

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA
2016 – 2020**



Neiva, Noviembre 22 de 2015

**PLAN ESTRATÉGICO
2016-2020**

ARIEL RINCÓN MACHADO
Presidente Ejecutivo

JUNTA DIRECTIVA

OLIVELLA CUENCA PASTRANA
Presidente

MIGUEL ÁNGEL RUIZ PALACIOS
Vicepresidente

REPRESENTANTES DEL COMERCIO

Raúl Castro Rayo
Calixto Yucumá Gutiérrez
Miguel Ángel Ruiz Palacios
Claudia Elena Olave Blackburn
Sonia Patricia Rivera Ledesma
Olivella Cuenca Pastrana
Martha Dennis Gómez Gutiérrez
Nubia Yamile Velásquez
Napoleón Peña Agudelo
María Constanza Peña Cruz

REPRESENTANTES DEL GOBIERNO NACIONAL

Diego Darío Ospina Duque
Jorge Lorenzo Escandón
Camilo Neira Wiesner
Rafael Cruz Rivera

Esper Arias Ortiz
Revisor Fiscal

Sea Dolphins SAS
Consultores

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	6
1 MARCO INSTITUCIONAL	11
1.1 GENERALIDADES DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO EN COLOMBIA	11
1.2 NORMAS GENERALES	12
1.3 LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA	13
1.3.1 NORMAS REGLAMENTARIAS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA	13
1.3.2 POLÍTICAS, LINEAMIENTOS Y MANUALES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA	13
1.3.3 SERVICIOS GENERALES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA	14
1.3.4 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	14
2 METODOLOGÍA	16
2.1 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SECTORIAL Y EMPRESARIAL	16
2.2 DISEÑO DE LA POSTURA ESTRATÉGICA	16
2.3 DEFINICIÓN DE ALCANCES ESTRATÉGICOS Y PLANES OPERATIVOS, SEGUIMIENTO Y CONTROL	16
2.4 TALLERES DE TRABAJO REALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	17
3 EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA	19
4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	22
4.1 VALIDACIÓN DE ELEMENTOS RELEVANTES DEL MACROENTORNO	22
4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES IMPULSORES Y RETRACTORES	25
4.3 ACCIONES DE IMPACTO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA	30
4.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	32
5 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	35
5.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	35
5.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	36
5.2.1 VALIDACIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL	36
5.2.2 VALIDACIÓN DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL	36
5.2.3 MAPA ESTRATÉGICO	37
5.3 PLAN ESTRATÉGICO	37
5.3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	38
5.3.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS POR LÍNEA ESTRATÉGICA	45

LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLA 1. Talleres de Trabajo	17
TABLA 2. Evaluación del Plan Estratégico 2013 – 2018 (Corte al 2015)	19
TABLA 3. Análisis de Cumplimiento de metas por Objetivo Estratégico 2013 – 2018 (Corte al 2015)	20
TABLA 4. Validación de elementos relevantes del Macroentorno	22
TABLA 5. Expectativas de los grupos de interés	32
TABLA 6. Objetivos Estratégicos	38
TABLA 7. Desarrollo de estrategias y tácticas por línea estratégica	45
GRÁFICO 1. Mapa Estratégico	37

INTRODUCCIÓN

La Cámara de Comercio de Neiva en este documento presenta la nueva versión de su plan estratégico para el periodo 2016 – 2020, esperando al cierre del periodo haber cumplido ampliamente las expectativas aquí planteadas. Es de precisar que la Entidad Gremial es una institución que viene de un proceso continuo de planeación, definiendo su ruta de trabajo para aportar decididamente a la competitividad regional y en el mejoramiento de la calidad de vida de los huilenses.

El más reciente es el plan estratégico 2013-2018, enfocándose en el impulso de la competitividad regional. Tras los buenos resultados en su gestión evidenciados en el 2015 con un cumplimiento del 93% en los objetivos estratégicos, la administración, con el aval de la Junta Directiva, determinó hacer un nuevo plan estratégico teniendo en cuenta las actuales condiciones del entorno y las nuevas normas y disposiciones, en especial las que competen a las Cámaras de Comercio del país.

Es así como se comenzó con un ejercicio reflexivo con los diferentes grupos de interés, liderados por el presidente ejecutivo, para analizar y revalidar nuestro rol como agente de desarrollo y generador de confianza en estos nuevos escenarios, donde la competitividad, la innovación y el posconflicto juegan un papel determinante.

El nuevo plan estratégico, propuesto para los años 2016-2020, resultó de la herramienta gerencial *Tablero de control*. De allí salieron los seis objetivos estratégicos que comprende el documento, las 23 estrategias y 48 tácticas, definiendo de esta manera la ruta en pro del desarrollo empresarial y regional del Huila, manteniendo por supuesto nuestro foco y las funciones propias de la Cámara de Comercio dentro de una red de Cámaras.

Esta nueva propuesta estratégica sin duda nos permitirá enfrentar acertadamente los retos del contexto y contribuir de mejor manera a un Huila próspero y sostenible, soportados en un objetivo transversal que se ha creado que es el del fortalecimiento de la gestión institucional y el nuevo objetivo estratégico de formación de líderes que transformen la región.

Es de precisar que el Plan Estratégico 2016-2020, se complementará con los planes de trabajo anual y se revisará al finalizar cada periodo para determinar el cumplimiento de sus indicadores de gestión en materia de competitividad-innovación, Promoción del Comercio-emprendimiento, registros públicos, RSE - métodos alternos de solución de conflictos, fortalecimiento institucional y escuela de liderazgo.

No obstante, la institución entiende que el entorno a nivel nacional y regional es dinámico y cambiante, por lo que advierte que el contenido de este documento puede estar sujeto a ajustes en el transcurso de la vigencia planteada.

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo al seguimiento realizado al plan estratégico de la Cámara de Comercio de Neiva 2012-2018, frente a la dinámica económica, política, social y ambiental, entre otros aspectos, en el contexto internacional, nacional y regional, se han identificado factores que una vez analizados de manera colectiva e interdisciplinaria por el equipo de la Cámara de Comercio de Neiva, permitieron establecer la necesidad de adoptar un nuevo Plan Estratégico, sin perder de vista lineamientos que conservan su vigencia.

Dentro de los factores relevantes evidenciamos que en los últimos años se han expedido un conjunto de normas y documentos que impactan el quehacer de las Cámaras de Comercio, las cuales son el punto de partida para establecer los lineamientos del Plan Estratégico institucional.

Así mismo, en materia de competitividad e innovación es fundamental considerar las nuevas políticas emanadas por el Gobierno Nacional, como por ejemplo, el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, que apunta principalmente a la consolidación de tres pilares; Paz, Equidad y Educación, incorporando como estrategias transversales la competitividad e infraestructura estratégicas, la movilidad social, la transformación del campo, la seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz, el buen gobierno y el crecimiento verde, en armonía con la Agenda de Desarrollo Sostenible post 2015, un nuevo marco global aprobado por los estados miembros de la ONU, que incluye dentro de sus 17 objetivos universalmente aplicables a todos los países, teniendo en cuenta las diferentes realidades, prioridades, capacidades y niveles de desarrollo, i) la industria la innovación e infraestructura ,ii) ciudades y comunidades sostenibles iii) paz justicia e instituciones sólidas, iv) alianzas para lograr los objetivos, v) educación de calidad, vi) trabajo decente y crecimiento económico.

Dentro del Plan Nacional, las comisiones regionales de competitividad se convierten en la única instancia de interlocución entre el Gobierno Nacional y las regiones para la implementación de la Agenda Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, en las cuales las Cámaras de Comercio juegan un papel preponderante.

De igual forma, se tiene en cuenta la actualización de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad del Huila, hoy Plan Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación que incluye a la Economía Creativa, conocida internacionalmente como Economía Naranja, en procura de especializar y profesionalizar las artesanías, las TIC’s, la danza y la música como actividades con organización propia y futuro, para no depender de la temporalidad definida por el festival del bambuco como único promotor de tales actividades.

En la apuesta productiva turística se priorizaron cinco renglones: Turismo Cultural (Arqueológico, Paleontológico y Astronomía); Turismo Rural y Agroturismo, Turismo Náutico y de Aventura, Turismo de Salud y Termalismo y Turismo Corporativo que aunque no son nuevos, se hacen más visibles para definir sus compromisos con los resultados del sector.

En la apuesta productiva Agroindustria de Base Tecnológica y Minería se recomiendan nuevos renglones productivos. En la primera se excluye el renglón priorizado de Tabaco y los rubros Lulo y Tomate de árbol e incorporar dos nuevos renglones: el panelero y el de cereales, leguminosas y oleaginosas (arroz, maíz, frijol, soya). Al mismo tiempo, acudiendo a la guía metodológica del CONPES 3297 de 2004, se considera como Renglón en Transición los derivados Cárnicos y Lácteos por los esfuerzos orientados a mejorar el desempeño, pero aún sin grandes avances en Ciencia, Tecnología e Innovación.

En la segunda (apuesta minera), limitada a los minerales no metálicos, se incluye el Oro, mineral metálico, como un renglón priorizado por la existencia del mineral en suelo y subsuelo huilenses y, particularmente, por la existencia de esfuerzos importantes para su aprovechamiento dentro de los términos sostenibles y sustentables y como un importante renglón de exportación con gran valor agregado.

La Apuesta Energética se mantiene y propone una matriz diversificada de generación de energía por Hidrogeneración orientada a la promoción de las Pequeñas Centrales Hidroeléctricas, PCH's, Energía Solar y Biomasa, aún con el escepticismo y las dificultades generadas por el manejo dado al proyecto Hidroeléctrico El Quimbo.

Y por último, la Apuesta Productiva Piscícola de mejor resultado en el diagnóstico (fase uno), se mantiene sin cambios.

A nivel de la ciudad capital, el Plan Municipal de Competitividad de NEIVA por su parte prioriza los sectores de Turismo, Agroindustria, Servicios y Construcción entendiendo que la actividad económica de Neiva y su área de influencia representa más del 80% de la actividad económica del departamento¹. El primero caracterizado por un crecimiento sostenido, del orden del 5% anual promedio, en el período 2000 – 2014, por encima del promedio de la economía regional². Esta tendencia se encuentra asociada en gran medida al posicionamiento de Neiva como nodo de intercambio comercial en la región Sur Colombiana y a la oportunidad que representa la confluencia de los eventos culturales y el aprovechamiento de los atractivos con que cuenta el Huila (desierto de la Tatacoa, San Agustín, Termales de Rivera, los paisajes de la represa de Betania, el nuevo lago del Quimbo, entre otros), proyectándola como ciudad de Eventos en el mercado nacional.

¹ Cifras de recaudo tributario 2011-2014

² Documento actualización Agenda Interna de Productividad y Competitividad hoy Plan Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015 / La Economía del Departamento del Huila: Diagnóstico y Perspectivas de Mediano Plazo, 2015.

En Agroindustria como productor en la zona rural de Cacao (206 Ton), Café (3.192 Ton), Caña panelera (1.950 Ton), Plátano (3.953 Ton), Aguacate (340 Ton), Chólupa (76 Ton), Granadilla (278 Ton), Maracuyá (589 Ton)³, entre otros, así como el papel que cumple Neiva y su región de influencia en el acopio y transformación de productos primarios.

El sector de la construcción con una base empresarial sólida, facilita la consolidación de la cadena productiva para el desarrollo de nuevos proyectos. Es el de mayor dinamismo en la economía regional gracias al buen desempeño de las obras civiles en los últimos años y al auge de la construcción de vivienda, espacios comerciales y equipamientos colectivos en la ciudad de Neiva. Al cierre del año 2014 se otorgaron licencias de construcción para 419.868 metros cuadrados ubicándose entre los mayores porcentajes de crecimiento del país.

Y por último en el sector servicios, que aporta el 39% a la estructura empresarial de Neiva y su área de influencia y el 46% a la estructura económica del Huila, priorizando servicios al sector petrolero, salud, logística y BPO&O.

Otro factor importante a tener en cuenta son las nuevas realidades del Departamento del Huila como las Vías 4 G que Conectarán al Huila con el Centro y Sur del País, las Vías para la Competitividad las cuales hemos llamado “la salida al Pacífico”, La carretera Colombia-La Uribe que le dará salida a la Orinoquía desde nuestra región, el Proyecto Hidroeléctrico El Quimbo visto como una oportunidad de desarrollo, el Distrito de Riego Tesalia-Paicol, entre otros, que compromete a los mandatarios de La Plata, Garzón y Pitalito y sus áreas de influencia a la formulación de Planes de Competitividad Locales y Planes de Ordenamiento Territorial con unas dinámicas propias de desarrollo económico y social.

