA POTABLE. Controlar las fugas que se presentan en varios sectores del área urbana y que ocasionan baja presión y sectores sin agua. Verificar la tubería que lleva a Bernardo Escobar ya que se encuentra rota.</p>
<p>SANEAMIENTO BASICO. Mejorar el tratamiento de la disposición final de los residuos líquidos a través de mecanismos de mitigación. Optimizar y poner en funcionamiento la estación elevadora ubicada en el sector de Nueva Esperanza para detener contaminación del Arroyo Currimbis. Optimización de las letrinas construidas en el Barrio Polo Norte (Sector Las Flores). Controlar el rebosamiento del manjól que se encuentra en el Barrio Minuto de Dios (detrás del JUCEMI) que corre a predio de Denis Chica.</p>
<p>VIVIENDA. Programa de Titulación de predios para saneamiento de la propiedad. Elaborar un censo de necesidades reales de mejoramiento de vivienda por cada barrio. Reconsiderar los tipos de viviendas a realizar en viviendas nuevas ya que las actuales producen hacinamiento. Establecer mecanismos de identificación de beneficiarios de programas de viviendas y evitar que sean vendidas las viviendas adjudicadas.</p>
<p>VIAS. Apertura de nuevos accesos a Barrios con dificultades de acceso. Es necesaria la atención a las dimensiones de los espacios viales en los barrios. Ampliación y mejoramiento de la infraestructura vial de la zona urbana (apertura de las vías alternas para accesos de playas). Restitución total del pavimento de la carreterita y construcción de andenes para la generación de Espacio Público. Adecuación balastaje de vías de acceso a la zona de Miriam Pardo pues en invierno son intransitables. Mejoramiento de condiciones de vías internas en 9 de enero, 9 de junio, El Campano y Nueva Esperanza. Mantenimiento a la vía del Barrio Minuto de Dios tras el JUCEMI. Conectar vías del Sector Barrio Obrero con California a través de la construcción de puentes y de las vías. Terminación del Puente en el Sector Bernardo Escobar. Pavimentación de vías en el Barrio Pekín. Mejoramiento de vía desde Pekín al Hogar Infantil Caracolí. Pavimentación de vías en el Sector Campano y el acceso al Hogar Infantil Las Aguadas.</p>
<p>ENERGÍA. Mejoramiento de redes en sectores varios, reubicación y reposición de postes en mal estado.</p>
<p>RECREACION Y DEPORTE. Construcción de escenarios deportivos para los Barrios Aguadas, Campano, Popita y Cervella. Construcción de escenarios deportivos en Bernardo Escobar, Pata de Vaca y Polo Norte. Construcción de Parque Lineal de Cervella - Aguadas - El Silencio. Reforestación de los alrededores del Coliseo Cubierto El Cangrejo en aproximadamente 3 Has.</p>

EQUIPAMIENTOS .Ampliación de las Instalaciones del Mercado Público para ubicar en ellas a los vendedores ambulantes y despejar las calles centrales. Materialización del Parque Cementerio contemplado en el PBOT Municipal.

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015

7.5. Análisis DOFA

FORTALEZAS

- Fuentes hídricas de importancia ambiental en mar, ciénagas, arroyos; ecosistemas estratégicos de cobertura natural como manglares y lagunas costeras; diversidad de especies de flora y fauna; zonas aptas para el desarrollo turístico y portuario que generan empleo y apoyan la seguridad alimentaria.
- Planes sectoriales bien constituidos PBOT, PDM, PMI, PDT, excelente conectividad vial y marítima con centros de servicios del departamento y subregionales del Caribe
- Población joven en condiciones de trabajar y presencia de organizaciones sociales en el territorio municipal y suficiente número de funcionarios en la planta de personal que no representan altos costos y hacen del municipio una entidad viable.
- Importantes recursos de regalías que permiten el funcionamiento, la inversión en obras de infraestructura, equipamiento, servicios sociales y servicios públicos varios.
- Existencia de un reducido número de corregimientos (8), que permiten una mayor atención de sus comunidades, fácil conectividad e integración con municipios vecinos y centros regionales de prestación de servicios. Montería, Sincelejo Cartagena, B/quilla.

DEBILIDADES

- Inapropiada tecnología para establecer potreros y pequeñas áreas de cultivo (Tala y quema de coberturas naturales); falta de transferencia de tecnología ambiental y agropecuaria y débil aplicación de reglamentación del aprovechamiento del manglar.
- Baja cobertura y regular estado de los servicios de agua potable y alcantarillado en la zona rural; déficit cuantitativo y cualitativo de viviendas; insuficiente capacidad de prestación del servicio de salud en la zona rural.
- Regular estado de la red vial urbano-rural que perjudica la funcionalidad del municipio; deficiencia de escenarios deportivos en zona rural.
- Insuficiente sede para el funcionamiento de la Alcaldía municipal en área y dotación, y deficiencia en la formación del recurso humano en las tareas de planificación y evaluación.

OPORTUNIDADES

- Presencia de instituciones de diferentes niveles: Ocesa, Policía, Registraduría, Contraloría, CVS, INVEMAR, Bancos, Juzgados, etc pueden hacer posible un mejor gobierno municipal.
- Existencia de políticas nacionales de biodiversidad, agropecuario, agua, bosque, reservas forestales y RNR e interés de la comunidad en participar en la protección de los mismos.

