

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Departamento de Boyacá

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Luis Gabriel Ballestas

Carlos Enrique Tatis Martelo

Sonia Lucía Vengoechea Arrieta

Oscar Sebastián Victoria

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Bogotá, mayo de 2017

Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento a los profesores Juan Manuel Aguilar y Carlos Bazán cuya guía y apoyo fueron fundamentales para el éxito de este trabajo.

Dedicatorias

A mi esposo Andrés Mauricio Medina y a toda mi familia les dedico mi trabajo por su amor, permanente cariño y comprensión, por apoyarme constantemente para lograr las metas y los objetivos propuestos.
Sonia Lucía Vengoechea Arrieta

A mi esposa Stephanie Izquierdo y a mi bebé que viene en camino, por el apoyo incondicional para lograr este gran reto académico.
Carlos Enrique Tatis Martelo

A mi familia y futura esposa Carolina Payares les dedico esta nueva meta alcanzada en mi vida profesional. Gracias a su apoyo incondicional en este proceso se pudo lograr el objetivo.
Luis Gabriel Ballestas

A mi familia por su apoyo incondicional desde mi nacimiento y con seguridad hasta mi fallecimiento. A los amigos que se hicieron durante el curso porque me ayudaron en mi crecimiento profesional y aprendizaje. A mi pareja quien con su amor me llevó a este nuevo logro. A mis profesores que se encargaron de llenar de conocimiento mi cerebro.
Oscar Sebastián Victoria

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico para el departamento de Boyacá tiene como objetivo primordial establecer las estrategias que ayuden a alcanzar a largo plazo el desarrollo económico sostenible del departamento. Realiza un análisis detallado que toma en cuenta la situación actual de este dentro del análisis interno y externo que propuso D'Alessio (2015) a partir del cual se logra determinar tanto las fortalezas y debilidades, como las oportunidades y amenazas que tiene.

Boyacá cuenta con una gran riqueza de recursos agropecuarios por la diversidad de pisos térmicos que posee en relación al territorio nacional; cuenta con una gran cantidad de oferta laboral que lo posiciona como el segundo departamento con menor tasa de desempleo del país; además, es una región llena de sitios históricos y patrimoniales que promueven la cultura y el turismo. A pesar de esto, sus debilidades tienen que ver con la falta de conectividad, la corrupción del Estado, el bajo nivel de redes viales, la deserción escolar y la falta de servicios públicos en la mayoría de la población.

El Plan Estratégico para el departamento de Boyacá propone una visión y misión clara para el año 2027. Posicionar a Boyacá dentro de los cinco departamentos con mayor aporte al PIB nacional en provecho de sus tres pilares económicos: el turismo, la agricultura y la minería. Si bien, factores como su ubicación geográfica y diversidad en recursos naturales son grandes ventajas competitivas que le favorecen en la consecución de su visión estratégica, aún se debe fortalecer la infraestructura, sofisticación y diversificación, innovación y dinámica empresarial para afianzar la competitividad del departamento. Los objetivos de largo plazo y las estrategias propuestas buscan llevar al departamento a una transformación que no solo lo beneficie económicamente sino que mejore la calidad de vida de sus habitantes.

Abstract

The Strategic Plan for the Department of Boyacá has as its primary objective to establish strategies that help achieve long-term sustainable economic development of the department. It performs a detailed analysis that takes into account the current situation of this within the internal and external analysis proposed by D'Alessio (2015) from which it is possible to determine both the strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats it has.

Boyacá has a great wealth of agricultural resources for the diversity of thermal floors that it has in relation to the national territory; Has a large amount of labor supply that positions it as the second department with the lowest unemployment rate in the country; In addition, it is a region full of historical and patrimonial sites that promote the culture and the tourism. Despite this, their weaknesses have to do with lack of connectivity, corruption of the State, low level of road networks, school dropout and lack of public services in the majority of the population.

The Strategic Plan for the department of Boyacá proposes a clear vision and mission for the year 2027. Positioning Boyacá within the five departments with the greatest contribution to the national GDP in favor of its three economic pillars: tourism, agriculture and mining. Although factors such as geographical location and diversity in natural resources are great competitive advantages that favor it in the achievement of its strategic vision, infrastructure, sophistication and diversification, innovation and business dynamics must be strengthened to strengthen the competitiveness of the department. The long-term objectives and strategies proposed seek to lead the department to a transformation that not only benefits it economically but also improves the quality of life of its inhabitants.



Tabla de Contenidos

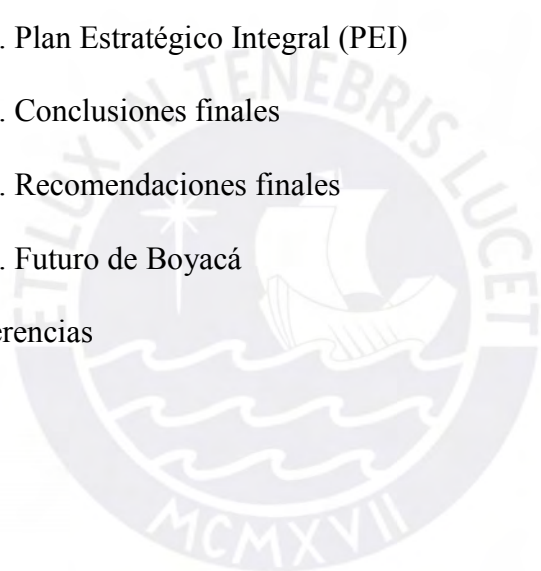
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El proceso estratégico: una visión general	xii
Capítulo I: Situación general de Boyacá	1
1.1.Situación general del departamento de Boyacá	1
1.2.Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, misión, valores, y código de ética	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Visión	13
2.3. Misión	13
2.4. Valores	13
2.5. Código de ética	14
2.6. Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación externa	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	15
3.1.2. Potencial nacional	15
3.1.3. Principios cardinales	21
3.2. Análisis competitivo del país	23
3.2.1. Condiciones de los factores	26
3.2.2. Condiciones de la demanda	31
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	32

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	33
3.2.5. Influencia del análisis en Boyacá	34
3.3. Análisis del entorno PESTE	35
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	36
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	38
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	42
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	45
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	46
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	47
3.5. Boyacá y sus competidores	48
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	49
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	50
3.5.4. Amenaza de los entrantes	52
3.5.5. Rivalidad de los competidores	52
3.6. Boyacá y sus referentes	54
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	55
3.8. Conclusiones	58
Capítulo IV: Evaluación interna	60
4.1. Análisis interno AMOFHIT	60
4.1.1. Administración y gerencia (A)	60
4.1.2. Marketing y ventas (M)	62
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	63

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	65
4.1.5. Recursos humanos (H)	66
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	67
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	69
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	70
4.3. Conclusiones	72
Capítulo V: Intereses de Boyacá y Objetivos de Largo Plazo	74
5.1. Intereses de Boyacá	74
5.2. Potencial de Boyacá	77
5.3. Principios cardinales de Boyacá	83
5.3.1 Influencia de terceras partes	84
5.3.2 Lazos pasados, presentes y futuros	86
5.3.3 Contrabalance de intereses	87
5.3.4 Conservación de los enemigos	88
5.4. Matriz de Intereses de Boyacá (MIO)	89
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)	90
5.6. Conclusiones	90
Capítulo VI: El proceso estratégico	92
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	92
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	94
6.3. Matriz Interna Externa (MIE)	97
6.4. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	98
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	99

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	100
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	102
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	106
6.9. Matriz de Ética (ME)	108
6.10. Estrategias retenidas y de contingencia	109
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	111
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	113
6.13. Conclusiones	115
Capítulo VII: Implementación estratégica	116
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)	116
7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	121
7.3. Políticas de cada estrategia	120
7.4. Estructura organizacional de Boyacá	124
7.5. Medio ambiente, ecología y responsabilidad social	124
7.6. Recursos humanos y motivación	124
7.7. Gestión del cambio	125
7.8. Conclusiones	129
Capítulo VIII: Evaluación estratégica	133
8.1. Perspectivas de control	133
8.1.1. Aprendizaje interno	133
8.1.2. Procesos	134
8.1.3. Clientes	134
8.1.4. Financiera	134

8.2. Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard)	135
8.3. Conclusiones	137
Capítulo IX: Competitividad de Boyacá	138
9.1. Análisis competitivo de Boyacá	138
9.2. Identificación de las ventajas competitivas de Boyacá	146
9.3. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de Boyacá	146
9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres	148
9.5. Conclusiones	149
Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones	150
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	150
10.2. Conclusiones finales	150
10.3. Recomendaciones finales	154
10.4. Futuro de Boyacá	156
Referencias	158



Lista de Tablas

Tabla 1 . <i>Tabla de indicadores del gobierno administrativo de Boyacá</i>	3
Tabla 2 . <i>Evolución del índice de desempleo</i>	3
Tabla 3 . <i>Índices de necesidades básicas de la población de Boyacá</i>	4
Tabla 4 . <i>Distribución del PIB colombiano por departamento</i>	9
Tabla 5 . <i>Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad</i>	10
Tabla 6 . <i>Variación del IPC 2015 por grupo de gastos para Tunja</i>	10
Tabla 7 . <i>Matriz de Intereses Nacionales(MIN)</i>	15
Tabla 8 . <i>Comportamiento del PIB por ramas de actividades económicas</i>	28
Tabla 9 . <i>PIB a precios corrientes y constantes</i>	31
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	48
Tabla 11. <i>Matriz del Perfil de Competitividad (MPC)</i>	57
Tabla 12. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	58
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	72
Tabla 14. <i>Distribución del PIB colombiano por departamento</i>	75
Tabla 15. <i>Informe de seguridad Boyacá 2015-2016</i>	76
Tabla 16. <i>Indicadores laborales 2013 - 2014</i>	77
Tabla 17. <i>Matriz de Intereses de Boyacá (MIO)</i>	89
Tabla 18. <i>Matriz DOFA del departamento de Boyacá</i>	93
Tabla 19. <i>Matriz PEYEA del departamento de Boyacá</i>	94
Tabla 20. <i>Matriz IE del departamento de Boyacá</i>	98
Tabla 21. <i>Matriz GE del departamento de Boyacá</i>	100
Tabla 22. <i>Matriz DE del departamento de Boyacá</i>	101

Tabla 23. <i>Resultado Matriz CPE del departamento de Boyacá</i>	102
Tabla 24. <i>Matriz CPE del departamento de Boyacá parte 1 de 2</i>	103
Tabla 25. <i>Matriz CPE del departamento de Boyacá parte 2 de 2</i>	104
Tabla 26. <i>Matriz de Rumelt del departamento de Boyacá</i>	107
Tabla 27. <i>Matriz de Ética del departamento de Boyacá</i>	108
Tabla 28. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	112
Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	114
Tabla 30. <i>Presupuesto departamento de Boyacá</i>	122
Tabla 31. <i>Balance scorecard</i>	136
Tabla 32. <i>Anuario de competitividad mundial 2016</i>	138
Tabla 33. <i>Indicador de competitividad de Colombia por factor</i>	140
Tabla 34. <i>Estructura del Índice Departamental de Competitividad 2016</i>	141
Tabla 35. <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	152

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico	xii
<i>Figura 2.</i>	Ubicación del departamento de Boyacá en Colombia.....	1
<i>Figura 3.</i>	Distribución de la población de Boyacá.....	2
<i>Figura 4.</i>	Cobertura de educación por niveles en Boyacá.....	5
<i>Figura 5.</i>	Distribución por pisos térmicos de la zona nororiental de Colombia.....	6
<i>Figura 6.</i>	Destino de los suelos en la zona nororiental de Colombia.....	7
<i>Figura 7.</i>	Variación anual del PIB 2016 - III/ - 2015 - III.....	17
<i>Figura 8.</i>	Variación del PIB 2010 - 2016.....	18
<i>Figura 9.</i>	Variación anual de los ingresos reales y personal ocupado promedio	19
<i>Figura 10.</i>	Diamante de Porter para Colombia	25
<i>Figura 11.</i>	Distribución poblacional de Colombia en porcentaje.....	27
<i>Figura 12.</i>	Variación anual % del PIB 2010 – 2016	28
<i>Figura 13.</i>	Tasa de desempleo (2007 – 2016)	29
<i>Figura 14.</i>	Distribución porcentual de la población ocupada.....	30
<i>Figura 15.</i>	Distribución porcentual de la población ocupada.....	30
<i>Figura 16.</i>	Distribución porcentual de hogares por bienes y servicios que poseen	32
<i>Figura 17.</i>	Distribución porcentual de hogares que poseen computador	35
<i>Figura 18.</i>	Estructura organización del Estado colombiano	36
<i>Figura 19.</i>	Fuentes de financiación 2016 en Colombia.....	39
<i>Figura 20.</i>	Tasa nominal y montos de inversión del Banco de la República	40
<i>Figura 21.</i>	Crecimiento del PIB de América Latina en 2017 y 2018.....	41
<i>Figura 22.</i>	Proyección del crecimiento del PIB colombiano	41

<i>Figura 23.</i>	Tasa de desempleo histórica en Colombia	42
<i>Figura 24.</i>	Tazas de desempleo de la región	43
<i>Figura 25.</i>	Defunciones no fetales 2016.....	44
<i>Figura 26.</i>	Distribución porcentual por área de la población censada	45
<i>Figura 27.</i>	Distribución de red vial secundaria, Colombia	64
<i>Figura 28.</i>	Tasa de desempleo por departamentos y Bogotá D.C	67
<i>Figura 29.</i>	Índice de penetración de internet fijo	68
<i>Figura 30.</i>	Tendencias mundiales de innovación para el sector agroindustrial	71
<i>Figura 31.</i>	Resultado de Matriz PEYEA del departamento de Boyacá	96
<i>Figura 32.</i>	Resultado de MBCG del departamento de Boyacá	99
<i>Figura 33.</i>	Evolución 2015 - 2016 del IDC.....	142
<i>Figura 34.</i>	Evolución por pilar 2014 - 2016 de Boyacá	143
<i>Figura 35.</i>	Diamante de Porter según competitividad de Boyacá	145

El proceso estratégico: una visión general

El Plan Estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al modelo secuencial del proceso estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y al alcance de la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso.

(a) Formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales.

Finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas existe una etapa final que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo pues participan muchas personas en él, e iterativo en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética. Estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. También se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas).

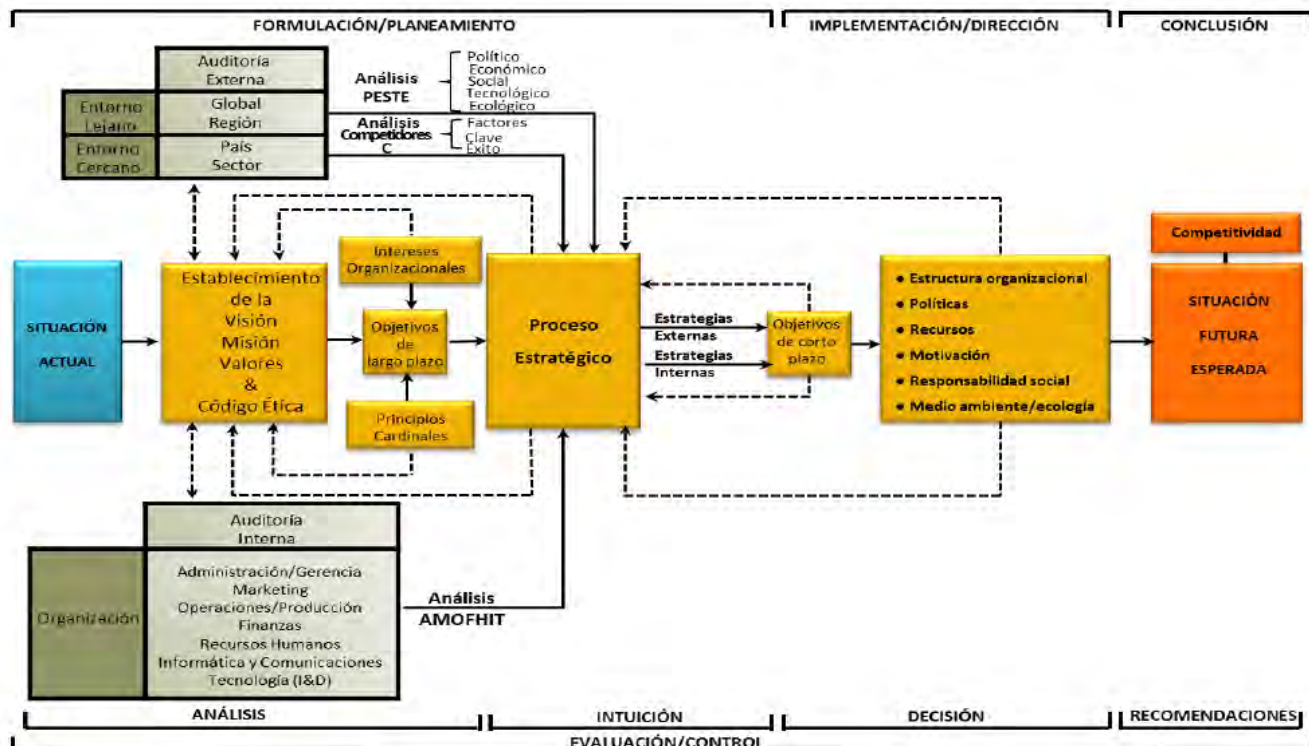


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Recuperada de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* de D'Alessio (2015).

Del análisis PESTE se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Tanto del análisis PESTE como del análisis de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las

oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite. De esto se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP, que son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La fase 3, el final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

Luego comienza la segunda etapa del Plan Estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un Plan Estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a

cada uno de ellos y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, por la utilización de principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, que busque el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la evaluación estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera del Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes.

En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Capítulo I: Situación general de Boyacá

1.1. Situación general del departamento de Boyacá

El departamento de Boyacá está situado en el centro del país en la cordillera Oriental de los Andes. Está localizado entre los $04^{\circ}39'10''$ y los $07^{\circ}03'17''$ de latitud norte y los $71^{\circ}57'49''$ y los $74^{\circ}41'35''$ de longitud oeste. Cuenta con una superficie de $23,189 \text{ km}^2$ lo que representa el 2.03 % del territorio nacional. Limita por el norte con los departamentos de Santander y Norte de Santander, por el este con los departamentos de Arauca y Casanare, por el sur con Meta y Cundinamarca y por el oeste con Cundinamarca y Antioquia. Adicionalmente cuenta con una población de 1'276,407 habitantes. La capital del departamento es la ciudad de Tunja con una población de 188.380 personas. Se encuentra dividido en 123 municipios, 123 corregimientos, 185 inspecciones de policía, así como numerosos caseríos y sitios poblados (Toda Colombia, 2017). En la Figura 2 se presenta su ubicación dentro del mapa de Colombia.



Figura 2. Ubicación del departamento de Boyacá en Colombia.
Recuperada de Etnia Boyacense (2015).

La población se encuentra distribuida en cuanto a género casi de forma igual y en edades se puede observar una estructura de tipo pirámide que favorece la prospectiva de cualquier plan de desarrollo del departamento. El hecho de que tenga una población joven e infantil predominante, lo hace un mercado laboral favorable para cualquier tipo de organización. En consecuencia, es posible ver también, según la Figura 3, hacia dónde deben ser dirigidos los esfuerzos de los planes del Gobierno.



Figura 3. Distribución de la población de Boyacá. Recuperada de Asamblea de Boyacá (2016).

La composición y el desempeño del instrumento administrativo en el departamento son clave. Con base en esto, un tópico fundamental es tener unos indicadores de desempeño del mismo y ver el estado en el que se encuentran actualmente. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación los componentes del IDI se definen así: Eficacia: evalúa el avance en el plan de desarrollo y el cumplimiento de las metas de productos; eficiencia: estima la eficiencia relativa por función de producción, evalúa la definición de mejoras potenciales en productos e insumos y el análisis de productividades; requisitos legales: evalúa el cumplimiento en la incorporación y el uso de los recursos de transferencias de la nación; gestión administrativa y

fiscal: evalúa la capacidad administrativa, el desempeño fiscal y la gestión sectorial. Estos se exponen a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1

Tabla de indicadores del gobierno administrativo de Boyacá

Puntaje		Indicadores									
		Eficacia		Eficiencia		Requisitos legales		Gestión administrativa y fiscal		Índice integral	
2011	2014	2011	2014	2011	2014	2011	2014	2011	2014	2011	2014
78.6	82.7	57.7	48.7	74.7	79.9	71.6	77.8	70.6	72.3		

Nota: Tomado de la Asamblea de Boyacá (2016).

De la lectura de los indicadores es posible ver cómo el departamento ha tenido un aumento en su índice integral. Sin embargo, si se analiza el detalle de los indicadores, se encuentra que el de eficiencia ha caído. En otras palabras, la gestión en mejoras potenciales en productividad del departamento ha caído en los últimos años.

En la Tabla 2 se puede ver que respecto al empleo se encuentra una situación de mejora en relación con los años anteriores. Adicionalmente es inferior al indicador nacional. En cuanto al índice GINI se puede ver que la repartición de la riqueza no ha mejorado; la desigualdad sigue siendo un tema crucial y que golpea a todas las personas del departamento de Boyacá.

Tabla 2

Evolución del índice de desempleo

Indicador	2005	2012	2013	2014
Tasa de desempleo %	9.2	7.3	8.9	7.5
GINI	0.56	0.53	0.53	0.53

Nota: tomado de *Informe de coyuntura económica regional*, (Uribe, Perettidel, Toro y Prada, 2016).

Continuando con la situación actual de la población en la Tabla 3 puede verse fuertes brechas en cuando al bienestar de la población. A pesar de esto, en temas de infraestructura, vivienda y servicios públicos, se encuentra una cobertura realmente buena pero con importantes oportunidades de mejora. En agua, por ejemplo, se tiene un cubrimiento inferior al promedio nacional. Contrario a esto, en temas de vivienda se tiene un déficit inferior al vivido en el resto del país.

Tabla 3

Índices de necesidades básicas de la población de Boyacá.

	Departamento	Región	País	Resultado esperado 2018	Resultado esperado 2018
Cobertura neta educación media (%2014)	48.4%	47.8%	40.5%	59.1%	Medio bajo
Pruebas Saber 11 matemáticas (2014)	51.8	51.28	49.7	51.3	Medio bajo
Tasa analfabetismo mayores a 15 años (2005)	10.0%	8.4%	9.1%	5.8%	Medio bajo
Tasa de mortalidad infantil-Fallecidos por 1000 nacidos vivos (2011)	15.4	21.2	17.6	11.6	Medio bajo
Cobertura vacunación DTP (2014)	88.4%	93.9%	90.3%	96.3%	Medio alto
Cobertura total acueducto (2005)	78.2%	82.2%	82.0%	95.9%	Medio alto
Déficit cuantitativo de vivienda (2005)	7.1%	11.9%	12.9%	4.4%	Alto
Déficit cualitativo de vivienda (2005)	33.5%	24.0%	26.1%	12.7%	Medio bajo

Nota tomado de *Informe de coyuntura económica regional*, (Uribe, Perettidel, Toro y Prada, 2016).

En cuanto a la educación, la Figura 4 presenta una situación realmente compleja. Si bien a niveles brutos se tiene un cubrimiento casi total, exceptuando preescolar, cuando se analiza el

neto de educación en la población la situación es bastante desfavorable. Esto genera preocupación en dos frentes: primero, no se está logrando llevar la educación a las personas más pequeñas del departamento; y segundo, las personas están entrando desfasados en edad a la educación. En otras palabras, para tener una población competitiva a nivel educativo se debe garantizar que los niños entren en la edad apropiada a los colegios con el fin de garantizar los correctos niveles de educación de acuerdo a la edad de las personas.

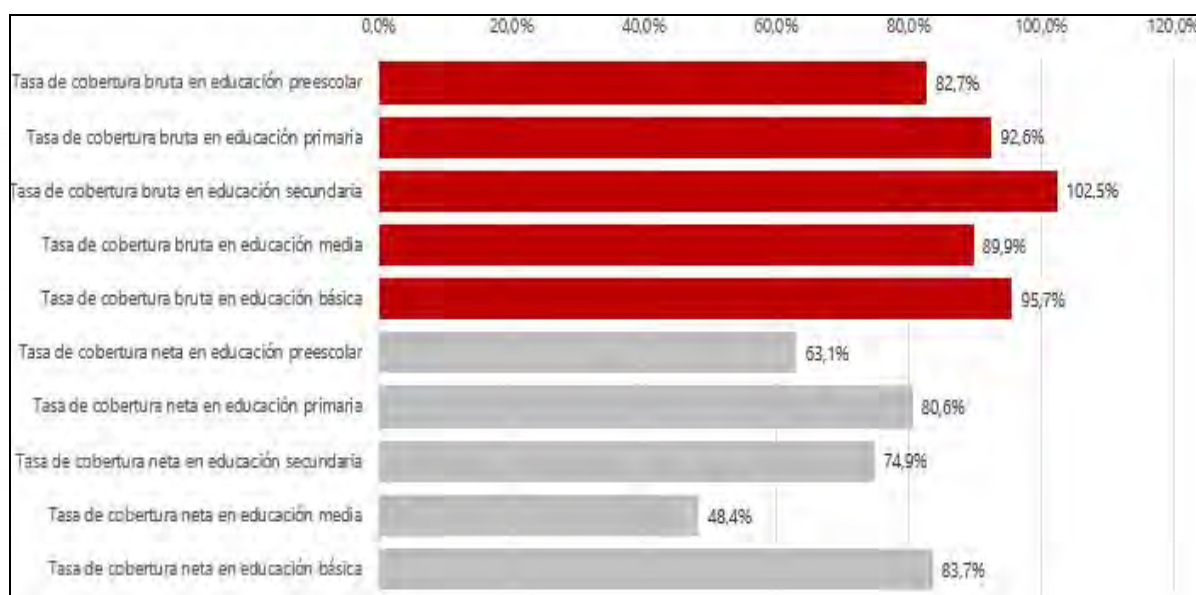


Figura 4. Cobertura de educación por niveles en Boyacá. Recuperada de documento *Colombia: panorama general*, (Banco Mundial, 2016).

Por otro lado, como ya se mencionó, Boyacá presenta una gran variedad de pisos térmicos, aunque el 68% del territorio es frío y páramo el departamento es un lugar idóneo para diferentes tipos de actividades económicas. La variedad de tipos de suelo y destinos para el mismo van desde la conservación y cuerpos de agua, hasta actividades agropecuarias y de ganadería. Sumado a esto se pueden encontrar grandes masas de tierra sin intervención del hombre y sin habitar. Lo anterior se evidencia en la Figura 5.

A pesar de esto, se encuentra una zona bastante contaminada por la actividad económica conocida como el corredor industrial de Boyacá (Salazar Mejía, 2010). Este corredor es producto de las ventajas geográficas que ofrecen los valles generados por las corrientes hídricas. La red principal de corrientes está conformada por el río Chicamocha y sus afluentes principales (Chulo, Tuta, Chiticuy, Sotaquirá, Pesca-Chiquito y Piedras), y un conjunto de estructuras artificiales de drenaje y almacenamiento, hasta la localidad de Vado Castro. Los municipios que conforman este corredor son Tunja, Nobsa, Sogamoso, Duitama, Paipa y Tibasosa. Estos se caracterizan por tener un índice de calidad de vida de 79% o más alto, ubicándolos por encima del promedio departamental. Esto debido, entre otras razones, a que dichos municipios hacen parte del corredor industrial de Boyacá que es un buen generador de empleo. Duitama por ejemplo tiene un nivel de calidad de vida de 90.1%, el más alto de Boyacá después del municipio de Cuítiva (Corpoboyacá, 2009).