Por último, el proyecto de Vigilancia Tecnológica, Inteligencia Competitividad y Prospectiva que actualmente ejecuta la Cámara de Comercio de Neiva con recursos de regalías en convenio con el Departamento del Huila, va a permitir generar capacidades de búsqueda de información científica, tecnológica y comercial en las empresas del Huila, para la toma de decisiones en procesos de Investigación y Desarrollo de nuevos productos y servicios; su nivel de importancia, la generación de valor y el impacto que ha generado en los miembros de la red, permite considerarla como una nueva línea de proyecto sostenible para el servicio del empresariado regional. Así mismo el programa Centro de Apoyo a la Tecnología e Innovación CATI que opera en convenio con la Superintendencia de Industria y Comercio promueve el Registro de Marcas, Patentes y Diseños Industriales, como estrategia de inmersión a la Propiedad Industrial en el Departamento del Huila para la innovación.

³ Sistema de Información Regional, 2014

La formación de líderes y profesionales de alto nivel también es determinante en esta planeación, toda vez que son los futuros líderes los encargados de transformar y proyectar a la región. Ésta encuentra su sustento en estudios nacionales como el Índice Departamental de competitividad del Consejo Privado de Competitividad, en el cual se evidencia que en el Huila existe baja formación en niveles de posgrados y carencia de universidades acreditadas institucionalmente en alta calidad. A su vez, uno de los pilares del Plan Nacional de Desarrollo se fundamenta en la Educación como el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico.

Entre tanto, las funciones establecidas para las Cámaras de Comercio en el artículo 86 del Código de comercio y en el artículo 2.2.2.38.4 del Decreto 1074 de 2015, tienen estrecha relación con las políticas nacionales en materia de competitividad y desarrollo, sostenibilidad y buen gobierno, tales como: i) Promover el desarrollo regional y empresarial, el mejoramiento de la competitividad y participar en programas nacionales de esta índole; ii) Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial, así como desarrollar actividades de capacitación a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones; iii) Promover programas, y actividades en favor de los sectores productivos de las regiones así como la promoción de la cultura, la educación, la recreación y el Turismo, entre otras; iv) participar en la creación y operación de centros de eventos, convenciones y recintos feriales; v) Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el Gobierno y ante los comerciantes mismos.

Como complemento a la política de buen Gobierno, se expidió la ley 1727 de 2014, por la cual se fijan normas para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el funcionamiento de las Cámaras de Comercio, estableciendo claramente los parámetros de administración y direccionamiento de las mismas, consolidando a los afiliados como la base gremial, con requisitos de transparencia y probidad propios de un buen Gobierno Corporativo, complementado con la ley de Transparencia 1712 de 2014, cuyo ámbito de aplicación cubre a las entidades camerales.

De otro lado, está también la normatividad relacionada con la simplificación de trámites ante las diferentes instancias de la administración pública y de los particulares que cumplen funciones públicas, establecidas especialmente en el Decreto 019 de 2012, que crea el Registro Único Empresarial y Social (RUES), así como la virtualización de los trámites administrativos, los cuales para el caso de los servicios registrales tienen su fundamento legal en el artículo 2.2.2.38.6.4 del Decreto 1074 de 2015, y deben estar implementados a partir del 31 de diciembre de 2015, de acuerdo con la instrucción impartida por la Superintendencia de Industria y Comercio.

La entrada en operación de nuevos servicios registrales, como el Registro Único Nacional de Operadores de Libranza, la actualización normativa sobre el Registro Nacional de Turismo próxima a expedirse, así como la posible administración de la factura electrónica y la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio, cuya modificación se encuentra en proceso de aprobación, el proyecto de reforma al Régimen de sociedades, la implementación del Sistema de Gestión Documental de las Cámaras de Comercio previsto en las Resoluciones

8934 de 2014 y 723 de 2015 de la Superintendencia de Industria y Comercio y el Sistema de Gestión del Riesgo, hacen necesario hacer este nuevo documento, soportados en el fortalecimiento de la infraestructura física, tecnológica y humana; un sistema de control interno, de calidad y gestión documental consolidado; y unas comunicaciones estratégicas, reflejados en el nuevo objetivo de *fortalecimiento de la gestión institucional*.

Otro aspecto que cobra importancia al interior de todas las entidades y empresas públicas y privadas, es la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, adoptadas por la Ley 1314 de 2009, el decreto Reglamentario 3022 de 2013, de implementación de las NIIF para el grupo II del cual hacen parte la mayoría de las Cámaras de Comercio. Las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, suministra herramientas al sector empresarial para que a través de un lenguaje financiero de general aceptación en el concierto internacional se interprete de manera uniforme la información contable.

Finalmente, pero no menos importante es el tema de la paz. Estamos en un proceso que se encuentra en su recta final y la expectativa del llamado postconflicto, que incluye la desmovilización de los actores armados, la seguridad ciudadana, la reinserción y el desarrollo de los acuerdos de paz, no puede ser ajena a la Cámara de Comercio de Neiva, como promotora del desarrollo regional sostenible e incluyente, encontrando allí oportunidades para aportar a la construcción de una región pacífica.

Todo lo anterior, sumado al nivel de cumplimiento del Plan Estratégico 2013-2018, en un 93%, nos ha permitido repensar la carta de navegación de la entidad Cameral, llevándonos a tener un nuevo Plan Estratégico de la Institución estableciendo nuevos objetivos estratégicos, estrategias y tácticas para cumplir la Misión y la Visión al año 2020.

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1 GENERALIDADES DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO EN COLOMBIA

Las cámaras de comercio son personas jurídicas de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, administradas y gobernadas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil que tengan la calidad de afiliados. Son creadas de oficio o a solicitud de los comerciantes mediante acto administrativo del Gobierno Nacional y adquieren personería jurídica en virtud del acto mismo de su creación, previo cumplimiento de los requisitos legales exigidos para el efecto y verificación de su sostenibilidad económica que garantice el cumplimiento eficiente de sus funciones.

Las Cámaras de Comercio administran los siguientes registros públicos:

MERCANTIL: A través del cual se realiza la matrícula de los comerciantes y se da publicidad a los actos y documentos que según la ley, los terceros deben conocer.

ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO: Es la inscripción de las Fundaciones, Asociaciones, Corporaciones, entre otras, con la cual adquieren su personería jurídica.

REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES: Para las personas naturales y jurídicas que aspiren a contratar con el Estado. Este registro constituye plena prueba de la calificación y clasificación que el mismo proponente ha informado.

REGISTRO DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO: Es la inscripción de las pre cooperativas, cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y de los actos y documentos que la ley ordena.

REGISTRO DE LOS VENDEDORES DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR: Es la anotación que lleva el registro de las personas naturales y jurídicas dedicadas a esta actividad.

REGISTRO DE LAS VEEDURÍAS CIUDADANAS: Es la inscripción de la constitución de las veedurías y de sus órganos de dirección y administración.

REGISTRO NACIONAL DE TURISMO: Es la inscripción, actualización y cancelación de los Prestadores de Servicios Turísticos (hoteles, viviendas turísticas, guías de turismo, etc), cuya certificación los avala para realizar la actividad.

Y recientemente el **REGISTRO ÚNICO DE OPERADORES DE LIBRANZA**: Se trata de la anotación de aquellas entidades que realizan préstamos a través de libranza a sus aportantes, afiliados o asociados.

A partir de la expedición de la Ley 1727 de 2014 las Cámaras de Comercio recuperaron y fortalecieron su carácter gremial, toda vez que hoy están administradas y gobernadas por los comerciantes inscritos en el registro mercantil que tienen la calidad de afiliados.

1.2 NORMAS GENERALES

- **Código de Comercio del art. 26 al 47 y del 78 al 97 de 1971**: Art 26 a 47. LIBRO PRIMERO, TITULO III, DEL REGISTRO MERCANTIL Art. 78 a 97. LIBRO PRIMERO, TITULO VI, DE LAS CAMARAS DE COMERCIO.
- **Ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios**: Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
- **Decreto - Ley 2150 de 1995**: Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
- **Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio de 2001 y sus circulares reglamentarias y modificatorias no reglamentarias**: Por el cual se reglamenta la forma de llevar los registros públicos, el seguimiento y la evaluación realizada sobre las cámaras de comercio sobre los servicios registrales y el área administrativa y contable.
- **Ley 734 de 2002**. Código único disciplinario.
- **Ley 1314 de 2009 – Decreto 3022 de 2013**: implementación de la NIIF para el grupo II del cual hacen parte la mayoría de las Cámaras de Comercio.
- **Decreto Ley 019 de 2012**: Reglamentado por el Decreto Nacional 734 de 2012, Reglamentado por el Decreto Nacional 1450 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública
- **Ley 1607 de 2012 art 182**: “De la tasa contributiva a favor de las Cámaras de Comercio”.
- **Ley 1581 de 2012**: Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1377 de 2013. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales
- **Decreto 1510 de 2013**: Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
- **Ley 1712 de 2014**: Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
- **Ley 1727 de 2014 - Decreto 1074 de 2015**: Por el cual se reforma el Código de Comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de la Gobernabilidad y el Funcionamiento de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 103 de 2015**: por el cual se reglamenta la Ley 1712 de 2014

1.3 LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA

La Cámara de Comercio de Neiva se creó en 1932 y en sus 83 años ha logrado consolidarse como una institución promotora de la competitividad del Huila. Cuenta con cerca de 31 mil comerciantes matriculados y su base gremial la conforman aproximadamente 2.000 afiliados, convirtiéndose en uno de los gremios más sólidos del Departamento del Huila.

Presta sus servicios integrales en los 37 municipios del departamento del Huila, a través de sus cuatro oficinas ubicadas en Neiva (principal), Pitalito, Garzón y La Plata, con una nómina que llega a las 91 personas y un personal indirecto de 25.

Su estructura organizacional está conformada por la Asamblea General de afiliados, la Junta Directiva con representación del Gobierno Nacional y de los comerciantes; la Comisión de la Mesa; la Revisoría Fiscal; el Presidente Ejecutivo (quien es el representante legal de la entidad y lidera la Presidencia Ejecutiva); la Dirección jurídica y el Centro de Conciliación; la Dirección de Competitividad e Innovación; la Dirección de Promoción del Comercio, Emprendimiento y Eventos; la Dirección Administrativa y Financiera; la Seccional Pitalito; y las Oficinas de Garzón y La Plata.

Estas unidades organizacionales se encargan de cumplir las funciones misionales de carácter público y privado que determina la Ley y de generar valor agregado a los servicios que prestan.

Presupuestalmente, la Cámara de Comercio de Neiva administra recursos públicos por el orden de los 8 mil millones de pesos.

1.3.1 Normas reglamentarias de la Cámara de Comercio de Neiva

- **Decreto 1674 de 07 de octubre de 1932:** Por medio del cual se crea la Cámara de Comercio de Neiva.

1.3.2 Políticas, lineamientos y manuales de la Cámara de Comercio de Neiva

- Estatutos Cámara de Comercio de Neiva.
- Manual de Contratación.
- Sistema De Gestión de Calidad.
- Manual de políticas y procedimientos de protección de datos personales.
- Reglamento de afiliados.
- Política de Comunicaciones.

1.3.3 Servicios generales de la Cámara de Comercio de Neiva

Registrales: Registro mercantil, Registro entidades sin ánimo de lucro, Registro único de proponentes, Registro de las entidades del sector solidario, Registro de los vendedores de juegos de suerte y azar, Registro de las veedurías ciudadanas, Registro nacional de turismo, Registro único de operadores de libranza.

Otros servicios delegados por el Estado: La certificación de costumbre mercantil, depósito de los estados financieros de las sociedades, servicios de remate de bienes, conformación de la lista de peritos.

Solución de controversias: La entidad brinda soluciones oportunas a los empresarios y comunidad en general, a través de los mecanismos de la Conciliación y el Arbitramento, facilitando la solución de controversias de carácter civil, familiar y comercial en lo que respecta a la conciliación. Y adicionalmente, en lo administrativo respecto al arbitramento.

Empresariales: Se concentra en servicios que promueven la formalización y formación empresarial, así como la promoción del comercio, a través del Centro de Atención Empresarial CAE, el Centro de Emprendimiento Cámara Emprende y el área de Promoción del Comercio.