- Río Sinú próximo para suplir demanda e incrementar las coberturas de agua potable y excelente sitio para la construcción de un nuevo puerto marítimo en el Caribe.
- Aprovechar la política nacional, las regalías para realizar inversiones y buena prestación de servicios en los sectores de vivienda, agua potable, saneamiento básico, vías, salud, turismo, conservación de los RNR, a través de proyectos regionales.

AMENAZAS

- Muy próximos existen actividades generadores y tensores de contaminación (transporte de petróleo, disposición inadecuada de aguas residuales doméstica, excreta y basuras) que afectan las fuentes hídricas, peces, especies faunísticas, ecosistemas, capacidad de los suelos y a la población.
- Cambios climáticos y fenómenos naturales producen erosión de playas, afectan la red vial y el turismo; Las mareas y ciclones afectarían la zona de playas ocasionando su destrucción en el sector de Bahía Cispatá.
- Reforma a regalías afecta la principal fuente de ingresos municipal y la funcionalidad del municipio en términos de deficiente atención a los servicios sociales, públicos y red vial.
- Amenaza media por incendios en zonas cercanas a Playa Blanca, Cabecera municipal y Bocas de Calao; erosión moderada en las Lomas Caradiablo, El Limón, Villero Arriba y Santa Rosa; flujos terrosos en los arroyos Bijao Chiquito, Grau y Carbonero.
- La población civil, por fenómenos de narcotráfico sufre amenazas y desplazamiento forzado.

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1. Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos están definidos por las dimensiones definidas en el enfoque sistémico del proceso, tal como se muestra en la gráfica 2. A continuación se detallan los ejes estratégicos, tal como se enuncian en el Plan de Desarrollo 2012-2015.

8.1.1. Eje estratégico 1: Dimensión poblacional y sociocultural

En esta dimensión se abordan las dinámicas demográficas, es decir, los patrones de reproducción (natalidad, fecundidad), de mortalidad y morbilidad, de movilización, el crecimiento, la estructura y distribución de la población en el territorio. Así mismo, se describen el tamaño y las características, urbanas y rurales, y aquellas que se derivan de su condición y/o situación (víctimas, desplazados, discapacidad, reintegración). Se incluyen en esta dimensión entre otros: la población; organización del territorio, infraestructura física de los servicios sociales, públicos, organización y participación social de actores comunitarios e institucionales. Así mismo, los atributos socio-cultural abarcan el conjunto de orientaciones y regulaciones derivadas de la tradición, la cultura, la religión, las creencias, valores, imaginarios, y prácticas sociales, así como las formas de producción de conocimiento, tecnología, y las reglas que definen el acceso a bienes y servicios y las condiciones de vida de la población.

Esta dimensión parte de la base de reconocer que la población no es homogénea y que existen relaciones e intercambios entre las diferentes generaciones y con el entorno local, subregional, regional y nacional. La búsqueda de estos equilibrios implica la generación de condiciones para la inclusión.

8.1.2. Eje estratégico 2: Dimensión económica

En la dimensión económica tienen lugar las formas de apropiación, producción, distribución y consumo de los recursos materiales y no materiales; las formas de regulación para el acceso a los medios necesarios para la reproducción y sostenibilidad de la población, del ambiente, y de la organización social. En este sentido, la dimensión económica se entiende como la capacidad de transformación productiva y generación de valor agregado, competitividad, innovación empresarial y

emprendimiento, generación y retención de excedentes, atracción de inversiones, desarrollo económico local y construcción de sistemas productivos territoriales, también está relacionada con la economía solidaria.

Desde el punto de vista de la competitividad territorial se orienta a la construcción de sistemas productivos territoriales que propicien el desarrollo económico local. Con el fin de promover el crecimiento económico y el desarrollo local es pertinente abordar integralmente las interrelaciones entre ésta y las demás dimensiones del desarrollo territorial. La comprensión de la dinámica económica permite generar estrategias para la promoción y fomento del desarrollo local incluyente y crear condiciones para asumir los retos que implica la competencia en los mercados.

8.1.3. Eje estratégico 3: Dimensión político-administrativa

La dimensión político-administrativa se refiere al conjunto de estructuras de regulación y control formalmente establecidas y al conjunto de las instituciones públicas que la soportan, conforme a la ley. La comprensión de esta dimensión permite fortalecer el sistema democrático, la gobernanza multinivel, la articulación público-privada, la participación, la gestión pública, la planeación estratégica de largo plazo, las condiciones de seguridad y justicia, y la organización territorial, entendidos como procesos a partir de los cuales se crean y consolidan instituciones capaces de generar y mantener entornos favorables al desarrollo humano, generando estrategias para la promoción del desarrollo comunitario y el fortalecimiento institucional y financiero.

El municipio de San Antero, identificado con el NIT 800096781-8, se encuentra clasificado en sexta categoría, conforme a los criterios de Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD) y población, señalados por la ley 617 de 2.000.

Con el fin de prestar más y mejores servicios el municipio debe disponer de ingresos propios y del fortalecimiento de las fuentes alternativas, así como de la programación del uso óptimo de los mismos para lograr un flujo creciente de recursos para la inversión. Ello es posible si el municipio tiene un panorama claro sobre las potencialidades y los posibles riesgos financieros y se fija metas para aprovecharlos o enfrentarlos, a través de la Planeación financiera.

8.1.4. Eje estratégico 4: Dimensión funcional, relaciones urbano-regional-rural

Esta dimensión “comprende el análisis de las relaciones urbano regionales y urbano rurales que se desprenden de la disposición de los asentamientos poblacionales, las relaciones de flujos que existen entre ellos, el uso y ocupación del suelo y la funcionalidad de los elementos constitutivos del territorio” .