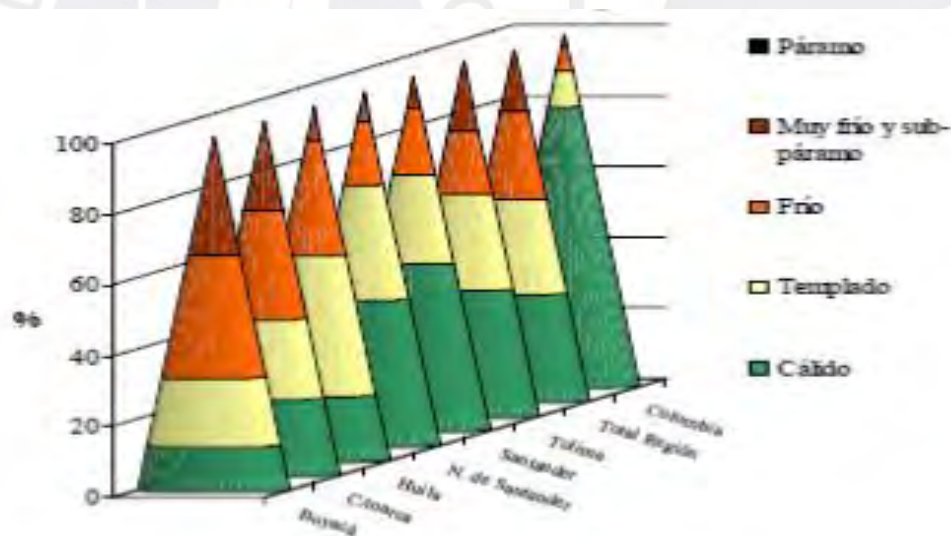


Figura 5. Distribución por pisos térmicos de la zona nororiental de Colombia Recuperada de *Documento de trabajo sobre economía regional*, Salazar Mejía (2010).

En cuanto al aprovechamiento del suelo de forma agroindustrial, Boyacá tiene una situación a revisar en cuanto al recurso hídrico se trata. El departamento cuenta con 297,465 cuencas hidrográficas, lo cual le permite tener un Índice de Vulnerabilidad Hídrica (IVH) bajo en

la mayoría de su territorio. De acuerdo con el IDEAM, el 63% del territorio total se encuentran en nivel bajo en el IVH, el 27% en nivel medio y el 10% en alto.

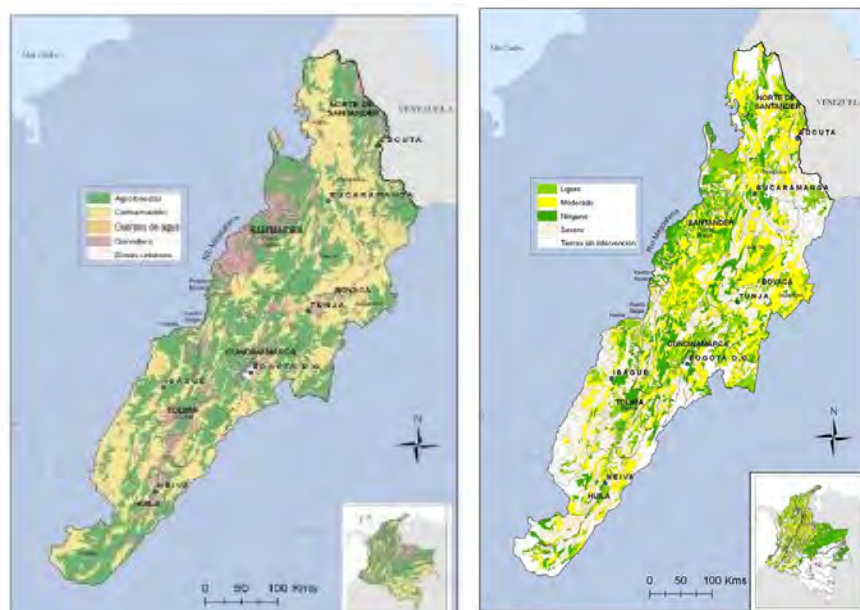


Figura 6. Destino de los suelos en la Zona Nororiental de Colombia
Recuperada de *Documento de trabajo sobre economía regional*, Salazar Mejía (2010).

La actividad económica de Boyacá posicionó el departamento en el puesto 9 de 32 en aporte al PIB del país. Las principales actividades del mismo son agricultura, ganadería, caza, silvicultura, explotación de minas y canteras. Estas últimas han sido las de mayor crecimiento en la región en el último quinquenio como se evidencia en la Tabla 4. Sin embargo, al desglosar estas ramas se puede encontrar gratas sorpresas para el departamento. Como se observa en la Tabla 5, entre ellas, que el aumento más grande para 2015 se presentó en la construcción de obras de ingeniería civil (17.4%), extracción de minerales no metálicos (17.0%) y cultivo de café (16.0%). En forma contraria, otras actividades como la extracción de carbón lignítico y turba (-35.5%), eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares (-16.7%) y extracción de minerales metálicos (-14.3%) mostraron un fuerte decrecimiento (Uribe, Perettidel, Toro y Prada, 2016).

Tabla 4*Distribución del PIB colombiano por departamento*

Departamentos	2014p ¹	Variación ²	PIB per cápita ³
Nacional	757.506	4,4	15.893,361
Bogotá D. C.	187,919	4,6	24'163,912
Antioquia	101,650	6,9	15'937,268
Valle del Cauca	70,635	5,0	15'466,813
Santander	61,032	9,3	29'756,872
Cundinamarca	38,358	3,3	14'534,726
Meta	36,791	-2,9	39'011,868
Bolívar	31,123	-2,0	15'013,478
Atlántico	29,870	6,6	12'282,057
Boyacá	22,226	4,0	17'437,422
Tolima	16,354	3,3	11'645,975
Casanare	15,169	6,2	43'310,425
Huila	14,124	4,6	12'383,619
Cesar	13,442	6,1	13'223,378
Córdoba	13,075	4,3	7'765,257

Nota: Tomado de *Informe de coyuntura económica regional* (Uribe, Perettidel, Toro y Prada, 2016).

Por otra parte, si se analiza el PIB per cápita, es posible detectar cómo para el departamento se tuvo un incremento de cuatro puntos llegando casi a los 17'500,000. Esto pone a los pobladores promedio de Boyacá en una posición privilegiada frente al promedio nacional. Sin embargo, hay que hacer dos salvedades con referencia a esta afirmación y es que si bien están por encima del promedio nacional, para el 2015 el incremento estuvo por debajo del promedio nacional, por lo que es posible concluir que la población tuvo un incremento inferior al de la mayoría del país mostrando una posible situación en la riqueza por persona dirigida hacia el empobrecimiento.

Adicionalmente, si se compara con las zonas del país con mayor PIB per cápita, es posible ver cómo este es apenas el 40% en comparación con el Casanare y el 72% con la capital del país, Bogotá. De hecho, si se compara con el promedio nacional, solo alcanza a ser superior

en un 9%. Al sumar estas dos situaciones, un incremento inferior al promedio y una diferencia abismal con los más ricos y muy cercana al promedio, es posible decir que los pobladores se encuentran en una situación que de no atenderse podría llevar la población a encontrarse en la franja menos favorecida del país.

Tabla 5

Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad

Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013	2014p
Producto interno bruto	3.7	9.4	3.1	2.9	4.0
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-2.3	1.7	7.5	8.2	-2.6
B Explotación de minas y canteras	18.9	16.4	2.6	2.3	6.4
C Industria manufacturera	-5.5	17.6	0.1	1.0	3.9
D Electricidad, gas y agua	0.9	12.6	-3.2	-1.7	5.7
E Construcción	14.5	7.3	7.5	-0.4	12.9
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	2.5	3.5	2.2	2.9	5.2
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	13.5	16.6	0.0	2.3	-1.5
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3.7	11.0	3.7	4.1	5.6
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1.5	1.4	4.3	3.9	4.4
Derechos e impuestos	5.6	17.4	2.1	1.5	4.5

Nota: Tomado de *Informe de coyuntura económica regional* (Uribe, Perettidel, Toro y Prada, 2016).

Por último, el análisis del incremento en el índice de precios del consumidor presente en la Tabla 6, demuestra que el costo de vida en el departamento se incrementó por debajo del incremento nacional. Esto juega en pro de dos elementos: primero, la calidad de vida de las personas de la región dado que el aumento en los ingresos es suficiente para mantener los gastos; y segundo, las actividades económicas dado que la región se vuelve más competitiva para ser objeto de inversión de compañías pues los costos y gastos operativos se ven reducidos en comparación con el resto del país.

Tabla 6*Variación del IPC 2015 por grupo de gastos para Tunja*

Grupos de gasto	Nacional		Diferencia porcentual	Tunja		Diferencia porcentual
	2014	2015		2014	2015	
Total	3,7	6,8	3,1	3,6	6,1	2,5
Alimentos	4,7	10,8	6,2	5,4	10,1	4,8
Vivienda	3,7	5,4	1,7	3,9	4,4	0,5
Vestuario	1,5	3,0	1,5	0,9	3,1	2,2
Salud	3,5	5,3	1,8	3,4	4,2	0,8
Educación	4,1	5,1	1,0	4,3	5,4	1,2
Diversión	2,8	4,5	1,7	0,0	3,0	2,9
Transporte	3,2	4,9	1,6	1,9	4,4	2,6
Comunicaciones	2,3	4,7	2,4	1,1	1,3	0,2
Otros gastos	2,2	6,9	4,7	1,7	4,7	2,9

Nota: Tomado de *Informe de coyuntura económica regional* (Uribe, Perettidel, Toro y Prada, 2016).

1.2. Conclusiones

Boyacá es un departamento con gran cantidad de situaciones que se necesitan atender. Se tienen ineficiencias en el gobierno administrativo del departamento así como falencias en educación y cobertura de servicios públicos. Además, el incremento en la riqueza de la población se encuentra por debajo del promedio nacional poniendo en peligro la población de caer en la pobreza. El PIB per cápita sumado a la tasa de desempleo y a la no mejora del indicador de distribución de la riqueza sugiere que es necesario realizar un Plan Estratégico para generar una estrategia que lleve hacia la visión que se quiere del departamento.

Capítulo II: Visión, misión, valores, y código de ética

2.1. Antecedentes

El gobierno de Boyacá creó el Plan Departamental *Creemos en Boyacá, tierra de paz y libertad, 2016 - 2019*, una poderosa herramienta de transformación social y económica que apoya la visión y misión que actualmente tiene definido su departamento (Gobernación de Boyacá, 2015). La visión actual de la Gobernación de Boyacá es que en el año 2020 el departamento:

Será una región próspera y competitiva gracias a la generación de cadenas de valor basadas en la ciencia, la tecnología y la innovación, el aprovechamiento estratégico de su posición geográfica, su diversidad de climas, culturas, su enorme potencial turístico, minero y agrícola; su infraestructura y conectividad, así como su profunda responsabilidad social y la conservación del medio ambiente que brinda a sus ciudadanos oportunidades de desarrollo social y económico en condiciones de sostenibilidad, equidad y seguridad. (Gobernación de Boyacá, 2017a)

Por su parte, la misión de la Gobernación de Boyacá propone:

Brindar un servicio público de calidad, con la implementación de sólidas bases de desarrollo sostenible, humano y ambiental, mediante procesos de participación, liderazgo público y gestión estratégica; apropiación de valores y articulación de políticas, tendencias a mejorar las condiciones de vida de la población. (Gobernación de Boyacá, 2017a)

La visión y la misión de la Gobernación de Boyacá muestra un gobierno organizado que transmite de una manera clara y comprensible a dónde quiere llegar y en un plazo definido para el año 2020, basado en las tres actividades más representativas para el crecimiento económico y fundamentándose en el bienestar social.

2.2. Visión

Para el año 2027, Boyacá estará situado dentro los cinco departamentos con mayor aporte al PIB nacional.

2.3. Misión

Garantizar el bienestar de la población gestionando el desarrollo de las actividades de turismo del departamento de Boyacá aprovechando su ubicación geográfica y su cercanía con la capital del país, que esto sea el principal motor económico que impulse la generación de empresas locales y atraiga inversiones tanto nacionales como extranjeras. Ser un departamento comprometido con la responsabilidad social, siempre en la búsqueda del bienestar de la población y demás *stakeholders* al igual que la conservación del medio ambiente.

2.4. Valores

Los valores del departamento de Boyacá son los siguientes:

- Honestidad.
- Integridad.
- Identidad.
- Respeto por las personas.
- Solidaridad.
- Justicia.
- Responsabilidad social y compromiso con la mejora continua.

2.5. Código de ética

El código de ética de la Gobernación de Boyacá está basado en los siguientes lineamientos:

- Rectitud en el obrar, no se acepta la corrupción en ningún nivel de la estructura organizacional.
- Igualdad para todos y respeto por las leyes.
- Respeto por la vida y la integridad de la población.
- Inclusión social de género, raza, orientación sexual, etnia y creencias religiosas.
- Conservación del patrimonio cultural y sus tradiciones.
- Protección del medio ambiente y los recursos del departamento.
- Manejo efectivo y responsable de los recursos económicos.

2.6. Conclusiones

Boyacá va a estar en el 2027 dentro de los primeros cinco departamentos más desarrollados a nivel nacional, a través del aprovechamiento de sus tres pilares económicos que son el turismo, la agricultura y la minería, con unos valores claramente definidos y acompañados de su código de ética.

Capítulo III: Evaluación externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En Colombia no hay claridad acerca de los intereses nacionales pues nunca se han definido oficialmente. Los intereses nacionales se reunieron en tres grupos: a) soberanía nacional; b) bienestar económico; y c) lucha contra el terrorismo y el narcotráfico.

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales

Ítem	Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1	Soberanía Nacional	**Venezuela **Ecuador			
2	Bienestar Económico		*Estados Unidos *Europa *América Latina		
3	Lucha contra el terrorismo y el narcotráfico	*Ecuador *Brasil *Venezuela *Perú		*Estados Unidos *Europa *China	

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a lo reportado por el DANE (2017a) con respecto al aspecto demográfico, la población en Colombia al mes de enero de 2017 está en 49'039,025 siendo el cuarto país más poblado en América después de Estados Unidos, Brasil y México. Del total de la población, el 49.37% corresponde a hombres y el 50.63% a mujeres. Las mujeres representan mayor proporción de la población en todos los grupos poblacionales. La distribución de la población en los departamentos más representativos se observa de la siguiente manera: Cundinamarca con 10

843,518 donde la ciudad de Bogotá D.C. tiene 8'080,734, Antioquia con 6'613,118, Valle del Cauca con 4'708,262, el Atlántico con 2'517,897 y Boyacá con 1'279,955 (DANE, 2017a)

El censo realizado en el año 2005 por el DANE diagnosticó que en los últimos 41 años el analfabetismo disminuyó de una tasa del 27.1% a una tasa del 8.4%. De igual forma, el 91.6% de la población mayor a 15 sabe leer y escribir y para la población de 15 a 24 años disminuyó de una tasa del 11.1% al 3.1% (DANE, 2017b). Para el año 2015 la tasa de analfabetismo disminuyó al 5.8% pero aún falta seguir trabajando en este tema pues para la Unesco el número que se debe tener es del 3.8% para poder asegurar que un país está libre de esta condición. (DANE, 2017b)

Colombia se encuentra ubicado en la región noroccidental de América del Sur, limita al noroeste con Panamá, al sur con Perú y Ecuador y al este con Brasil y Venezuela. Es el único país de América del Sur que tiene entrada al océano Atlántico a través del mar Caribe y tiene costas en el océano Pacífico. La superficie del país es de 2'129,748 km donde 988,000 km corresponden a su extensión marítima y 1'141,748 km a su territorio continental. Cuenta con diferentes zonas climáticas donde la mayoría de la población vive en el clima templado, a nivel global tiene la mitad de los páramos que hay en el planeta tierra, lo que hace de Colombia uno de los países con más zonas húmedas en el mundo.

Colombia cuenta con una gran variedad de recursos naturales por su localización en la zona ecuatorial, lo que hace que cuente con una gran diversidad de climas y ecosistemas, su posición geográfica es estratégica en el hemisferio americano al ser la puerta de acceso a América del Sur y contar con puertos hacia toda América, Europa y los países ubicados hacia la zona pacífica.

La economía colombiana venía de unos años de bonanza manteniendo una inflación controlada, un precio del dólar manejable y unos buenos ingresos petroleros, pero a partir del año 2015 Colombia viene con tendencias que no han favorecido a la economía. La preocupación de los empresarios y la población por el desplome de la renta petrolera y la disminución de las exportaciones a pesar de que la tasa de cambio es favorable a las empresas con comercio en el exterior, el paro camionero que se vivió durante el 2016, el incremento de las tasas de interés que llegaron a 7.75% y la reducción en el consumo, han impactado en los resultados de la economía colombiana durante el año 2016.

Como se observa en la Figura 7, durante el tercer trimestre del año 2015 el Producto Interno Bruto (PIB) creció el 3.2%, durante el mismo período, para el 2016 el crecimiento del PIB estuvo en el 1.2%, los sectores que más aportaron este crecimiento fueron el de construcción, los establecimientos financieros, seguros y la industria manufacturera pero no fue suficiente para el impacto que ha venido generando la caída de los precios del petróleo (DANE, 2017c). Los sectores que no presentaron crecimiento fueron el de explotación de minas y canteras, el transporte, almacenamiento y comunicaciones, el paro camionero que se vio en el

año 2016 que afectó de manera directa disminuyendo la actividad de servicio de transporte terrestre.

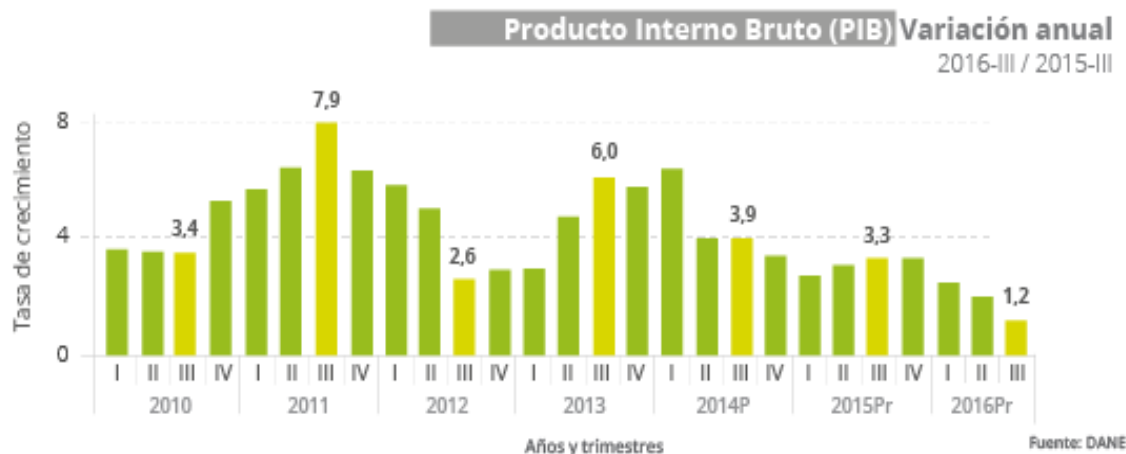


Figura 7. Variación anual del PIB 2016 - III/ - 2015 - III. Según el DANE, recuperado de *Cuentas económicas nacionales trimestrales, Producto Interno Bruto*. (DANE, 2017)

De acuerdo a lo informado por el DANE (2017c), Colombia viene desde hace varios años con crecimientos positivos consecutivamente, si se calcula el crecimiento del Valor del producto interno bruto a precios constantes desde el 2011 al 2016 en el mismo trimestre tuvo un aumento de 20.7 billones de pesos como se evidencia en la Figura 8, situación que se presentó por la buena economía que el país venía trayendo.

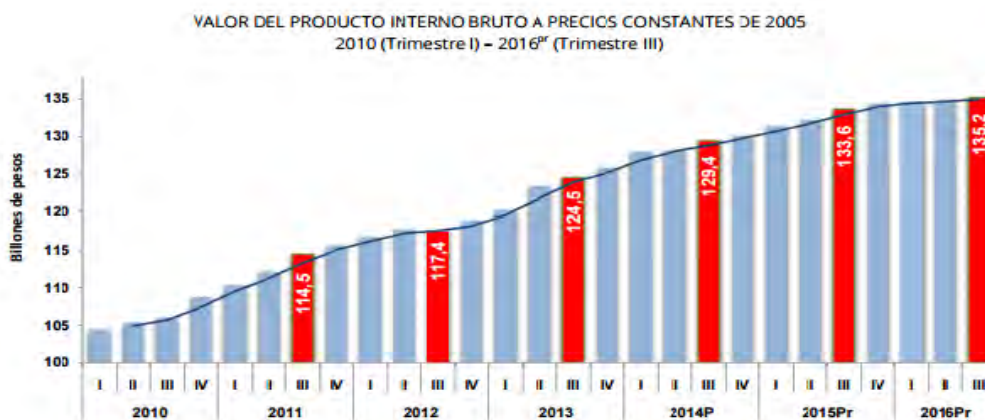


Figura 8. Variación del PIB 2010 – 2016. Según el DANE, recuperado de *Cuentas económicas nacionales trimestrales, Producto Interno Bruto*. (DANE, 2017c)

El turismo en Colombia viene creciendo en los últimos años y se puede ver con la transformación que se ha venido viviendo en el sector hotelero y restaurantes, con el incremento en la llegada de extranjeros, la inversión en nuevos hoteles a lo largo y ancho del país y los ingresos que se perciben en la cuenta de viajes en la Balanza de Pagos (MINCIT, 2016). De los países de América Latina, Colombia ocupa el quinto lugar del total de llegadas en el mundo, de enero a octubre la llegada de extranjeros tuvo un incremento del 13.47% respecto al mismo al mismo período del año anterior, los países que más contribuyeron a las llegadas fueron Estados Unidos, Venezuela y Brasil. Con respecto al porcentaje de ocupación de habitaciones a nivel nacional de enero a octubre de 2016 fue de 49.7%. (MINCIT, 2016). Según el DANE en noviembre de 2016 como se observa en la Figura 9 nos muestra:

Los ingresos reales de los hoteles aumentaron el 1.2% con relación al mismo mes de 2015. En lo corrido del año hasta el mes de noviembre de 2016, los ingresos reales aumentaron 5.4%, y en los últimos doce meses hasta el mes de noviembre de 2016, los ingresos reales aumentaron 6.1% con relación al mismo periodo del año anterior. (DANE, 2017d)

Hoteles Variación anual de los ingresos reales y personal ocupado promedio
Noviembre (2016 - 2015)



Fuente: DANE

Información actualizada el 20-Enero-2017

Figura 9. Variación anual de los ingresos reales y personal ocupado promedio. Según el DANE, recuperado de *Comunicado de Prensa sector hotelero*. (DANE, 2017d)

Según la Revista Semana (2016) los resultados del *ranking* del Global Innovation Index posicionan a Colombia en el puesto 63 de 128 países en el mundo y de 19 países de América Latina, quedo en quinto lugar en innovación después de Chile, Costa Rica, México y Uruguay, superando a Argentina y Brasil.

En Colombia se creó el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) que depende de la presidencia de la república y lidera el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI). Este enfoca su trabajo en cuatro grandes frentes que son: a) educación para la investigación; b) investigación; c) innovación y d) mentalidad y cultura científica (Colciencias, 2017). De acuerdo a lo informado por Colciencias “el país cuenta con 1463 grupos de investigación registrados, 3433 investigadores con formaciones postdoctorales, doctorales y de maestrías registrados, 53 universidades y 110 solicitudes de patentes para el 2014” (Colciencias, 2015).

Debido a la historia de Colombia, en especial, por estar habitada en principio por indígenas y por ser producto de la colonización española que a su vez trajo esclavos africanos, se derivaron muchas mezclas que hicieron de este un país con una gran diversidad étnica: indígenas, mestizos, afrodescendientes, raizales, palenqueros, gitanos, campesinos e inmigrantes europeos y árabes. Esta diversidad ha favorecido y enriquecido el conocimiento en artes y letras, entre sus autores más reconocidos se encuentra el premio Nobel de Literatura, Gabriel García Márquez, los pintores Fernando Botero y Enrique Grau, el escultor Edgar Negret, entre otros.

En Colombia existen diferentes regiones como la Caribe, Pacífica, Andina, Orinoco, Amazonas y las Islas de San Andrés y Providencia, donde hay una gran mezcla de sonidos, danza, mitos y leyendas, en las diferentes regiones se destacan sus ritmos particulares, algunos

de ellos son el vallenato, la cumbia, el son, el paseo, el merengue, la salsa, la puya la chirimía, el joropo, entre muchos otros. Según la Constitución Política de Colombia

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (Corte Constitucional de Colombia, 2015)

La estructura del Estado está comprendida en tres ramas del poder público: la legislativa, la ejecutiva y la judicial. En el ámbito militar Colombia tiene para la defensa y el orden nacional la Fuerza Pública, la cual está conformada por la Fuerza Armada y la Policía Nacional, la Fuerza Armada a su vez está conformada por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Entre sus funciones principales está la del mantenimiento del orden y las condiciones necesarias para el libre ejercicio del derecho y las libertades públicas, el asegurar a los individuos una convivencia pacífica dentro del territorio nacional y guardar el orden público interno; es decir, perseguir y capturar a los delincuentes (Banco de la República, 2015).

3.1.3. Principios cardinales

La influencia de terceras partes: Colombia cuenta con diversos tratados de libre comercio (TLC) con diferentes países a nivel mundial tales como México, El Salvador, Guatemala, Honduras, Chile, Canadá, Estados Unidos, Venezuela, Cuba, la Unión Europea, Corea, Costa Rica. También cuenta con otros acuerdos como la Alianza del Pacífico con los países Chile, Perú y México. Acuerdo con la EFTA con los países Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega. Acuerdo con la Comunidad del Caribe (CARICOM) donde se encuentran los países del Caribe.

Y el acuerdo con los países del Mercosur: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, donde exportan e importan diferentes productos de calidad (MINCIT, 2017). Desde el 2012 se aprobó el TLC con Estados Unidos, lo que ha beneficiado a Colombia en términos del aumento de inversionistas extranjeros, diversificación de los productos y servicios de los empresarios nacionales.

Colombia tiene una gran dependencia en las ventas de petróleo como fuente de ingreso, durante los últimos dos años las ventas al extranjero a los principales socios comerciales han venido disminuyendo, como es el caso de Estados Unidos, socio comercial más importante de Colombia, a causa de la caída del precio y el aumento de las reservas de petróleo en ese país. La desaceleración de la economía de China ha impactado notablemente pues este es el mayor importador de petróleo en el mundo, lo que significó que las ventas en Colombia a ese país cayeran. De igual forma se ha visto afectado el comercio en términos generales, pues de los doce países suramericanos solo se mantuvo una fuerte relación con cuatro de ellos (Bolivia, Cuba, Uruguay y Paraguay), en el caso de Brasil, que siempre ha sido uno de los principales socios junto con Venezuela, se ha disminuido considerablemente por la difícil situación política que este país viene pasando.

Lazos pasados y presentes: el país se destaca por tener una gran diversidad étnica: indígenas, mestizos, afrodescendientes, raizales, palenqueros, gitanos, campesinos e inmigrantes europeos y árabes, esta diversificación tuvo sus inicios hace varios siglos cuando llegaron los españoles en la época colonial junto con los esclavos que trajeron los conquistadores desde África. Lo anterior ha hecho que el país tenga una mezcla de costumbres y tradiciones que lo hace muy atractivo para el turismo nacional. Colombia durante muchos años ha tenido muy buenas relaciones comerciales con diferentes países.

Contrabalance de los intereses: los asuntos que han afectado las relaciones de Colombia con los países con los que colinda han sido las drogas ilícitas, el conflicto interno, la seguridad fronteriza, el comercio y las migraciones. Sin embargo, se han creado diferentes cooperaciones entre países para poder abordar y atacar estos temas. En las últimas décadas se han gestado diferencias entre Colombia y algunos de sus vecinos, tal es el caso de Venezuela, por el contrabando entre países en la frontera y las políticas internas de este país. En el caso con Nicaragua las diferencias se han presentado por la delimitación marítima entre ambos países donde Colombia perdió una gran parte de su territorio marítimo después de un arduo pleito ante la Corte Internacional de Justicia de la Haya.

Conservación de los enemigos: Colombia ha tenido muy buenas relaciones con los países, pero algunas circunstancias por temas políticos y gobiernos han generado enemistades, de nuevo se expone el caso con Venezuela. Desde el año 2008 se vienen presentando diferencias entre ambos países, lo que ha hecho que las ventas a ese país cayeran considerablemente al romper las relaciones con Colombia y con los diferentes cierres de frontera que se han presentado, que ha desembocado incluso en una profunda crisis entre los países vecinos.

3.1.4. Influencia del análisis en el departamento de Boyacá

Colombia cuenta con muchas ventajas que favorecen al departamento de Boyacá, su ubicación geográfica, sus recursos naturales y la diversidad cultural constituyen una gran oportunidad para que Boyacá sea un destino turístico muy atractivo para los visitantes. El número de extranjeros que llegan a Colombia ha venido incrementándose considerablemente lo que le da a Boyacá una posición importante para desarrollar el turismo. Los diferentes tratados que tiene Colombia con los países vecinos y el TLC que tiene con Estados Unidos traen

beneficios económicos para las exportaciones de diferentes productos y servicios siendo de gran provecho para Boyacá.