Competitividad: Impulsamos la competitividad de las región promoviendo los sectores estratégicos del Huila (apuestas productivas), a través del trabajo que se adelanta desde la Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Huila, y el Centro de Competitividad de la Cámara de Comercio de Neiva. En este último, también se trabaja en proyectos de impacto regional y en la atracción de inversión nacional y extranjera para el departamento.

Gestión pública: Trabajamos en la articulación público-privada, para lograr tener una agenda común que permita el desarrollo regional. Promovemos los observatorios ciudadanos Concejo y Asamblea Visible, los foros empresariales y de opinión, y las veedurías, entre otros proyectos de interés.

Responsabilidad social: Implementamos un modelo de gestión en RSE alineado a estándares internacionales (ISO 26000), para tener una organización aún mejor en su estructura de gobierno, cumplidora de sus obligaciones legales, con políticas laborales claras y efectivas, indicadores de gestión basados en el modelo Global Reporting Initiative (GRI).

1.3.4 Principios institucionales

Los principios identificados por la organización, resultaron de un proceso de consultoría previa sobre implementación de prácticas de responsabilidad social bajo la norma ISO 26000, para lo cual aplicaron un documento de consulta con los empleados de la institución, validándolos posteriormente con la alta dirección y ajustando igualmente el gerenciamiento y evaluación de competencias de la entidad. A continuación se relacionan:

RESPONSABILIDAD: Es ser comprometido y cumplir oportunamente con las obligaciones.

RESPECTO: Es reconocer el derecho ajeno.

TRANSPARENCIA: Es ser francos con nuestros de grupos de interés.

INTEGRIDAD: Es hacer siempre lo correcto. Actuar en coherencia.

CONFIANZA: Es la garantía de ser correspondido como se espera.

IGUALDAD: Es la ausencia de total discriminación entre los seres humanos, en lo que respecta a sus derechos.

TOLERANCIA: Es el respeto total hacia ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes o contrarias a las propias.

SOLIDARIDAD: Es un actuar en favor de otras personas desinteresadamente, y con alegría teniendo en cuenta la utilidad y la necesidad del aporte para estas personas, aunque cueste un esfuerzo.

LEALTAD: Es la fidelidad a toda prueba frente a las personas y la Institución.

CREATIVIDAD: Es la capacidad de reinventarse e innovar para mejorar a nivel personal y profesional.

HONESTIDAD: Es hablar siempre con la verdad y actuar correctamente.

CONVIVENCIA: Es mantener siempre relaciones de cordialidad y respeto con todas las personas.

2. METODOLOGÍA

Para construir el Plan Estratégico de la Cámara de Comercio de Neiva se diseñó un proceso que contemplaba tres momentos a saber:

2.1 Levantamiento y análisis de información sectorial y empresarial.

La primera etapa correspondió al monitoreo del entorno de la Cámara de Comercio de Neiva, a través de las herramientas mencionadas a continuación: Evaluación del Plan estratégico 2013 – 2018 con corte al año 2015; análisis de elementos relevantes del macroentorno, a través de los factores social, económico, político, tecnológico y cultural; identificación de los factores impulsores y retractoros; acciones de impacto de la Cámara de Comercio de Neiva e identificación de las necesidades de los grupos de interés. Ésta última fase permitió a través de talleres de análisis entrar a diseñar la postura estratégica de la Entidad Gremial.

2.2 Diseño de la postura estratégica.

Una vez realizado el diagnóstico del entorno y del contexto de la institución, fue posible reformular y proponer los factores claves de éxito de la institución, la misión y la visión institucional y los objetivos con sus respectivas estrategias y tácticas.

2.3 Definición de alcances estratégicos y planes operativos, seguimiento y control.

En esta fase se generó un intercambio participativo entre la alta y media gerencia, al igual que entre el personal de las sedes de la entidad que derivó en el establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas compartidas.

Es importante tener en cuenta que para la ejecución y el seguimiento al plan estratégico 2013-2018, se realizó un proceso de divulgación hacia los funcionarios de la institución, quienes a través de la ejecución de los planes operativos han dado cumplimiento a la visión compartida de futuro, sin olvidar la razón de ser la institución establecida en la Misión institucional.

2.4 Talleres de trabajo realizados para la construcción del Plan Estratégico

Se plantearon las metodologías de talleres a través de grupos focales y los temas a abordar en cada uno de estos encuentros fueron los siguientes:

Tabla 1. Talleres de Trabajo

Fecha	Objetivos analizados o temas tratados	Equipo de Trabajo	Metodología
15/10/2015	Objetivos de comunicaciones y control interno	Presidencia Ejecutiva	Grupos Focales
16/10/2015	Objetivos de comunicaciones y control interno	Presidencia Ejecutiva	Grupos Focales
19/10/2015	Visión institucional	Comité de presidencia	Grupos Focales
20/10/2015	Visión institucional	Comité de presidencia	Grupos Focales
21/10/2015	Objetivo de competitividad	Equipo de Competitividad y Directores de Oficinas.	Grupos Focales
21/10/2015	Una visión nacional por Rosa Galeano	Comité de presidencia	Grupos Focales
22/10/2015	Objetivo de promoción del comercio	Equipo de Promoción y Directores y de Oficinas.	Grupos Focales
22/10/2015	Objetivo de registros públicos y masc	Equipo de Registro y Masc.	Grupos Focales
23/10/2015	Objetivo de registros públicos y masc	Equipo de Registro y Masc y Directores de Oficinas.	Grupos Focales
24/10/2015	Objetivos Administrativos y Talento Humano.	Equipo de Administrativo y Financiero.	Grupos Focales
26/10/2015	Conferencia sobre estrategia y táctica de guerra por el Coronel Marino Valencia Rico	Comité de presidencia	Conferencia
27/10/2015	Construcción de la visión institucional	Comité de presidencia	Grupos Focales
29/10/2015	Validación de los Objetivos Planteados	Comité de presidencia	Grupos Focales
30/10/2015	Validación de los Objetivos Planteados	Comité de presidencia	Grupos Focales
03/11/2015	Socialización de actualización de Agenda Interna de Competitividad y Productividad por el Dr. Germán Palomo	Comité de presidencia	Conferencia

Tabla 1. Talleres de Trabajo (continuación)

Fecha	Objetivos analizados o temas tratados	Equipo de Trabajo	Metodología
03/11/2015	Socialización del Plan Municipal de Competitividad	Comité de presidencia	Conferencia
03/11/2015	Conferencia sobre creación y experiencias de Escuelas de Liderazgo por la Dra. María Claudia Lombo Liévano.	Comité de presidencia	Conferencia
05/11/2015	Validación de los Objetivos Planteados	Comité de presidencia	Grupos Focales
06/11/2015	Validación de los Objetivos Planteados	Comité de presidencia	Grupos Focales
09/11/2015	Validación de los Objetivos Planteados	Comité de presidencia	Grupos Focales
17/11/2015	Validación de Estrategias y Tácticas y fijación de indicadores y metas.	Comité de presidencia	Grupos Focales
18/11/2015	Validación de Estrategias y Tácticas y fijación de indicadores y metas.	Comité de presidencia	Grupos Focales

3. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA

El Plan Estratégico 2013 - 2018 se diseñó con ocho objetivos, treinta y dos estrategias, ochenta y cuatro tácticas y diecisiete metas. Anualmente, a través de comités de trabajo con los equipos de Presidencia, Registro Públicos y Centro de Conciliación, Competitividad e Innovación, Promoción del Comercio, Emprendimiento y Eventos, Administrativa y Financiera, y la participación activa de las regiones de Pitalito, Garzón y La Plata, se hacía seguimiento a su ejecución y cumplimiento, a través de los planes de trabajo, los cuales dieron como resultado en la evaluación al 2015, -a tres años de su finalización- un cumplimiento del 93%.

A continuación se presenta el nivel de cumplimiento por objetivo, una vez evaluada cada una de las metas.

Tabla 2. Evaluación del Plan Estratégico 2013 – 2018 (Corte al 2015)

OBJETIVOS	PESO PORCENTUAL EN EL PLAN ESTRATÉGICO	METAS AL 2018	NIVEL DE CUMPLIMIENTO 2015
Liderar la competitividad regional a través de la ejecución de iniciativas que generen una economía de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, posicionado al Departamento en mercados nacionales e internacionales y elevando la calidad de vida de los huilenses.	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de proyectos de impacto regional por \$30.000. millones. • Inversión realizada en infraestructura física y tecnológica en todas las regiones por \$5.000 millones. • Atracción de Inversión en la región por \$250.000. millones. • Dos zonas francas en funcionamiento en la región. • Tres cluster creados y apoyados. 	90%
Administrar con mayor oportunidad y eficiencia los servicios delegados por el estado, fortaleciendo la plataforma física, tecnológica y calidad humana en la prestación del servicio.	15%	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión realizada en infraestructura física y tecnológica en todas las regiones por \$5.000 millones. • 50% de los servicios registrales prestados virtualmente. • Incrementar en un 18% el número de empresas matriculadas. 	69%
Promover la creación y consolidación de nuevas empresas para el Huila impulsando la cultura de emprendimiento dinámico e innovador en emprendedores y empresarios, por medio de los servicios empresariales.	15%	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en 30% el número de afiliados. • Sesenta empresas certificadas en Sistemas de Gestión (Calidad, Medio Ambiente, Seguridad Industrial, Seguridad de la información). 	91%
Fortalecer y dinamizar los servicios del centro de conciliación y arbitraje de la Cámara de Comercio de Neiva y promover la cultura de la conciliación en el Departamento del Huila.	12%	<ul style="list-style-type: none"> • Crecer en un 80% los ingresos recibidos por métodos alternativos de solución de conflictos. 	154%
Mantener y potencializar el mejor talento humano de la región como el principal capital de la organización.	10%	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un 20% de personal de planta de la institución bilingüe. • Mantener un 60% de la población de la Cámara de Comercio de Neiva a nivel profesional. 	114%
Garantizar y aumentar la satisfacción de los grupos de interés en el desarrollo de los diferentes servicios que presta la Cámara de Comercio de Neiva.	7%	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los sistemas de certificación. • Total de ingresos del periodo del Plan 42.000. millones. 	51%
Posicionar y consolidar la imagen de la Cámara de Comercio de Neiva, como entidad líder de la competitividad en la región.	6%	<ul style="list-style-type: none"> • Hacerse merecedor de 5 reconocimientos regionales y 2 nacionales, por ser líderes de la competitividad. 	65%
Promover el desarrollo sostenible en la Cámara de Comercio de Neiva y en las empresas de la Región.	5%	<ul style="list-style-type: none"> • Adherencia y sostenimiento al pacto Global, por parte de la Cámara de Comercio de Neiva. 	100%
TOTAL	100%		93%

**Tabla 3. Análisis de Cumplimiento de Metas por Objetivo Estratégico
2013 – 2018 (Corte al 2015)**

Objetivo 1	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
Liderar la competitividad regional a través de la ejecución de iniciativas que generen una economía de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, posicionado al departamento en mercados nacionales e internacionales y elevando la calidad de vida de los huilenses.	Presentación de proyectos de impacto regional.	\$30.000 millones	\$36.273 millones	121%
	Atracción de Inversión en la región.	\$250.000 millones	\$262.300 millones.	57%
	Inversión realizada en infraestructura física y tecnológica en todas las regiones	\$5.000 millones	\$742 millones	29%
	Zonas francas en funcionamiento en la región.	2	2	100%
	Clúster creados y apoyados.	3	3	100%

Objetivo 2	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
Promover la creación y consolidación de nuevas empresas para el Huila impulsando la cultura de emprendimiento dinámico e innovador en emprendedores y empresarios, por medio de los servicios empresariales.	Incrementar el número de afiliados	2.591	1.900	73%
	Empresas 30 certificadas en Sistemas de Gestión	60	78	130%

Objetivo 3	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
Administrar con mayor oportunidad y eficiencia los servicios delegados por el estado, fortaleciendo la plataforma física, tecnológica y calidad humana en la prestación del servicio.	Inversión realizada en infraestructura física y tecnológica en todas las regiones	\$5.000 Millones.	\$742 millones	29%
	Servicios registrales prestados virtualmente.	8	7	88%
	Incrementar el número de empresas matriculadas	7471	6901	92%

Objetivo 4	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
Fortalecer y dinamizar los servicios del centro de conciliación y arbitraje de la Cámara de Comercio de Neiva y promover la cultura de la conciliación en el Departamento del Huila.	Incrementar los ingresos recibidos por métodos alternativos de solución de conflictos.	\$110.878	\$171.088	154%

Objetivo 5	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
Mantener y potencializar el mejor talento humano de la región como el principal capital de la organización	Mantener personal de planta de la institución, bilingüe	20%	24%	120%
	Mantener un 60% de la población de la Cámara de Comercio de Neiva a nivel profesional.	60%	65%	108%

Objetivo 6	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
Garantizar y aumentar la satisfacción de los grupos de interés en el desarrollo de los diferentes servicios que presta la Cámara de Comercio de Neiva.	Mantener los sistemas de certificación.	100%	100%	100%
	Total de ingresos del periodo del Plan	42.000 Millones.	20.490 Millones.	49%

Objetivo 7	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
Posicionar y consolidar la imagen de la Cámara de Comercio de Neiva, como entidad líder de la competitividad en la región.	Hacerse merecedor de reconocimientos regionales y nacionales, por ser líderes de la Competitividad.	5 regionales	3 regionales	64%
		2 nacionales	1 nacional	

Objetivo 8	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
Promover el desarrollo sostenible en la Cámara de Comercio de Neiva y en las empresas de la Región.	Adherencia y sostenimiento al pacto Global, por parte de la Cámara de Comercio de Neiva.	100%	100%	100%

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 VALIDACIÓN DE ELEMENTOS RELEVANTES DEL MACROENTORNO

La identificación de oportunidades y amenazas externas que pueden afectar el desempeño de la Cámara de Comercio de Neiva, se trabajó en uno de los talleres programados para este ejercicio identificando mediante el análisis de los aspectos positivos y negativos del macroentorno las diferentes esferas de: lo social, económico, político, tecnológico y cultural.