Está asociada, entre otras, con el hábitat construido, la definición de la localización de infraestructuras, servicios y equipamientos, la determinación de las unidades de actuación urbanística, las economías externas y de aglomeración, los vínculos y accesibilidad, las funciones urbanas para el desarrollo sistema logístico y el entorno innovador. Comprender esta dimensión permite reconocer los desequilibrios en la disponibilidad y acceso a las funciones urbanas, identificar los factores para fortalecer las centralidades existentes, facilitar la integración de las diversas zonas, propiciando el acceso, sin que necesariamente estén uniformemente distribuidas en el espacio.

8.1.5. Eje estratégico 5: Dimensión del ambiente natural y construido

Esta dimensión se refiere, por un lado, al reconocimiento de los ecosistemas del territorio y a su proceso de transformación permanente, los cuales se derivan, entre otros, del desarrollo de actividades humanas de producción, extracción, asentamiento y

consumo. En este sentido, indaga sobre la sostenibilidad de la forma como se satisfacen las necesidades del presente y aboga por garantizar que las futuras generaciones puedan satisfacer las suyas.

Por otra parte, la dimensión del ambiente natural contempla la gestión del riesgo de desastres derivada de la vulnerabilidad de las personas y sus medios de vida frente a fenómenos peligrosos de origen natural, socio-natural, tecnológico y humano no intencional, lo cual supone que el desarrollo, además de sostenible, debe ser seguro en términos de no ser interrumpido por situaciones de desastre.

Esta dimensión está conformada por las condiciones naturales y por todos aquellos resultados o productos de la actividad humana que han transformado el medio natural en materia de infraestructura de vivienda, vías y sus diferentes servicios que hacen posible la vida en la zona urbana y rural.

8.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son formulados para cada eje estratégico. Luego de un análisis, se pudo determinar, que para lograr el desarrollo deseado en el municipio, la administración municipal debe apuntar al logro de 26 objetivos estratégicos, tal como se presenta en los siguientes cuadros:

8.2.1. Eje estratégico 1: Dimensión poblacional y sociocultural

No.	Objetivos Estratégicos
1.1	Reducir los niveles de pobreza y miseria en el área urbana
1.2	Aumentar la cobertura de servicios públicos domiciliarios
1.3	Garantizar el bienestar y el desarrollo infantil
1.4	Promover la seguridad ciudadana y el respeto por los derechos humanos
1.5	Generar alternativas de ocupación para la alta población joven del municipio.
1.6	Asegurar el acceso y la permanencia en el sistema educativo de los niños y jóvenes que provienen de los grupos más pobres y vulnerables de la población.

1.7	Ampliar la cobertura de los servicios de salud y bienestar social y mejorar la calidad de estos servicios en las zonas urbana y rural.
1.8	Generar un ambiente propicio para la cultura, la recreación, el deporte y la comunicaciones
1.9	Promover programas de mejoramiento y nuevas viviendas de interés social para lograr un desarrollo del sector que armonice con el plan de ordenamiento territorial y la recuperación y mejoramiento del buen uso del espacio público.

8.2.2. Eje estratégico 2: Dimensión económica

No.	Objetivos Estratégicos
2.1	Desarrollar la actividad turística, mediante el aprovechamiento de las fuentes hídricas y la conectividad vial.
2.2	Estructurar planes de inversión en infraestructura, equipamiento y servicios sociales, con recursos de regalías
2.3	Promover el desarrollo agropecuario y pesquero como dinamizadores de la economía local.
2.4	Promover y estimular la formación asociativa de microempresas productivas mediante el impulso de micro créditos que financien estas acciones.

8.2.3. Eje estratégico 3: Dimensión político-administrativa

No.	Objetivos Estratégicos
3.1	Adecuar la sede de la Alcaldía con la infraestructura necesaria para garantizar el servicio a los ciudadanos.
3.2	Disponer de un talento humano competitivo para el desarrollo de los procesos municipales
3.3	Promover la administración por resultados, el crecimiento económico y desarrollo municipal
3.4	Fortalecer el sistema institucional y financiero Municipal.

8.2.4. Eje estratégico 4: Dimensión funcional, relaciones urbano-regional-rural

No.	Objetivos Estratégicos
4.1	Mejorar la integración y atención comunitaria y desarrollo con los corregimientos (8)
4.2	Establecer alianzas para el desarrollo con los centros regionales como Montería, Sincelejo, Cartagena y Barranquilla.

8.2.5. Eje estratégico 5: Dimensión del ambiente natural y construido

No.	Objetivos Estratégicos
5.1	Disminuir la contaminación en las aguas marinas costeras
5.2	Garantizar la conservación de manglares y de ecosistemas costeros

5.3	Reducir la erosión en la zona costera
5.4	Disminuir la alteración de los ecosistemas y hábitats
5.5	Garantizar el buen desarrollo del ciclo hidrológico para el desarrollo de las actividades económicas
5.6	Aumentar la cobertura vegetal y los recursos hidrobiológicos
5.7	Dinamizar la atención y prevención de desastres, mitigando el impacto de los fenómenos naturales

8.3. Proyección estratégica

De acuerdo a los objetivos estratégicos (26) propuestos para cada eje estratégico, se sugieren los proyectos estratégicos que se deben realizar por cada objetivo y que garantiza el cumplimiento de los mismos en el horizonte de tiempo estipulado, en total se plantean 31 proyectos, su ejecución dará cumplimiento al plan estratégico detallado en este trabajo. Estos se detallan en los siguientes cuadros.