3.2. Análisis competitivo del país

Según Porter (2003), la prosperidad nacional se crea, no se hereda, y la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. A su vez menciona que la competitividad está determinada por la capacidad de las empresas de una nación para lograr altos niveles de productividad, elevando el nivel de vida de sus ciudadanos; logrando su objetivo principal. Por otra parte, Porter aclaró que ninguna nación puede ser competitiva en todo por lo cual debe desplegar el limitado arsenal de recursos humanos y materiales de la nación en los usos más productivos y que las empresas compiten con estrategias mundiales que involucran no solo el comercio exterior sino también la inversión extranjera.

Para poder competir a nivel mundial, Colombia debe determinar sus ventajas nacionales determinantes del éxito, para ello se utiliza el diamante de la competitividad de las naciones de Porter que se observa en la Figura 10, que define con claridad las cuatro fortalezas del poder nacional. Las cuatro fortalezas son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y sectores relacionados y de apoyo que individualmente y como sistema generan o crean las ventajas para competir.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según D'Alessio (2015) se refiere a la situación actual del país, región o Estado, en cuanto a los “factores de producción”, como recursos (naturales, la ubicación geográfica y la tierra; humanos, la mano de obra y el conocimiento y el capital), infraestructura y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector.

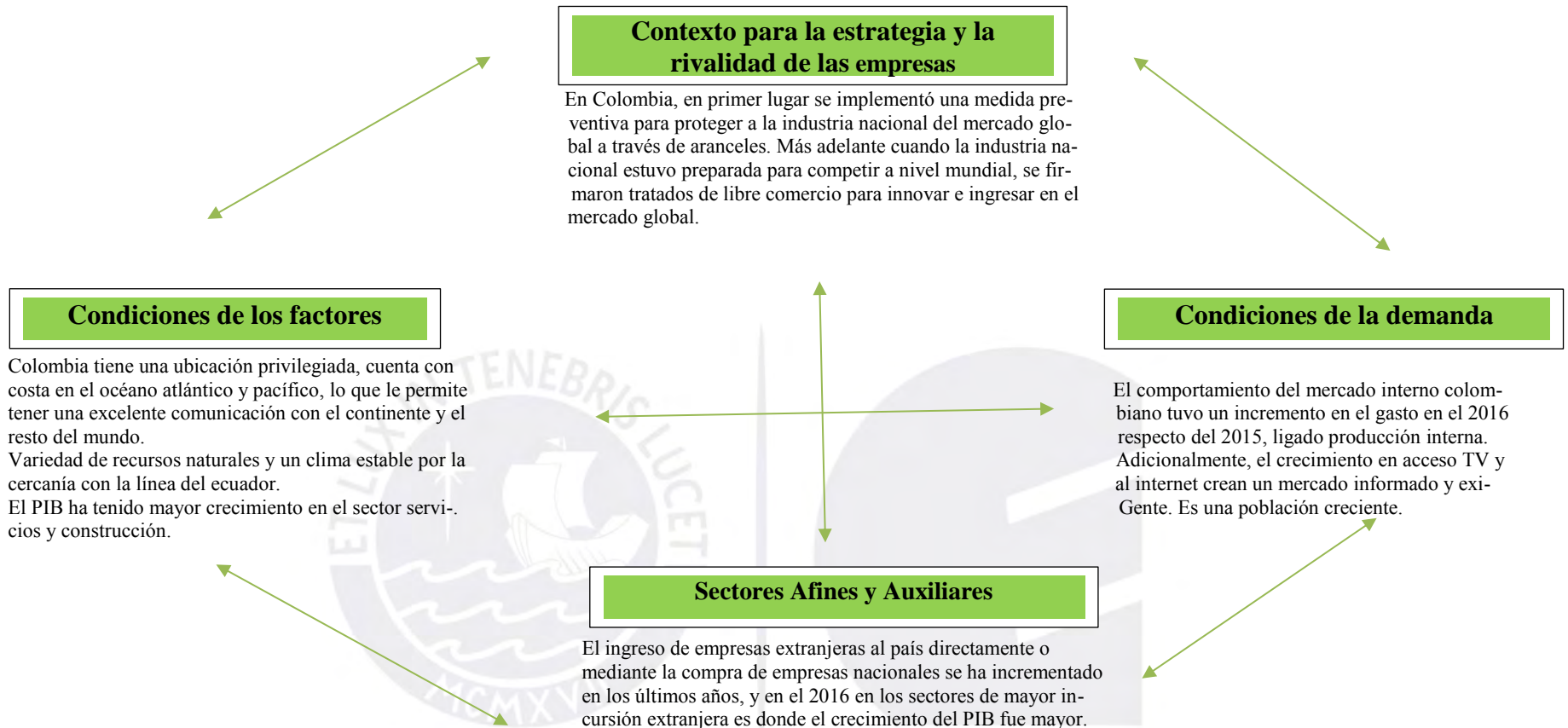


Figura 10. Diamante de Porter para Colombia.

Colombia se encuentra ubicado en el noroeste de Suramérica, con una superficie de 2'129,748 km² (1'141,748 km² de territorio continental y 988,000 km² de extensión marítima), limita con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador. El país cuenta con costas en el océano Pacífico y océano Atlántico, la selva del Amazonas, la cordillera de los Andes, la cuenca del Orinoco, entre otras fuentes naturales que le permiten tener varios pisos térmicos con diversidad de ecosistemas y un clima estable debido a la cercanía con la línea del Ecuador. Su ubicación geográfica le permite tener acceso y comunicación privilegiada frente a todo el continente y el mundo, permitiéndole realizar diversos acuerdos económicos con distintos países para mejorar el potencial económico del país. Colombia es un país de mestizos, africanos con españoles e indígenas, con diversidad de culturas y etnias, que se diferencian a través de las distintas regiones del país debido a las ubicaciones geográficas en este. Cuenta con recursos naturales para autoabastecerse de gran variedad de productos agrícolas, flora y fauna.

Colombia tiene una población a 2017 de 49'291,609 habitantes, 24'337,747 hombres y 24'953,862 mujeres, distribuidos en las cabeceras municipales 37'816,051 y 11'475,558 en el resto del país. La Figura 11 muestra la distribución poblacional de Colombia en porcentaje según edades propuesta por el DANE, evidenciando que la población es en su mayor porcentaje se encuentra en edad para trabajar, entre los 19 y 54 años permitiendo tener mano de obra para el crecimiento de la nación. Adicionalmente, esto último permite que el sistema pensional del país sea cobijado por esta población permitiendo asegurar el pago mensual a los ancianos mejorando su calidad de vida y a los niños para que se les ofrezca las necesidades básicas para su crecimiento y desarrollo garantizando la educación y obtener en el futuro mano de obra capacitada que ayude al crecimiento de la nación. La distribución por género es bastante homogénea con una leve diferencia de 600,000 mujeres de más.

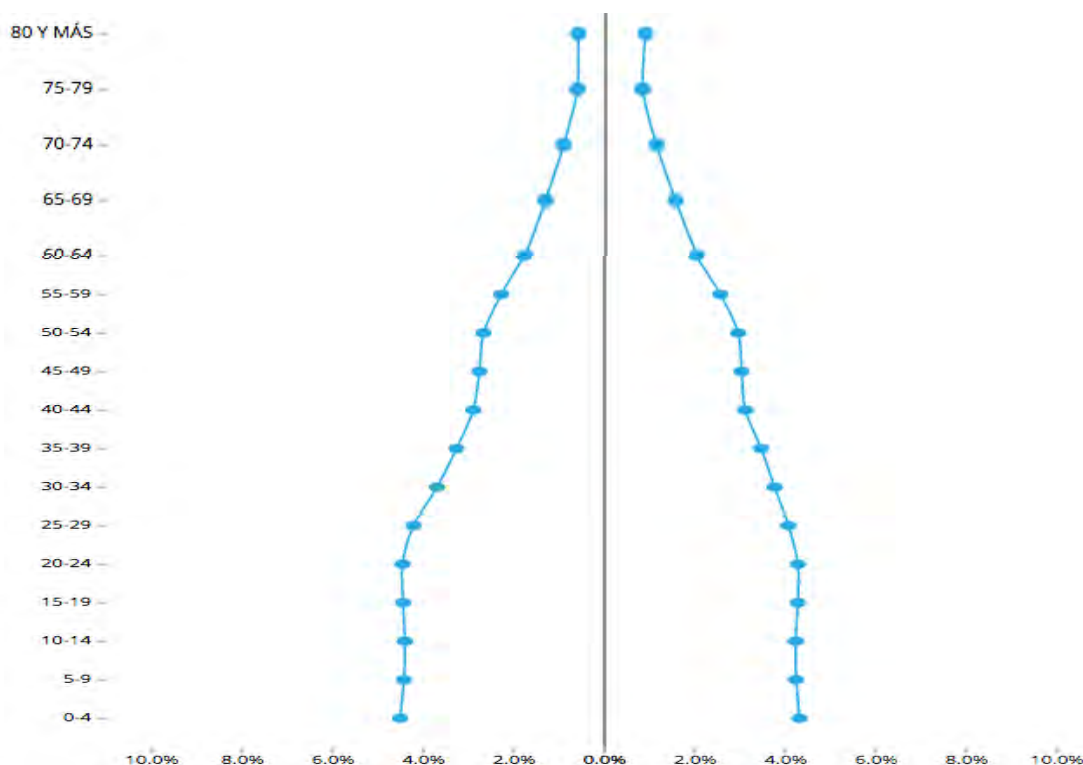


Figura 11 .Distribución poblacional de Colombia en porcentaje, derecha hombres e izquierda mujeres según edades, recuperado de *La población proyectada de Colombia*. (DANE 2017a)

En la Figura 12 se presenta la variación anual del porcentaje del PIB nacional del 2010 al 2016. El PIB creció en el tercer trimestre de 2016 frente al mismo de 2015 en 1.2%, a pesar que en los últimos seis años el crecimiento ha sido positivo, se evidencia que este cada año es menor, esto debido a la caída del precio del petróleo que afecta directamente la economía colombiana.

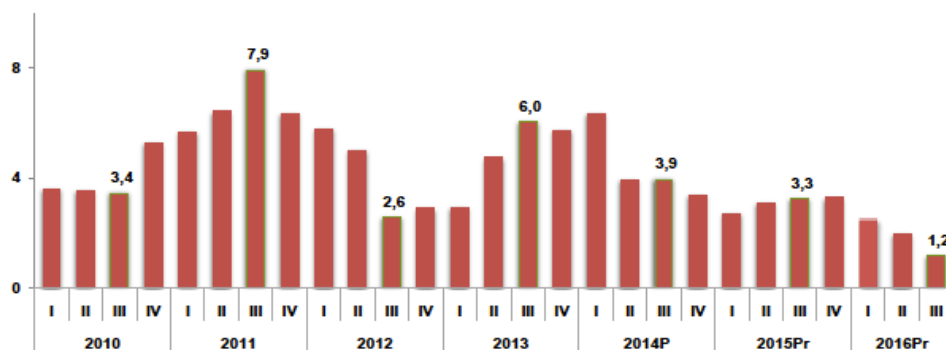


Figura 12. Variación anual % del PIB 2010 – 2016 Recuperado de Cuentas trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto PIB- tercer trimestre de 2016 (DANE 2016a)

En la Tabla 8 se evidencia que el comportamiento del PIB de Colombia por ramas de actividades siendo la construcción, establecimientos financieros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, las actividades de mayor crecimiento. Adicionalmente, la explotación de minas y canteras fue la actividad que más decreció.

Tabla 8

Comportamiento del PIB por ramas de actividades económicas 2016 – Tercer trimestre

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-1.7	-0.2	-0.3
Explotación de minas y canteras	-6.1	-0.6	-5.9
Industria manufacturera	2.0	-1.1	3.9
Suministro de electricidad, gas y agua	-1.8	1.0	0.0
Construcción	5.8	2.8	4.0
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0.1	0.4	1.4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1.2	1.0	0.3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3.9	0.3	4.3
Actividades de servicios sociales comunales y personales	1.8	0.8	2.1
Subtotal valor agregado	1.1	0.4	1.8
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	1.8	-0.1	2.4
Producto Interno Bruto	1.2	0.3	1.9

Nota: Tomado de *Figura 12*. Variación anual % del PIB 2010 – 2016 Recuperado de Cuentas trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto PIB- tercer trimestre de 2016 (DANE 2016a)

En la Figura 13 se muestra la tasa de desempleo a diciembre de 2016 es de 9.2%, ha venido disminuyendo en los últimos seis años de dos dígitos a uno siendo un buen indicador para el país aunque debe seguir mejorando, con una tasa global de participación del 67.7% y una tasa de ocupación del 59% según el DANE.

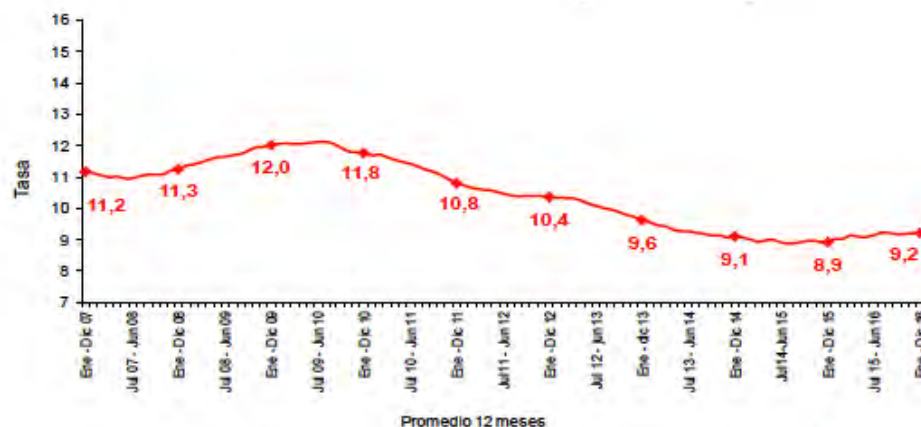


Figura 13. Tasa de desempleo (2007 – 2016) Recuperado de Principales Indicadores del Mercado laboral. (DANE 2017g)

Del total de la población ocupada (22'800,000 habitantes), como se muestra en la Figura 14, el 63.3% del número de ocupados se concentró en tres ramas de actividades: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales; y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.

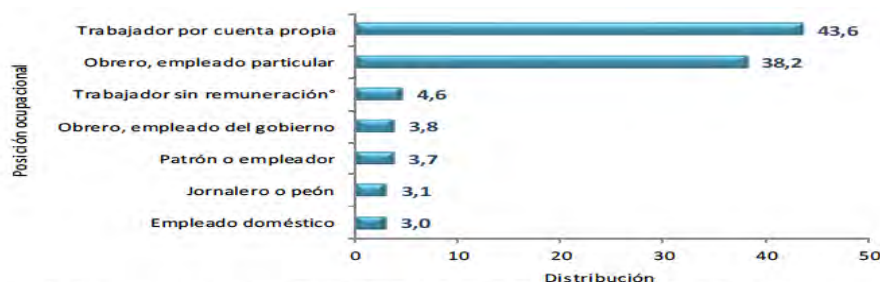


*Otras ramas: Explotación de minas y canteras; suministro de electricidad, gas y agua; e intermediación financiera.

°Por aproximación de decimales, la suma de las proporciones puede diferir ligeramente con la información del anexo estadístico.

Figura 14. Distribución porcentual de la población ocupada de acuerdo a la rama de actividad octubre – diciembre 2016 Recuperado de Principales Indicadores del Mercado laboral. (DANE 2017g)

Como se evidencia en la Figura 15, la distribución porcentual de la población ocupada según posición ocupacional muestra que del total de población ocupada, el 43.6% son trabajadores por cuenta propia y el 38.1% son obreros y empleados particulares.



* Trabajador sin remuneración incluye a los trabajadores familiares sin remuneración y a los trabajadores sin remuneración en empresas de otros hogares.
 * Por aproximación de decimales, la suma de las proporciones puede diferir ligeramente con la información del anexo estadístico.

Figura 15. Distribución porcentual de la población ocupada de acuerdo a la posición ocupacional octubre – diciembre 2016 Recuperado de Principales Indicadores del Mercado laboral. (DANE 2017g)

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo al boletín técnico del DANE del 2 de diciembre de 2016 (2016a), en el tercer trimestre respecto al mismo de 2015, el comportamiento económico a precios corrientes estuvo asociado a la variación del gasto de consumo final en 7.2% mientras disminuyó la formación bruta de capital en 10.9% y las exportaciones en 5.9%. Por otra parte, las importaciones crecieron en 12.5% en lo corrido del año.

Tabla 9

PIB a precios corrientes y constantes por componentes de la demanda final tercer trimestre 2016 / tercer trimestre 2015

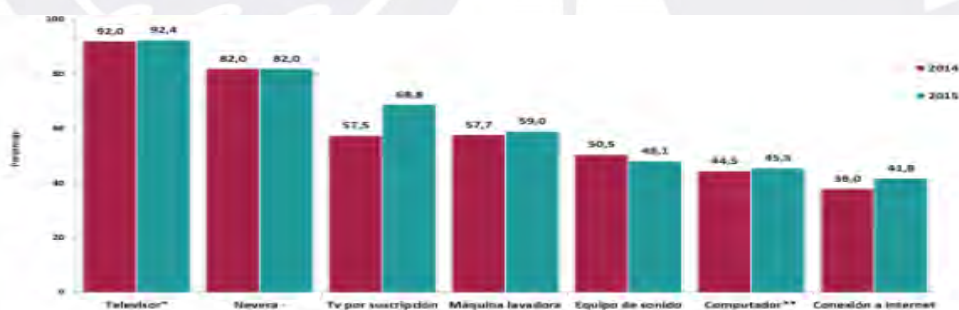
Agregado	Variación Anual	
	Precios Corrientes	Precios constantes
Importaciones	-12.5	-8.4
Gasto de consumo final	7.2	1.3
Formación Bruta de Capital	-10.4	-7.3
Exportaciones	-5.9	-15
PIB	5.2	1.2

Nota: Figura 12. Variación anual % del PIB 2010 – 2016 Recuperado de Cuentas trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto PIB- tercer trimestre de 2016 (DANE 2016a)

En resumen, el comportamiento del mercado interno colombiano, tuvo un incremento en el gasto en el 2016 respecto del 2015, ligado estrechamente a la producción del mismo.

Según D'Alessio (2015), las condiciones de la demanda tratan sobre cómo es la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado (si están informados, son exigentes, si existen segmentos especializados, si tienen otro requerimiento). Tres atributos de la demanda son significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna y los medios por los cuales las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros.

En un apartado anterior se mostró cómo fue el incremento de la demanda interna por el gasto. Por otra parte, es de vital importancia el acceso a los productos y qué tan informados están los clientes (población) del mercado. En Colombia el incremento al acceso a la TV por suscripción pasó del 57% en 2014 al 68.8% en 2015, el 92.4% de los hogares posee un TV, el 45.5% un computador, el 41.8% acceso a internet y el 71.5% acceso a un celular, esto se traduce en la necesidad de los habitantes de estar informados, lo que crea clientes más exigentes que indirectamente aportan a la innovación y la mejora continua por parte de las empresas.



Fuente: DANE - ECV

*Hogares que poseen al menos un tipo de Televisor: TV a color convencional, LCD, plasma o LED

** Hogares que poseen al menos un tipo de computador: Computador de escritorio, portátil o tableta.

Figura 16. Distribución porcentual de hogares por bienes y servicios que poseen ECV (2014 – 2015) Recuperado de Encuesta Nacional de calidad de vida – ECV 2015 (DANE 2016c)

Un estudio realizado por el DANE en 2003 muestra que, de toda la población ocupada en Colombia, el 6.67% no tiene ningún tipo de estudio, el 35.34% alcanzó el nivel educativo hasta

la primaria, el 39.86% secundaria y el 17.23% la educación superior. Esto indica que no se tiene una población en un 80% aproximadamente no especializada, y por ende la tendencia es a no ser exigentes a la hora de buscar un producto o servicio sin crear la necesidad de innovar y mejorar continuamente a las empresas.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según Porter (2003), la rivalidad interior, como cualquier rivalidad, obliga a las empresas a innovar y mejorar la base para ser competitivas ante una nación debido a que, habiendo pasado con éxito la prueba de la feroz competencia interior, las empresas más fuertes están bien equipadas para triunfar en el extranjero. Por lo tanto, los países deben fomentar y garantizar la libre competencia y la igualdad para todos.

Colombia es un Estado unitario, social y democrático de derecho, por lo que ordena su constitución política en tres ramas: ejecutiva, legislativa y judicial para evitar la concentración del poder. El crecimiento del país en los últimos años lo ha situado en los primeros puestos del *ranking* de América Latina a pesar de la desaceleración económica.

Colombia es un país que con el crecimiento de la globalización en el siglo XX, tomó como medida preventiva proteger la ineficiencia de las empresas de la nación a través de tasas arancelarias para productos importados que compiten con los principales productos y servicios de los distintos sectores que aportan relevancia al PIB. Luego, en el siglo XXI, comenzó su crecimiento y desarrollo debido a la fortaleza que adquirió la industria nacional para la competencia en el mercado mundial y por medio de la creación de tratados de libre comercio (TLC) o pactos económicos para alcanzar la competitividad del Estado colombiano en el mercado mundial.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2003), las empresas de la nación se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial. Las empresas pueden fácilmente proveerse de materiales, componentes o tecnologías en el extranjero sin que ello perjudique la innovación o el rendimiento de los productos del sector.

Durante el 2016, los sectores económicos que más crecieron en Colombia fueron los establecimientos financieros, los seguros, las actividades inmobiliarias, los servicios a las empresas, la construcción y la industria manufacturera. En el país en los últimos años han ingresado en estos sectores diversas empresas extranjeras tales como: Corbanca; Retail Falabella de Chile; el grupo Scotiabank de Canadá que compró el Banco Colpatria; Lipigas de Chile que se introdujo en el mercado de servicios públicos y compró Promigas empresa dedicada a la red de distribución de gas domiciliario; la empresa constructora brasilera Norberto Odebrecht que ha participado de diversos proyectos de infraestructura en el país; entre otras organizaciones internacionales en dichos sectores. Por otra parte, el sector de explotación minera y canteras en Colombia a pesar de la coyuntura internacional, tiene gran participación en el PIB del país, existe presencia de multinacionales tales como: Exxonmobil; Repsol; Statoil; entre otras que ayudan en conjunto con el crecimiento del país.

Por otro parte, en el país existe presencia de diversos organismos internacionales tales como: Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (CIDI); Organización de Estados Americanos (OEA); Organización Internacional del Trabajo (OIT); Organización de las Naciones Unidas (ONU); Organizaciones de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO); y UNICEF que trabajan junto con el Estado colombiano en pro al desarrollo del país.

3.2.5. Influencia del análisis en Boyacá

Boyacá es un departamento de Colombia que cuenta con las principales ramas de actividades: agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca, explotación de minas y canteras y hotelería. Estas aportaron al incremento del PIB en el 2016. La mano de obra más capacitada y ocupada hoy en el país se encuentra en la hotelería, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, por lo cual se pueden utilizar estas fortalezas para lograr el desarrollo de la región.

La Gobernación de Boyacá debe buscar atacar las debilidades de la nación en educación para tener personal especializado en su gran mayoría que le permita innovar y mejorar continuamente. Tener recurso de mano de obra calificada y clientes exigentes. A pesar de la variación positiva frente al desempleo en Tunja con respecto a los demás capitales, se debe atacar aprovechando el crecimiento del turismo en el país.

Boyacá creció en un 5.4% en hogares que poseen un computador y un 9.2% en acceso a internet, lo cual indica que sus habitantes están buscando una mejor calidad de vida y que su población informada va a generar exigencias al mercado para lograr así la innovación y mejora continua del mercado interno.

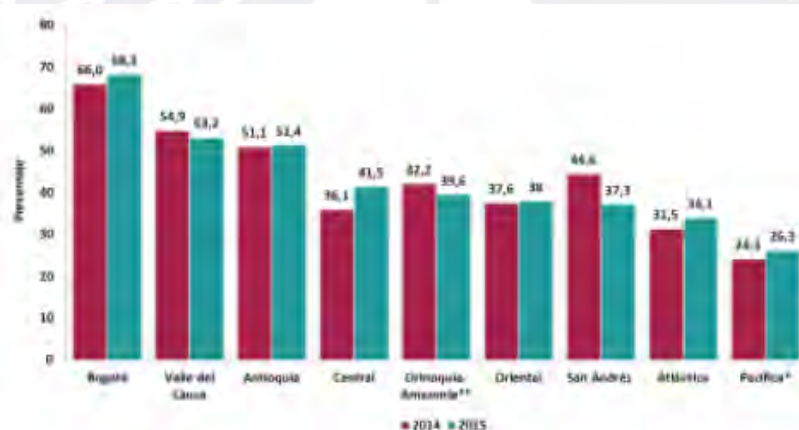


Figura 17. Distribución porcentual de hogares que poseen computador ECV (2014 – 2015), Recuperado de Encuesta Nacional de calidad de vida – ECV 2015 (DANE 2016c)

3.3. Análisis del entorno PESTE

Continuando con la implementación de las herramientas necesarias para definir un Plan Estratégico acertado para el departamento de Boyacá, se procede a realizar el necesario análisis PESTE. Este se basa en describir y analizar la situación actual en los ámbitos político, económico, social, tecnológico y ecológico.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Estado colombiano se encuentra organizado en dos partes principales: la del poder público y los organismos del Estado. Asimismo, la primera parte se divide en tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Por otro lado, están los organismos del Estado divididos en los de control: Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del Pueblo y la Contraloría General de la República. Los de organización electoral: el Consejo Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil. El último de los grupos son los organismos del Estado: Banco de la República y la Comisión Nacional del Servicio Civil. A continuación, en la Figura 18, se puede apreciar la estructura del Estado Colombiano (Banco de República, 2017):



Figura 18. Estructura organización del Estado colombiano

Recuperada de

http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano, Banco de la República (2017)

El Estado colombiano es descentralizado desde la redacción de la Constitución Política de Colombia de 1991. Esto se hizo con el objetivo de democratizar el ejercicio del poder en las regiones y otorgar autonomía fiscal a los entes regionales (Correa Henao, 1994). A pesar de esta premisa, bajo el pretexto de la alta corrupción en las diferentes regiones se han tenido ciertas políticas o directivas que van totalmente en contra de un modelo de descentralización, como es el caso de la centralización del manejo de los recursos. Esto ha hecho que el Estado central tenga una posición paternalista que hace que cada vez más se retroceda en el proceso de descentralización del Gobierno. Esto queda evidenciado en el SCUN (Sistema de Cuenta Única Nacional) el cual enseña la cantidad de recursos que maneja el Gobierno central y cómo este aumenta sus recursos año tras año (Verdugo, 2015).

La corrupción en el departamento no es diferente a la que vive el país, por lo que se convierte en uno de los temas a tener en cuenta en el análisis de este. Muestra de eso es que para el primer trimestre de 2016 se habían realizado imputaciones a 13 alcaldes del departamento (Fiscalía General de la Nación, 2016). Esto hace que se deba tener un control importante en los dineros que administran los gobiernos regionales y municipales para evitar la desviación de los fondos. También se debe tener en cuenta la colaboración e involucramiento de funcionarios del gobierno con organizaciones ilícitas por beneficios económicos (Caracol Radio, 2016).

Por último, el evento político más destacado para el desarrollo del país es el acuerdo de paz celebrado entre el Gobierno nacional y las FARC-EP el 24 de agosto de 2011. El fin de las negociaciones se dio tras llegar a un acuerdo en 6 puntos de la agenda pactada en 2012: política de desarrollo agrario (mayo 2013); participación política (noviembre 2013); solución al problema de los cultivos ilícitos (mayo 2014); víctimas del conflicto (diciembre 2015); fin del conflicto armado (junio 2016); e implementación, verificación y refrendación (agosto 2016).

Adicionalmente, el 30 de marzo de 2016 el Gobierno de Colombia anunció la finalización de una agenda de diálogos de paz con el Ejército de Liberación Nacional (ELN). Las conversaciones en la fase pública comenzarán en Ecuador, con sedes alternativas en cuatro países adicionales (Banco Mundial, 2016).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo al informe del Banco Mundial, en 2015 Colombia fue uno de los países que registraron un crecimiento rápido en Suramérica. A pesar de esto, la desaceleración de la economía mundial golpeó fuertemente al país. También la crisis del petróleo atacó directamente el PIB del país, el cual pasó de 4.6 % en 2014 a 3.1% en 2015 (Banco Mundial, 2016). Para 2016 el PIB del país cayó aún más, localizándose en el 1.2 %. (DANE, 2017e).