Tabla 4. Validación de elementos relevantes del Macroentorno

Macroentorno	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Social	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de sostenibilidad. • Programas para atención a población vulnerable y desplazados. • Políticas de vivienda de interés social sin costo. • Protección a la primera infancia. • Aumento de cupos al sistema educativo • Reintegración fruto del proceso de paz. • Paz y postconflicto. • Políticas de educación. • Cooperación internacional. <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas para la protección contra la violencia de género. • Programa de vivienda de interés social. • Creación del Banco Unidos. • Inversiones sociales. 	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad urbana. • Aumento de embarazos tempranos. • Desempleo. • Incremento de fenómenos sociales (drogadicción, explotación sexual, suicidios, pandillas juveniles, explotación de menores, deserción escolar, etc.). • Conformación de Bandas Criminales. <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura ciudadana. • Migración de poblaciones por megaproyectos.

Macroentorno	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Económico	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza inversionista. • Vías 4G. • Fortalecimiento de las comisiones regionales de competitividad en el plan de desarrollo nacional. • Zonas Francas. • Mayor valor del dólar motiva las exportaciones y la producción nacional. • Convocatorias para la Competitividad e innovación. • Censo nacional agropecuario. • Incentivos tributarios en el sector hotelero. • Sistema de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno Nacional. • El papel protagónico de las comisiones regionales de competitividad a nivel nacional. • Programa PIPE 2.0 (Plan de Impulso a la productividad y el empleo). • Política de desarrollo productivo. • Implementación de MiCITio en las regiones. • Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). • Oferta de recursos para el sector empresarial: Programas INNPULSA y PTP de Bancoldex, Colciencias, SENA, Ministerio de Agricultura, Ministerio de las Tic's, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fontur. <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza inversionista en infraestructura de centros comerciales. • Creación de centro de investigación minero energético del Huila. • Construcción del recinto ferial. 	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempleo. • Altos impuestos nacionales. • Nuevo esquema de asignación de regalías asignadas. • Aumento del empleo informal. • Resultados de los informes de competitividad. • Proyecto de Reforma Tributaria. • Mayor valor del dólar desestimula las importaciones de materias primas, maquinaria y tecnología. • Bajos precios del petróleo. • Impacto en las exportaciones por problemas fronterizos. <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos impuestos departamentales. • Deficiente mano de obra calificada en algunos renglones de las apuestas productivas. • Déficit de centros de investigación y bajo nivel de innovación y apropiación tecnológica de los ya existentes. • Ausencia de programas académicos pertinentes para la región. • Universidades sin acreditación de alta calidad. • Deficiente infraestructura vial, férrea, fluvial y aérea. • Sobrecarga de la producción piscícola en la Represa de Betania afectando productividad. • Baja calificación en los indicadores de competitividad del departamento del Huila. • Recorte de regalías. • Baja diversificación de productos con valor agregado y destino exportador. • Bajo liderazgo y capacidad de gestión de los dirigentes del departamento del Huila.

	<ul style="list-style-type: none"> • Migración de la producción piscícola hacia estanques en tierra. • Mayor oferta hotelera y de restaurantes en la ciudad de Neiva. • Primer productor de Café en el país. • Primer productor de tilapia. • Principales productores de fruta en el país. • Potencial energético (microcentrales eléctricas, energía solar y energía por Biomasa). • Primer exportador de filete fresco a USA. • Actualización del Plan Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e innovación. • Oportunidades productivas en la represa el Quimbo. • Creación de la Secretaría de Desarrollo Económico, Tic y Turismo. • Creación del producto turístico “Neiva Ciudad Región” • Incentivos tributarios para la atracción de inversión en la ciudad de Neiva. • Comisión Regional de Competitividad e Innovación. • Distritos de Riego en construcción. • Cultura de la calidad participando en programas de certificación ISO 9001. 	
Político	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las relaciones internacionales. • Ley de gobernanza de las Cámaras de Comercio. • Ley de transparencia. • Estatuto anticorrupción. • Proceso de paz. • Eliminación de Visas schengen. 	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corrupción. • Débil trabajo interinstitucional público, privado, no gubernamental y academia. • Gobierno Centralista. • Inestabilidad en las relaciones políticas con países vecinos. (Venezuela) <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de gestión, conocimiento y formación de gran parte de los

	<p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos gobiernos de entes territoriales y corporaciones públicas. • Nuevos planes de desarrollo. 	<p>gobernantes territoriales-falta de liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de continuidad de políticas de interés colectivo de los gobiernos territoriales.
Tecnológico	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la virtualización. • Política “Vive digital” para masificación de las TIC. <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masificación del acceso internet. • Creación de apuesta productiva de Economía creativa que incluye el desarrollo de las TIC. • Programa de gobierno en línea y datos abiertos. • Implementación del programa “vive digital”. 	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja cultura de inmersión a la virtualización. • Bajos niveles de apropiación a las TIC. <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente acceso a las TIC en las zonas rurales del departamento. • Débil apoyo a emprendimientos de base tecnológica.
Cultural	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimonios Culturales. • Diversidad Cultural. • Programa de promoción turística y cultural “Fontur”. <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riqueza natural, cultural y arqueológica. • Nueva Apuesta Productiva de Economía Creativa. • Festival Folclórico Nacional del Bambuco y Fiestas de San Pedro. • Expectativas de cambio en la organización de las fiestas de san Pedro. 	<p>NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de identidad cultural. • Baja de Cultura Ciudadana. <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de civismo y sentido de pertenencia por el Departamento • Bajos niveles de asociatividad.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES IMPULSORES Y RETRACTORES

En el desarrollo de los talleres para la construcción estratégica al año 2020, y de acuerdo con el análisis de eventos, programas, servicios y proyectos por los cuales la Cámara de Comercio es reconocida, se realizó la identificación de los factores impulsores y retractoros según las líneas estratégicas a direccionar en el plan:

Impulsores Internos

- * Oficina de Competitividad e Innovación.
- * Proyecto de Vigilancia Tecnológica, Inteligencia Competitiva y Prospectiva.
- * Centro de Apoyo a la Tecnología e Innovación-CATI.
- * Convenio de Innovación entre Colciencias, Confecámaras, Cámara de Comercio de Ibagué, Cámara de Comercio de Honda y Cámara de Comercio de Neiva.
- * Comisión Regional de Competitividad e Innovación-CRECI.
- * Plan Municipal de Competitividad de Neiva.
- * Plan Departamental de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- * Gobernanza de la Cámara de Comercio de Neiva.

Impulsores Externos

- * Procolombia.
- * Alianza Universidad, Empresa, Estado.
- * Red de Universidades.
- * Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- * CODECTI.
- * Semilleros y grupos de investigación de las universidades.
- * Alianza para la Innovación Huila-Tolima.
- * Centros de Desarrollo Tecnológico-CEPASS, ACUAPEZ, CENIGAA y MINERHUILA.
- * Convenios con COLCIENCIAS, CONFECÁMARAS, Cámaras de Comercio de Honda, Cámara de Comercio de Ibagué, Cámara de Comercio de Sur y Oriente del Tolima, Superintendencia de Industria y Comercio, entre otros.
- * Agenda Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- * Financiación de proyectos para desarrollo de la competitividad e innovación por INNPULSA; Colciencias, Fontur.

FACTORES IMPULSORES Y RETRACTORES DE LA COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN.

Retradores Internos

- * Resistencia al cambio.
- * Bajo nivel de formulación de proyectos de innovación.
- * Bajo nivel de formación en innovación empresarial.

Retradores Externos

- * Débil cultura de la innovación.
- * Desconocimiento de los beneficios tributarios para la innovación.
- * Desconocimiento de fuentes de financiación para la innovación.
- * Baja articulación entre universidades y sector empresarial para el desarrollo de investigación aplicada y procesos de innovación.
- * Bajo nivel de inversión de recursos económicos para Investigación y Desarrollo de nuevos productos en el sector empresarial del Huila.
- * Investigaciones de las universidades del Huila de baja calidad.
- * Bajos niveles de graduados en Posgrado, Magister y Doctorados en el Departamento del Huila.
- * Altos niveles de burocracia.
- * Débil visión de futuro.

Impulsores Internos

- * Censos comerciales.
 - * Cámara móvil – municipios.
 - * Convenio Procuraduría General de la Nación.
 - * Servicios virtuales.
 - * Brigadas de formalización.
 - * Programa de simplificación de trámites CAE.
 - * Jornadas de Telemercadeo.
 - * Agilidad en la prestación de los servicios.
 - * Actos administrativos confirmados segunda instancia.
 - * Calificación satisfactoria evaluación Superintendencia de Industria y Comercio.
 - * Cámara piloto en procesos de implementación tecnológica por parte de Confecámaras.
 - * Incremento anual permanente en matriculados y renovados.
- Canales de comunicación con el usuario (presencial, virtual, chat, callcenter, regiones).
Capacitación y talleres al personal.

Impulsores Externos

- * Normatividad vigente (simplificación de trámites, virtualidad, nuevos registros)
- * Política gubernamental de formalización.
- * Exenciones tributarias nacionales y locales.(Zonas Francas)
- * Garantías Mobiliarias
- * Reconocimiento de la institucionalidad.
- * Comité Antitrámites.
- * Implementación sistema de prevención de fraudes SIPREF.
- * Fortalecimiento de la Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras).

FACTORES IMPULSORES Y RETRACTORES DE REGISTROS PÚBLICOS

Retradores Internos

- * Falta estrategias de más impacto en la difusión de servicios virtuales.
- * Falta de medición en las competencias.
- * Falta de cobertura de manera permanente de los servicios registrales en los municipios donde no hay sede.
- * Falta fortalecer capacitación al usuario externo.
- * Falta de una política de gestión del riesgo.
- * Digitalización no certificada.

Retradores Externos

- * Aumento de trámites (DIAN).
- * Altos costos para la creación y funcionamiento de empresas (impuesto, registro y estampillas).
- * Falta de recursos.
- * Poca cultura de ilegalidad y evasión.
- * Poca cultura en la utilización de herramientas de informática.
- * Falta de un programa moderno de vigilancia y seguimiento de las autoridades competentes a los establecimientos de comercio
- * Apatía mandos medios entes territoriales para articular esfuerzos
- * Falta de construcción de un plan regional de formalización.

Impulsores Internos

- * Fortalecimiento infraestructura física y tecnológica.
- * Implementación de programas especiales.
- * Posicionamiento de los planes de formación en conciliación.
- * Incremento en el número de solicitudes de conciliación.
- * Posicionamiento de las jornadas de acceso a la Justicia.

Impulsores Externos

- * Normatividad en arbitraje y Conciliación.
- * Credibilidad frente a otras instituciones.
- * Proceso de Paz – postconflicto.
- * Creación de comités de convivencia laboral y escolar.