EJE ESTRATÉGICO 1: DIMENSIÓN POBLACIONAL Y SOCIOCULTURAL

No.	Objetivos Estratégicos	Proyecto estratégico
1.1	Reducir los niveles de pobreza y miseria en el área urbana del municipio	1.1.1. Establecer las políticas y estrategias para promover la participación y el acceso de las familias en situación de pobreza extrema a la Red UNIDOS.
1.2	Aumentar la cobertura de servicios públicos domiciliarios	1.2.1. Firmar alianzas con operadores de servicios públicos que faciliten el acceso de las familias de bajos recursos a recibir en sus hogares agua potable, saneamiento básico, electrificación y gas domiciliario.
1.3	Garantizar el bienestar y el desarrollo infantil	1.3.1. Diseñar programas de atención integral a la familia, protección a la niñez y a la adolescencia, mediante el auspicio de ICBF, UNICEF y la Procuraduría General de la Nación.
1.4	Promover la seguridad ciudadana y el respeto por los derechos humanos	1.4.1. Establecer programas conjunto con la policía nacional para la protección al ciudadano y convivencia pacífica, para elevar la capacidad y prevenir el delito
1.5	Generar alternativas de ocupación para la alta población joven del municipio.	1.5.1. Desarrollar programas de apoyo a la creación de empresas, mediante capacitación, crédito y asesoría.
1.6	Asegurar el acceso y la permanencia en el sistema educativo de los niños y jóvenes que provienen de los grupos más pobres y	1.6.1. Diseñar y operar un plan de acompañamiento a los estudiantes en su proceso formativo y fortalecimiento de las

	vulnerables de la población	competencias y estímulos a los docentes, mediante el uso de las TIC's e internet.
1.7	Ampliar la cobertura de los servicios de salud y bienestar social y mejorar la calidad de estos servicios en las, zonas urbana y rural.	1.7.1. Diseñar un sistema de articulación de los diferentes puestos de salud con el Centro de Atención Médica de Urgencias E.S.E. CAMU y con las comunidades, fomentando la incorporación y acceso efectivo de la población al sistema de seguridad social, con énfasis en los grupos más pobres y vulnerables.
1.8	Generar un ambiente propicio para la cultura, la recreación, el deporte y las comunicaciones	1.8.1. Ejecutar proyectos de construcción de espacios aptos para práctica deportiva.
		1.8.2. Diseñar y ejecutar programas de para el fortalecimiento de los valores culturales del Municipio, representadas en cada una de sus actividades culturales entre las que se destacan el festival del Burro
1.9	Promover la construcción de mejoramiento y nuevas viviendas de interés social para lograr un desarrollo del sector que armonice con el plan de ordenamiento territorial y la recuperación y mejoramiento del buen uso del espacio público.	1.6.1. Formular y operar el programa de vivienda de interés social, otorgando subsidios, en áreas definidas por POBT residencial, sin amenazas y riesgo

EJE ESTRATÉGICO 2: DIMENSIÓN ECONÓMICA

No.	Objetivos Estratégicos	Proyecto estratégico
2.1	Desarrollar la actividad turística, mediante el aprovechamiento de las fuentes hídricas y la conectividad vial.	2.1.1. Estructurar el plan estratégico de turismo local, fomentando el uso de las condiciones geográficas naturales del municipio.
2.2	Mejorar la infraestructura, equipamiento y servicios sociales, con recursos de regalías	2.2.1. Establecer el plan de inversión en construcción y mantenimiento de vías y toda la red vial para la movilidad del turismo y el comercio.
2.3	Dinamizar la economía local, mediante la promoción del sector agropecuario y pesquero.	2.3.1. Estructurar y desarrollar el plan agropecuario municipal (PAM) y pesquero, en procura de plasmar la política agropecuaria municipal que garantice el desarrollo del sector, la sostenibilidad del mismo y la utilización racional de los recursos del municipio.
		2.3.2. Desarrollar la estrategia de atención productor agropecuario mediante el servicio de asistencia técnica agropecuaria SATA
		2.3.3. Crear un fondo de cofinanciación de

		proyectos en el área rural, con impacto regional y/o para generar empleo, conservar y garantizar la seguridad alimentaria, conforme a la zonificación de uso del suelo definida en el PBOT.
2.4	Estimular la formación asociativa de microempresas productivas mediante el impulso de micro créditos que financien estas acciones.	<p>2.4.1. Establecer un modelo de alianzas estratégicas y creación de asociaciones.</p> <p>2.4.2. Crear y operar el programa de microcrédito de apoyo a los nuevos empresarios, con servicios de capacitación y asesorías.</p>

EJE ESTRATÉGICO 3: DIMENSIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

No.	Objetivos Estratégicos	Proyecto estratégico
3.1	Adecuar la sede de la Alcaldía con la infraestructura necesaria para garantizar el servicio a los ciudadanos.	3.1.1. Realizar el diseño y proyecto de construcción para la adecuación de la sede de la Alcaldía, acorde a las necesidades actuales y a la optimización en la atención al usuario.
3.2	Disponer de un talento humano competitivo para el desarrollo de los procesos municipales	3.2.1. Diseñar y operar el plan de formación por competencias y el plan de desarrollo del equipo de trabajo con que cuenta la administración municipal.
3.3	Promover la administración por resultados, el crecimiento económico y desarrollo municipal	3.3.1. Ejecutar el plan estratégico, el plan táctico y el plan operativo del municipio.
3.4	Fortalecer el sistema institucional y financiero Municipal.	3.4.1. Establecer las políticas y el plan para el saneamiento fiscal y deuda pública, garantizando el manejo adecuado de los recursos financieros.