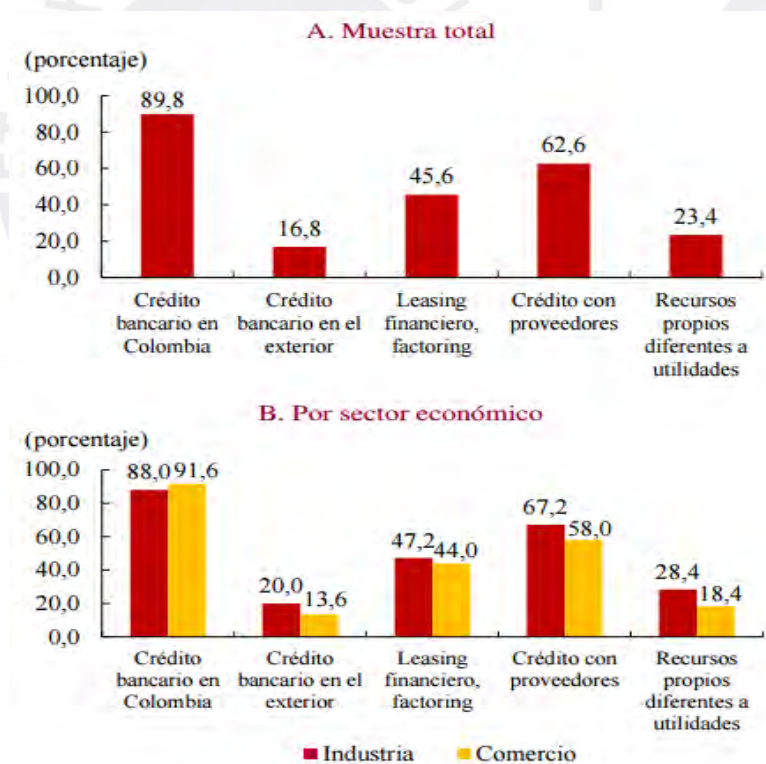


Figura 19. Fuentes de financiación 2016 en Colombia recuperada del *Informe Especial de Estabilidad Financiera*, (Clavijo y Lizarazo, 2016).

Por otro lado, de acuerdo a la encuesta de estructura de financiamiento realizada a las 500 principales empresas del país por el Banco de la República, el 2017 será un año crítico que definiría el inicio de la recuperación de la economía o la profundización de la crisis. De acuerdo a este estudio las fuentes de financiación del país han estado distribuidas en 2016 de la siguiente forma: 89.8% crédito bancario local, préstamo con proveedores por el 62.6% y *leasing* financiero o *factoring* del 45.6%. Esto se evidencia muy parecido tanto en los sectores de industria como de comercio. Esto demuestra un sector financiero sólido y una confianza bastante alta por parte de las empresas (Clavijo y Lizarazo, 2016).

En temas de inflación se espera un comportamiento dentro del control del Banco de la República. De esta forma se proyecta que para 2017 está oscilará entre el 3.4 % y el 4.5 %. Esto hace que la economía colombiana en cuanto a consumo se mantenga dentro de rangos óptimos que garantizan el crecimiento no solo del PIB sino del bienestar de su población. De igual forma, la tasa representativa de cambio para el año en curso se ve con excelentes ojos.

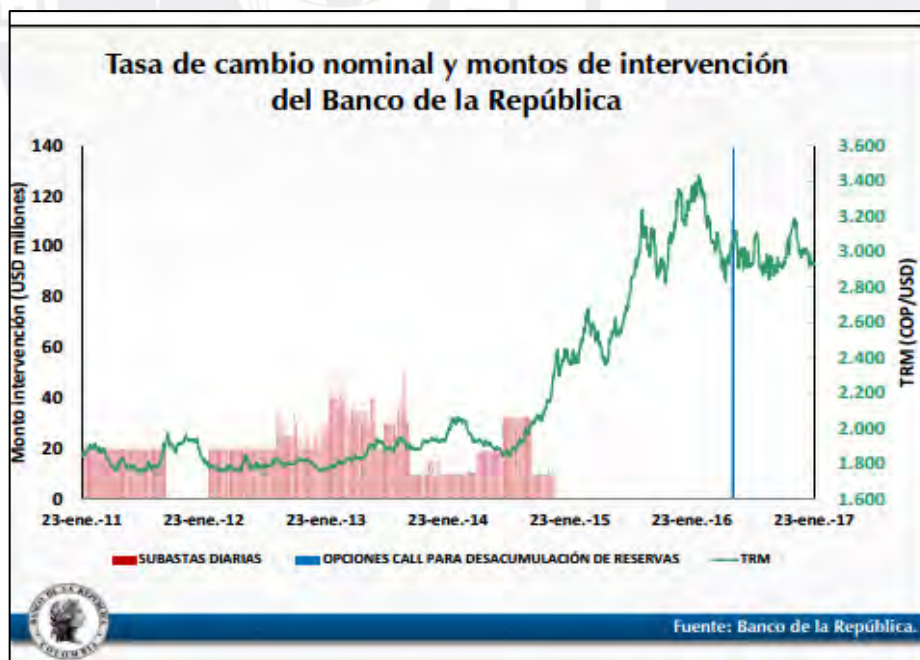


Figura 20. Tasa nominal y montos de inversión del Banco de la República recuperada de Colombia: *panorama general*, (Banco Mundial, 2016).

Los economistas del país se muestran optimistas ante la valorización de la moneda en un punto óptimo que permita que los productos colombianos sean competitivos en el exterior y que la inversión extranjera crezca en el país (ver figura 20). Cabe resaltar que parte de la caída del PIB en 2016 fue producto justamente del descontrol de esta tasa y una marcada devaluación del peso colombiano, por lo que la estabilización de esta representa una gran oportunidad para la economía nacional.

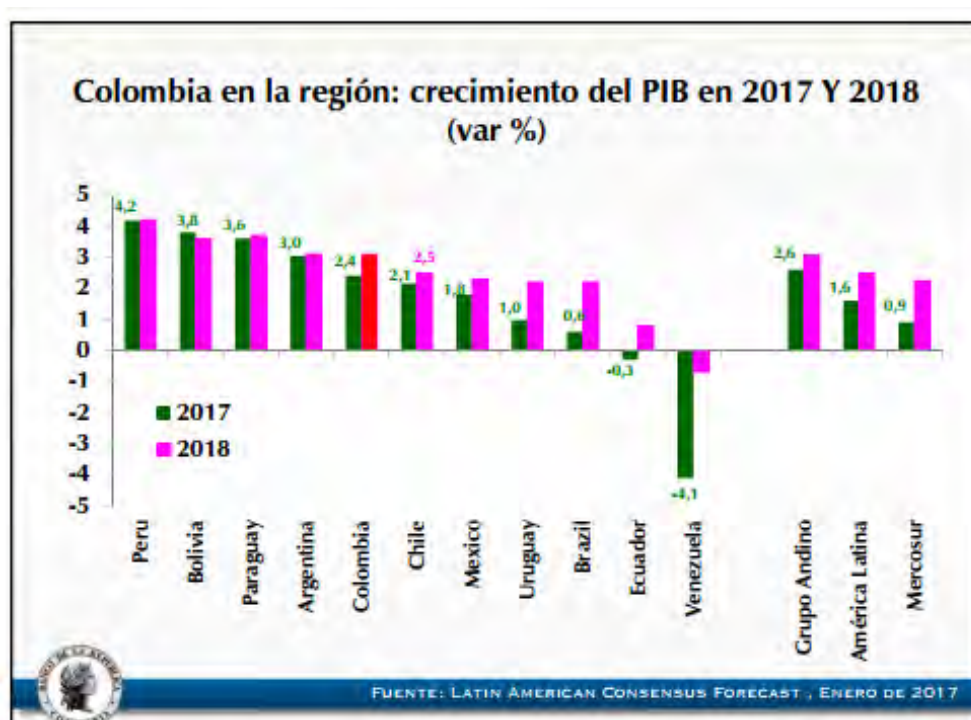


Figura 21. Crecimiento del PIB de América Latina en 2017 y 2018, recuperada de *Colombia: panorama general*, (Banco Mundial, 2016).

Por último, en relación con el crecimiento de la economía colombiana se espera una recuperación que ponga el PIB de 2017 en el 2.4% y 3% en 2018. Esto pondría a Colombia como el quinto país en la región de América Latina en crecimiento económico (ver figura 21), muy por encima del promedio de crecimiento de la región latina. Es de esta forma que 2017 se perfila como un año de recuperación de la economía del país (ver figura 22) (Echavarría, 2017).

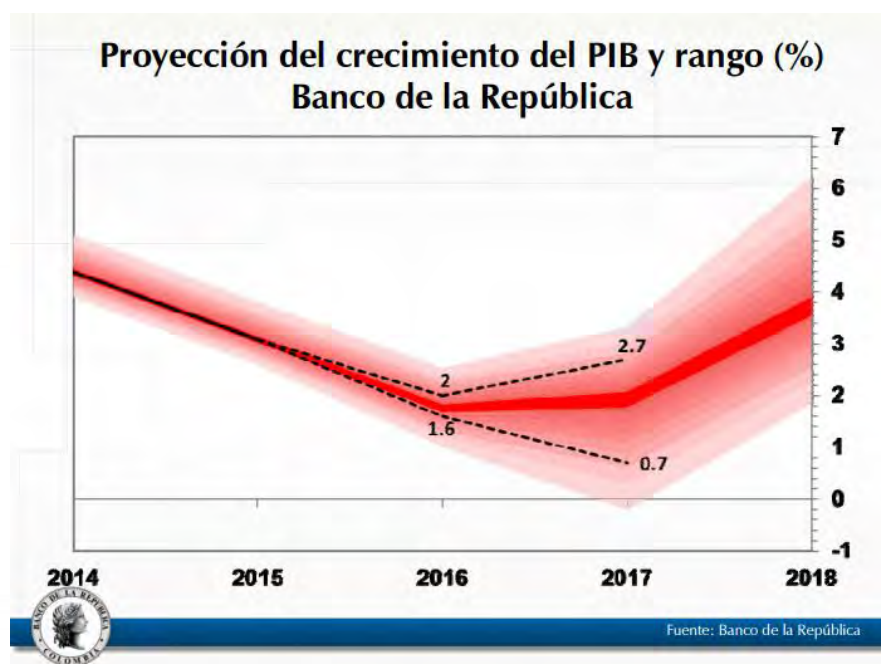


Figura 22. Proyección del crecimiento del PIB colombiano, recuperada de *Colombia: panorama general*, (Banco Mundial, 2016).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Uno de los temas más sensibles en cualquier país del mundo es la tasa de desempleo, Colombia no es la excepción. El país ha venido reduciendo esta tasa desde 2009 cuando se tuvo un máximo histórico de la última década en que se alcanzó un desempleo del 13.5%. Para diciembre de 2016 se posicionó este indicador en el 9.1 % mostrando un aumento con relación al 2015 (ver figura 23). Esto es causa de la desaceleración de la economía, sin embargo, dadas las proyecciones de reactivación económica se espera una reducción de este indicador y que se mantenga por debajo de dos dígitos. Si se compara con los de las demás naciones de la región, se encuentra que es el tercer país con mayor tasa de desempleo, solo superado por Brasil y Venezuela como se puede apreciar en la figura 24 (Echavarría, 2017). Para 2017 y 2018 no se espera que este escenario cambie, por lo que hay grandes oportunidades para utilizar esta sobreoferta de fuerza laboral.



Figura 23. Tasa de desempleo histórica en Colombia, recuperada de *Colombia: panorama general*, (Banco Mundial, 2016).

Continuando con los factores socioeconómicos, se encuentra la desigualdad de la distribución de los recursos, riqueza y pobreza. En el año 2015 se redujo 1.7 puntos porcentuales el IPM (Índice de Pobreza Multidimensional), pasando de 21.9% a 20.2% en un año. De igual forma, la pobreza extrema se redujo 0.2 puntos porcentuales, pasando de 8.1% a 7.9% en este periodo de tiempo. Asimismo el coeficiente GINI (Desigualdad de los Ingresos) se redujo en 0.16 (DANE, 2016b).

Para hablar de otro factor demográfico importante, es necesario hablar de la tasa de natalidad y defunción del país. De esta forma, según el DANE en 2015 nacieron 659,255 personas (51.4% hombres y 48.6% mujeres) en el territorio nacional, mientras que en 2016 este número disminuyó a 479,141 personas, lo que representa una disminución del 26% en la cantidad de nacimientos colombianos.

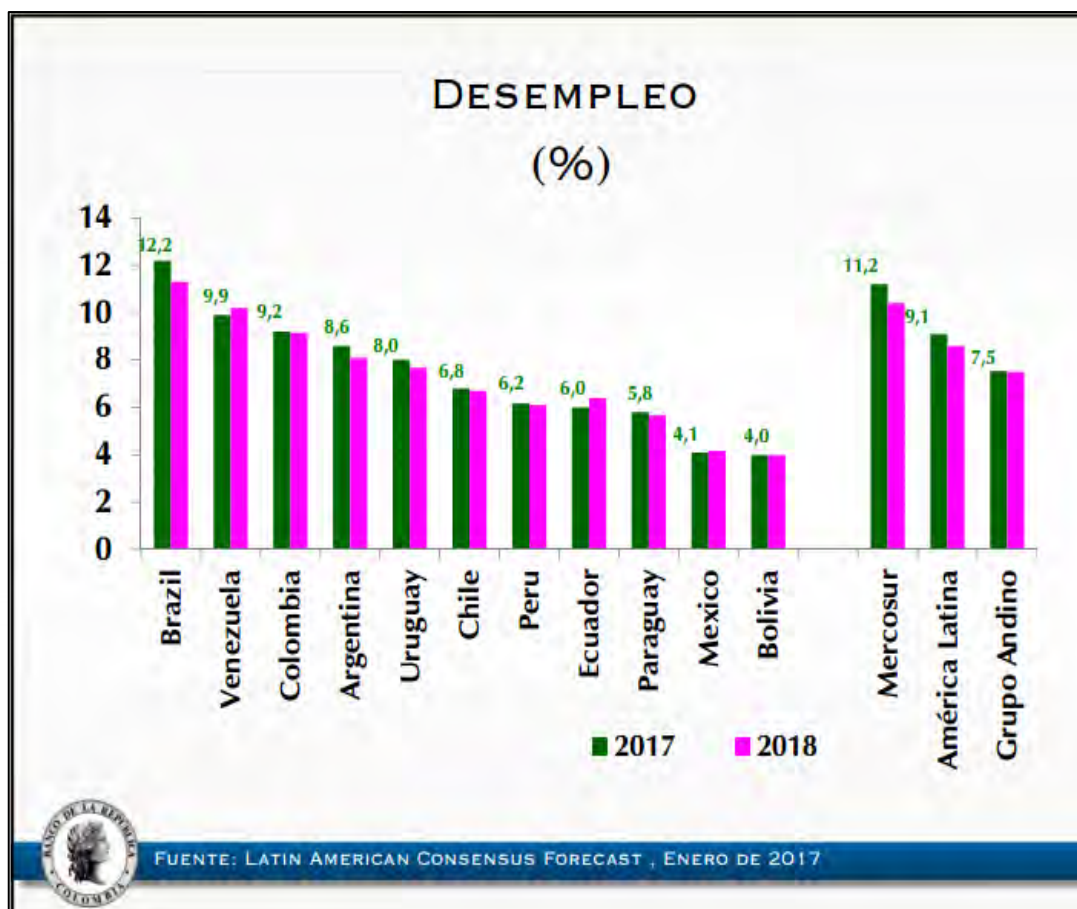


Figura 24. Tazas de desempleo de la región, recuperada de *Colombia: panorama general*, (Banco Mundial, 2016).

En este mismo orden, en 2015 y 2016 se tuvo 215,027 y 153,326 defunciones respectivamente. Esto indica que es un país en crecimiento poblacional de casi el 0.6% anual. Es importante tener en cuenta la edad de defunción, la cual posiciona el 63.2 % por encima de los 65 años, lo que se traduce en una población saludable y longeva que hace que la esperanza de vida nacional se ubique sobre los 72 años (ver figura 25). A pesar de esto es necesario resaltar el gran porcentaje de muertes violentas, 15,838 equivalentes al 10.3% del total de muertes en 2016 (DANE, 2016). Esto evidencia una gran oportunidad de disminución con el acuerdo de paz que se ha logrado en este momento.

Defunciones no fatales por grupos de edad
Porcentaje de participación. Total nacional 2016p

Grupos de edad	Total	Proporción (%)
Total	153.326	100,0
Menor 1 año	5.001	3,3
De 1 a 4 años	1.067	0,7
De 5 a 14 años	1.277	0,8
De 15 a 44 años	18.974	12,4
De 45 a 64 años	29.977	19,6
De 65 y más	96.917	63,2
Edad desconocida	113	0,1

Fuente: DANE – Estadísticas Vitales, 2016
 p: Cifras preliminares.

Figura 25. Defunciones no fatales 2016 según el DANE, recuperado de *Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones*, (DANE, 2016).

También es necesario hablar de la distribución étnica en el país. Según el último censo realizado por el DANE, Colombia se encuentra distribuido étnicamente de la siguiente forma: indígenas 3,43%, gitanos 0,01%, raizales del archipiélago de San Andrés 0,08%, palenqueros de San Basilio de Palenque 0,02%, afrocolombianos 10,52%, sin pertenecía étnica 85,94 % (ver figura 26). Se puede evidenciar la migración de estos grupos a las cabeceras municipales, así lo evidencia el censo que muestra una triplicación de la presencia de estos grupos en las ciudades. Incluso si se analiza el desplazamiento por etnia se encuentra que los movimientos de población afro e indígena hacia las ciudades se ha marcado fuertemente (Hernández Romero, 2005).

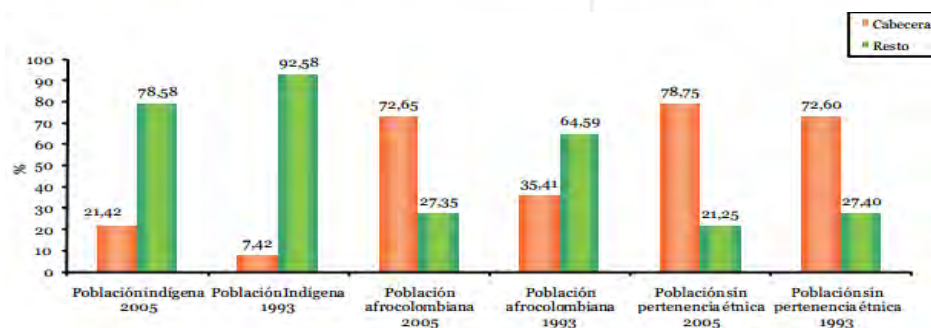


Figura 26. Distribución porcentual por área de la población censada indígena, afrocolombiana y sin pertenencia étnica, recuperado de *La visibilización estadística de los grupos étnicos colombianos*, (Hernández Romero, 2005).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La inversión en investigación y desarrollo en Colombia tiene grandes oportunidades. Actualmente solo el 1 % del PIB se destina a este rubro. Las principales empresas que invierten en investigación y desarrollo (I&D) son las industrias manufactureras e información y comunicaciones. De esta inversión el 79% corresponde a innovación en producto, 19% en procesos y 2% de carácter organizacional. Asimismo, el 37% de estos recursos se concentran en Bogotá, Medellín y Cali. De esta forma durante el periodo 2013-2015 se hicieron inversiones por más de \$397,000 millones en I&D por parte del sector industrial. Esto representa un aumento de 47.2 puntos porcentuales en los recursos destinados a innovación y desarrollo.

En cuanto a la inversión, el promedio personal en niveles de formación se encuentra que el 2% está en doctorados, 18% en maestrías, 17% en especializaciones, 47% en pregrados, 10% en técnicos y tecnólogos y un 6% en otro tipo de estudios (Colciencias, 2016). El plan nacional indica que se proyecta que estos recursos lleguen a \$8.8 billones para 2018. Esto busca reducir la brecha con otros países desarrollados como Estados Unidos en los que el presupuesto para este sector es del 2.79% (Dinero, 2015).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Colombia junto a Bolivia, Brasil, China, Costa Rica, Ecuador, India, Indonesia, Kenia, México, Perú, Sudáfrica y Venezuela forma parte del denominado grupo de países mega diversos o aquellos con mayor biodiversidad del planeta (IDEAM, 2017). Esto hace que el país sea todo un faro para comunidades de estudio, investigación y ecoturismo. Con base en esto el país se proyecta a través de un desarrollo humano sostenible soportado en todos los ámbitos que involucren al mismo.

Cada vez más hay organismos y leyes que protegen el medio ambiente y buscan el desarrollo de manera sostenible. A pesar de esto, los diferentes desarrollos económicos del país acarrearán diferentes problemas ambientales. En agricultura se tienen diferentes temas con relación a la degradación del suelo debido a la explotación no controlada que acaba con el humus del suelo colombiano y de la destrucción de biodiversidad tanto en fauna como en flora (Bohórquez , 2008).

Por otro lado, la contaminación marina producto de las descargas provenientes del interior del país las cuales son transportadas por el río Magdalena y el río Cauca hacia la costa Atlántica y por los ríos San Juan y Patía hacia la costa Pacífica. Las principales causas atienden a los vertimientos de aguas residuales y la inadecuada disposición de residuos sólidos de las poblaciones costeras.

Además, las explotaciones mineras que llenan los ríos de cianuro y arsénico; las actividades agroindustriales enmarcadas por el uso de pesticidas; y la explotación de hidrocarburos y carbón. La minería también genera problemas de remoción de la cobertura vegetal, pérdida de la capa orgánica del suelo, generación de material tóxico en forma de partículas o polvo, inestabilidad del suelo, deterioro de los ecosistemas terrestres y acuáticos, emisión de gases e introducción de metales pesados al medio ambiente. Por último, se tiene la contaminación atmosférica producto de los centros urbanos (Bohórquez , 2008).

Para contrarrestar todos los factores indicados anteriormente, se han definido diferentes estrategias y tácticas para compensar el impacto del ser humano al medio ambiente. De esta forma se tienen organismos del Estado dedicados al monitoreo y control de los indicadores ambientales del país. Este es el caso del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), la Comisión

Colombiana del Océano (CCO), la Comisión de Regulación del Agua Potable (CRA), el Plan Nacional de Desarrollo Alternativo (PLANTE) y las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR). Estas últimas son clave puesto que son el primer ente a nivel regional encargado de garantizar el cuidado del medioambiente (Hernández, 2015).

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Boyacá tiene 11 factores determinantes de éxito, donde 6 corresponden a las oportunidades y cinco corresponden a las amenazas. De acuerdo a la ponderación que califica qué tan acertadas son las estrategias actuales para responder a estos factores clave, se obtuvo un puntaje de 2.69 el cual indica que el departamento de Boyacá está respondiendo muy bien a las oportunidades existentes y minimizando las amenazas externas.

3.5. Boyacá y sus competidores

El análisis externo de la región se realiza con base en el modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter en el año 1980. Este modelo permite entender el nivel de competencia y rivalidad dentro de la industria del turismo con el fin de analizar cuán atractiva es la posición del departamento frente a sus competidores nacionales e internacionales. Dicho modelo cuenta con los siguientes factores: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) amenaza de nuevos competidores y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 10*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
	Ubicación geográfica - Acceso y			
1	comunicación privilegiada frente al mundo.	0,08	3	0,24
2	Crecimiento del sector hotelero y restaurantes	0,15	3	0,45
	Tratados de libre comercio con diferentes			
3	países	0,08	2	0,16
4	Crecimiento de la industria del turismo	0,15	3	0,45
	Colombia tiene el quinto lugar del total de			
5	llegadas en el mundo	0,14	3	0,42
6	Acuerdos de Paz	0,07	3	0,21
Sub total		0,67		1,93
Amenazas				
	Disminución de la tasa de cambio lo que			
1	afecta la inversión extranjera	0,09	3	0,27
2	Seguridad	0,10	3	0,30
	Centralización del manejo de los recursos por			
3	parte del Gobierno nacional	0,05	1	0,05
4	Aumento de la tasa de desempleo	0,05	2	0,10
5	Conflictos con países vecinos - Venezuela	0,04	1	0,04
Sub total		0,33		0,76
Total		1,00		2,69

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2003), los proveedores pueden de alguna manera ejercer presión sobre el departamento cuando estos están bien organizados o cuando tienen poder económico, político o social. De esta forma, tienen la capacidad de incrementar el precio o reducir la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

Las principales actividades del departamento de Boyacá son la agricultura, la ganadería, el turismo y la explotación de minas y canteras. Los proveedores de los diferentes productos y servicios son propios de la región en donde hay variedad y buena oferta. Por lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la falta de organización gremial, sumada a

que los insumos, recursos, productos y servicios son abundantes y fáciles de conseguir y la existencia de productos sustitutos.

Además, la mayoría de los proveedores son locales y no tienen presencia en otros departamentos del país, por ello, las ventas que se hagan en el departamento de Boyacá representan el 100% de sus ingresos por lo que su poder de negociación es bajo. Por último, existen una gran cantidad de proveedores especializados en todas las actividades económicas del departamento por lo que el cambio de proveedor no implicaría costos altos tanto en términos monetarios como en riesgos de incumplimiento.

En cuanto al sector turismo, el departamento de Boyacá ha venido desarrollando una política con el objetivo de reglamentar el ingreso de nuevos oferentes y proveedores de productos y servicios tanto para empresas de cadena a nivel nacional como productores de la región.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Según Porter (2003), los compradores pueden de alguna manera ejercer presión sobre el departamento cuando estos están bien organizados, dependiendo de la situación del mercado y la importancia de sus compras. De esta forma, buscarán un precio menor con una calidad superior.

Al ser los productos agrícolas, ganaderos y derivados de la explotación de minas y canteras en el departamento de Boyacá poco diferenciados, los compradores pueden migrar a otros proveedores, incrementando de esta forma su poder de negociación. El costo para el comprador por cambiar de departamento proveedor de sus productos es bajo, lo que implica un mayor poder de negociación por parte del comprador. Por lo anterior, se puede concluir que el poder de negociación de los compradores en el departamento de Boyacá es alto.

En cuanto al sector turismo, Boyacá ofrece servicios que ningún otro departamento en Colombia puede ofrecer. Si bien un servicio hotelero se puede conseguir en cualquier lugar, la diferenciación de Boyacá recae en sus experiencias únicas como visitar Villa de Leyva por su atractivo histórico, desiertos, fósiles de dinosaurios, viñedos; el Parque Nacional Natural del Cocuy; el lago de Tota; el Puente de Boyacá; sus incomparables iglesias; el turismo ecológico; y sus fascinantes aguas termales. Por tanto, el poder de negociación de los compradores del sector turismo es bajo debido a que la experiencia del turismo en Boyacá es única y no se puede conseguir en otros departamentos.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Según Porter (2003), los productos sustitutos son aquellos que, para los compradores, desempeñan la misma función que los productos del departamento. Esta amenaza se puede analizar desde dos perspectivas: los productos y las condiciones que ofrece el departamento a su población. Desde el punto de vista de los productos que ofrece el departamento de Boyacá, al ser poco diferenciados y sin procesamiento, estos presentan un nivel de sustitutos bajo para ser reemplazados. Desde el punto de vista de las condiciones que ofrece el departamento, el nivel de sustitutos es alto debido a su proximidad con la capital de Colombia, Bogotá, que ofrece mejores opciones de educación, empleabilidad y mayores salarios en comparación a las demás ciudades del país. Esto claramente genera una fuga de talento dentro del departamento de personas que buscan mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias.

En cuanto al sector turismo, el departamento de Boyacá ofrece atractivos turísticos que son inigualables. Los factores que motivan a los turistas a visitar Boyacá recaen en su variedad histórica, cultural, religiosa, arquitectónica y ecológica en municipios como Paipa, Ráquira, Villa

de Leyva, Chiquinquirá y Sogamoso. Sin embargo, se debe reconocer que, si Boyacá no mejora su infraestructura en términos de carreteras, vías de acceso y señalización y si a su vez no se implementan controles de precios a los paquetes turísticos, existen otros departamentos en Colombia que pueden ofrecer un servicio similar que podrían llegar a sustituir de alguna forma los atractivos turísticos del departamento.