FACTORES IMPULSORES Y RETRACTORES DEL CENTRO DE CONCILIACION

Retradores Internos

- * Falta de Estrategia publicitaria de impacto.
- * Falta de recurso humano calificado
- * Falta de unificación en la promoción de servicios que involucran actividades del Centro de Conciliación.
- * Falta de Compromiso con las actividades del Centro por parte de Conciliadores, árbitros y secretarios.

Retradores Externos

- * Inaplicabilidad de las tarifas por parte de los notarios en las conciliaciones.
- * Falta de cultura de la conciliación
- * Desconocimiento de la ciudadanía en general de las ventajas de los métodos alternos de solución de conflictos.
- * Alta competencia en formación

Impulsores Internos

- * Infraestructura física de la institución.
- * Programas de formación especializada.
- * Formación gratuita para el fortalecimiento empresarial.
- * Capacidad de convocatoria de la institución.
- * Prestigio institucional.
- * Capacidad de gestión para la realización de eventos, ferias, misiones comerciales, entre otros.
- * Cohesión de equipo de trabajo.
- * Liderazgo y capacidad de gestión del departamento.

Impulsores Externos

- * Identificación de sectores potenciales.
- * Fomento cultura emprendedora a través de la Red de Emprendimiento.
- * Convenios interinstitucionales.
- * Definición del emprendimiento como política institucional.
- * Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.
- * Oportunidades de mercado.
- * Credibilidad y reconocimiento institucional.

FACTORES IMPULSORES Y RETRACTORES DE PROMOCION DEL COMERCIO, EMPRENDIMIENTO Y EVENTOS

Retradores Internos

- * Falta de seguimiento a empresarios que recibieron fortalecimiento empresarial.
- * Falta de rigurosidad en la ejecución del plan.

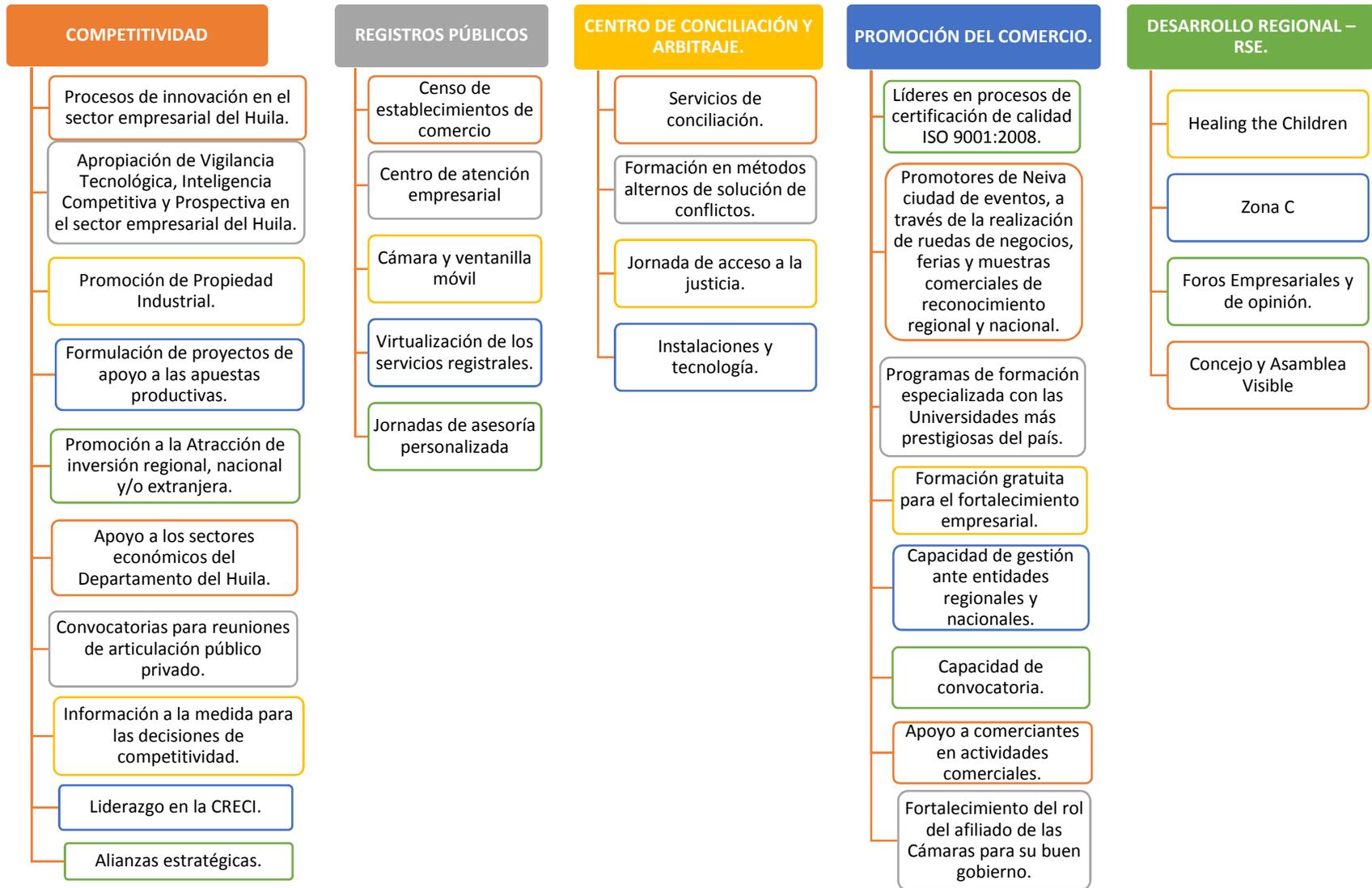
Retradores Externos

- * Coyuntura económica
- * Escepticismo
- * Bajo compromiso de la red de emprendimiento
- * Baja cultura emprendedora en la región
- * Baja innovación en los servicios que prestan los empresarios de la región
- * Protagonismo de las diferentes instituciones
- * Políticas gubernamentales

4.3 ACCIONES DE IMPACTO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA

El liderazgo de la Cámara de Comercio de Neiva a nivel regional, y reconocido a nivel nacional, se ha logrado gracias a su buena gobernabilidad, su equipo humano competente y comprometido, su visión para el diseño de estrategias y adopción de tecnologías e infraestructuras apropiadas para su expansión, crecimiento y prestación eficiente del servicio.

A todos estos factores se le suma el buen desarrollo de programas y proyectos que han cumplido las expectativas de sus partes interesadas, obteniendo así el reconocimiento de la comunidad. Dentro de las acciones que la entidad identifica con mayor impacto se encuentran:



4.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés corresponden a todas aquellas entidades, sectores o grupos de personas que tienen algún tipo de interés en la gestión desarrollada por la Cámara de Comercio de Neiva. Determinar las expectativas de las partes interesadas resulta de vital importancia, debido a que tanto los servicios prestados como los resultados arrojados por la Cámara de Comercio de Neiva, determinan su satisfacción y por ende la reputación corporativa.

A continuación se presentan los resultados del análisis:

Tabla 5. Expectativas de los grupos de interés

Grupos de Interés	Expectativas
Usuarios de la entidad (comerciantes-empresarios)	Reducción de costos para la constitución de empresas y reforma de documentos
	Mejoramiento en la prestación de servicios registrales delegados
	Recibir formación y capacitación acorde a sus necesidades.
	Masificación de herramientas virtuales.
	Mejorar la confiabilidad de la información.
	Gestión de créditos y subsidios.
	Formulación de proyectos.
	Apoyo general al comerciante
Gremios	Representación y vocería de los gremios en general en escenarios de interés
	Apoyo y acompañamiento en la conformación de gremios
Academia	Acompañamiento en la triada Universidad - empresa - estado
Confecámaras	Alineación estratégica (políticas) con relación a la competitividad, innovación, emprendimiento y formalización
Líderes comunitarios	Apadrinamiento de la Cámara de Comercio de Neiva.
	Formación en temas de liderazgo.
	Apoyo económico para actividades comunales y sociales
Empleados	Promover el talento humano
	Potencializar procesos de desarrollo en el trabajo.
	Formación y capacitación especializada.

Grupos de Interés	Expectativas
Inscritos registros públicos	Ser más eficiente en Servicios registrales
	Transacciones virtuales seguras
	Fortalecimiento de la sucursal virtual
	Menos trámites
	Más asesoría especializada.
	Punto de renovación y expedición de certificados en todos los municipios en donde no hay oficina
	Elaboración y apoyo en trámites
Contratistas y proveedores	Conocimiento de la empresa.
	Generación de convenios sostenibles.
	Continuidad de operaciones mercantiles.
	Crecimiento personal, profesional y económico.
	Mayor conocimiento de la entidad para con el proveedor.
	Prepararlos para impuestos y prevenirlos de sanciones.
	Certificación por parte de la entidad en sistema de Gestión de Calidad.
	Información actualizada.
Junta directiva	Potencializar la reputación institucional
	Mejorar ambientes de negocios (seguridad, contratos, gestiones nacionales y locales, impuestos)
	Eventos comerciales
	Formación empresarial
	Más actividades cívicas y sociales
Empleados	Promover el talento humano
	Potencializar procesos de desarrollo en el trabajo.
	Formación y capacitación especializada.
Medios de comunicación	Más publicidad
	Patrocinios
	Capacitación y conocimiento en temas de interés
	Alianzas
Intereses ciudadanos	Rendición de cuentas y suministro de información
Organismos de control	No encontrar hallazgos en auditorias
	Incrementar la Satisfacción del cliente en administración de servicios registrales

Grupos de Interés	Expectativas
Estado (entidades territoriales y otros)	Aliados estratégicos
	Ejecutores de programa de proyectos de las entidades del estado
	Apoyo a política de generación de empleo local
	Apoyo económico y liderazgo para acciones sociales
	Acompañamiento en definiciones estratégicas en asuntos territoriales y de políticas públicas
	Fortalecimiento de la imagen y gobernabilidad institucional
	Crear espacios para discusiones de temas, proyectos y políticas locales de todo orden.
	Mejoramiento de los indicadores de ambiente de negocios en la región
Líderes de opinión (columnistas)	Que la Cámara incida más en la agenda pública de la región
	Que impulse los sectores económicos del Huila
	Que sea vocero de los intereses de la comunidad empresarial ante el Gobierno Nacional
	Que gestione a nivel nacional proyectos de desarrollo para la región
	Ser veedor de procesos de instituciones públicas y/o privadas.

5 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Para establecer los objetivos estratégicos que permitan a la institución lograr el cumplimiento de su visión, y tomando como base el análisis situacional y la filosofía organizacional, las mesas de trabajo identificaron los siguientes factores claves de éxito y lineamientos estratégicos:

5.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Equipo humano comprometido y competente
- Delegación en la administración de los registros públicos por parte del Estado
- Realización de eventos comerciales y empresariales
- Jornada de Salud HTC.
- Eficiencia y oportunidad en la prestación de los servicios registrales y empresariales.
- Estrategia publicitaria y de comunicaciones
- Presencia institucional en toda la jurisdicción
- Independencia política
- Articulación de los sectores públicos, privados, académicos y ONG's.
- Alianzas, convenios
- Capacitación.
- Alianza con universidades prestigiosas
- Programas de especialización
- Alto nivel de convocatorias
- Infraestructura física y tecnológica
- Liderazgo regional
- Promotores de la competitividad regional

¿Qué elementos le permiten alcanzar el éxito?

- Gobernabilidad y liderazgo de directivos
- Recurso humano de la institución
- Planificación y Organización
- Buen manejo de los recursos

¿Qué tiene la CCN que los competidores locales no tengan?

- Prestigio a nivel local y regional
- Recursos económicos, físicos y tecnológicos
- Capacidad de gestión
- Bases de Datos – Información de comerciantes
- Base gremial de la Cámara

- Equipo de trabajo comprometido y competente
- Fidelidad de los afiliados
- Grupos de empresarios sectorizado o afines que desarrollan actividades promovidas por la CCN

5.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Tomando como base la visión y la misión institucional definida en el último plan estratégico, y el análisis del entorno, se diseñó para la Cámara de Comercio de Neiva la siguiente teleología institucional, de cara al aporte en la construcción de paz en Colombia y la proyección de líderes íntegros que transformen la región.

5.2.1 Validación de la Misión institucional

La misión de la Cámara de Comercio de Neiva promulga su razón de ser, cuáles son sus objetivos, son sus clientes, prioridades y su responsabilidad social. Es importante que ésta sea clara, fácil de entender, comprometedora y comprensiva de todos los elementos que integran la Institución. Teniendo en cuenta esto se reformula con el equipo de trabajo la Misión.