EJE ESTRATÉGICO 4: DIMENSIÓN FUNCIONAL, RELACIONES URBANO-REGIONAL-RURAL

No.	Objetivos Estratégicos	Proyecto estratégico
4.1	Mejorar la integración y atención comunitaria y desarrollo con los ocho corregimientos	4.1.1. Diseñar un plan de desarrollo del territorio, integrando los ocho corregimientos con el área urbana.
4.2	Lograr la integración con los centros regionales como Montería, Sincelejo, Cartagena y Barranquilla.	4.2.1. Establecer un modelo de alianza con los centros regionales, promoviendo el diseño de proyectos y programas conjuntos.

EJE ESTRATÉGICO 5: DIMENSIÓN DEL AMBIENTE NATURAL Y CONSTRUIDO

No.	Objetivos Estratégicos	Proyecto estratégico
5.1	Disminuir la contaminación en las aguas marinas costeras	<p>5.1.1. Elaborar y ejecutar el plan de prevención y control de la degradación ambiental, promoción de procesos productivos competitivos y sostenibles; gestión integral del recurso hídrico; conocimiento y conservación de la biodiversidad, en concordancia con la política ambiental nacional y regional PGAR-CVS.</p> <p>5.1.2. Desarrollar una campaña de sensibilización y educación para la cultura, la participación y la gestión ambiental.</p>
5.2	Garantizar la conservación de manglares y de ecosistemas costeros	5.2.1. Realizar un plan de reapertura de caños y lavar salitrales, mediante la adopción de nuevas tecnologías.
5.3	Reducir la erosión en la zona costera	5.3.1. Operar un plan de recuperación de terreno devastado y prevención a nuevos episodios de erosión.
5.4	Disminuir la alteración de los ecosistemas y hábitats	5.4.1. Diseñar y ejecutar un programa de conservación y protección de la diversidad biológica y la provisión de los servicios ecosistémicos que sustentan y contribuyen al bienestar de la población y al desarrollo y crecimiento económico, involucrando a las comunidades en el proceso y en las actividades a desarrollar.
5.5	Garantizar el buen desarrollo del ciclo hidrológico para el desarrollo de las actividades económicas.	5.5.1. Establecer un plan de análisis del ciclo hidrológico de tal manera que permita la proyección de las actividades económicas y prevención de desastres.
5.6	Aumentar la cobertura vegetal y los recursos hidrobiológicos	5.6.1. Desarrollar un programa de reforestación y cobertura vegetal para la recuperación de espacios forestales.
5.7	Dinamizar la atención y prevención de desastres, mitigando el impacto de los fenómenos naturales	5.7.1. Ejecutar proyectos de mejoramiento del entorno y reubicación de viviendas y asentamientos localizados en zonas de riesgo, con el apoyo de las entidades del orden Nacional y Departamental, el fortalecimiento del CLOPAD a través de convenios de cooperación y capacitación.

8.4. Plan de Acción (Plan operativo y estrategias)

EJE ESTRATÉGICO 1: DIMENSIÓN POBLACIONAL Y SOCIOCULTURAL

No.	Objetivos Estratégicos	Meta	Proyecto estratégico	Área responsable	Fecha de cumplimiento
1.1	Reducir los niveles de pobreza y miseria en el área urbana del municipio	Disminuir a un 40% los niveles de necesidades básicas insatisfechas (NBI)	1.1.1. Establecer las políticas y estrategias para promover la participación y el acceso de las familias en situación de pobreza extrema a la Red UNIDOS.	Secretaría de planeación	Diciembre 2015
1.2	Aumentar la cobertura de servicios públicos domiciliarios	Ampliar la cobertura a un 68%	1.2.1. Firmar y desarrollar alianzas con operadores de servicios públicos que faciliten el acceso de las familias de bajos recursos a recibir en sus hogares agua potable, saneamiento básico, electrificación y gas domiciliario.	Secretaría de planeación	Junio 2014
1.3	Garantizar el bienestar y el desarrollo infantil	65% de los niños atendidos en diferentes programas	1.3.1. Diseñar programas de atención integral a la familia, protección a la niñez y a la adolescencia, mediante el auspicio de ICBF, UNICEF	Secretaría de planeación	Junio 2015

			y la Procuraduría General de la Nación.		
1.4	Promover la seguridad ciudadana y el respeto por los derechos humanos	Disminuir la tasa de criminalidad y de hurtos en un 70% para ambos casos	1.4.1. Establecer programas conjunto con la policía nacional para la protección al ciudadano y convivencia pacífica, para elevar la capacidad y prevenir el delito	Secretaría de jurídica y asuntos administrativos	Mayo 2014
1.5	Generar alternativas de ocupación para la alta población joven del municipio.	Alcanzar una tasa de ocupación del 40% de los jóvenes del municipio, mediante la creación de nuevas empresas	1.5.1. Desarrollar programas de apoyo a la creación de empresas, mediante capacitación, crédito y asesoría.	Secretaría de planeación	Marzo 2015
1.6	Asegurar el acceso y la permanencia en el sistema educativo de los niños y jóvenes que provienen de los grupos más pobres y vulnerables de la población	Disminuir la deserción escolar en todos los niveles educativos en un 50%	1.6.1. Diseñar y operar un plan de acompañamiento a los estudiantes en su proceso formativo y fortalecimiento de las competencias y estímulos a los docentes, mediante el uso de las TIC's e internet.	Secretaría de educación, deporte y recreación	Febrero 2014
1.7	Ampliar la cobertura de los servicios de salud y bienestar social y mejorar la calidad de estos servicios en las zonas	70% de cobertura de los servicios de salud en el municipio.	1.7.1. Diseñar un sistema de articulación de los diferentes puestos de salud con el Centro de	Secretaría de salud y seguridad social	Octubre 2015