Otros departamentos vecinos como Santander, Meta, Casanare y Cundinamarca ofrecen alternativas de turismo que, si bien no son iguales a Boyacá, pueden ser opciones para los turistas. Por lo anterior, el departamento de Boyacá debe realizar inversiones en capacitación turística, implementar controles de precios para no abusar de los turistas, mejorar la infraestructura en relación a las carreteras y vías de acceso a los distintos municipios, mejorar sus servicios hoteleros y aumentar su publicidad nacional e internacional para promocionar los atractivos turísticos y continuar siendo un actor importante de la industria que sea sostenible en el tiempo.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En la actualidad no existe alguna intención de modificar la Constitución Política de Colombia para reorganizar los departamentos del país y que de esta forma surjan nuevos departamentos que puedan acaparar la producción de Boyacá. Por ello, la amenaza de nuevos competidores en el departamento es baja.

En cuanto al sector turismo, todos los departamentos en Colombia que tienen atractivos turísticos son potenciales competidores de Boyacá. La amenaza de nuevos competidores es baja porque todos actualmente ofrecen sus servicios en su respectivo potencial, esta amenaza aumentaría si se desarrolla un nuevo espacio en algún departamento de Colombia para fomentar

el turismo como lo hizo Estados Unidos con Las Vegas o México con La Riviera Maya. Sin embargo, este escenario sería competencia solo para personas que deseen un turismo de descanso o de ocio. Los atractivos turísticos de Boyacá tienen otro alcance y no le afectaría en gran medida esta competencia.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Según Porter (2003), la rivalidad entre empresas competidoras tiene como objetivo mejorar la competitividad del departamento en sus principales actividades productivas, para esto utiliza diferentes estrategias como precio, calidad, publicidad, nuevos productos o mejor servicio. Cuando otros departamentos tienen los mismos intereses y a su vez cuentan con actividades productivas similares, la rivalidad es alta. Es importante resaltar que los departamentos en Colombia se han desarrollado a ritmos diferentes y que unos han logrado mayores avances que otros.

Según un informe sobre la competitividad departamental elaborado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) en asociación con la Universidad del Rosario, se muestra que, de los 33 departamentos del país, el departamento que presenta el nivel de competitividad más alto en la producción de bienes y servicios es Cundinamarca (con su capital Bogotá) con un puntaje de siete sobre diez. El departamento de Antioquia ocupa el tercer lugar junto a Santander, Caldas el cuarto y Boyacá el quinto lugar (Revista Semana, 2013).

Adicionalmente, los productos que produce el departamento de Boyacá tienen poca diferenciación por lo cual la elección de los compradores se basa principalmente a un menor precio y a un mejor servicio. Esto genera una fuerte competencia y rivalidad entre los demás departamentos que tienen productos similares con el fin de ganar una mayor cuota de mercado.

En cuanto al sector turismo, se tiene una gran cantidad de oferta tanto a nivel nacional como internacional. Todas las opciones son potencialmente competencia para el departamento de Boyacá en el sentido que los turistas escogen si prefieren destinos de descanso y climas cálidos como al escoger las playas de San Andrés u otras playas del país, o si más bien optan por salir del país y visitar el extranjero. El departamento de Boyacá se debe enfocar en su propuesta de valor y explotar al máximo sus puntos fuertes con el fin de poder realmente competir con aquellos destinos que ofrecen experiencias similares.

Boyacá es un gran destino para un turismo ecológico, pero tiene un gran competidor en Colombia como lo es el departamento de Amazonas y sus selvas. Por ello, debe saber vender sus ventajas competitivas y apalancarse en sus destinos únicos e incomparables en materia ecológica como lo son el Parque Nacional Natural del Cocuy y el lago de Tota. Esta estrategia de diferenciación la debe fomentar para cada uno de sus atractivos turísticos y enfocarse en tener una infraestructura de turismo robusto, que provea todas las facilidades y a su vez cuente con un personal capacitado en servicio al cliente con el fin de que los turistas elijan siempre destinos del departamento ante cualquier otra opción.

3.6. Boyacá y sus referentes

El objetivo principal del departamento de Boyacá recae en brindar bienestar y calidad de vida a sus habitantes. Por ello, se debe comparar y tomar como referentes a aquellas ciudades que aparecen en el top diez de las mejores ciudades para vivir en la clasificación global de calidad de vida 2016, realizada por la revista The Economist (2016), el cual analiza el nivel de vida de 140 ciudades. Dicha clasificación mide el concepto de calidad de vida en cinco categorías: estabilidad, salud, educación, infraestructura y cultura/ambiente. En el año 2016, la

clasificación la lideró Melbourne (Australia) y la siguen en posición Viena (Austria), Vancouver (Canadá), Toronto (Canadá), Calgary (Canadá), Adelaide (Australia), Perth (Australia), Auckland (Nueva Zelanda), Helsinki (Finlandia) y Hamburgo (Alemania).

En cuanto al sector turismo, Boyacá tiene referentes en el ámbito turístico tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

A nivel nacional el referente es la ciudad de Cartagena en el departamento de Bolívar. Dicha ciudad ganó el premio Oscar del Turismo 2016, en la categoría de mejor destino de turismo en Colombia. Cartagena es la primera ciudad colombiana en certificar su centro patrimonial como destino turístico sostenible, desde la dimensión ambiental, sociocultural y económica al recibir por parte del ICONTEC la respectiva acreditación. Esta certificación permite que Cartagena sea más competitiva a nivel nacional e internacional. De igual forma, impacta positivamente la cadena de valor de la industria de viajes y turismo y a su vez estimula la llegada de una cantidad mayor de turistas a la ciudad, lo que contribuye al desarrollo económico y el bienestar de su población.

También, por el atractivo histórico y cultural de la ciudad, Cartagena fue declarada Patrimonio Histórico de la Humanidad por la UNESCO, por conservar la arquitectura colonial de sus construcciones y tener el conjunto de fortificaciones más completo de Suramérica. Cartagena ha sabido aprovechar su regalo histórico y se ha apalancado en él para desarrollar una propuesta completa de turismo que abarca los encantos de su arquitectura colonial, republicana y moderna, los atractivos de su vida nocturna, festivales culturales, magníficas playas, excelente oferta gastronómica y una importante infraestructura hotelera y turística (Jaramillo y Zuleta, 2006)

A nivel internacional el referente en turismo ecológico sin duda es la ciudadela Inca de Machu Picchu en Perú. Después de ser nombrada como una de las nuevas siete maravillas del

mundo en el año 2007, Machu Picchu recibe un poco más de 1'000,000 de visitantes al año para conocer su patrimonio histórico extraordinario al igual que su cultura, riqueza natural y paisajes únicos en el mundo (Kuczynski, 2013). En el año 2011 fue declarada por segundo año consecutivo como el “mejor destino ecológico de Suramérica” durante la premiación de la Annual World Travel Awards. El departamento de Cuzco ha sabido aprovechar esta ventaja para ser cada vez más competitivo en la industria del turismo y brindar bienestar a su población.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC).

Según D'Alessio (2015), esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades asociada a los factores clave de éxito. Son todas aquellas actividades que debe desarrollar óptimamente una organización en el sector para ser competitivo y exitoso. De esta se puede extraer bastantes puntos importantes.

En el atractivo turístico, se encuentra que Boyacá tiene la mejor valoración frente a sus competidores, esto se debe en gran medida a sus sitios históricos que hacen que sus competidores no puedan sustituir este atractivo. Lugares como el pantano de Vargas y el puente de Boyacá (lugares donde se dio la última batalla por la independencia) hacen de este un lugar único en el país. En cuanto a la mano de obra calificada, se encuentran importantes oportunidades frente a sus competidores, encontrando necesario invertir en mejorar este rubro. En infraestructura vial, cobertura de salud y seguridad, corrupción y acceso a internet es el más débil de todos por lo que aumentar en la competitividad en estos puntos debe estar dentro de las prioridades del plan estratégico. Por último se encuentra un punto de igualdad en los recursos naturales, por lo que

aprovecharlos correctamente puede convertirse en una verdadera fortaleza frente a los demás departamentos.

Matriz Perfil Referencial (MPR).

Según D'Alessio (2015), en esta matriz se compara la organización con las organizaciones de referencia que se considera que tienen que estar en la misma industria o similares, pero no se debe competir con ellas. En esta se encuentra nuevamente el atractivo turístico como una de las fortalezas del departamento. En esta puede verse de iguales con sus referentes. Adicionalmente en recursos naturales supera a sus referentes, dando nuevamente una señal de la importancia de aprovechar esta ventaja. En el resto tiene las mismas oportunidades de mejora que en el análisis anterior, reafirmando la importancia de mejorar estas debilidades para poder mejorar su competitividad frente a los demás departamentos del país y referentes en el mundo.

3.8. Conclusiones

El resultado del análisis PESTE llevó a encontrar 11 actores externos que se deben tener en cuenta al momento de definir el Plan Estratégico del departamento. De estos factores seis son oportunidades principales para aprovechar y cinco se perfilan como amenazas para Boyacá. Cabe resaltar que los recursos naturales y humanos, así como la promesa de paz, son las principales situaciones que abren nuevas posibilidades para llevar a cabo la visión a la organización.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que son los temas de seguridad, desconfianza y situación del país a nivel nacional e internacional lo que genera las principales amenazas a la pérdida de la meta de Boyacá.

En cuanto a su competitividad frente a otros departamentos, se encuentra que esta en desventaja en casi todos los factores críticos de éxitos. Es por esto que el enfoque se debe dar

en fortalecer los más críticos y en aprovechar aquel donde tiene una ventaja comparativa, su atractivo turístico. Adicionalmente el atacar el tema de la corrupción y aprovechar la abundancia de recursos naturales, puede no solo vencer a sus competidores locales, sino ponerse al nivel de aquellos actores internacionales.



Tabla 11*Matriz del Perfil de Competitividad (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Boyacá		Santander		Cundinamarca		Meta		Bolívar	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Atractivo Turístico	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
2 Mano de obra Calificada	0,17	2	0,34	3	0,51	3	0,51	2	0,34	2	0,34
3 Infraestructura Vial	0,18	2	0,36	3	0,54	2	0,36	3	0,54	2	0,36
4 Cobertura en Seguridad y Salud	0,18	2	0,36	3	0,54	2	0,36	2	0,36	3	0,54
5 Corrupción	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
6 Acceso a Internet y Tecnologías	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
7 Recursos Naturales	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	2	0,24	3	0,36
TOTAL	1		2,32		3,12		2,64		2,53		2,45

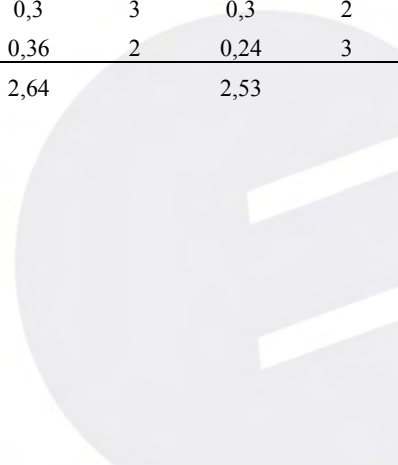


Tabla 12*Matriz del Perfil de Referencial (MPR)*

	Factores clave de éxito	Peso	Boyacá		Hon King, Chuna		Singapur, Singapur	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Atractivo Turístico	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
2	Mano de obra Calificada	0,17	2	0,34	4	0,68	4	0,68
3	Infraestructura Vial	0,18	2	0,36	4	0,72	4	0,72
4	Cobertura en Seguridad y Salud	0,18	2	0,36	4	0,72	4	0,72
5	Corrupción	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
6	Acceso a Internet y Tecnologías	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
7	Recursos Naturales	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
TOTAL		1		2,32		3,46		3,66



Capítulo IV: Evaluación interna

4.1. Análisis interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según la Constitución Política de Colombia de 1991, los departamentos “ejercen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción de desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución” (Corte Constitucional de Colombia, 2015). El poder ejecutivo está a cargo del gobernador quien es la cabeza del departamento y este es elegido por voto popular y ejerce el cargo por un periodo de cuatro años, este a su vez nombra a su gabinete, el cual está compuesto por las asambleas departamentales que representan al poder legislativo y los tribunales judiciales departamentales que representan al poder judicial.

La administración de Boyacá está a cargo entonces de la gobernación del departamento, actualmente liderada por Carlos Andrés Amaya Rodríguez quien tiene una gran experiencia en el sector público y conforme al artículo 305 de la Constitución Política de Colombia (Corte Constitucional de Colombia, 2015), tiene las siguientes funciones:

- Ejercer la vigilancia sobre el cumplimiento de la Constitución.
- Ejercer el liderazgo y máxima autoridad en el departamento.
- Coordinar la ejecución de las actividades delegadas por la presidencia.
- Tramitar oportunamente los proyectos de ordenanza sobre los planes y programas de desarrollo económico y social.
- Fomentar de acuerdo con los planes y programas, las empresas, industria y actividades al desarrollo cultural, social y económico.

- Gestionar el recaudo de las rentas departamentales.
- Acatar las demás normas que asigne la Constitución Política, la ley, las ordenanzas y las que surjan de la naturaleza de la dependencia.

Los departamentos se dividen en municipios y en el caso del departamento de Boyacá, este se encuentra dividido en 23 municipios representados por alcaldes, 123 corregimientos y 185 inspecciones de policía. Entre los municipios más conocidos se encuentra Tunja, capital del departamento, Duitama, Sogamoso, entre estos tres municipios se encuentra la mayor parte de los habitantes de Boyacá. De acuerdo a las cifras publicadas por el DANE, Boyacá cuenta con 1'279,955 habitantes donde 641,873 son hombres y 638,082 son mujeres (DANE, 2017a).

Dentro de las iniciativas propuestas por el gobernador en su campaña de elección estuvo crear un diálogo social como pilar de la Gobernación. Es decir, recorrer todos los municipios y pueblos del departamento con el fin de tener una conversación con la gente, escuchar sus inquietudes y buscar soluciones conjuntas, labor que ha iniciado en el año 2017 con buena respuesta por parte de la población (Gobernación de Boyacá, 2017b).

La Fiscalía General de la Nación le imputó cargos a los alcaldes de los municipios de Sáchica y Togüi del departamento de Boyacá durante el año 2016 por los delitos de obtención de documento público falso, fraude en inscripción de cédulas, cohecho, interés indebido en la celebración de contratos, contrato sin cumplimiento de requisitos legales y peculado. El gobernador como líder y representante de todo el departamento apoya a la Fiscalía para condenar, si es necesario, a estos alcaldes (Fiscalía General de la Nación, 2016).

El Plan Departamental de Desarrollo de Boyacá lleva el nombre *Creemos en Boyacá, tierra de paz y libertad – 2016 – 2019*, que tiene como objetivo consolidar a Boyacá, en palabras del gobernador, como “una tierra de talentos, tierra de bienestar y tierra de oportunidades de

manera que Boyacá sea escenario de paz y reconciliación” (Gobernación de Boyacá, 2015). Con esto buscan una Boyacá encaminada al desarrollo de la tierra, de la población y de su cultura.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Las actividades económicas que tiene el departamento de Boyacá son la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, la explotación de minas y canteras, la industria manufacturera, el comercio, la reparación, los restaurantes y hoteles y por último el transporte, el almacenamiento y las comunicaciones. Una de las actividades más influyentes en Boyacá y que el gobierno quiere incentivar para el crecimiento del departamento es el turismo y al contar con diferentes lugares atractivos garantizan el mercado de los turistas nacionales e internacionales.

Boyacá es muy bien conocida como un departamento que marcó la historia del país, y que guarda muchos recuerdos de la libertad, donde la arquitectura y el urbanismo de la época prehispánica y colonial se pueden disfrutar al visitar sus tierras. El turismo en Boyacá lo tienen clasificados en tres temas, como lo menciona la Cámara de Comercio de Tunja.

Turismo en la naturaleza: en cuanto a las diferentes atracciones ubicadas en diferentes municipios del departamento, tales como: el lago de Tota; la Sierra Nevada del Cocuy; la cascada La Periquera; el Paso del Ángel; los Pozos Azules; la cueva del Ayal; el Parque Natural el Cañal; entre otros.

Turismo cultural: por su variada arquitectura, iglesias lo que va de la mano con un turismo histórico por lugares como: el Puente de Boyacá; la Plaza Mayor de Villa de Leyva; la Basílica de Chiquinquirá; la estatua de Bolívar; la Plaza de Bolívar; el Museo Paleontológico; entre otros.

Turismo rural: que va encaminado al agroturismo.

Adicionalmente, entre las principales festividades de Boyacá se destacan: el Concurso Nacional de Bandas en Paipa; el Festival Internacional de la Cultura en Tunja; el Festival de Luces de Villa de Leyva; el Aguinaldo Boyacense en Tunja; el Festival del Viento y las Cometas en Villa de Leyva; las Festividades del Sol y del Acero en Sogamoso; y Tomatina en Sutamarchán. Muchas de estas festividades tienen una gran importancia a nivel nacional.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Gobierno nacional durante muchos años viene invirtiendo en las vías del departamento de Boyacá, como es el caso de la doble calzada Bogotá – Sogamoso, lo que ha generado una mejor comunicación entre las regiones del país, pero aún se encuentra por debajo del porcentaje que debería tener, ya que Boyacá es uno de los departamentos con mayor población rural y el porcentaje de red vial secundaria en buen estado se encuentra por debajo del 20%, lo que indica que las vías de acceso necesarias no son suficientes para la población. La red vial secundaria permite la conectividad entre los departamentos, los municipios y las carreteras nacionales. En la Figura 27 se puede comparar cómo se encuentra la distribución vial en Colombia observando en detalle la situación de Boyacá, aquí se encuentra que Boyacá a pesar de no tener las mejores vías secundarias se encuentra mejor que Guainía y Vaupés pero no está en las mejores condiciones comparándolo con Córdoba, Quindío y Bolívar (Gobernación de Boyacá, 2015).

La infraestructura de transporte de Boyacá está compuesta por carreteras, líneas férreas y aeropuertos, los cuales no se encuentran interconectados unos con otros. A pesar de las inversiones que ha realizado el Gobierno nacional en esta región los municipios no cuentan con los recursos necesarios para el mantenimiento constante de las vías, teniendo en cuenta las afectaciones que se presentan por los fenómenos climáticos, la inestabilidad de laderas y las fallas geológicas que afectan las vías y las deterioran rápidamente.

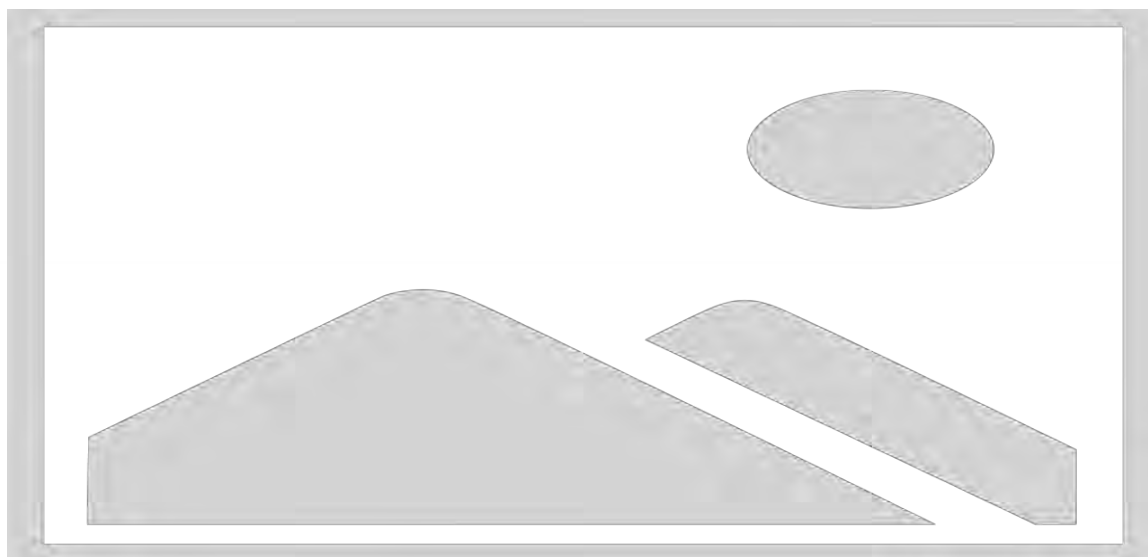


Figura 27. Distribución de red vial secundaria, Colombia. Tomado de la Gobernación de Boyacá Creemos en Boyacá. (Gobernación de Boyacá, 2015)

El 49% de la población vive en la zona rural y la gran mayoría de familias no cuentan con servicios de acueducto y en los casos que tienen el agua, esta llega contaminada con magnesio, hierro, nitritos u otras partículas que son perjudiciales para la salud de la población por lo que no es apta para el consumo pues no cuenta con el tratamiento necesario.

Uno de los grandes problemas en temas de educación se presenta porque la mitad de la población de Boyacá vive en zonas rurales distantes a centros educativos formales y por más que la Gobernación haya creado diferentes opciones para acercar a los niños a las escuelas, siguen existiendo restricciones de acceso, lo que ha ocasionado que los niños que empiezan a estudiar abandonen los estudios y no terminen el colegio, además, sumado a la falta de recursos económicos en las familias los niños, en una gran parte, se ven obligados a trabajar desde muy temprana edad, lo que aumenta la deserción escolar en el Departamento. De acuerdo a lo reportado El Ministerio de Educación Nacional el Departamento de Boyacá tiene una tasa de deserción escolar del 8% inferior a los Departamentos como el Casanare, Sucre y Bogotá D.C. (Ministerio de Educación Nacional, (2013)

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En los años ochenta se inició el proceso de descentralización colombiano con la elección popular de alcaldes y gobernadores, y acompañado de la Constitución Política de Colombia de 1991, se inició el envío de recursos a las gobernaciones y alcaldías a través de transferencias de ingresos nacionales. Los recursos que perciben los departamentos están divididos en tres: recursos propios de cada departamento; transferencias intergubernamentales; y regalías.

En el departamento de Boyacá la mayor participación en sus ingresos corresponde a los ingresos corrientes no tributarios con el 59.31%, las cuentas representativas son las transferencias del Sistema General de Participaciones (SGP) con un 25.18%, otros tipos de transferencias con una participación del 17.79%, y los aportes y convenios con el 12.17%. Las cuentas del Sistema General de Participaciones (SGP) corresponden a los recursos que transfiere la nación por mandato, que son las transferencias gubernamentales para la educación, la salud o el saneamiento básico. En cuanto a los ingresos por conceptos tributarios, Boyacá tiene una participación del 14% que corresponde a los recursos recaudados por impuestos y a los ingresos propios del departamento.

Según el Índice de Desempeño Fiscal (IDF) que elabora el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2017), el municipio de Nobsa que pertenece al departamento de Boyacá obtuvo el puesto 3 de 1101 municipios a nivel nacional en su desempeño fiscal al 2015. En cuanto al Índice de Transparencia Departamental (ITD), Boyacá tiene su nivel de riesgo de corrupción en medio con una calificación de 71.1 sobre 100 ubicándose en el puesto 10 de 32 departamentos a nivel nacional, aunque no se encuentra tan mal posicionado debe mejorar en sus controles en ciertas prácticas como el abuso de poder, la desviación de recursos y el clientelismo (ITEP, 2017).

Dentro de las inversiones que realizaron durante el año 2016 estuvo la construcción de 459 aulas nuevas, el mejoramiento de 531 aulas y la construcción de 47 aulas para restaurantes, el total de la inversión estuvo en \$116,000 millones, compromiso que realizó el gobierno departamental con el Ministerio de Educación. El Gobierno nacional aportó \$81,600 millones, el departamento \$25,000 millones y \$10,000 millones fueron aportados por las alcaldías de los 42 municipios que se beneficiaron con esto.

El departamento de Boyacá recibe recursos como fuentes de ingresos por concepto de transferencias que es el más representativo y el segundo más alto es la fuente de ingreso por tributarios, es decir recaudo de impuestos, el departamento genera una utilidad positiva que viene trayendo año tras año y su cuenta de capital fiscal tuvo un aumento comparando el año 2014 con el 2015, el Gobierno adquirió una edificación.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El departamento de Boyacá se encuentra dentro de los tres primeros lugares con la tasa de desempleo más baja en Colombia para el año 2015. Según el DANE (2017), tal como se muestra en la Figura 28 Boyacá tuvo una tasa desempleo del 6.2% menor que el promedio de toda la nación que estuvo en el 8.9%. (DANE, 2017f).

Según la Secretaria de Educación de Boyacá (2016), Boyacá ocupó puesto dos en las pruebas Saber 11, con base en los resultados que presentó el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). Obtuvo un puntaje de 257.05 después de Bogotá. Duitama, Tunja y Sogamoso, tres municipios del departamento de Boyacá, ocuparon el 1, 4 y 8 lugar en el país, destacándose con sus puntajes (Secretaría de Boyacá, 2016).

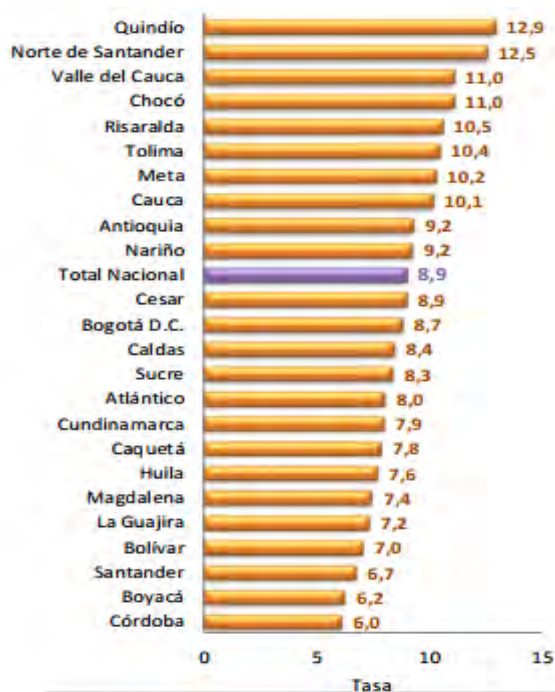


Figura 28. Tasa de desempleo por departamentos y Bogotá D.C. Según el DANE, recuperado de *Mercado Laboral por departamento*. (DANE, 2017f)

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los avances en tecnologías de la comunicación han permitido hacer que las distancias en el mundo se disminuyan al punto que en la actualidad es posible mantener conferencias, reuniones y cualquier tipo de interacción humana entre personas que se encuentran en cualquier lugar del mundo sin necesidad de movilizarse. De esta forma es relevante evaluar cómo se encuentra en este sentido el departamento de Boyacá. De acuerdo al Ministerio de Comunicaciones de Colombia, El departamento de Boyacá solo tiene una penetración de internet fijo dedicado por canal del 7.4 % para 2016. Este es realmente bajo en comparación a la capital del país, la cual ostenta un 21.5% (MINTIC, 2016).

Para solucionar esto, el Gobierno se encuentra con un programa de conectividad de todos los departamentos y Boyacá no es la excepción. Así lo declaró desde 2012 el actual presidente de la república Juan Manuel Santos, en el que se definió que más de \$200,000 millones serían

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

De acuerdo con el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Investigación, Boyacá ha definido la priorización de los sectores hacia los que se dirigen los recursos de desarrollo e investigación en el siguiente orden: 1. ventajas comparativas (agropecuario, explotación de minas y canteras, petrolero, artesanías y turismo histórico); 2. ventajas competitivas (agroindustrial, turismo, minero-energético y metalmecánica); 3. sectores impulsados a través de ejercicios de policía; y 4. participación en el PIB departamental (actividades de servicios sociales, agropecuario, industria manufacturera, explotación de minas y canteras, transporte, almacenamiento y comunicaciones, comercio y turismo). Para esto, una de las principales políticas del Estado es que en la actualidad por ley el 10% de las regalías son destinadas al fondo de ciencia, tecnología e innovación (Gobernación de Boyacá, Colciencias y OCyT, 2012).

En este orden de ideas, Boyacá ha guiado sus desarrollos tecnológicos para el desarrollo de la economía del departamento en diferentes ámbitos. Así se demostró en 2014 con una de las principales propuestas del Proyecto Ciencia, Tecnología e Innovación para Boyacá y Tunja. Este consiste en dar información de calidad a la mayor cantidad de productores agrícolas con el objetivo de que tengan datos reales y actualizados de precios, modelos de producción eficientes, formas apropiadas en el uso de nuevas tecnologías, transparencia en los mercados y modelos de negocio.