*“La Cámara de Comercio de Neiva administra con oportunidad, responsabilidad y transparencia los registros y funciones delegados por el Estado, a través de un talento humano **íntegro** y una moderna infraestructura física y tecnológica; a su vez promueve la competitividad, el **liderazgo**, la innovación, el emprendimiento, la formación y formalización empresarial, los eventos de impacto, la resolución de conflictos, con una base gremial fortalecida, para contribuir al desarrollo sostenible de la región”.*

5.2.2 Validación de la Visión institucional

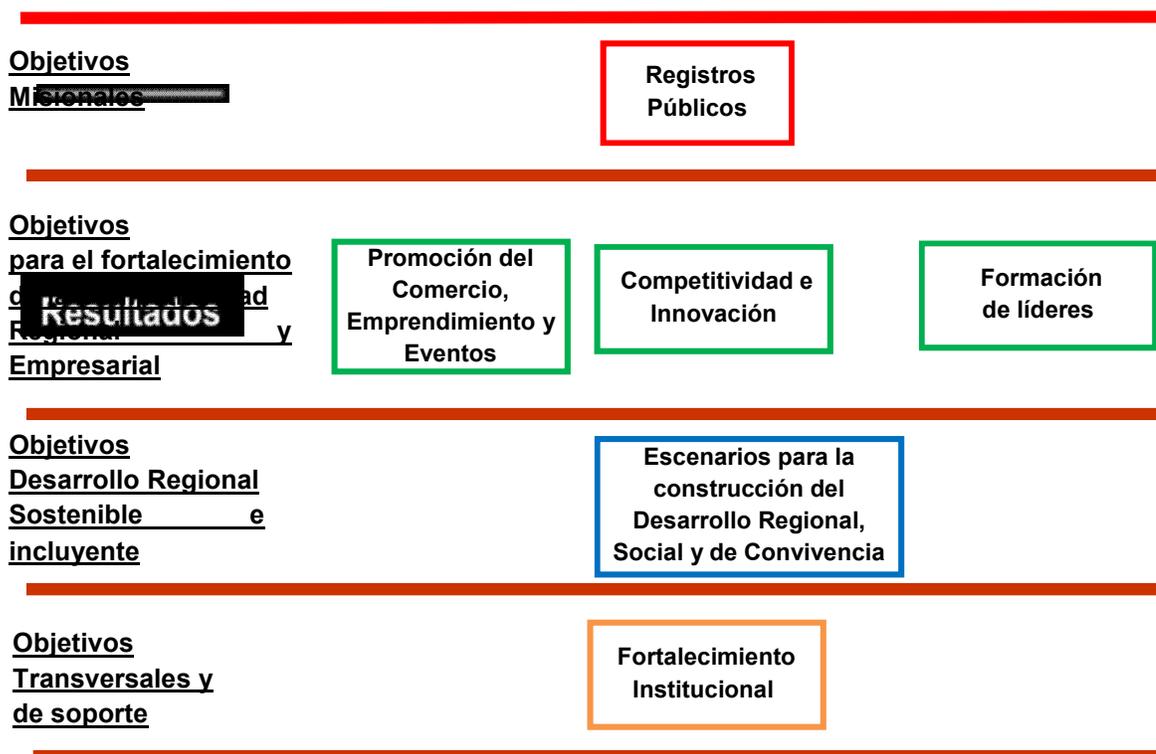
La visión institucional del plan estratégico 2016-2020 fue definida con un horizonte de 5 años y expresa claramente lo que se espera alcanzar en este periodo de tiempo, cubriendo todas las áreas actuales y futuras de la Entidad Cameral. Hoy, la institución ha asumido retos mayores, llevándola a una reflexión más amplia del impacto y reto de sus acciones a un plazo de cinco años.

“En el año 2020 la Cámara de Comercio de Neiva es reconocida a nivel Nacional por su contribución al mejoramiento de la competitividad regional, a través del apoyo a los empresarios, la articulación de los sectores público y privado, y la formación de líderes, para aportar en la construcción de una región pacífica y de oportunidades”.

5.2.3 Mapa Estratégico

Una vez identificados los lineamientos estratégicos, cada una de las mesas de trabajo estructuró un mapa de objetivos y lo presentó en plenaria. Con base en los objetos propuestos por cada una de las mesas, la plenaria identificó los objetivos estratégicos y construyó el mapa siguiente:

Gráfico 1. Mapa Estratégico



5.3 PLAN ESTRATÉGICO

El Plan estratégico construido se recopila en 6 objetivos, 23 estrategias y 48 tácticas, consolidando la gestión estratégica en 37 metas, logrando así una simplificación del 30% respecto al plan anterior, fortaleciendo las metas establecidas al año 2020.

5.3.1 Objetivos Estratégicos.

Tabla 6. Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS	PONDERACIÓN	METAS AL 2020
Promover la Competitividad e Innovación del Departamento del Huila a través de un trabajo articulado público privado, un desarrollo empresarial sostenible, la atracción de inversión, la generación de valor agregado que posicione al departamento, sus productos y servicios en mercados regionales, nacionales e internacionales, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los huilenses.	25%	<ul style="list-style-type: none"> * Inversión de capital en empresas en el Departamento del Huila por valor de 300.000 mll. * 40 Proyectos formulados: 35 de competitividad e innovación formulados y radicados (15 serán ejecutados directa o indirectamente) y 5 Proyectos de atracción de inversión. * 3 Planes de Competitividad regionales. * 40 Empresas con procesos de Innovación aplicados.
Promover y formar líderes y profesionales especializados e íntegros para potencializar el desarrollo regional y empresarial.	20%	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación y puesta en marcha de la Escuela de Liderazgo y de Negocios en un 100%. * 3 programas de Liderazgo implementados. * 15 Cohortes de especialización y/o maestrías pertinentes con el desarrollo regional realizadas.
Administrar eficazmente los servicios delegados por el Estado para suministrar información confiable y oportuna.	15%	<ul style="list-style-type: none"> * Un millón de servicios registrales prestados. * 97% de satisfacción de los usuarios. * Cobertura en los 37 municipios del Huila a través de los servicios registrales. * 5 costumbres mercantiles certificadas. * 35% de las operaciones de renovación y 30% de los certificados de manera virtual.
Promover el crecimiento y desarrollo sostenible de las empresas de la región, por medio de programas de Emprendimiento, formación empresarial y eventos comerciales.	15%	<ul style="list-style-type: none"> * 3.150 Asistencias a módulos de emprendimiento. * 650 Asesorías de emprendimiento. * 270 capacitaciones realizadas. * 23.000 personas capacitadas. * 55 ferias realizadas, 3100 expositores, 285.000 visitantes. * 30 misiones comerciales, 1200 participantes. * 52 ruedas de negocios. * 40 eventos realizados, 13.000 participantes.
Fortalecer la gestión institucional.	15%	<ul style="list-style-type: none"> * 98% de satisfacción del clima laboral en los empleados de la organización. * 95% de afiliados renovados. * 2100 afiliados. * 98% de afiliados satisfechos. * 95% de percepción positiva de los grupos de interés. * 100% Cumplimiento plan de inversión en infraestructura física y tecnología. * Sistema de gestión documental certificado. * Sistema de gestión del riesgo implementado y fortalecido.
Contribuir al desarrollo regional sostenible e incluyente promoviendo escenarios de convivencia hacia la cultura de la paz.	10%	<ul style="list-style-type: none"> * 30 Foros realizados con líderes regionales y nacionales. * 3.600 personas asistentes a foros. * 17.500 personas favorecidas con procesos de RSE. * 150 empresas sensibilizadas en procesos de reintegración. * 50% de Incremento en las conciliaciones, para un total consolidado de 2.000 conciliaciones.
TOTAL	100%	

- **Presentación de Los Objetivos Estratégicos de la Cámara de Comercio de Neiva**

Promover la Competitividad e Innovación del Departamento del Huila a través de un trabajo articulado público privado, un desarrollo empresarial sostenible, la atracción de inversión, la generación de valor agregado que posicione al departamento, sus productos y servicios en mercados regionales, nacionales e internacionales, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los huilenses.

La competitividad es el resultado de un conjunto de buenas prácticas en diferentes factores de injerencia nacional, regional y local; temas como la infraestructura vial, la salud, la educación, el recurso humano, la fortaleza económica, ciencia y tecnología, la sofisticación e innovación, entre otros, hacen parte del universo que conllevan a que una región sea competitiva. Trabajar en torno a mejorar la Competitividad requiere del trabajo articulado de la institucionalidad, siguiendo una misma visión compartida de desarrollo sostenible de mediano y largo alcance enmarcados en políticas de productividad, ciencia, tecnología e innovación que garantice la continuidad de proyectos de alto impacto.

La Cámara de Comercio de Neiva como institución facilitadora del desarrollo del Surcolombiano, promueve la competitividad e Innovación mediante la gestión de iniciativas que se alinean con los planes, programas y proyectos definidos en la Agenda Interna, hoy Plan Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, así como con el Plan Municipal de Competitividad de Neiva, el Análisis Prospectivo Estratégico Territorial Neiva 2022, el CONPES 3527 de 2008 “POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD” y las disposiciones de la Ley 1753 de 2015 “Plan Nacional de Desarrollo 2010-2018” que consolida un Sistema Único de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación y le da mayor importancia a las Comisiones Regionales.

En ese sentido, la Competitividad e Innovación en el Huila sigue teniendo un protagonismo importante en el desarrollo integral de las regiones, y es por eso que se fortalece el objetivo en el nuevo Plan Estratégico de la Cámara de Comercio de Neiva 2016-2020, incluyendo variables importantes que no fueron consideradas desde su concepción.

En primer lugar, precisa que para lograr mejores resultados en Competitividad e Innovación es importante el trabajo en equipo y la unión de esfuerzos del sector público y privado, tal como lo menciona el Plan Nacional de Desarrollo en su artículo 186 (Integrar a la Comisión Regional de Competitividad los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI), Comités Universidad-Empresa-Estado, Redes Regionales de Emprendimiento, entre otros).

Segundo, hace énfasis en el desarrollo empresarial sostenible como un medio para una región más competitiva. Si bien es cierto los factores identificados anteriormente son importantes, también el sector empresarial juega un papel protagónico en el buen desempeño de los mismos, aportando a la generación de más y mejores empleos, la formalización empresarial y laboral, la productividad, la generación de sectores de clase mundial y el aporte fiscal a la nación. Dejar de lado el tejido empresarial es no tener el sustento para el desarrollo integral de las regiones.

En productividad empresarial se trabajará en reconversión y modernización tecnológica, Innovación, vigilancia tecnológica, propiedad industrial, formación del Capital Humano y formalización empresarial, mediante procesos de capitalización de estructuras existentes o la incorporación de capitales foráneos, con especial énfasis en la Zona Franca Surcolombiana.

Se seguirá haciendo hincapié en la generación de valor agregado mediante la inclusión de Ciencia, tecnología e Innovación, el trabajo con las universidades, los Centros de Desarrollo Tecnológico y el sector empresarial que permita la especialización de productos y servicios para la diversificación de la oferta y el destino exportador; y por último, el aporte de todo el trabajo que desde la Cámara de Comercio de Neiva se lidera y gestiona para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos.

Promover y formar líderes y profesionales especializados e íntegros para potencializar el desarrollo regional y empresarial.

Las regiones prósperas y competitivas en el mundo son el resultado de un trabajo planificado, que tiene como base fundamental políticas públicas de mediano y largo plazo; y del liderazgo y la capacidad de gestión (de esos líderes) para la ejecución de proyectos de alto impacto siempre pensando en darle continuidad a una misma visión compartida de futuro. Singapur y Medellín son un claro ejemplo de transformación producto de lo antes mencionado.

El Departamento del Huila, una región golpeada por la violencia durante décadas, donde la libertad de expresión crítica de nuestros líderes ha sido silenciada hasta la eternidad y donde la cultura e idiosincrasia de individualismos, envidias y egoísmos han reducido la capacidad de planificación, liderazgo y gestión, hacen que los líderes actuales, en ambientes y condiciones diferentes redireccionen el camino hacia la transformación.