	urbana y rural.		Atención Médica de Urgencias E.S.E. CAMU y con las comunidades, fomentando la incorporación y acceso efectivo de la población al sistema de seguridad social, con énfasis en los grupos más pobres y vulnerables.		
1.8	Generar un ambiente propicio para la cultura, la recreación, el deporte y las comunicaciones	Acondicionar el 100% de los escenarios deportivos	1.8.1. Ejecutar proyectos de construcción de espacios aptos para práctica deportiva.	Secretaría de educación, deporte y recreación	Diciembre 2014
		Un programa de emprendimiento cultural, en la que se promueva la generación de iniciativas culturales y las comunicaciones	1.8.2. Diseñar y ejecutar programas de para el fortalecimiento de los valores culturales del Municipio, representadas en cada una de sus actividades culturales entre las que se destacan el festival del Burro	Secretaría de educación, deporte y recreación	Diciembre 2013
1.9	Promover la construcción de mejoramiento y nuevas viviendas de interés social para lograr un desarrollo del sector que armonice con el	Construcción y adecuación de 240 viviendas en la zona urbana y 400 en la rural.	1.9.1. Formular y operar el programa de vivienda de interés social, otorgando subsidios, en áreas definidas por	Secretaría de planeación	Diciembre 2015

plan de ordenamiento territorial y la recuperación y mejoramiento del buen uso del espacio público.		POBT residencial, sin amenazas y riesgos		
---	--	--	--	--

EJE ESTRATÉGICO 2: DIMENSIÓN ECONÓMICA

No.	Objetivos Estratégicos	Meta	Proyecto estratégico	Área responsable	Fecha de cumplimiento
2.1	Desarrollar la actividad turística, mediante el aprovechamiento de las fuentes hídricas y la conectividad vial.	Un plan de desarrollo turístico local	2.1.1. Estructurar el plan estratégico de turismo local, fomentando el uso de las condiciones geográficas naturales del municipio.	Secretaría de planeación	Junio 2014
2.2	Mejorar la infraestructura, equipamiento y servicios sociales, con recursos de regalías	Realizar mejorar y acondicionamiento en el 90% de la malla vial del municipio	2.2.1. Establecer el plan de inversión en construcción y mantenimiento de vías y toda la red vial para la movilidad del turismo y el comercio.	Secretaría de obras públicas	Noviembre 2015

2.3	Dinamizar la economía local, mediante la promoción del sector agropecuario y pesquero.	Aumentar la participación del sector agropecuario en un 40% y el sector pesquero en un 25% del PIB del municipio	2.3.1. Estructurar y desarrollar el plan agropecuario municipal (PAM) y pesquero, en procura de plasmar la política agropecuaria municipal que garantice el desarrollo del sector, la sostenibilidad del mismo y la utilización racional de los recursos del municipio.	Secretaría de planeación	Agosto 2014
			2.3.2. Desarrollar la estrategia de atención productor agropecuario mediante el servicio de asistencia técnica agropecuaria SATA	Secretaría de planeación	Agosto 2014

			2.3.3. Crear un fondo de cofinanciación de proyectos en el área rural, con impacto regional y/o para generar empleo, conservar y garantizar la seguridad alimentaria, conforme a la zonificación de uso del suelo definida en el PBOT.	Secretaría de hacienda	Agosto 2014
2.4	Estimular la formación asociativa de microempresas productivas mediante el impulso de micro créditos que financien estas acciones.	Fomentar la creación de 10 empresas asociativas	2.4.1. Establecer un modelo de alianzas estratégicas y creación de asociaciones.	Secretaría de planeación	Abril 2014
			2.4.2. Crear y operar el programa de microcrédito de apoyo a los nuevos empresarios, con servicios de capacitación y asesorías.	Secretaría de planeación – Secretaría de hacienda	Julio 2014

EJE ESTRATÉGICO 3: DIMENSIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

No.	Objetivos Estratégicos	Meta	Proyecto estratégico	Área responsable	Fecha de cumplimiento
3.1	Adecuar la sede de la Alcaldía con la infraestructura necesaria para garantizar el servicio a los ciudadanos.	Adecuar la sede de la Alcaldía en un 100%, acorde a las exigencias en la prestación del servicio.	3.1.1. Realizar el diseño y proyecto de construcción para la adecuación de la sede de la Alcaldía, acorde a las necesidades actuales y a la optimización en la atención al usuario.	Secretaría jurídica y de asuntos administrativos	Septiembre 2015
3.2	Disponer de un talento humano competitivo para el desarrollo de los procesos municipales	100% de los empleados formados y evaluados por competencias	3.2.1. Diseñar y operar el plan de formación por competencias y el plan de desarrollo del equipo de trabajo con que cuenta la administración municipal.	Secretaría jurídica y de asuntos administrativos	Marzo 2015
3.3	Promover la administración por resultados, el crecimiento económico y desarrollo municipal	Un plan estratégico, desagregado en lo táctico y operativo	3.3.1. Estructurar y ejecutar el plan estratégico, el plan táctico y el plan operativo del municipio.	Secretaría jurídica y de asuntos administrativos – Secretaría de planeación	Septiembre 2013
3.4	Fortalecer el sistema institucional y financiero Municipal.	Lograr una autonomía financiera del 40% de los proyectos y obras ejecutadas en el municipio.	3.4.1. Establecer el plan para el saneamiento fiscal y deuda pública, garantizando el manejo adecuado de los recursos financieros.	Secretaría de hacienda	Octubre 2015