En búsqueda de esta meta, el Gobierno promueve la masificación de redes especializadas en agro, con diseño y aplicación como Agronet. Esto tiene como fin un impacto económico enmarcado por un aumento del 15% en las ganancias de los productores del departamento. Además, el aumento de la productividad de los cultivos se calcula en 200 millones de dólares.

Estos beneficios económicos se convertirán en la mejora del bienestar de la población boyacense (MINTIC, 2014). A continuación, se enseña en la Figura 30, las tecnologías que se están implementando para optimizar la productividad del sector y fomentar la eficacia operativa.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se realiza la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que está compuesta por cinco fortalezas y cinco debilidades internas producto del análisis de cada uno de los factores expuestos anteriormente. El puntaje resultado es 2.42; esto pone al departamento como una zona internamente débil. A pesar de esto, se encuentra cerca del 2.5 reafirmando que con un correcto Plan Estratégico es posible fortalecer la región.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del departamento de Boyacá.

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortaleza				
1	Gran Cantidad de Recursos Agropecuarios	0,20	4	0,80
2	Locaciones históricas y culturales	0,10	3	0,30
3	Parques Naturales	0,07	3	0,21
4	Diversidad de pisos térmicos	0,08	4	0,32
5	Tasa de desempleo baja	0,05	3	0,15
Subtotal		0,50		1,78
Debilidades				
1	Baja penetración de internet fijo	0,11	2	0,22
2	Corrupción del Estado Local	0,12	1	0,12
3	Bajo nivel de red vial secundaria en buen estado	0,13	1	0,13
4	Falta de servicios públicos adecuados para la Mayoría de la población	0,07	1	0,07
5	Deserción Escolar	0,07	2	0,14
Subtotal		0,50		0,68
Total		1		2,46

	Producción primaria	Transformación	Comercialización	Consumidor final
Tendencias mundiales	<ul style="list-style-type: none"> • Sensores remotos e imágenes satelitales para detección de deficiencias fisiológicas y para control de malezas y fumigación. • Robots y mecanización para cosecha de fruto y fertilización. • Colectas y bancos de germoplasma para el mejoramiento de largo plazo. • Mejoramiento genético para lograr variedades adaptadas al cambio climático y con diferenciación de producto desde la semilla. Producción orgánica certificada. • Requerimientos y suelos aptos para el cultivo. Aumento en rendimiento por área cultivada. • Venta de futuros de producción agrícola. • Reducción del impacto ambiental y de agroquímicos. • Utilización de agentes biológicos para el control fitosanitario. • Manejo eficiente (tecnificado) del recurso hídrico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de tecnologías y procedimientos más limpios. • Reducción de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂). • Investigación básica y aplicada en transformación de productos e inocuidad. • Empleo de TIC para la gestión de procesos. • Producción de alimentos y derivados con atributos nutraceuticos y funcionales. • Uso eficiente de la energía en plantas de beneficio. • Investigación en nuevos usos y productos: industria alimenticia, química, farmacéutica y biocombustibles (alcoholes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información en línea para seguimiento de carga. • Software para el control de información de ingeniería y finanzas. • Generación y promoción de productos de origen (Brand name). • Innovación en estrategias comerciales a través de redes sociales y nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación sobre preferencias del consumidor. • Reconocimiento de atributos nutraceuticos y funcionales. • Promoción de energías alternativas a partir de biomasa y reutilización de residuos de procesos de cosecha y pos-cosecha. • Reconocimiento a empresas que certifican y cumplen con la responsabilidad social empresarial.

Figura 30. Tendencias mundiales de innovación para el sector agroindustrial de Boyacá – 2012, recuperado de *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación*, (Gobernación de Boyacá, Colciencias y OCyT, 2012).

4.3. Conclusiones

Los análisis AMOFHIT y MEFI arrojan unos resultados bastante interesantes para tener en cuenta en el Plan Estratégico adecuado para el departamento de Boyacá. Aunque se encuentren grandes fortalezas y debilidades internas en el departamento, esto es vital en pro de los objetivos de este plan (empleo, seguridad y aumento del PIB departamental). Inicialmente se tiene como una de las grandes fortalezas del departamento la gran cantidad de recursos agropecuarios producto de los ricos suelos y microclimas presentes en toda la región resultado de ser uno de los departamentos colombianos donde es posible encontrar todos los pisos térmicos que tiene el territorio nacional.

Por otro lado, se tiene la gran cantidad de oferta laboral que posiciona al departamento como el segundo con menor tasa de desempleo del país. Además, es importante contar el atractivo histórico del departamento pues Boyacá ha sido el epicentro de muchos de los eventos que han definido el curso de la historia del país, y por tanto es una región llena de lugares que promueven la cultura, el turismo y la apropiación del patrimonio.

Vale la pena resaltar también las fuertes debilidades actuales del departamento. La falta de conectividad por la baja penetración de internet fijo; la corrupción del Estado; el bajo nivel de redes viales de tipo secundario en buen estado; la deserción escolar y la falta de servicios públicos en la mayoría de la población.

De la conjunción de esto se encuentran en el análisis MEFI que la región tiene una posición débil internamente, sin embargo, su puntaje se encuentra cerca del punto de quiebre para ser fuerte, por lo que bajo la implementación de un adecuado Plan Estratégico que ataque las debilidades e impulse las fortalezas, se hace realmente factible un Boyacá con una situación de mejora considerable en cuanto empleo, seguridad y PIB departamental.

Capítulo V: Intereses de Boyacá y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Boyacá

Son los aspectos que le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzar a cualquier costo para situarse dentro de los cinco departamentos más desarrollados de Colombia. Los intereses de Boyacá son: 1. Incremento en el aporte al PIB de Boyacá por medio de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. 2. Incremento en el aporte al PIB de Boyacá por medio de la explotación de minas y canteras. 3. Incremento en el aporte al PIB de Boyacá por medio del fomento del turismo. 4. Incremento de la seguridad. 5. Incremento del número de personas ocupadas. 6. Incrementar la malla vial de Boyacá. 7. Incrementar la cobertura neta educación media.

Tabla 14

Distribución del PIB colombiano por departamentos.

Departamentos	2014	Variación	PIB per Cápita
Nacional	757,506	4.4	15,893,361
Bogotá D.C.	187,919	4.6	24,163,912
Antioquia	101,650	6.9	15,937,268
Valle del Cauca	70,635	5.0	15,466,813
Santander	61,032	9.3	29,756,872
Cundinamarca	38,358	3.3	14,524,726
Meta	36,791	-2.9	39,011,868
Bolívar	31,123	-2.0	15,013,478
Atlántico	29,870	6.6	12,282,057
Boyacá	22,226	4.0	17,437,422
Tolima	16,354	3.3	11,645,975
Casanare	15,169	6.2	43,310,425
Huila	14,124	4.6	12,383,619
Cesar	13,442	6.1	13,223,378
Córdoba	13,075	4.3	7,765,257

Nota: Tomado de Informe De Conyuntura Económica Regional-ICER (Uribe, Perettidel, Toro y Prada, 2016)

El PIB de Colombia para 2014 fue de 757,506 miles de millones a precios corrientes. Por departamentos, Boyacá tuvo una variación del 4% respecto al 2013 con 22,226 miles de millones a precios corrientes ocupando el puesto 9 a nivel nacional (Uribe, Perettidel, Toro y Prada, 2016). Esto indica que se deben explotar las principales actividades económicas del departamento como son el turismo, agricultura, ganadería, caza, silvicultura, explotación minera y canteras para lograr aumentar el crecimiento de la región y así alcanzar el escalafón deseado.

Tabla 15

Informe de seguridad de Boyacá 2015-2016

Categoría	01 de enero al 31 de diciembre		Var %	Var Abs
	2015	2016		
Homicidio	117	107	-9%	-10
Casos homicidios colectivo	0	0		0
Víctimas de homicidio colectivo	0	0		0
Lesiones comunes	4113	4135	1%	22
Hurto a personas	2053	2034	-1%	-19
Hurto a comercios	590	440	-2%	-150
Hurto a residencias	789	825	5%	36
Hurto común	3432	3299	-4%	-133
Hurto de automotores	42	22	-48%	-20
Hurto de motocicletas	63	64	2%	1
Hurto de vehículos	105	86	-18%	-19
Hurto a entidades financieras	0	2		2
Piratería terrestre	2	1	-50%	-1
Acciones subversivas	1	0	-100%	-1
Terrorismo	4	2	-50%	-2
Secuestro extorsivo	0	1		1
Extorsión	88	75	-15%	-13

Nota: Tomado de Indicadores de Seguridad Boyacá (MinDefensa 2017)

Según los indicadores de seguridad 2015-2016 del Ministerio de Defensa (2017), los principales indicadores de seguridad muestran que: los homicidios tuvieron una disminución de 9% con 107 incidentes en 2016 respecto de 2015 en 117 con una tasa de homicidio de 8.4%; el

hurto común tuvo una disminución del 4% con 3299 incidentes en 2016 respecto de 2015 con 3432; y extorsión una disminución del 15% con 75 casos respecto de 2015 con 88. Estos indicadores muestran cómo el departamento está avanzando en términos de seguridad con disminución en cada uno de estos pero la preservación de la vida es el derecho fundamental de cada ciudadano y que debe garantizar el Estado. Se debe trabajar en llevar estos indicadores a 0 en incidentes o casos reportados.

Tabla 16

Indicadores laborales 2013 - 2014

Concepto	2013	2014
Porcentajes		
Población en edad de trabajar	79.7	80
TGP	58.3	60.8
TO	53.2	56.3
TD	8.9	7.5
T.D. abierto	8.6	7
T.D. Oculto	0.3	0.5
Tasa de subempleo subjetivo	28.5	25.4
Insuficiencia de horas	12.4	9.9
Empleo inadecuado por competencias	8.4	24.7
Empleo inadecuado por ingresos	23.1	21.2
Tasa de subempleo objetivo	9.1	6.7
Insuficiencia de horas	5.1	2.8
Empleo inadecuado por competencias	2.5	3.6
Empleo inadecuado por ingresos	6.1	5.2
Miles de personas		
Población total	1273	1275
Población en edad de trabajar	1015	1020
Población económicamente activa	592	620
Ocupados	539	574
Desocupados	53	46
Abiertos	51	43
Ocultos	2	3.6
Inactivos	423	400
Subempleados subjetivo	169	157
Insuficiencia de horas	73	62
Empleo inadecuado por competencias	50	91
Empleo inadecuado por ingresos	137	131
Subempleados objetivo	54	40
Insuficiencia de horas	30	1
Empleo inadecuado por competencias	15	23
Empleo inadecuado por ingresos	36	32

Nota: Tomado del Informe de Coyuntura Económica Regional. Boyacá, Tunja (DANE 2015)

Según el Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER) para Boyacá del DANE (2015), la población del departamento es de 1'275,000 personas dentro de las cuales el 80% (1'020.000) se encuentra en edad de trabajar, a su vez se encuentran activas 620,000 personas con una tasa de ocupación del 56.3% (lo que equivale a 574,000 personas) un 3.1% más que el 2013. Por otra parte, el número de personas desocupadas es de 46,000, con una tasa de desempleo para el departamento de 7.5%, una disminución de 1.4% respecto al 2013. Tunja ocupó el puesto 17 a nivel nacional según ciudades y áreas metropolitanas.

5.2. Potencial de Boyacá

Boyacá tiene una cantidad importante de atractivos que lo hace especial en comparación a otros departamentos de Colombia. Es un departamento que tiene una ubicación geográfica estratégica: la proximidad a Bogotá, el centro de mayor consumo en el país, y la frontera con Venezuela, uno de los países que más visita al país por turismo y uno de los países al que más se exportan productos colombianos. Por diferentes motivos el departamento de Boyacá tiene las condiciones para ser una gran potencia turística tanto en el ámbito nacional como el internacional.

Entre las zonas que se pueden desarrollar turísticamente se encuentran: en el norte del departamento el Parque Natural del Cocuy; al oriente, la represa de Chivor; la zona de Sugamuxi, alrededor del lago de Tota; y finalmente la zona de Ricaurte Alto y Ricaurte Bajo, con epicentro en Villa de Leyva. Otro gran potencial que tiene el departamento es la explotación del turismo ecológico, con espacios importantes como el Santuario de Fauna y Flora de Iguaque, la Sierra Nevada de Gicán y otros ya mencionados como el Parque Natural del Cocuy y el lago de Tota. Adicionalmente, Boyacá cuenta con atractivos como las aguas termo-minerales,

patrimonios culturales tanto religiosos como históricos y una arquitectura característica en la mayoría de sus poblados.

El potencial del departamento se puede analizar según los siete dominios que desarrolló Hartmann con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos:

Dominio demográfico: El departamento de Boyacá cuenta con una población de 1'276,407 habitantes. Se encuentra distribuida en cuanto a género casi de forma igual, y en edades se puede observar una estructura de tipo pirámide que favorece la prospectiva de cualquier Plan de Desarrollo del departamento. El hecho de que tenga una población joven e infantil predominante, lo hace un mercado laboral favorable para cualquier tipo de organización. El 80% de la población se encuentra en edad de trabajar, a su vez se encuentran activas 620.000 personas con una tasa de ocupación del 56.3%. Por otra parte, el número de personas desocupadas es de alrededor 46.000, con una tasa de desempleo para el departamento del 7%.

Dominio geográfico: El departamento de Boyacá está situado en el centro del país, en la cordillera Oriental de los Andes; localizado entre los 04°39'10'' y los 07°03'17'' de latitud norte y los 71°57'49'' y los 74°41'35'' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 23.189 km² lo que representa el 2.03 % del territorio nacional. Limita por el norte con los departamentos de Santander y Norte de Santander, por el este con los departamentos de Arauca y Casanare, por el sur con Meta y Cundinamarca, y por el oeste con Cundinamarca y Antioquia.

La mayoría del territorio es frío y cuenta con una gran extensión en zona de páramos, lo cual lo coloca como un gran banco de agua. Cuenta además con grandes corrientes hídricas que son afluentes de los ríos Magdalena, Meta y Arauca y además posee 297,465 cuencas hidrográficas. Tiene gran variedad de tipos de suelo y destinos para el mismo que van desde la conservación y cuerpos de agua hasta actividades agropecuarias y de ganadería.

Dominio económico: Boyacá es un departamento inexplorado que tiene un gran potencial en la industria del turismo, minería y agricultura. Cuenta con abundantes recursos naturales que no son muy comunes o incluso no existen en otros departamentos, tal como las esmeraldas, el carbón, el hierro, el petróleo, la roca fosfórica, entre otros. Es el departamento con la mayor producción y exportación de esmeraldas a nivel del país, es reconocido a nivel mundial como productor de esmeraldas de alta calidad, suministrando el 55% del mercado mundial. Sin embargo, la falta de institucionalidad frente al proceso productivo ha hecho que gran parte de la producción y comercialización se lleve a cabo de manera ilegal.

Adicionalmente tiene mucho potencial en el sector agrícola. Tan solo entre Paipa y Duitama cuenta con 5000 ha de tierras listas para ser explotadas. Sin embargo, el sector más promisorio de la economía regional es el turismo, que, con la vinculación del sector privado, le ha permitido al departamento contar con una gran infraestructura, especialmente en ciudades como Villa de Leyva y Paipa.

La actividad económica de Boyacá posicionó el departamento en el puesto nueve de treinta y dos en aporte al PIB del país. Las principales actividades del mismo son agricultura, ganadería, caza, silvicultura, explotación de minas y canteras. Estas últimas han sido las de mayor crecimiento en la región en el último quinquenio.

Dominio tecnológico: El Contrato Plan de Boyacá, que se suscribió el diez de noviembre de 2012, entre el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el departamento de Boyacá (DNP, 2016), tiene como eje central desarrollar capacidades y establecer condiciones para mejorar los niveles de competitividad, productividad y bienestar de la población. Uno de sus ejes estratégicos es la tecnología e innovación.

De acuerdo con el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Investigación, Boyacá ha definido la priorización de los sectores hacia los que se dirigen los recursos de desarrollo e investigación en el siguiente orden: Ventajas comparativas (agropecuario, explotación de minas y canteras, petrolero, artesanías y turismo histórico); Ventajas competitivas (agroindustrial, turismo, minero-energético y metalmecánica); Sectores impulsados a través de ejercicios de policía; y Participación en el PIB departamental (actividades de servicios sociales, agropecuario, industria manufacturera, explotación de minas y canteras, transporte, almacenamiento y comunicaciones, comercio y turismo). Para esto, una de las principales políticas del Estado es que en la actualidad por ley el diez por ciento de las regalías son destinados al fondo de ciencia, tecnología e innovación (Gobernación de Boyacá, Colciencias y OCyT, 2012).

Dominio histórico-sociológico: El departamento de Boyacá en la época prehispánica estaba poblado por los indígenas Muisca, dedicados a la agricultura, los tejidos y el trabajo minero. Sus manifestaciones de organización social, cultural y productiva era la más desarrollada del país en ese entonces. En 1537 llegó Gonzalo Jiménez de Quesada a ocupar las tierras, distribuir los indígenas en encomiendas, obtener recursos y poblar. Durante la colonia, Tunja, la capital del departamento de Boyacá, fue uno de los más importantes centros políticos y económicos.

A principios del siglo XIX, tras el grito independentista de Santafé, se proclama su constitución el nueve de diciembre de 1811 y declara su independencia el diez de diciembre de 1813. Sin embargo, durante la reconquista en 1816, el régimen español mandó a fusilar a un gran número de patriotas en todo el territorio. Finalmente, las gestas de los libertadores al mando de Simón Bolívar, recorrieron su territorio y libraron allí decisivas batallas, como la del Pantano de

Vargas y la del Puente de Boyacá, dándole esta última la independencia definitiva el siete de agosto de 1819. Estas batallas fueron determinantes para lograr la independencia de Colombia, por lo que el libertador Simón Bolívar denominó el territorio boyacense como *cuna y taller de la libertad*.

Templos, conventos, calles y monumentos históricos dan cuenta de su protagonismo en las dos pasadas centurias y por ello incentivan la visita de gran cantidad de turistas (Suárez, 2004).

En 1821, la Constitución de Cúcuta dividió el país en departamentos, estos en provincias, las provincias en cantones y estos últimos en parroquias. De esta forma, el departamento de Boyacá inicia su vida como entidad administrativa integrado por las provincias de Tunja, Pamplona, Socorro y Casanare. Más adelante, la Constitución Centralista de 1886 dividió el país en departamentos, estos en provincias y las provincias en municipios. Posteriormente, los municipios pertenecientes a la Orinoquía formaron la intendencia de Casanare, incorporando al departamento de Boyacá en 1950. Finalmente, en el año de 1973 se separaron de nuevo estos municipios para conformar el territorio que se presencia en la actualidad.

Dominio organizacional-administrativo: La Constitución Política de Colombia de 1991 establece a Colombia como una república unitaria que se divide administrativa y políticamente en 32 departamentos, los cuales son gobernados desde sus respectivas ciudades capitales. La nación anualmente le otorga unos recursos al departamento y el departamento destina estos recursos a los diferentes municipios.

El departamento de Boyacá es administrado desde Tunja, su capital, por un gobernador y una asamblea de diputados elegidos en elecciones populares. Actualmente está encabezado por el gobernador Carlos Andrés Amaya Rodríguez, quien está encargado de la administración

autónoma de los recursos otorgados por el Estado, el manejo a los asuntos relacionados con su jurisdicción y la coordinación entre el Estado y los municipios.

El departamento de Boyacá está dividido en 123 municipios, 123 corregimientos, así como numerosos caseríos y sitios poblados, los cuales están distribuidos en 13 provincias, un distrito fronterizo y una zona de manejo especial.

Dominio militar: Actualmente el departamento de Boyacá tiene presencia de grupos al margen de la ley como las guerrillas del ELN y FARC al igual que paramilitares. El conflicto armado ha dejado 27,000 víctimas en los municipios de Pisba, Paya, Chita, Pajarito, Labranzagrande, Puerto Boyacá y Cubara. A esto se le suma que la posición geoestratégica del departamento lo hace atractivo para la creación de rutas para el tráfico de drogas y armas lo cual exige un control militar exhaustivo.

Por ello, con el fin de neutralizar a estos grupos y sus actividades ilícitas, el departamento cuenta con la Primera Brigada del Ejército Nacional, con sede en Tunja, la cual es adscrita a la Segunda División del Ejército y cuenta con 8 unidades militares que adelantan operaciones en 114 municipios del departamento. El objetivo del ejército recae en conducir operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la integridad territorial y proteger a la población y los recursos privados y estatales con el fin de generar seguridad y fomentar desarrollo del departamento (Ejército Nacional, 2017).

5.3. Principios cardinales de Boyacá

Los principios cardinales permiten analizar cuáles son las principales oportunidades y amenazas que presenta el departamento de Boyacá, enmarcado en las influencias de terceras

partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y conservación de los competidores (D'Alessio, 2015).

5.3.1 Influencia de terceras partes

En esta sección se analizará la contribución de entes externos en el cumplimiento de los objetivos del departamento.

El diez de noviembre de 2012, se suscribió el Contrato Plan de Boyacá, entre el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el departamento de Boyacá con un tiempo estimado de ejecución de cinco años. Este contrato tiene como eje central desarrollar capacidades y establecer condiciones para mejorar los niveles de competitividad del departamento y de esta forma mejorar la situación económica y la calidad de vida de más de 1'200,000 boyacenses. El área de intervención del contrato abarca 117 de los 123 municipios del departamento, pertenecientes a seis de las siete subregiones del departamento. El valor de las inversiones corresponde a más de \$739,000 millones, de los cuales \$495,000 millones son aportes de la nación (68%) y \$243,000 millones (32%) son aporte del departamento, a través de más de 15 proyectos de inversión.

Con este Contrato Plan, se busca que Boyacá genere conectividad para la promoción de sus actividades productivas a través de inversiones en cinco ejes: conectividad vial, desarrollo turístico, ciencia, tecnología e innovación, planificación y ordenamiento del territorio y hábitat y actualización catastral (DNP, 2016).

En secciones anteriores se mencionó la precaria situación de las vías de acceso y la infraestructura vial en general del departamento. Esto, sin duda afecta las actividades económicas del departamento, especialmente al turismo. Sin embargo, El Contrato Plan de Boyacá permitirá

que estos problemas se disminuyan significativamente al realizar las siguientes actividades (DNP, 2016).

La construcción y rehabilitación de 367.1 km de vías secundarias. La construcción de una segunda calzada en el corredor Sogamoso – Tasco para el transporte de carga y pasajeros, lo que mejorará las condiciones para el comercio y el turismo. La Construcción del corredor vial Duitama-límites con Santander (Charalá - San Gil) para generar una ruta ágil desde el centro del país hacia Santander y la costa atlántica, disminuyendo el tiempo de desplazamiento en dos horas. La construcción vía Puente Camacho – Garagoa para conectar al sur de Boyacá con el centro del departamento y del país; esta nueva vía generará una ruta de comunicación ágil entre el centro del país y los llanos orientales, lo que atraerá el turismo y facilitará el intercambio comercial entre el departamento y el país.

El mejoramiento de la movilidad de la red vial nacional - Sogamoso con el fin de agilizar el tránsito en esta ciudad con la renovación de vías para el desarrollo económico y modernización de la misma. La construcción de la vía Buena Vista - La Victoria para atender una de las necesidades más grandes de Boyacá: conectar el occidente del departamento con el centro del país, esto busca consolidar la transformación económica del occidente de Boyacá, permitiendo el acceso de turistas y el desarrollo agrícola de una zona que está entre la de mayores potenciales de crecimiento económico.

La construcción de la vía Moniquirá - Santa Sofía - Villa de Leyva con el fin de crear una salida alterna hacia la costa norte colombiana e interconectar los municipios de Villa de Leyva, Santa Sofía, Gachantivá y Moniquir; la dinámica en el turismo que generará esta vía mejorará las posibilidades económicas de la región. La construcción de la vía Tibaná – Turmequé (límites con

Cundinamarca). Por último, el proyecto de mejoramiento de la movilidad en el municipio de Duitama.

5.3.2 Lazos pasados, presentes y futuros

Como se mencionó anteriormente, en el pasado, el departamento de Boyacá en la época prehispánica estaba poblado por los indígenas Muiscas, dedicados a la agricultura, los tejidos y el trabajo minero. En 1537, llegó Gonzalo Jiménez de Quesada para ocupar las tierras, distribuir los indígenas en encomiendas, obtener recursos y poblar. Durante la colonia, Tunja, la capital, fue uno de los más importantes centros políticos y económicos. En el siglo XIX, las gestas de los libertadores recorrieron su territorio y se libraron allí decisivas batallas, como la del Pantano de Vargas y la del Puente de Boyacá (Suárez, 2004).

En la actualidad, Boyacá ha venido interesándose en integrarse y realizar alianzas con departamentos vecinos. En el año 2014, se firmó el manifiesto de intención para crear la región administrativa de Boyacá y Casanare con el objetivo de promover proyectos de desarrollo para ambos departamentos, con propuestas regionales más productivas y eficientes que permitan mejorar la calidad de vida y bienestar de sus habitantes. El propósito de esta alianza consiste en impulsar iniciativas conjuntas que requieran la financiación del gobierno nacional como mejoramiento de vías, protección de fuentes hidrográficas y el fomento del turismo.

Adicionalmente, en la actualidad Boyacá ha venido recibiendo desde los últimos cinco años, inversiones importantes en el marco del Contrato Plan de Boyacá para mejorar, entre otras cosas, su infraestructura vial con el fin de aumentar la conectividad del departamento y fomentar el turismo.

En el futuro, el departamento de Boyacá deberá gestionar alianzas y convenios con otros departamentos vecinos, con el objetivo de obtener un mejor desarrollo económico, social y ambiental. Esto permitiría la consolidación de estrategias y proyectos que favorezcan la reactivación de los sectores productivos y crear corredores turísticos que aumenten la visita de turistas nacionales e internacionales. El departamento debe concentrar sus esfuerzos en consolidar la infraestructura vial, ejecutar el 100% de los proyectos del Contrato Plan de Boyacá, seguir buscando oportunidades en el sector del turismo y mejorar las condiciones de productividad para consolidarse como una región próspera y competitiva.

5.3.3 Contrabalance de intereses

El principal interés del sector turismo en Boyacá es que el gobierno nacional y el departamento sigan invirtiendo en infraestructura vial y en el fomento del turismo. Sin embargo, Boyacá necesita de otras inversiones para enfrentar otros problemas que azota al departamento y tendrá que competir por esos recursos que son limitados. Boyacá es, por definición, uno de los departamentos agrícolas de Colombia. En los últimos años afrontó una crisis que se ha originado entre los campesinos y cultivadores boyacenses, por la mala racha de precios en los productos. La crítica situación económica llevó a muchos productores a realizar un paro agrario en el año 2013, que puso contra las cuerdas al Gobierno nacional y quienes exigieron un amplio programa de subsidios para garantizar precios mínimos en las cosechas.

Por ello, una de las prioridades en la actualidad es ofrecerles mejores condiciones a los productores agrícolas, gestionar recursos para fortalecer y diversificar la producción agrícola de la región y buscar alianzas con el objetivo de comercializar más eficientemente hortalizas y frutales. Otra de las prioridades del departamento es la educación. En los últimos años se ha

aumentado la cobertura y se ha garantizado mejores niveles de calidad. Tanto así que Boyacá cuenta con cuatro de los mejores colegios del país, según los resultados de las pruebas Saber, y el departamento ocupó el segundo lugar en todos los resultados de estas pruebas de Estado.

5.3.4 Conservación de los enemigos

El departamento de Boyacá ofrece atractivos turísticos que son inigualables. Los factores que motivan a los turistas a visitar Boyacá recaen en su variedad histórica, cultural, religiosa, arquitectónica y ecológica en municipios como Paipa, Ráquira, Villa de Leyva, Chiquinquirá, Duitama y Sogamoso. Sin embargo, Boyacá debe seguir mejorando su infraestructura vial y destinar recursos económicos para el fomento del turismo. Otros departamentos vecinos como Santander, Meta, Casanare y Cundinamarca ofrecen alternativas de turismo que, si bien no son iguales a Boyacá, pueden ser opciones para los turistas porque ofrecen experiencias similares.

Por lo anterior, el departamento de Boyacá debe tomar medidas creativas e innovadoras con el fin de ser más productivo y competitivo. Una medida que está implementando satisfactoriamente son las alianzas con departamentos vecinos. En el año 2014, se creó la región administrativa de Boyacá y Casanare con el objetivo de promover proyectos de desarrollo para ambos departamentos. Sin embargo, deberá realizar alianzas con los demás departamentos vecinos para consolidar las estrategias y proyectos que favorezcan a toda la región y se lleven a cabo proyectos viales que aumenten la conectividad y de esta forma aumentar la afluencia de turistas que puedan visitar todos los departamentos.