Hoy en día, las políticas de mediano y largo alcance a nivel nacional se encuentran concebidas en el Plan Nacional de Desarrollo, el CONPES 3527 de 2008, la unificación del Plan Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, entre otros, muestran un claro enfoque hacia la educación, la paz y la competitividad. A nivel departamental la concepción de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad, actualizada en el año 2015 y denominada Plan Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación; el Plan Municipal de Competitividad de Neiva y el estudio “Prospectivo Territorial, Neiva 2022”, identifican los sectores promisorios de Neiva y el Huila y se enfoca en la generación de valor, la atracción de inversión, la cobertura en la educación y los procesos de formación especializados en instituciones de alta calidad, lo que denota un horizonte para el accionar de las instituciones. Así mismo se identifican grandes desafíos, precisados en las políticas de desarrollo económico y social del Huila en falta de liderazgos y gestión, así como en los resultados del Índice Departamental de Competitividad del Consejo Privado de Competitividad 2015, especialmente en bajos niveles de “cobertura en educación superior” y “calidad en educación superior” dado por sobre todo por la escasa oferta de programas de formación de alto nivel y por la carencia de universidades acreditadas en alta calidad.

Estas realidades y desafíos, exige implementar un proceso de Formación y Capacitación Liderazgo y Gestión que garantice que los protagonistas de cada apuesta productiva actúan como elementos direccionadores y ejecutores de las decisiones que, en la CRECI HUILA se definan teniendo en cuenta el nuevo papel de las Comisiones Regionales de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación de ser la única instancia de articulación entre el gobierno central y las regiones.

Este modelo permite sugerir la implementación de una Escuela de Liderazgo y Gestión que forme y acompañe a los protagonistas de las Apuestas Productivas en temas como la Planeación estratégica, la transferencia tecnológica, la competitividad y la innovación de una manera integral, es decir, acompañada de procesos de responsabilidad social y ambiental incluyentes para preservar la unidad familiar y la solidaridad ciudadana que reduzca el escepticismo de los huilenses reconocido como una de los componentes negativos de nuestro marco mental, e invite a todos a asumir su papel en el desarrollo del Huila.

Un recurso muy importante que el Huila debe utilizar para establecer la propuesta Escuela de Liderazgo y Gestión es el establecido en la Ley del Plan 2014-2018 en la Estrategia II, Movilidad social (que contiene la formación del talento humano, uno de los 8 factores de competitividad es Formación del Talento Humano) que crea el Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET), para “promover el aprendizaje a un nivel elevado de complejidad y especialización” y que pretende integrar los medios educativos existentes para estructurar una oferta de educación especializada y acorde con las necesidades identificadas en las regiones. Vale recordar que aquí se creó hace 20 años la Escuela de Liderazgo que, lamentablemente, por la crisis fiscal del 98, que obligó al departamento del Huila a reducirse considerablemente, fue cerrada y convertida hoy en la ESAP Regional Huila y Caquetá. Sería esta una excelente oportunidad para revivirla con una estructura renovada y acorde con las realidades del mundo globalizado y competitivo que cada vez exige mayor y mejor formación a los líderes.

El Huila debe contar con verdaderos líderes especializados e íntegros, independiente de su área de gestión Institucional, académica, empresarial o gubernativa, que lleven a cabo el cumulo de actividades hacia las metas definidas y que sean capaces de sobreponer el bien general al bien particular.

Es así como se consolida un objetivo estratégico fundamentado en promover y formar líderes y profesionales especializados e íntegros para potencializar el desarrollo regional y empresarial.

Administrar eficazmente los servicios delegados por el Estado para suministrar información confiable y oportuna.

La prestación de los servicios registrales tienen como finalidad fundamental suministrar información a la comunidad en general, lo cual incluye los empresarios, las entidades sin ánimo de lucro, las entidades públicas, entre ellas los organismos de control y vigilancia, la rama judicial, estudiantes, entre otros; es preciso que la información que se traduce en los certificados que expide la Cámara de Comercio, las bases de datos, las copias de los documentos que reposan en los archivos de registro, sean confiables y se entreguen de manera oportuna, en razón a que es medio de prueba y se convierte en una herramienta muy importante para la labor que adelantan los comerciantes y los terceros en el desarrollo de sus actividades.

Se deben tener en cuenta factores externos e internos que hacen que la administración de los registros públicos se visualice como un servicio que también coadyuve a la competitividad de los empresarios, comenzando por la misma formalización empresarial, como el primer contacto que el comerciante tiene con la legalidad.

Factores tales como los índices de informalidad, la globalización, la virtualización de los servicios, la política de simplificación de trámites, la necesidad de información veraz que necesita un inversionista para tomar una decisión, entre algunos factores externos y otros como el servicio al cliente, la infraestructura física y tecnológica de la institución, la implementación del sistema de gestión documental entre otros, se tuvieron en cuenta como aspectos internos.

Por lo anterior es que en esta nueva estructura del plan estratégico, se le ha querido dar un enfoque mucho más empresarial y útil al resultado de esa administración eficaz de los registros públicos, que se traduce en información, pero no cualquier información, debe ser confiable, teniendo en cuenta la coherencia que debe existir con la entregada por el usuario, de calidad y oportuna.

A nivel registral, continuamente se presentan cambios normativos, se asignan nuevos servicios o se desarrollan nuevos procedimientos que implican la actualización y fortalecimiento de la calidad, conservación y acceso a la información, aprovechando el sistema de gestión documental, de tal forma que funcione un engranaje al servicio de los distintos usuarios.

Promover la Formalización, la renovación y la utilización de los servicios delegados, es una estrategia para realizar actividades de ampliación de cobertura, no solo en términos territoriales sino en términos de los servicios de la institución, establecer o implementar proyectos de simplificación de trámites, servicios adicionales al Centro de Atención Empresarial, nuevos servicios registrales que sean asignados, entre otros.

Por otro lado, es importante continuar llevando a cabo otras funciones delegadas de carácter jurídico, como el estudio y certificación de las costumbres mercantiles y la realización de estudios jurídicos que aporten una información útil a la comunidad empresarial en materia registral.

Promover el crecimiento y desarrollo sostenible de las empresas de la región, por medio de programas de Emprendimiento, formación empresarial y eventos comerciales.

El desarrollo sostenible del sector empresarial implica apoyar a los emprendedores y empresarios para que adquieran la madurez necesaria y puedan crecer y consolidarse en el mercado. Institucionalmente, se logrará a través del fortalecimiento de la formación como fundamento para tener un personal íntegro, competente y comprometido con las organizaciones y la realización de eventos de alto impacto para consolidar las relaciones comerciales y generar dinámica económica.

En ese orden de ideas, Promoción del Comercio centra sus acciones en formación, emprendimiento y eventos, éste último, aprovechando que Neiva se proyecta como destino de eventos en el mercado nacional⁴, como nodo de desarrollo de la región sur colombiana, con la construcción de nuevos escenarios feriales.

Es por ello que la Cámara de Comercio de Neiva adquiere el compromiso de promover y posicionar a la ciudad capital como destino de eventos y negocios, estableciendo estrategias y tácticas que aporten en dicho procesos.

Fortalecer la gestión institucional

Se ha creado un nuevo objetivo estratégico, pensando más holísticamente en lo que debe ser y proyectar la Cámara de Comercio de Neiva, y tiene que ver con el fortalecimiento institucional, entendida como la capacidad que tenemos como Institución para adaptarnos y responder mejor a las nuevas coyunturas, con un único fin que es el de progresar a mediano y largo plazo.

De ahí que dentro de este objetivo, las estrategias estén relacionadas con las áreas transversales que tiene la Cámara de Comercio de Neiva y que dan soporte como son Talento Humano, Calidad, Control Interno, Gestión Documental, Administrativa y Financiera y Comunicaciones.

Particularmente, para consolidar un equipo humano íntegro, competente y comprometido al servicio de la institución, se requiere de la cualificación del talento humano, garantizando sus procesos de formación y ambientes sanos, seguros y propicios para su bienestar y productividad.

Entre tanto, el Sistema de Control Interno institucional, con énfasis en la gestión del riesgo, es un direccionamiento Gerencial, que busca minimizar la ocurrencia y el impacto de los riesgos a nivel estratégico, registral, reputacional, administrativo, financiero y operativo.

⁴ Plan Municipal de Competitividad de Neiva. Alcaldía de Neiva / Cámara de Comercio de Neiva. 2012; Neiva 2022. Análisis prospectivo estratégico territorial. Comfamiliar Huila. 2012.

A su vez Comunicaciones, con el apoyo de todos los equipos de trabajo, se enfoca en la reputación corporativa. Es la encargada de seguir proyectando el fortalecimiento institucional con sus partes interesadas, para convertirlo en una ventaja competitiva que permita seguir liderando procesos de desarrollo regional. Este objetivo podría decirse que reemplaza el objetivo del anterior plan estratégico que hacía referencia a ser reconocidos como líderes de la competitividad del Huila, pues este reconocimiento ya lo tenemos a nivel regional, y nacionalmente las instituciones oficiales y privadas también nos ven como los promotores de la competitividad del departamento.

También se logra el fortalecimiento institucional con la base gremial, incrementando su número y fidelizando a este grupo, a través de los servicios empresariales que ofrece la Cámara de Comercio de Neiva.

Por otro lado, mantener y fortalecer la infraestructura física y los mecanismos tecnológicos de la institución e implementar y certificar el Sistema de Gestión Documental permitirá a la institución hacer más eficiente la administración de la información de la entidad y el cumplimiento misional de la institución.

Contribuir al desarrollo regional sostenible e incluyente promoviendo escenarios de convivencia hacia la cultura de la paz.

Como bien sabemos estamos en medio de un proceso de paz que puede terminar en marzo de 2016 con su firma. Pensando en las oportunidades que pueden surgir del posconflicto, pensamos en este nuevo objetivo estratégico, pues tenemos claro que como Cámara de Comercio debemos jugar un papel importante en este proceso que, también es un factor clave para la competitividad y sostenibilidad regional.

Sin duda, debemos consolidar una propuesta conjunta que aporte a la construcción de la paz. Por eso hablamos de promover escenarios para la discusión y la reflexión sobre el tema con los empresarios y la comunidad en general, pues debemos generar ambientes de confianza en medio del escepticismo de una región que ha sido duramente golpeada por los grupos al margen de la ley. Así mismo en este contexto es necesario fortalecer nuestro Centro de Conciliación como un gran aliado de este proceso social y de inclusión, consolidando las líneas de acción o servicios de resolución de conflictos, promoviendo la cultura de la paz.

Este nuevo objetivo reemplaza al denominado “Promover la sostenibilidad regional, a través de prácticas de responsabilidad social”, pues el postconflicto sin duda alguna debe incorporar políticas y prácticas de responsabilidad social que hemos venido impulsando desde la Cámara de Comercio de Neiva, beneficiando a los empresarios y comunidad en general.

5.3.2 Desarrollo de estrategias y tácticas por línea estratégica.

Tabla 7. Desarrollo de estrategias y tácticas por línea estratégica.

Competitividad.