EJE ESTRATÉGICO 4: DIMENSIÓN FUNCIONAL, RELACIONES URBANO-REGIONAL-RURAL

No.	Objetivos Estratégicos	Meta	Proyecto estratégico	Área responsable	Fecha de cumplimiento
4.1	Mejorar la integración y atención comunitaria y desarrollo con los ocho corregimientos	Integrar el 100% de los corregimientos con la cabecera municipal	4.1.2. Diseñar un plan de desarrollo del territorio, integrando los ocho corregimientos con el área urbana.	Secretaría de planeación	Junio 2015
4.2	Lograr la integración con los centros regionales como Montería, Sincelejo, Cartagena y Barranquilla.	Integrar al municipio con el 75% de los centros regionales	4.2.1. Establecer un modelo de alianza con los centros regionales, promoviendo el diseño de proyectos y programas conjuntos.	Secretaría de planeación	Diciembre 2014

EJE ESTRATÉGICO 5: DIMENSIÓN DEL AMBIENTE NATURAL Y CONSTRUIDO

No.	Objetivos Estratégicos	Meta	Proyecto estratégico	Área responsable	Fecha de cumplimiento
5.1	Disminuir la contaminación en las aguas marinas costeras	Reducir la degradación ambiental en un 50%	5.1.1. Elaborar y ejecutar el plan de prevención y control de la degradación ambiental, promoción de procesos productivos competitivos y sostenibles; gestión integral del recurso hídrico; conocimiento y conservación	Secretaría de planeación - Secretaría de obras publicas	Agosto 2015

			de la biodiversidad, en concordancia con la política ambiental nacional y regional PGAR-CVS.		
			5.1.2. Desarrollar una campaña de sensibilización y educación para la cultura, la participación y la gestión ambiental.	Secretaría de planeación	Agosto 2014
5.2	Garantizar la conservación de manglares y de ecosistemas costeros	Recuperar el 40% de manglares y del ecosistema	5.2.1. Realizar un plan de reapertura de caños y lavar salitrales, mediante la adopción de nuevas tecnologías.	Secretaría de obras publicas	Julio 2015
5.3	Reducir la erosión en la zona costera	Recuperar el 25% de la zona erosionada	5.3.1. Operar un plan de recuperación de terreno devastado y prevención a nuevos episodios de erosión.	Secretaría de obras publicas	Febrero 2015
5.4	Disminuir la alteración de los ecosistemas y hábitats	Recuperar el 25% de los ecosistemas y hábitats devastados	5.4.1. Diseñar y ejecutar un programa de conservación y protección de la diversidad biológica y la provisión de los servicios ecosistémicos que sustentan y contribuyen al bienestar	Secretaría de obras publicas	Diciembre 2014

			de la población y al desarrollo y crecimiento económico, involucrando a las comunidades en el proceso y en las actividades a desarrollar.		
5.5	Garantizar el buen desarrollo del ciclo hidrológico para el desarrollo de las actividades económicas.	Habilitar el 100% del ciclo hidrológico para el desarrollo óptimo de las actividades económicas.	5.5.1. Establecer un plan de análisis del ciclo hidrológico de tal manera que permita la proyección de las actividades económicas y prevención de desastres.	Secretaría de obras publicas	Diciembre 2015
5.6	Aumentar la cobertura vegetal y los recursos hidrobiológicos	Recuperar el 60% de la cobertura vegetal de los recursos hidrobiológicos	5.6.1. Desarrollar un programa de reforestación y cobertura vegetal para la recuperación de espacios forestales.	Secretaría de obras publicas	Octubre 2014
5.7	Dinamizar la atención y prevención de desastres, mitigando el impacto de los fenómenos naturales	Prepara el 100% de las zonas en riesgos para minimizar los impactos de los fenómenos naturales históricos en el municipio	5.7.1. Ejecutar proyectos de mejoramiento del entorno y reubicación de viviendas y asentamientos localizados en zonas de riesgo, con el apoyo de las entidades del orden Nacional y Departamental, el fortalecimiento	Secretaría de obras publicas Secretaria de planeación	Septiembre 2014

			o del CLOPAD a través de convenios de cooperación y capacitación.		
--	--	--	--	--	--

8.5. Lineamientos estratégicos

De acuerdo al plan de estratégico y plan de acción propuesto, le Plan de Desarrollo propone las siguientes estrategias:

1. Continuidad, fortalecimiento y capacitación del recurso humano para atender los proceso de planeación y el seguimiento a los planes: PDM, PBOT, Salud, Educación, Turismo, Adaptación al cambio climático, Gestión del riesgo, Otros.
2. Incrementar las coberturas y mejoramiento de la calidad de servicios públicos (agua potable, saneamiento básico, aseo urbano, gas, energía, Tv, comunicaciones), y sociales (salud, educación, deporte cultura), como requisito indispensable para adelantar proyectos de desarrollo turístico e incremento de la competitividad.
3. Identificar las potencialidades, limitaciones y conflictos de uso del territorio, así como las ventajas comparativas, para establecer programas y proyectos productivos de carácter sostenible y socio culturales para generar empleo
4. Promover programas y proyectos de vivienda de interés social, otorgando subsidios, en áreas definidas por POBT residencial, sin amenazas y riesgo.
5. Localizar los asentamientos, la infraestructura física, los equipamientos colectivos y las actividades socioeconómicas de acuerdo con la aptitud del territorio, en sitios sin amenazas y riesgo e implantando acciones pedagógicas.