5.4. Matriz de Intereses de Boyacá (MIO)

Según los intereses expuestos para Boyacá a continuación se realiza la Matriz de Intereses mostrando su nivel de intensidad y la interacción o relación con las demás regiones del país.

Tabla 17*Matriz de Intereses de Boyacá (MIO)*

Ítem	Intereses Boyacá	Vital	Importante	Periférico
1	Incremento en el aporte al PIB de Boyacá en la Agricultura, Ganadería, caza, silvicultura y pesca.		Santander, Meta, Bolivar, Cundinamarca*	
2	Incremento en el aporte al PIB de Boyacá en la explotación de minas y canteras.		Santander, Meta, Bolivar, Cundinamarca*	
3	Incremento en el aporte al PIB de Boyacá en turismo.		Santander, Meta, Bolivar, Cundinamarca*	
4	Incremento de la Seguridad	Todos los departamentos del país*		
5	Incremento del número de personas ocupadas			Atlántico, Bolívar, Antioquia**
6	Incrementar la malla vial de Boyacá.		Santander, Meta, Bolivar, Cundinamarca*	
7	Incrementar la cobertura neta educación media.		Santander, Meta, Bolivar, Cundinamarca*	

*Intereses comunes. **Intereses opuestos.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Según la visión, misión e intereses del departamento de Boyacá, a continuación, se exponen los Objetivos de Largo Plazo (OLP) hacia el 2027 que permitirán alcanzar la visión a través de las estrategias que se plantearán más adelante para cada propósito.

- OLP1: En el 2027 la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aportará al PIB de Boyacá el 30% del total hoy es del 13.6%.

- OLP2: En el 2027 la explotación de minas y canteras aportará al PIB de Boyacá el 25% del total hoy es del 11.3%.
- OLP3: En el 2027 el turismo aportará al PIB de Boyacá el 10% del total hoy es del 3.2%.
- OLP4: En el 2027 el número de homicidios presentados en Boyacá será de 50 casos, hoy es de 107.
- OLP5: En el 2027 población económicamente activa será de 800.000 personas y la ocupada de 740,000, hoy es de 620,000 y 574.000 respectivamente.
- OLP6: En el 2027 la red vial del departamento de Boyacá estará pavimentada en un 35%, hoy está en un 15%.
- OLP7: En el 2027 la tasa bruta de cobertura educación media será de 85%, hoy es de 76.6%.

5.6. Conclusiones

Según Porter (2003), el objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, fundamentalmente determinado por la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad a lo largo del tiempo. Adicionalmente, ninguna nación puede ser competitiva en todo. El ideal es desplegar el limitado arsenal de recursos humanos y materiales en los usos más productivos.

Por otra parte, Porter (2003) expone que la competitividad no significa puestos de trabajo, son los tipos de trabajo los que garantizan la prosperidad económica.

Boyacá si utiliza los recursos generados por el Parque Nacional del Cocuy, el lago de Tota, Villa de Leyva, sus desiertos, viñedos, entre otros, para explotar el turismo, actividad creciente en el país, podrá mejorar su PIB y a su vez mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos

apoyado con la disminución en la tasa de homicidios y aumentar la población económicamente activa y la ocupada.



Capítulo VI: El proceso estratégico

Habiendo finalizado los primeros cinco capítulos del Plan Estratégico se cuenta con el total de los insumos o fase 1 del proceso estratégico y es posible entrar a la fase 2 de emparejamiento (proceso-combinación). El objetivo del presente capítulo es ser la pieza que encaja lo insumos hacia la producción de estrategias que lleven a los Objetivos de Largo Plazo y a la estrategia como tal que cumpla con la visión planteada. Para lograr esto se utilizarán varios instrumentos que lleven al análisis de los insumos. Cabe resaltar que todas las estrategias planteadas y resultado de los diferentes análisis serán ejecutadas por el gobierno departamental en cabeza del gobernador de Boyacá y su respectivo gabinete y entes de apoyo. A continuación, se encuentra el desarrollo de estos.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para desarrollar este instrumento se tomó como punto de partida las matrices del capítulo 3: Evaluación de Factores Externos (MEFE); y Evaluación de Fortalezas y Debilidades Internas (MEFI). Esta tiene como objetivo generar estrategias basadas en aprovechar las oportunidades externas a través de maximizar las fortalezas internas y minimizar las debilidades internas de la región; así como mitigar las amenazas externas utilizando las fortalezas y mejorando las debilidades del departamento. El resultado se enseña a continuación en la Tabla 18.

Tabla 18

Matriz DOFA del departamento de Boyacá

<p>Análisis interno</p> <p>Análisis externo</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Gran cantidad de recursos agropecuarios 2 Locaciones históricas y culturales 3 Parques naturales 4 Diversidad de pisos térmicos 5 Tasa de desempleo baja 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Baja penetración de internet fijo 2 Corrupción del Estado 3 Bajo nivel de red vial secundaria en buen estado 4 Falta de servicios públicos adecuados para la mayoría de la población 5 Deserción escolar
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Ubicación geográfica - Acceso y comunicación privilegiada frente al mundo. 2 Crecimiento del sector hotelero y restaurantes 3 Tratados de libre comercio con diferentes países 4 Crecimiento de la industria del turismo 5 Colombia tiene el quinto lugar del total de llegadas en el mundo 6 Acuerdos de Paz 	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar las exportaciones agrícolas y mineras, maximizando las ventas por la ubicación geográfica - Acceso y comunicación privilegiada frente al mundo del país y los nuevos tratados de libre comercio y la capacidad de producir cualquier producto agrícola dada la diversidad de pisos térmicos: F1,F4,O1,O3. 2. Posicionar al departamento como un destino turístico por excelencia, utilizando el crecimiento del sector hotelero y restaurantes, el crecimiento de la industria del turismo, el atractivo del país como destino y los acuerdos de paz para promover los lugares históricos y culturales, los parques naturales, los diferentes micro climas producto de la diversidad de los pisos térmicos. F2,F3,F4,O2,O4,O5,O6. 3. Fortalecer la industria agropecuaria, minera y turística en vista de los acuerdos de paz, a través de la introducción de nueva mano de obra proveniente de los desmovilizados y de esta forma aumentar el PIB del departamento.: F1,F2,F3,F4,F5,O6. 4. Incrementar el turismo interno de la población teniendo en cuenta la baja tasa de desempleo que hace que las personas del departamento tengan poder adquisitivo y puedan ayudar a aumentar el consumo interno y el bienestar de las personas: F2, F3, F4, F5, O2, O4 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la penetración de internet fijo en el departamento para aumentar el atractivo del departamento como destino turístico y facilitar el acceso a la información tanto para turistas como para locales: D1, O1, O2, O4, O5. 2. Reducir la corrupción del Estado, la deserción escolar y la falta de servicios públicos con el fin de mejorar el destino de los recursos en infraestructura y de esta forma aprovechar los ingresos por el sector turístico, minero y agroindustria, haciendo más atractivo el departamento como destino de recursos del Gobierno nacional e inversión privada. D2, O1, O2, O4, O5, O6. 3. Aumentar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para poder promocionar los diferentes lugares que se encuentran en el departamento y así poder hacer provecho del auge del turismo. D3, O1, O2, O4, O5, O6. 4. Aumentar y mejorar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para impulsar el comercio y distribución de los productos en la región y de esta forma utilizar la ubicación geográfica privilegiada del país y ser atractivo como socio comercial en los nuevos TLC. D3, O1, O3. 5. Reducir la deserción Escolar con el fin de generar mano de obra calificada y de esta forma ser un departamento atractivo para diferentes emprendimientos e inversiones producto de la nueva confianza de los inversionistas y TLCs firmados. D5, O1, O2, O3, O4, O5, O6.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Disminución de la tasa de cambio lo que afecta la inversión extranjera 2 Seguridad 3 Centralización del manejo de los recursos por parte del Gobierno nacional 4 Aumento de la tasa de desempleo 5 Conflictos con países vecinos - Venezuela 	<p>FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan de <i>marketing</i> promover la belleza del departamento, el potencial de producción agropecuaria y la baja tasa de desempleo para compensar la disminución en la tasa de cambio y conservar la inversión extranjera: F1, F2, F3,F4, F5, A1 ,A4. 2. Reducir aún más la tasa de desempleo a través del desarrollo de los sectores agropecuario, minero y turístico para de esta forma mejorar las condiciones de la población y de esta forma mejorar la seguridad a través de la igualdad en condiciones laborales y por ende de poder adquisitivo. : F1, F2, F3,F4, F5, A2 ,A4. 3. Implementar un plan de turismo enfocado en los atractivos naturales y culturales del departamento para atraer los recursos del Gobierno nacional. : F1, F2, F3,F4, F5, A1 ,A4. 4. Desarrollar el comercio de los recursos agrícolas y mineros del departamento hacia los países considerados como aliados estratégicos. 	<p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la penetración de internet fijo, aumentar el nivel de redes viales, mejorar la falta de servicios públicos adecuados a través de licitaciones abiertas a empresas extranjeras que haga que no disminuyan su inversión en el departamento: D1, D3, D4, A1. 2. Reducir la corrupción del Estado y la deserción escolar con el fin de evitar las brechas sociales e inconformismo social y de esta manera garantizar la seguridad evitando grupos subversivos y delincuencia común. : D2, D5, A2. 3. Reducir la corrupción con el fin de mejorar la percepción del departamento y de esta forma obtener los recursos del Gobierno nacional: D2, A3. 4. Mejorar la red de vías secundarias y obras para garantizar los servicios públicos con el fin de generar empleo: D3, D4, A4.

El resultado de este ejercicio permite encontrar 17 posibles estrategias que buscan optimizar las características del departamento de Boyacá y fortalecer las debilidades en pro de aprovechar el entorno. De esta forma se puede ver preliminarmente la importancia de fortalecer el sector de turismo, agro, aumentar la red de comunicaciones y reducir la corrupción del departamento.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Tabla 19

Matriz PEYEA del departamento de Boyacá

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		0	1	2	3	4	5	6
Cambios tecnológicos	5 Muchos	0	1	2	3	4	5	6 Pocos
Tasa de inflación	4 Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja
Variabilidad de la demanda	3 Grande	0	1	2	3	4	5	6 Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	1 Amplio	0	1	2	3	4	5	6 Estrecho
Barreras de entrada al mercado	2 Pocas	0	1	2	3	4	5	6 Muchos
Rivalidad/presión competitiva	2 Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja
Elasticidad de los precios de la demanda	2 Elástica	0	1	2	3	4	5	6 Inelástica
Presión de los productos sustitutos	1 Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja
Promedio	-2.5							
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)		0	1	2	3	4	5	6
Potencial de crecimiento	5 Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto
Potencial de utilidades	4 Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto
Estabilidad financiera	3 Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta
Conocimiento tecnológico	2 Simple	0	1	2	3	4	5	6 Complejo
Utilización de recursos	2 Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6 Eficiente
Intensidad de capital	3 Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alta
Facilidad de entrada al mercado	3 Fácil	0	1	2	3	4	5	6 Difícil
Productividad/utilización de la capacidad	3 Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta
Poder de negociación de los productores	2 Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto
Promedio	3.0							

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

Retorno de la inversión	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	3	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	3	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	1	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	3	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	2	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	3	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Uso de economías de escala y experiencia	2	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio 2,78

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

Participación en el mercado	3	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	5	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	3	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	4	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	4	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio -3.3

$$X = FI + VC$$

-
0.33

$$Y = EE + FF$$

0.28

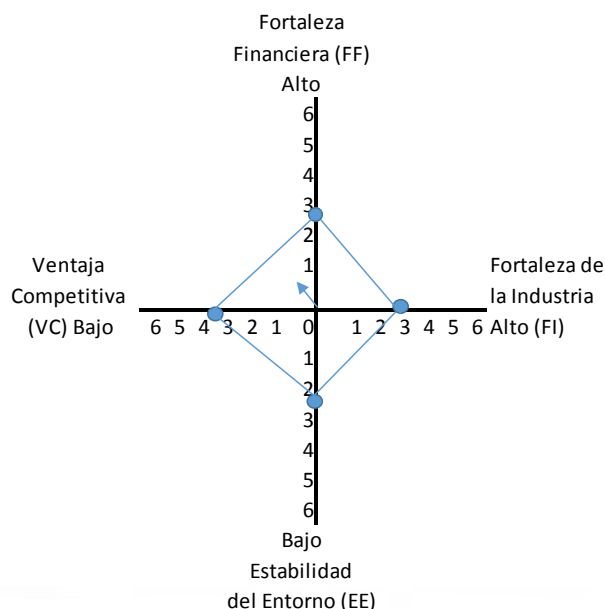


Figura 31. Resultado de Matriz PEYEA del departamento de Boyacá.

El resultado del ejercicio PEYEA indica la postura estratégica del departamento de Boyacá bastante equilibrada haciendo que tenga una posición excelente en cuanto a fortalezas financieras, ventajas competitivas y fortaleza de sus industrias. Sin embargo, también arroja una alerta en cuanto a la estabilidad del entorno, lo que hace que sus estrategias deban ser rápidas, eficientes, eficaces y dinámicas para responder adecuadamente al entorno aprovechando de la mejor forma la realidad interna del departamento. Adicionalmente, el vector de la matriz indica que se deben tomar estrategias del tipo conservador para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo. De esta forma las estrategias deben estar enmarcadas por permanecer cerca de las capacidades básicas del departamento y no afrontar riesgos excesivos. Es así como se plantean estrategias de penetración del mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

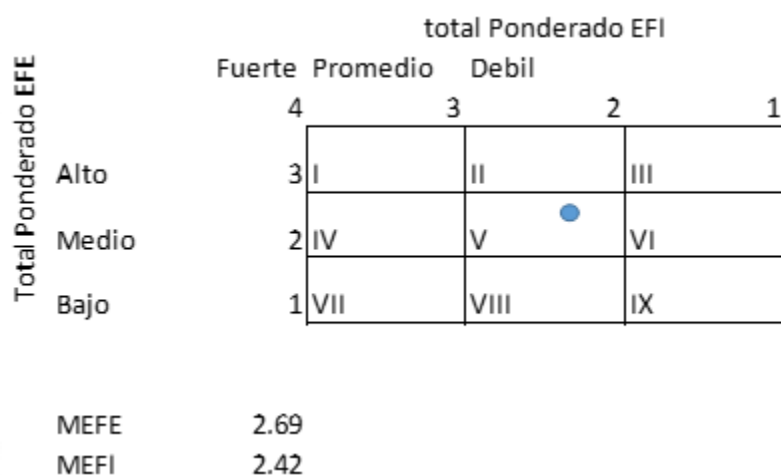
Con base en lo anterior se encuentra que esto es coherente con las estrategias arrojadas por la matriz FODA. Las estrategias están orientadas a fortalecer las capacidades básicas del departamento, al desarrollo de nuevos productos y a la atracción de nuevos clientes. Esto está

enmarcado por el fortalecimiento del sector agro a través de mayor captación de recursos del Estado, aprovechamiento de los TLC y posición estratégica del país. Adicionalmente la incursión en el desarrollo del sector turístico con el fin de generar un nuevo producto y penetrar en el mercado de manera más fuerte. El desarrollo de estos dos sectores llevan al departamento a generar otras condiciones que benefician a su vez a la población mejorando el bienestar de la población lo que se traduce en mayor cantidad de empleos, seguridad y mejoramiento de las condiciones básicas como servicios públicos, comunicaciones y vías de acceso.

6.3. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz realiza un procesamiento similar al FODA en el cual se busca generar una orientación de las estrategias con el fin de generar un mayor aprovechamiento y una mitigación de las amenazas a través de la utilización de las fortalezas y el mejoramiento de las debilidades, sin embargo, de una forma numérica. En otras palabras, es una forma resumida de las fuerzas y debilidades de la organización frente a todos los sectores funcionales del entorno.

De esta forma, dado los puntajes obtenidos de los análisis MEFE y MEFI, se encuentra que el departamento de Boyacá se encuentra en el sector V correspondiente a la región de proteger y mantener. Este sector en particular se caracteriza por concluir que la mejor forma de desarrollarse es a través del crecimiento selectivo. Con base a lo anterior, se encuentra nuevamente coherencia con el análisis FODA, ya que las estrategias están enfocadas al desarrollo selectivo de un sector fuerte en el departamento y otro que tiene todo el potencial de serlo: agro y turismo. De estos se desprenden otras que impulsan estas y que llevan a mejorar el bienestar de todo el departamento.

Tabla 20*Matriz IE del departamento de Boyacá*

6.4. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta permite clasificar las principales industrias del departamento en ciertas categorías que sugiere formas de cómo sacar el mayor provecho de cada una de estas. Para este caso se realiza el análisis de los sectores que más aportan al PIB del departamento (ver Tabla 4). Para esto es el resultado se encuentra en la Figura 32.

El resultado de este instrumento es preocupante puesto que evidencia que el departamento no tiene ningún producto estrella. Sin embargo es de destacar como la minería se encuentra cerca de entrar al sector estrella. De igual forma, como el turismo se encuentra en riesgo de convertirse en un producto perro. Asimismo, se tiene que el sector agropecuario es la gran vaca del departamento. Por último, la construcción si bien se encuentra en el sector perro, y dada la cercanía al sector interrogante, se considera que debe ser foco de interés puesto que existe la posibilidad que bajo correctas estrategias este se convierta en un producto estrella.

Con base en lo anterior, las estrategias resultado del FODA deben enfocarse en buscar aumentar el crecimiento del sector agropecuario en pro de mantener la vaca lechera. Por otro

lado se debe invertir en infraestructura para hacer que el sector de construcción se mueva al sector estrella y de la mano y a través de sinergias esto aumentara el turismo en el departamento al verse como un excelente destino y moverá el sector cerca al segmento estrella. De igual forma esto permitirá aumentar la producción minera y con ella el crecimiento de esta industria a través de mejorar la competitividad al momento de exportar sus productos moviendo esta hacia el segmento estrella.

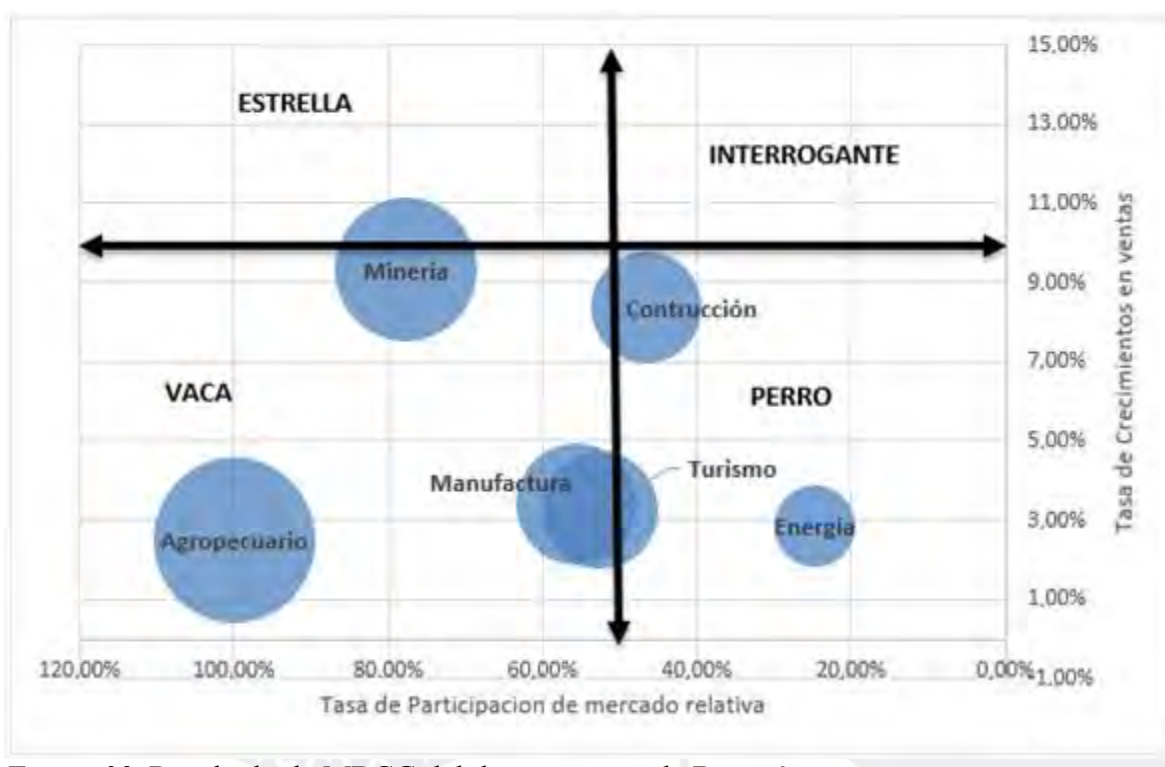


Figura 32. Resultado de MBCG del departamento de Boyacá.

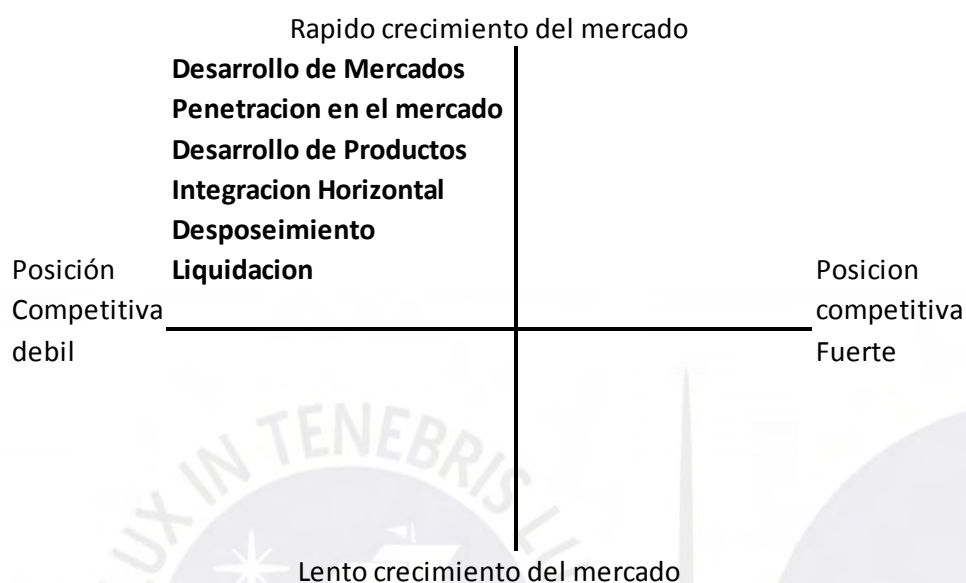
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la Tabla 21 se puede ver el resultado de la matriz de la gran estrategia. Esta coincide con los resultados arrojados por las matrices anteriores y ayuda a complementar al momento de priorizar las estrategias arrojadas por el análisis FODA. Todas están orientadas hacia el fortalecimiento de los actuales sectores, uno fuerte por desarrollar, agro y turismo. Aquí se puede ver la importancia de la integración horizontal que hace relación principalmente a las mejores en

cuanto a imagen e infraestructura en el departamento que hacen que ambos sectores se potencialicen.

Tabla 21

Matriz GE del departamento de Boyacá



6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La siguiente Matriz tiene como objetivo realizar un filtro que permita concentrar los esfuerzos en las estrategias originadas del análisis FODA que coinciden con las demás matrices. En otras palabras, esta permite encontrar las que tienen el mayor potencial de funcionar desde diferentes puntos de vista.

De este filtro se tiene que se recomienda descartar las estrategias DO1, FA2 y DA4 (ver **Matriz DE**). Esto no se debe a que sean malas estrategias o que no estén encaminadas a la visión, sino porque para optimizar el uso de los recursos se recomienda eliminar aquellas estrategias que tienen mayores posibilidades de no funcionar desde alguna perspectiva, por eso aquellas con puntaje de 2 son descartadas

Tabla 22

Matriz DE del departamento de Boyacá

Origen	Estrategia	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
FO1	Aprovechar la ubicación geográfica - Acceso y comunicación privilegiada frente al mundo del país y los nuevos tratados de libre comercio para comercializar los productos agrícolas y la capacidad de producir cualquier producto dado la diversidad de pisos térmicos:	X		X	X	3
FO2	Utilizar el crecimiento del sector hotelero y restaurantes, el crecimiento de la industria del turismo, el atractivo del país como destino y los acuerdos de paz para promover los lugares históricos y culturales, los parques naturales, los diferentes micro climas producto de la diversidad de los pisos térmicos y de esta forma posicionar al departamento como un destino turístico por excelencia:	X	X	X	X	4
FO3	Fortalecer la industria agropecuaria, minera y turística en vista de los acuerdos de paz, a través de la introducción de nueva mano de obra proveniente de los desmovilizados y de esta forma aumentar el PIB del departamento.	X	X	X		3
FO4	Incrementar el turismo interno de la población teniendo en cuenta la baja tasa de desempleo que hace que las personas del departamento tengan poder adquisitivo y puedan ayudar a aumentar el consumo interno y el bienestar de las personas	X	X	X	X	4
DO1	Aumentar la penetración de internet fijo en el departamento para aumentar el atractivo del departamento como destino turístico y facilitar el acceso a la información tanto para turistas como para locales:	X		X		2
DO2	Reducir la corrupción del Estado, la deserción escolar y la falta de servicios públicos con el fin de mejorar el destino de los recursos en infraestructura y de esta forma aprovechar los ingresos por el sector turístico, minero y agroindustria, haciendo más atractivo el departamento como destino de recursos del Gobierno nacional e inversión privada.	X	X		X	3
DO3	Aumentar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para poder promocionar los diferentes lugares que se encuentran en el departamento y así poder hacer provecho del auge del turismo	X	X	X	X	4
DO4	Aumentar y mejorar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para impulsar el comercio y distribución de los productos en la región y de esta forma utilizar la ubicación geográfica privilegiada del país y ser atractivo como socio comercial en los nuevos	X	X	X	X	4
DO5	Reducir la deserción Escolar con el fin de generar mano de obra calificada y de esta forma ser un departamento atractivo para diferentes emprendimientos e inversiones producto de la nueva confianza de los inversionistas y TLCs firmados	X	X	X		3
FA1	Implementar un plan de <i>marketing</i> para promover la belleza del departamento, el potencial de producción agropecuaria y la baja tasa de desempleo para compensar la disminución en la tasa de cambio y conservar la inversión extranjera:	X	X		X	3
FA2	Reducir aún más la tasa de desempleo a través del desarrollo de los sectores agropecuario, minero y turístico para de esta forma mejorar las condiciones de la población y de esta forma mejorar la seguridad a través de la igualdad en condiciones laborales y por ende de poder adquisitivo	X		X		2
FA3	Implementar un plan de turismo enfocado en los atractivos naturales y culturales del departamento para atraer los recursos del Gobierno nacional	X	X	X	X	4
FA4	Desarrollar el comercio de los recursos agrícolas y mineros del departamento hacia los países considerados como aliados estratégicos.	X	X		X	3
DA1	Aumentar la penetración de internet fijo, aumentar el nivel de redes viales, mejorar la falta de servicios públicos adecuados a través de licitaciones abiertas a empresas extranjeras que haga que no disminuyan su inversión en el departamento: D1, D3, D4, A1.	X	X	X	X	4
DA2	Reducir la corrupción del Estado y la deserción escolar con el fin de evitar las brechas sociales e inconformismo social y de esta manera garantizar la seguridad evitando grupos subversivos y delincuencia común	X	X	X	X	4
DA3	Reducir la corrupción con el fin de mejorar la percepción del departamento y de esta forma obtener los recursos del Gobierno nacional	X	X	X	X	4
DA4	Mejorar la red de vías secundarias y obras para garantizar los servicios públicos con el fin de generar empleo	X		X		2

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Continuando con los métodos cuantitativos y en pro de optimizar el uso de los recursos en las estrategias con mayor probabilidad de éxito se desarrolla a continuación la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Esta tiene como objetivo integrar los análisis MEFI y MEFE y comparar las estrategias a evaluar en cuanto a cómo impactan las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. En este método se tendrá un puntaje de cada una de las estrategias producto del análisis FODA el cual permitirá descartar algunas estrategias y dar prioridad a otras.