OBJETIVO	PE	ESTRATEGIAS	PT	TÁCTICAS	PI	INDICADORES	META
Promover la Competitividad e Innovación del Departamento del Huila a través de un trabajo articulado público privado, un desarrollo empresarial sostenible, la atracción de inversión, la generación de valor agregado que posicione al departamento, sus productos y servicios en mercados regionales, nacionales e internacionales, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los huilenses.	35%	Promover el desarrollo del Plan Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Huila y del Plan Municipal de Competitividad de Neiva.	10%	Hacer seguimiento al cumplimiento del Plan Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación Huila y Plan Municipal de competitividad de Neiva.	50%	Documento de análisis de medición al cumplimiento del Plan Regional de Competitividad, Ciencia Tecnología e Innovación del Huila.	10
					50%	Documento de análisis de medición al cumplimiento del Plan municipal de competitividad de Neiva	10
			40%	Fortalecer espacios de cooperación interinstitucional mediante el trabajo articulado del sector público y privado.	50%	Plan de acción de la CRECI.	1
					50%	Plan de acción por cada mesa sectorial.	11
			15%	Promover el diseño, estructuración y seguimiento de los Planes de Competitividad de Pitalito, La Plata, Garzón y sus áreas de influencia, alineado con el Plan Regional de Competitividad del Huila.	100%	Planes de competitividad para las regiones.	3
			35%	Formular y presentar proyectos y propuestas para las apuestas productivas y el mejoramiento de la competitividad regional.	40%	Proyectos y propuestas formulados y presentados.	35
					40%	Proyectos ejecutados directa o indirectamente.	15
					20%	Sectores impactados.	7

OBJETIVO	PE	ESTRATEGIAS	PT	TÁCTICAS	PI	INDICADORES	META		
Promover la Competitividad e Innovación del Departamento del Huila a través de un trabajo articulado público privado, un desarrollo empresarial sostenible, la atracción de inversión, la generación de valor agregado que posicione al departamento, sus productos y servicios en mercados regionales, nacionales e internacionales, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los huilenses.	15%	Contribuir al mejoramiento del entorno competitivo en el Departamento del Huila y la ciudad de Neiva.	100%	Gestionar el mejoramiento y realizar un monitoreo permanente a los factores de Competitividad e Innovación del Departamento del Huila y Neiva.	50%	Documento de seguimiento y análisis a los indicadores de competitividad.	5		
					50%	Mesas de trabajo por pilares de competitividad	50		
	20%	Promover la atracción de inversión regional, nacional y/o extranjera.	30%	Gestionar y acompañar la instalación de nuevas empresas o el fortalecimiento de capital de las ya existentes.	50%	Número de empresas instaladas o capitalizadas.	5		
					50%	Recursos de inversión atraídos	\$ 300.000 millones.		
					100%	Usuarios calificados nuevos.	5		
					100%	Proyectos de atracción de inversión formulados.	5		
	15%	Impulsar las exportaciones no minero energéticas y el posicionamiento regional y nacional de las empresas del departamento del Huila.	35%	Desarrollar actividades de capacitación y asesoría para el fomento de las exportaciones	100%	Número de empresas capacitadas en procesos de exportación.	600		
					100%	Número de empresas participantes en ruedas de negocios	145		
	15%	Promover la Innovación en el sector empresarial del Departamento del Huila.	15%	Desarrollar actividades de Propiedad Industrial.	50%	Solicitudes de Marca Registradas.	120		
					50%	Solicitud de Patentes.	2		
					35%	Ejecución del Convenio de Vigilancia Tecnológica.	70%	Empresas con capacidades instaladas de Vigilancia Tecnológica.	36
							30%	Al terminar el convenio estructurar el Plan de Negocios del Centro de Vigilancia Tecnológica.	1
					30%	Ofertar servicios de Vigilancia Tecnológica al sector empresarial de Colombia.	100%	Puesta en marcha del Centro de Vigilancia Tecnológica de la Cámara de Comercio de Neiva.	1
					20%	Desarrollar procesos de innovación y de base tecnológica aplicada en el sector empresarial del Huila.	70%	Empresas con procesos de Innovación.	40
	30%	Empresas capacitadas en innovación	250						

Formación de Líderes.

OBJETIVO	PE	ESTRATEGIAS	PT	TÁCTICAS	PI	INDICADORES	META
Promover y formar líderes y profesionales especializados e íntegros para potencializar el desarrollo regional y empresarial.	30%	Ofrecer programas de formación, diplomados, especializaciones, maestrías, entre otros acordes a las necesidades de la región, a través de convenios con universidades e instituciones de alta calidad.	20%	Gestionar y desarrollar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas a nivel regional, nacional e internacional.	100%	Alianzas con instituciones de educación superior.	5
			80%	Desarrollar los programas académicos.	30%	Cohortes de especialización y/o maestrías pertinentes con el desarrollo regional realizadas.	15 cohorte realizadas.
					30%	Personas formadas en especializaciones.	300
					10%	Diplomados desarrollados.	9
					10%	Personas formadas en diplomados.	180
					10%	Seminarios desarrollados.	25
					10%	Personas formadas en cursos y seminarios.	1.175
	35%	Identificar, diseñar y comercializar programas de alto nivel, para formación de líderes y profesionales.	30%	Realizar vigilancia tecnológica de programas de alto impacto a nivel mundial e identificar necesidades de formación de la región e implementarlas.	100%	actividades ejecutadas / actividades planeadas.	100%
			70%	Diseñar y/o implementar programas de liderazgo para los segmentos priorizados.	100%	Programas implementados.	3
	35%	Creación y puesta en marcha de la Escuela de Liderazgo y de Negocios.		Estructurar el plan de negocios de la Escuela de Liderazgo y de Negocios.	100%	Modelo de negocios establecido.	1
60%			Proveer a la Escuela de Liderazgo y de Negocios la infraestructura física y tecnológica, los recursos financieros y de talento humano.	100%	Inversión realizada.	5000 millones	

Registros Públicos

OBJETIVO	PE	ESTRATEGIAS	PT	TÁCTICAS	PI	INDICADORES	META
Administrar eficazmente los servicios delegados por el Estado para suministrar información confiable y oportuna.	50%	Mejoramiento continuo en la prestación de los servicios registrales.	60%	Fortalecer la recepción, tratamiento, conservación y suministro de la información en los procesos registrales.	50%	Número de auditorías realizadas / número de auditorías programadas.	100%
					50%	Número de encuestas de satisfacción con calificación satisfactoria/ número de encuestas planeadas.	97%
			40%	Facilitar el acceso a los servicios registrales a través de herramientas tecnológicas y físicas de última generación acordes a los avances en materia registral.	50%	Servicios virtuales de renovación / total de servicios de renovación.	35%
					50%	Certificados virtuales/ total de certificados expedidos.	30%
	50%	Promover la formalización empresarial, la actualización de la información, la utilización de los servicios registrales y otras funciones delegadas.	40%	Diseñar, desarrollar o implementar servicios o programas que dinamicen los registros públicos.	100%	Número de servicios o programas en operación/número de servicios o programas planeados.	100%
			40%	Ampliar la cobertura en la prestación de los servicios registrales y otros delegados.	50%	Prestar los servicios registrales en todos los municipios del Departamento del Huila.	37
					50%	Servicios registrales entregados.	1 millón.
			20%	Realizar estudios e investigaciones jurídicas.	50%	Realizar dos investigaciones o estudios jurídicos.	2
					50%	Costumbres mercantiles certificadas	5

Promoción del Comercio

OBJETIVO	PE	ESTRATEGIAS	PT	TÁCTICAS	PI	INDICADORES	META
Promover el crecimiento y desarrollo sostenible de las empresas de la región, por medio de programas de Emprendimiento, formación empresarial y eventos comerciales.	50%	Desarrollar programas para el fortalecimiento de emprendedores y empresarios en el Departamento del Huila.	50%	Ofrecer a emprendedores y empresarios un conjunto de servicios de apoyo a sus actividades mercantiles	30%	Ciclos de módulos de emprendimiento	40
					40%	Asistencia a módulos de emprendimiento.	3.150
					30%	Asesorías de emprendimiento.	650
			50%	Ofrecer programas de formación acorde a las necesidades de los empresarios de la región.	50%	Capacitaciones realizadas	270
					50%	Número de personas capacitadas	23.000
			50%	Promover y desarrollar eventos comerciales en el Departamento del Huila	100%	Realizar y apoyar ferias, misiones comerciales, ruedas de negocios, eventos, entre otros	15%
	10%	Número de expositores					3.100
	10%	Número de visitantes a ferias					285.000
	15%	Número de misiones comerciales					30
	10%	Número de personas participantes en misiones comerciales					1.200
	15%	Número de ruedas de negocio					52
	15%	Número de eventos					40
	10%	Número de personas asistentes a eventos					13.000

Fortalecimiento Institucional.

OBJETIVO	PE	ESTRATEGIAS	PT	TÁCTICAS	PI	INDICADORES	META		
Fortalecer la gestión institucional.	16%	Consolidar un equipo humano íntegro, competente y comprometido al servicio de la institución.	40%	Fortalecer los procesos de vinculación, promoción y desarrollo del Talento Humano.	50%	No. de empleados promovidos /No. de vacantes presentadas.	30%		
					50%	Personal con educación a nivel de especialización o post-grado para cargos de nivel profesional.	95%		
			30%	Realizar actividades de aplicación como fruto de procesos de formación y educación especializada, promovidos y apoyados por la entidad, en contraprestación.	100%	número de actividades realizadas por empleado / número de estímulos educativos otorgados.	100%		
					30%	Garantizar ambientes sanos, seguros y propicios, para el bienestar de los funcionarios y sus familias.	50%	Satisfacción del clima laboral de los empleados en la organización.	98%
	50%	Disminución de incidentes y accidentes laborales.	3%						
	16%	Fidelizar y fortalecer los afiliados de la institución.	100%	Ofrecer portafolio de servicios y prestar atención preferencial a los afiliados de la Cámara de Comercio de Neiva.	40%	Número de afiliados renovados.	95%		
					30%	Número de afiliados.	2.100		
					30%	Número de afiliados satisfechos / total de afiliados encuestados.	98%		
	16%	Mejoramiento continuo de los servicios que presta la institución.	100%	Fortalecer la cultura de la calidad como sistema útil para la organización.	100%	Acciones de mejora tratadas / acciones de mejora identificadas.	100%		
	16%	Fortalecer el Sistema de Control Interno institucional, con énfasis en la gestión del riesgo.	50%	Identificar, gestionar, tratar y minimizar el riesgo institucional a nivel estratégico, registral, reputacional, financiero y operativo.	100%	Riesgos tratados / riesgos identificados.	100%		
					50%	Implementar un conjunto de acciones que garanticen el sostenimiento y mejoramiento del sistema de Control Interno.	100%	Acciones ejecutadas / acciones planeadas.	100%
	12%	Potencializar la reputación institucional para liderar procesos de desarrollo regional.	40%	Mantener y gestionar nuevas alianzas interinstitucionales con entidades públicas y/o privadas regionales, nacionales e internacionales.	100%	Grupos de interés con una percepción buena y excelente / grupos de interés priorizados en el periodo.	95%		
					40%			Fortalecer el relacionamiento con los diferentes grupos de interés de la institución.	
					20%	Continuar fortaleciendo la divulgación de la gestión institucional y su posicionamiento en los	100%	Noticias positivas en el año / total de noticias publicadas en el año.	95%
	12%	Mantener y fortalecer la infraestructura física y los mecanismos tecnológicos de la institución, que permitan el mejoramiento de los procesos y su funcionalidad.	50%	Construir, adecuar, mantener y dotar espacios físicos para el cumplimiento misional de la institución.	100%	Cumplimiento plan de inversión.	100%		
					50%	Mantener actualizado el software, hardware y las telecomunicaciones para garantizar su funcionalidad y disponibilidad.	100%	Cumplimiento plan de inversión.	100%
	12%	Implementar y consolidar el Sistema de Gestión Documental para la eficiente administración de la información de la entidad, al servicio de los usuarios.	40%	Implementar, mantener y mejorar los procesos de Gestión Documental.	100%	No. De actividades Ejecutadas / No. De actividades Planeadas.	100%		
					60%	Desarrollar e implementar el sistema integral de información de la institución garantizando el cumplimiento normativo.	30%	No. De actividades Ejecutadas / No. De actividades Planeadas.	100%
							70%	Certificar el sistema de seguridad de la información en ISO 27001.	1

Desarrollo Social Incluyente

OBJETIVO	PE	ESTRATEGIAS	PT	TÁCTICAS	PI	INDICADORES	META
Contribuir al desarrollo regional sostenible e incluyente promoviendo escenarios de convivencia hacia la cultura de la paz.	30%	Generar escenarios de discusión para promover el desarrollo de la región.	70%	Realizar foros, conversatorios y/o paneles para promover la discusión y la reflexión en temas de coyuntura regional y nacional.	50%	N° Foros con líderes regionales y nacionales.	30
					50%	Personas asistentes a foros	3600
			30%	Fortalecer e implementar observatorios políticos, económicos y sociales.	100%	N° de informes realizados.	35
	20%	Incentivar y promover prácticas de RSE en la región.	100%	Fortalecer y apoyar programas de RSE.	100%	N° de población impactada-beneficiada.	17.500
	20%	Apoyar procesos de inclusión social para personal reintegrado.	50%	Sensibilizar a empresarios sobre las oportunidades para el personal	100%	N° Empresas sensibilizadas en procesos de reintegración.	150
	30%	Fortalecer las líneas de acción del Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición.	70%	Mantener, diseñar y/o implementar programas o proyectos que potencialicen el uso de los MASC en la región.	20%	Establecer 3 alianzas o convenios para fortalecer los métodos alternos de solución de conflictos.	3
					80%	Número de Conciliaciones realizadas.	2000
			30%	Consolidar un equipo de Conciliadores, árbitros y secretarios de alto nivel.	100%	Número de conciliadores, árbitros y secretarios que aprueban la evaluación anual / Número total de conciliadores árbitros y secretarios evaluados.	70%