6. Estimular la ocupación ordenada de la zona urbana, favoreciendo su intensificación para el desarrollo urbanístico, generación de espacio público, equipamientos y redes de servicios públicos, para mejorar la calidad de vida.
7. Ampliar, mejorar y conservar la infraestructura de transporte y usos del suelo rural, red vial municipal y articularla a la cabecera municipal y centros vecinales regionales, para una mayor funcionalidad del municipio y la articulación a los mercados regionales.
8. Atender al productor agropecuario mediante el servicio de asistencia técnica agropecuaria SATA y/o cofinanciar proyectos en el área rural, con impacto regional y/o para generar empleo, conservar y garantizar la seguridad alimentaria, conforme a la zonificación de uso del suelo definida en el PBOT.
9. Formulación del Plan integral único para prevenir y atender las poblaciones más vulnerables (niños, niñas, jóvenes adolescentes, adultos mayores), mujeres víctima de la violencia y grupos de desplazamiento forzado.
10. Promover asociaciones, concertar alianzas estratégicas, la apropiación tecnológica, asesoría empresarial y capacitación para apoyar el desarrollo empresarial ecoturístico y artesanal y generación de empleo.
11. Promover la conservación y protección de la diversidad biológica y la provisión de los servicios ecosistémicos que sustentan y contribuyen al bienestar de la población y al desarrollo y crecimiento económico, involucrando a las comunidades en el proceso y en las actividades a desarrollar.
12. Generar mecanismos de rendición de cuentas frente a su comunidad y hacerlos partícipes del cumplimiento de los objetivos sectoriales.
13. Lograr la participación efectiva del municipio en la ejecución y condiciones de entrada de los proyectos nacionales y regionales con los fondos de regalías.
14. Definir indicadores de seguimiento al cumplimiento de los objetivos a escala local.

15. Incentivar la participación de los agentes privados, bajo esquemas de responsabilidad social, en cumplimiento de los objetivos sectoriales, entre muchas otras estrategias.

La implementación de estas estrategias definen las directrices para la articulación y alineamiento del Plan Desarrollo 2012-2015 con el direccionamiento estratégico municipal.

CONCLUSIONES

Este trabajo de direccionamiento estratégico, tomó como base el Plan de Desarrollo del municipio de San Antero, Córdoba, Colombia, al cual le formuló cinco ejes estratégicos: Eje No. 1. Dimensión ambiente natural y construido; Eje No. 2. Dimensión socio-cultural; Eje No. 3. Dimensión económica; Eje No. 4. Dimensión político-administrativa y Eje No. 5: Dimensión relaciones urbano regionales y rurales.

La formulación de los objetivos estratégicos, se realizó, de acuerdo a lo que se quiere lograr potencializar respecto a cada eje. Para el eje estratégico No.1, se formularon 9 objetivos estratégicos; el eje No. 2 cuenta con 4; para el eje No. 3 se formularon 4; el eje No.4 se plantea con 2 y el eje No. 5 con 7, para un total de 26 objetivos estratégicos.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, se plantearon 31 proyectos estratégicos, los cuales serán logrados en un tiempo estipulado, correspondiendo a unas metas y asignados a un área responsable, como se plantea en el plan de acción.

Por último, el plan propone, de acuerdo al plan de desarrollo, 15 estrategias que definen las directrices para la articulación y alineamiento del Plan Desarrollo 2012-2015 con el direccionamiento estratégico municipal.

BIBLIOGRAFÍA:

Ackoff, R.L. (1981) Creating the Corporate Future, John Wiley & Sons: New York.

Goodstein, Nolan, Pfeiffer (1998). Planeación Estratégica Aplicada. McGrawHill. Bogotá

Kourdi, J (2008). Estrategia. The Economist. Buenos Aires.

Mintzberg, Quinn, Voyer (1997). El Proceso Estratégico. Mexico: Prentice Hall

Serna, H (2009). Gerencia estratégica. Teorías-Metodologías- Alineamiento. Temas gerenciales. 3R Editores. Bogotá

Plan de Desarrollo Municipal del municipio de San Antero (Córdoba, Colombia) (2012-2015)

Enlaces:

Agenda Interna del Departamento de Córdoba (2007). Departamento Nacional de Planeación (DNP). Recuperado de:
http://www.unisinu.edu.co/investigacion/descargas_documentos/agenda_interna_cordoba.pdf

Plan Estratégico Municipio de Tarso, Antioquia (2011). Recuperado de:
<http://www.tarso-antioquia.gov.co/apc-aa-files/62646335336162623662626430313534/PLAN ESTRAT GICO TARSO.pdf>

<http://www.sanantero-cordoba.gov.co/nuestraalcaldia.shtml?apc=alxx-1-&m=q>