Tabla 23

Resultado Matriz CPE del departamento de Boyacá

DO4	6.57
FA1	6.49
DO3	6.41
DA1	6.25
FO2	6.05
FO3	5.95
DO2	5.74
FA3	5.69
FA2	5.59
DA4	5.41
DO5	5.33
DA2	5.26
DO1	5.14
FA4	5.04
FO4	4.99
DA3	4.92
FO1	4.72



Tabla 24

Matriz CPE del departamento de Boyacá parte 1 de 2

FACTORES CLAVES	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		
	PESO	FO1	FO2	FO3	FO4	DO1	DO2	DO3	DO4	DO5									
		Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond
Oportunidades:																			
1. Ubicación geográfica - Acceso y comunicación privilegiada frente al mundo.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
2. Crecimiento del sector hotelero y restaurantes	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45
3. Tratados de libre comercio con diferentes países	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4. Crecimiento de la industria del turismo	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45
5. Colombia tiene el quinto lugar del total de llegadas en el mundo	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42
6. Acuerdos de Paz	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Amenazas			0		0		0		0		0		0		0		0		0
1. Disminución de la tasa de cambio lo que afecta la inversión extranjera	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
2. Seguridad	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3. Centralización del manejo de los recursos por parte del Gobierno nacional	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1
4. Aumento de la tasa de desempleo	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15
5. Conflictos con países vecinos – Venezuela	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Fortalezas:			0		0		0		0		0		0		0		0		0
1. Gran Cantidad de Recursos Agropecuarios	0.2	4	0.8	1	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6
2. Locaciones históricas y culturales	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
3. Parques Naturales	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
4. Diversidad de pisos térmicos	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
5. Tasa de desempleo baja	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Debilidades:			0		0		0		0		0		0		0		0		0
1. Baja penetración de internet fijo	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	2	0.22	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
2. Corrupción del Estado	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	2	0.3
.3 Bajo nivel de red vial secundaria en buen estado	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56	1	0.14
4. Falta de servicios públicos adecuados para la Mayoría de la población	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
5. Deserción Escolar	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12
			4.72		6.05		5.95		4.99		5.14		5.74		6.41		6.57		5.33

Tabla 25

Matriz CPE del departamento de Boyacá parte 2 de 2

FACTORES CLAVES	PESO	E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E17	
		FA1		FA2		FA3		FA4		DA1		DA2		DA3		DA4	
		Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond	Ptje	Pond
Oportunidades:																	
1. Ubicación geográfica - Acceso y comunicación privilegiada frente al mundo.	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
2. Crecimiento del sector hotelero y restaurantes	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45
3. Tratados de libre comercio con diferentes países	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4. Crecimiento de la industria del turismo	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	1	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45
5. Colombia tiene el quinto lugar del total de llegadas en el mundo	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	1	0.14	3	0.42	1	0.14	2	0.28	2	0.28
6. Acuerdos de Paz	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Amenazas		0		0		0		0		0		0		0		0	
1. Disminución de la tasa de cambio lo que afecta la inversión extranjera	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18
2. Seguridad	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
3. Centralización del manejo de los recursos por parte del Gobierno nacional	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15
4. Aumento de la tasa de desempleo	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2
5. Conflictos con países vecinos - Venezuela	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Fortalezas:		0		0		0		0		0		0		0		0	
1. Gran Cantidad de Recursos Agropecuarios	0.2	4	0.8	1	0.2	1	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4	2	0.4	3	0.6
2. Locaciones históricas y culturales	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
3. Parques Naturales	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
4. Diversidad de pisos térmicos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
5. Tasa de desempleo baja	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Debilidades:		0		0		0		0		0		0		0		0	
1. Baja penetración de internet fijo	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	4	0.44	2	0.22	1	0.11	1	0.11
2. Corrupción del Estado	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3
3. Bajo nivel de red vial secundaria en buen estado	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56
4. Falta de servicios públicos adecuados para la Mayoría de la población	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
5. Deserción Escolar	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	1	0.03
		6.49		5.59		5.69		5.04		6.25		5.26		4.92		5.41	

Bajo la metodología de este instrumento, se llega a descartar por puntaje las estrategias FO4, DA3 Y FO1. Esto sumado a los resultados de la matriz anterior, se descartan en total 6 estrategias resultantes de FODA. Sin embargo, el análisis no solo es útil para descartar estrategias, sino también para ver aquellas a las cuales se les debe dar mayor prioridad.

Este es el caso de DO4: aumentar y mejorar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para impulsar el comercio y distribución de los productos en la región y de esta forma utilizar la ubicación geográfica privilegiada del país y ser atractivo como socio comercial en los nuevos. FA1: implementar un plan de *marketing* para promover la belleza del departamento, el potencial de producción agropecuaria y la baja tasa de desempleo para compensar la disminución en la tasa de cambio y conservar la inversión extranjera.

DO3: aumentar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para poder promocionar los diferentes lugares que se encuentran en el departamento y así poder hacer provecho del auge del turismo y la optimización de los costos de transporte para los productos agropecuarios y mineros. DA1: aumentar la penetración de internet fijo, aumentar el nivel de redes viales, mejorar la falta de servicios públicos adecuados a través de licitaciones abiertas a empresas extranjeras que haga que no disminuyan su inversión en el departamento. Y FO2: posicionar al departamento como un destino turístico por excelencia, utilizando el crecimiento del sector hotelero y restaurantes, el crecimiento de la industria del turismo, el atractivo del país como destino y los acuerdos de paz para promover los lugares históricos y culturales, los parques naturales, los diferentes micro climas producto de la diversidad de los pisos térmicos.

Si se analiza el resultado de las mejores estrategias, se encuentra que efectivamente al ver las de puntaje superior a seis se tiene que estas atacan de manera contundente a la filosofía FODA: aprovechar las oportunidades y mitigar amenazas a través de la correcta utilización de las

fortalezas y el mejoramiento de las debilidades. Adicionalmente también hace alusión a las de las demás matrices en que se busca el crecimiento selectivo, el desarrollo de productos, la integración horizontal y la penetración del mercado. Las siguientes matrices tienen como objetivo generar un filtro de que la idea puede hacerse realidad.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según la Matriz de Rumelt, las estrategias deben contar con unas características para que sean aceptadas dentro del Plan Estratégico: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. En este orden de ideas se evalúa si se cumple con esto en el ejercicio mostrado a continuación en la Tabla 26:

El análisis que arroja el instrumento indica que efectivamente cada una de las estrategias que han llegado hasta este punto cumple con cada uno de los factores necesarios para poder ser realizada en el departamento. Esto genera una motivación adicional que se basa en el hecho de que los ejercicios realizados anteriormente lograron un filtro adecuado que hace que la teoría pueda convertirse en realidad para el departamento y por ende conseguir los OLP que llevan hacia la visión inicial.

En gran parte esto tiene que ver también con que el análisis interno atiende a fortalezas y debilidades básicas del departamento y esto hace que sea factible tomar cartas en el asunto para reaccionar a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. El siguiente ejercicio tiene como objetivo ver si las estrategias se alinean a los mínimos éticos establecidos por el departamento.

Tabla 26

Matriz de Rumelt del departamento de Boyacá

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Utilizar el crecimiento del sector hotelero y restaurantes, el crecimiento de la industria del turismo, el atractivo del país como destino y los acuerdos de paz para promover los lugares históricos y culturales, los parques naturales, los diferentes micro climas producto de la diversidad de los pisos térmicos y de esta forma posicionar al departamento como un destino turístico por excelencia:	SI	SI	SI	SI	SI
FO2					
Fortalecer la industria agropecuaria, minera y turística en vista de los acuerdos de paz, a través de la introducción de nueva mano de obra proveniente de los desmovilizados y de esta forma aumentar el PIB del departamento.	SI	SI	SI	SI	SI
FO3					
Reducir la corrupción del Estado, la deserción escolar y la falta de servicios públicos con el fin de mejorar el destino de los recursos en infraestructura y de esta forma aprovechar los ingresos por el sector turístico, minero y agroindustria, haciendo más atractivo el departamento como destino de recursos del Gobierno nacional e inversión privada.	SI	SI	SI	SI	SI
DO2					
Aumentar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para poder promocionar los diferentes lugares que se encuentran en el departamento y así poder hacer provecho del auge del turismo y la optimización de los costos de transporte para los productos agropecuarios y mineros	SI	SI	SI	SI	SI
DO3					
Aumentar y mejorar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para impulsar el comercio y distribución de los productos en la región y de esta forma utilizar la ubicación geográfica privilegiada del país y ser atractivo como socio comercial en los nuevos	SI	SI	SI	SI	SI
DO4					
Reducir la deserción Escolar con el fin de generar mano de obra calificada y de esta forma ser un departamento atractivo para diferentes emprendimientos e inversiones producto de la nueva confianza de los inversionistas y TLCs firmados	SI	SI	SI	SI	SI
DO5					
Implementar un plan de <i>marketing</i> para promover la belleza del departamento, el potencial de producción agropecuaria y la baja tasa de desempleo para compensar la disminución en la tasa de cambio y conservar la inversión extranjera:	SI	SI	SI	SI	SI
FA1					
Reducir aún más la tasa de desempleo a través del desarrollo de los sectores agropecuario, minero y turístico para de esta forma mejorar las condiciones de la población y de esta forma mejorar la seguridad a través de la igualdad en condiciones laborales y por ende de poder adquisitivo	SI	SI	SI	SI	SI
FA2					
Implementar un plan de turismo enfocado en los atractivos naturales y culturales del departamento para atraer los recursos del Gobierno nacional	SI	SI	SI	SI	SI
FA3					
Desarrollar el comercio de los recursos agrícolas y mineros del departamento hacia los países considerados como aliados estratégicos	SI	SI	SI	SI	SI
FA4					
Aumentar la penetración de internet fijo, aumentar el nivel de redes viales, mejorar la falta de servicios públicos adecuados a través de licitaciones abiertas a empresas extranjeras que haga que no disminuyan su inversión en el departamento: D1, D3, D4, A1.	SI	SI	SI	SI	SI
DA1					
Reducir la corrupción del Estado y la deserción escolar con el fin de evitar las brechas sociales e inconformismo social y de esta manera garantizar la seguridad evitando grupos subversivos y delincuencia común	SI	SI	SI	SI	SI
DA2					

6.9. Matriz de Ética (ME)

La estrategia puede atacar directamente las problemáticas de una organización y funcionar adecuadamente con el fin de alcanzar los objetivos, sin embargo, el fin no justifica los medios en todas las ocasiones y por eso es necesario realizar una evaluación de si estas cumplen con los preceptos éticos de la compañía. Para esto se tienen tres grandes grupos: derechos, justicia y utilitarismo. En cada uno de estos se tienen cuatro opciones según lo que realice esta estrategia: promover (p), neutral (n), justas (j) y excelentes (e). El resultado de esta se enseña a continuación en la Tabla 27, y si bien no todas promueven todos los valores o derechos, ninguna va en contra de estos y a su vez son justas y excelentes para alcanzar los objetivos de la organización.

Tabla 27

Matriz de ética del departamento de Boyacá

Estrategia	FO2	FO3	DO2	DO3	DO4	DO5	FA1	FA3	FA4	DA1	DA2
Vida	p	p	p	p	p	p	p	p	n	p	p
Propiedad	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
Libre pensamiento	n	p	p	n	n	p	n	n	p	p	p
Privacidad	n	n	p	n	n	n	n	n	n	p	p
Conciencia	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
Hablar Librementemente	n	n	p	n	n	n	n	n	p	p	p
<u>Derechos</u> Debido Proceso	n	p	p	n	n	n	n	p	n	p	p
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<u>Justicia</u> Normas de Compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
<u>Utilitarismo</u> Medios Estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10. Estrategias retenidas y de contingencia

Una vez han sido evaluadas todas las estrategias desde diferentes puntos de vista y por un método específico o instrumento académico veraz, se tiene que las estrategias retenidas son:

FO2: posicionar al departamento como un destino turístico por excelencia, utilizando el crecimiento del sector hotelero y restaurantes, el crecimiento de la industria del turismo, el atractivo del país como destino y los acuerdos de paz para promover los lugares históricos y culturales, los parques naturales, los diferentes micro climas producto de la diversidad de los pisos térmicos.

FO3: fortalecer la industria agropecuaria y turística en vista de los acuerdos de paz, a través de la introducción de nueva mano de obra proveniente de los desmovilizados y de esta forma aumentar el PIB del departamento.

DO2: reducir la corrupción del Estado, la deserción escolar y la falta de servicios públicos con el fin de mejorar el destino de los recursos en infraestructura y de esta forma aprovechar los ingresos por el sector turístico, minero y agroindustria, haciendo más atractivo el departamento como destino de recursos del Gobierno nacional e inversión privada.

DO3: aumentar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para poder promocionar los diferentes lugares que se encuentran en el departamento y así poder hacer provecho del auge del turismo y la optimización de los costos de transporte para los productos agropecuarios y mineros.

DO4: aumentar y mejorar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para impulsar el comercio y la distribución de los productos en la región y de esta forma utilizar la ubicación geográfica privilegiada del país y ser atractivo como socio comercial.

DO5: reducir la deserción escolar con el fin de generar mano de obra calificada y de esta forma ser un departamento atractivo para diferentes emprendimientos e inversiones producto de la nueva confianza de los inversionistas y TLC firmados.

FA1: implementar un plan de *marketing* para promover la belleza del departamento, el potencial de producción agropecuaria y la baja tasa de desempleo para compensar la disminución en la tasa de cambio y conservar la inversión extranjera.

FA3: implementar un plan de turismo enfocado en los atractivos naturales y culturales del departamento para atraer los recursos del Gobierno nacional.

FA4: buscar que los comercios de los recursos agrícolas del departamento se dirijan a los países considerados como aliados estratégicos.

DA1: aumentar la penetración de internet fijo, aumentar el nivel de redes viales, mejorar la falta de servicios públicos adecuados a través de licitaciones abiertas a empresas extranjeras que haga que no disminuyan su inversión en el departamento.

DA2: reducir la corrupción del Estado y la deserción escolar con el fin de evitar las brechas sociales e inconformismo social y de esta manera garantizar la seguridad evitando grupos subversivos y la delincuencia común.

Adicionalmente, a manera de contingencias se puede ver las estrategias descartadas por los instrumentos. A continuación se pueden encontrar aquellas descartadas.

Por Matriz de Decisión Estratégica:

DO1: aumentar la penetración de internet fijo en el departamento para aumentar el atractivo del departamento como destino turístico y facilitar el acceso a la información tanto para turistas como para locales.

FA2: reducir aún más la tasa de desempleo a través del desarrollo de los sectores agropecuario, minero y turístico para de esta forma mejorar las condiciones de la población y mejorar la seguridad a través de la igualdad en condiciones laborales y por ende de poder adquisitivo.

DA4: mejorar la red de vías secundarias y obras para garantizar los servicios públicos con el fin de generar empleo.

Por Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico:

FO4: incrementar el turismo interno de la población teniendo en cuenta la baja tasa de desempleo que hace que las personas del departamento tengan poder adquisitivo y puedan ayudar a aumentar el consumo interno y el bienestar de las personas.

FO1: incrementar las exportaciones agrícolas y mineras, maximizando las ventas por la ubicación geográfica. Acceso y comunicación privilegiada frente al mundo, el país y los nuevos tratados de libre comercio y la capacidad de producir cualquier producto agrícola dado la diversidad de pisos térmicos.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La utilidad de la siguiente matriz es con el objetivo de poder organizar de mejor forma cómo las estrategias retenidas funcionan en pro de conseguir los Objetivos de Largo Plazo. Esto permite organizar mejor y hacer sinergias entre ellas para llegar más eficientemente a la visión.

Tabla 28

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Objetivos a Largo Plazo	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
Estrategia	AGRO	MINAS	TURISMO	SEGURIDAD	EMPLEO	ESTRUCTURA VIAL	EDUCACION
FO2 Utilizar el crecimiento del sector hotelero y restaurantes, el crecimiento de la industria del turismo, el atractivo del país como destino y los acuerdos de paz para promover los lugares históricos y culturales, los parques naturales, los diferentes micro climas producto de la diversidad de los pisos térmicos y de esta forma posicionar al departamento como un destino turístico por excelencia:			X		X	X	
FO3 Fortalecer la industria agropecuaria, minera y turística en vista de los acuerdos de paz, a través de la introducción de nueva mano de obra proveniente de los desmovilizados y de esta forma aumentar el PIB del departamento.	X	X	X	X	X	X	
DO2 Reducir la corrupción del Estado, la deserción escolar y la falta de servicios públicos con el fin de mejorar el destino de los recursos en infraestructura y de esta forma aprovechar los ingresos por el sector turístico, minero y agroindustria, haciendo más atractivo el departamento como destino de recursos del Gobierno nacional e inversión privada.	X	X	X	X	X		X
DO3 Aumentar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para poder promocionar los diferentes lugares que se encuentran en el departamento y así poder hacer provecho del auge del turismo y la optimización de los costos de transporte para los productos agropecuarios y mineros	X	X	X			X	X
DO4 Aumentar y mejorar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para impulsar el comercio y distribución de los productos en la región y de esta forma utilizar la ubicación geográfica privilegiada del país y ser atractivo como socio comercial en los nuevos	X	X				X	X
DO5 Reducir la deserción Escolar con el fin de generar mano de obra calificada y de esta forma ser un departamento atractivo para diferentes emprendimientos e inversiones producto de la nueva confianza de los inversionistas y TLCs firmados	X	X	X	X	X		X
FA1 Implementar un plan de <i>marketing</i> para promover la belleza del departamento, el potencial de producción agropecuaria y la baja tasa de desempleo para compensar la disminución en la tasa de cambio y conservar la inversión extranjera:	X		X	X	X		
FA2 Reducir aún más la tasa de desempleo a través del desarrollo de los sectores agropecuario, minero y turístico para de esta forma mejorar las condiciones de la población y de esta forma mejorar la seguridad a través de la igualdad en condiciones laborales y por ende de poder adquisitivo	X	X	X			X	
FA3 Implementar un plan de turismo enfocado en los atractivos naturales y culturales del departamento para atraer los recursos del Gobierno nacional			X			X	
FA4 Desarrollar el comercio de los recursos agrícolas y mineros del departamento hacia los países considerados como aliados estratégicos	X	X		X	X		
DA1 Aumentar la penetración de internet fijo, aumentar el nivel de redes viales, mejorar la falta de servicios públicos adecuados a través de licitaciones abiertas a empresas extranjeras que haga que no disminuyan su inversión en el departamento: D1, D3, D4, A1.	X	X	X			X	X
DA2 Reducir la corrupción del Estado y la deserción escolar con el fin de evitar las brechas sociales e inconformismo social y de esta manera garantizar la seguridad evitando grupos subversivos y delincuencia común			X	X	X		X

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La siguiente Matriz tiene como objetivo ver la posible reacción a las estrategias que hasta este punto se tienen para la obtención de los Objetivos de Largo Plazo y con estos la visión planteada en este Plan Estratégico.

Se puede ver que las principales reacciones altas se dan cuando se afecta uno de los principales recursos que administra o lidera el departamento. En este caso todo lo que tenga que ver con el Estado (recursos, corrupción, entre otros) genera una reacción alta por parte de Cundinamarca puesto que la capital del país se encuentra en este departamento y donde se encuentra ubicado el Gobierno nacional y la administración de todo el presupuesto estatal.

Por otro lado, el Eje Cafetero conformado por los departamentos de Risaralda, Caldas y Quindío, tiene una postura frente al fortalecimiento del sector de turismo, puesto que el tipo de turismo a desarrollar en Boyacá es muy similar a la promesa de valor que ofrece este sector del país y podría amenazar una de sus principales fuentes de ingresos. Por último, se tiene que Santander reacciona fuertemente a temas que se relacionen con capitales extranjeros y al agro, ya que este departamento tiene gran cantidad de recursos de inversión extranjera y de productor agrónomos similares a los que puede ofertar Boyacá

Tabla 29

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategia	POSIBILIDADES COMPETIDORES			
	CUNDINAMARCA	SANTANDER	META	BOLIVAR
Utilizar el crecimiento del sector hotelero y restaurantes, el crecimiento de la industria del turismo, el atractivo del país como destino y los acuerdos de paz para promover los lugares históricos y culturales, los parques naturales, los diferentes micro climas producto de la diversidad de los pisos térmicos y de esta forma posicionar al departamento como un destino turístico por excelencia:	Bajo interés en Respuesta	Interés Medio en Respuesta	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta
Fortalecer la industria agropecuaria, minera y turística en vista de los acuerdos de paz, a través de la introducción de nueva mano de obra proveniente de los desmovilizados y de esta forma aumentar el PIB del departamento.	Interés Medio en Respuesta	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta
Reducir la corrupción del Estado, la deserción escolar y la falta de servicios públicos con el fin de mejorar el destino de los recursos en infraestructura y de esta forma aprovechar los ingresos por el sector turístico, minero y agroindustria, haciendo más atractivo el departamento como destino de recursos del Gobierno nacional e inversión privada.	Alto Interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
Aumentar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para poder promocionar los diferentes lugares que se encuentran en el departamento y así poder hacer provecho del auge del turismo y la optimización de los costos de transporte para los productos agropecuarios y mineros	Bajo interés en Respuesta	Interés Medio en Respuesta	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta
Aumentar y mejorar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para impulsar el comercio y distribución de los productos en la región y de esta forma utilizar la ubicación geográfica privilegiada del país y ser atractivo como socio comercial en los nuevos	Bajo interés en Respuesta	Interés Medio en Respuesta	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta
Reducir la deserción Escolar con el fin de generar mano de obra calificada y de esta forma ser un departamento atractivo para diferentes emprendimientos e inversiones producto de la nueva confianza de los inversionistas y TLCs firmados	Interés Medio en Respuesta	Interés Medio en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
Implementar un plan de <i>marketing</i> para promover la belleza del departamento, el potencial de producción agropecuaria y la baja tasa de desempleo para compensar la disminución en la tasa de cambio y conservar la inversión extranjera:	Alto Interés en Respuesta	Interés Medio en Respuesta	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta
Reducir aún más la tasa de desempleo a través del desarrollo de los sectores agropecuario, minero y turístico para de esta forma mejorar las condiciones de la población y de esta forma mejorar la seguridad a través de la igualdad en condiciones laborales y por ende de poder adquisitivo	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
Implementar un plan de turismo enfocado en los atractivos naturales y culturales del departamento para atraer los recursos del Gobierno nacional	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta
Desarrollar el comercio de los recursos agrícolas y mineros del departamento hacia los países considerados como aliados estratégicos	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Medio interés en Respuesta
Aumentar la penetración de internet fijo, aumentar el nivel de redes viales, mejorar la falta de servicios públicos adecuados a través de licitaciones abiertas a empresas extranjeras que haga que no disminuyan su inversión en el departamento: D1, D3, D4, A1.	Alto Interés en Respuesta	Interés Medio en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
Reducir la corrupción del Estado y la deserción escolar con el fin de evitar las brechas sociales e inconformismo social y de esta manera garantizar la seguridad evitando grupos subversivos y delincuencia común	Alto Interés en Respuesta	Alto Interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta

6.13. Conclusiones

Durante el desarrollo de este capítulo se ha podido ver una integración de los insumos resultado de los primeros cinco capítulos de este documento a través de diferentes instrumentos de iteración con la finalidad de obtener diferentes estrategias que lleven el departamento de Boyacá a los Objetivos de Largo Plazo y a la visión propuesta al inicio de este escrito.

El resultado del capítulo es un conjunto de 12 estrategias que funcionan bajo la filosofía de utilizar las fortalezas y mejorar las debilidades internas del departamento para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que presenta el entorno. Esto, además, teniendo en cuenta los mínimos éticos, diferentes perspectivas que promuevan atender la situación efectivamente por todos los frentes, que estén enfocadas hacia cumplir con alguno de los OLP y la reacción de los competidores del departamento.

Estas se encuentran enfocadas principalmente al desarrollo del turismo en el departamento aprovechando los lugares históricos y naturales que lo hacen atractivo como destino, impulsar el sector agro, el mejoramiento de las condiciones en cuanto a infraestructura en pro de apoyar el fortalecimiento de los sectores mencionados anteriormente y aumentar el bienestar de la población y atraer mayor cantidad de recursos y/o capitales tanto nacionales como extranjeros al departamento de Boyacá.

Capítulo VII: Implementación estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

OLP1: En el 2027 la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aportará al PIB de Boyacá el 30% del total hoy es del 13.6%.

- OCP 1.1 Realizar tres campañas de capacitación a personas rurales con relación a maquinaria, insecticidas, riego y abonos en 2018.
- OCP 1.2 Capacitar a 500 desmovilizados en el agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en 2018.
- OCP 1.3 Lograr que la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aporte al PIB de Boyacá el 16% del total en 2018.
- OCP 1.4 Construir 16 nuevos distritos de riego, y rehabilitar los 18 que se tiene actualmente, para 2020.
- OCP 1.5 Lograr que la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aporte al PIB de Boyacá el 19% del total en 2020.
- OCP 1.6 Lograr en sociedad con FINAGRO (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario) préstamos para maquinaria del sector agroindustrial por 10.000 millones, para 2022.
- OCP 1.7 Lograr que la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aporte al PIB de Boyacá el 22% del total en 2022.
- OCP 1.8 Lograr 270 entidades acreditadas cuyo objeto sea la prestación de asistencia técnica al agro, a la pesca, y la caza- rural para 2024, hoy hay 150.
- OCP 1.9 Lograr que la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aporte al PIB de Boyacá el 25% del total en 2024.

OLP2: En el 2027 la explotación de minas y canteras aportará al PIB de Boyacá el 25% del total hoy es del 11.3%.

- OCP 2.1 Promover la legalización de minas y canteras ilegales con exención de impuestos por 2 años a partir de 2018.
- OCP 2.2 Lograr que la explotación de minas y canteras aporte al PIB de Boyacá el 13% del total en 2018.
- OCP 2.3 Lograr 55 municipios capacitados en minería para 2020, hoy hay 15.
- OCP 2.4 Lograr que la explotación de minas y canteras aporte al PIB de Boyacá el 16% del total en 2020.
- OCP 2.5 Lograr 1000 desmovilizados reubicados en minas y canteras en el departamento en 2020.
- OCP 2.6 Lograr una agremiación con mínimo 270 empresas mineras legalmente constituidas para 2022, hoy hay 100.
- OCP 2.7 Lograr que la explotación de minas y canteras aporte al PIB de Boyacá el 19% del total en 2022.
- OCP 2.8 Lograr 3500 personas capacitadas y formadas en minería para 2024, hoy hay 1700.
- OCP 2.9 Lograr que la explotación de minas y canteras aporte al PIB de Boyacá el 22% del total en 2024.

OLP3: En el 2027 el turismo aportará al PIB de Boyacá el 10% del total hoy es del 3.2%.

- OCP 3.1 Realizar dos campañas de marketing en turismo y promover sitios turísticos, parques naturales, lugares históricos y culturales del departamento a través de creación página web y *app* en 2018.

- OCP 3.2 Lograr que el turismo aporte al PIB de Boyacá el 4.5% del total en 2018.
 - OCP 3.3 Aumentar la capacidad hotelera en un 30% en 2020.
 - OCP 3.4 Lograr dos parques turísticos nuevos a través de la inversión extranjera como expansión en atractivos turísticos 2020.
 - OCP 3.5 Lograr que el turismo aporte al PIB de Boyacá el 5.5% del total en 2020.
 - OCP 3.6 Aumentar el número de personas formadas en gestión turística a 572 en 2022, hoy hay 272.
 - OCP 3.7 Lograr que el turismo aporte al PIB de Boyacá el 6.5% del total en 2022.
 - OCP 3.8 Lograr 29 municipios con infraestructura turística en 2024, hoy hay 9.
 - OCP 3.9 Lograr 9000 habitaciones en el departamento generando un incremento de 19% en nuevos empleos en 2022.
 - OCP 3.10 Lograr que el turismo aporte al PIB de Boyacá el 7.5% del total en 2024
- OLP4: En el 2027 el número de homicidios presentados en Boyacá será de 50 casos, hoy es de 107.
- OCP 4.1 Aumentar la fuerza pública en 1000 uniformados en 2018, hoy hay 2779 uniformados.
 - OCP 4.2 Lograr un número de homicidios presentados de 100 en 2018, hoy es de 107.
 - OCP 4.3 Aumentar operativos relevantes a 100 en el 2020, hoy se realizan 33 al año.
 - OCP 4.4 Lograr un número de homicidios presentados de 90 en 2020.
 - OCP 4.5 Realizar 548 secciones y encuentros departamentales y municipales de gestión social en 2022.
 - OCP 4.6 Disminuir la población en pobreza extrema a 12.3%, hoy es de 13.3% y en pobreza a 35.2%, hoy es de 38.2%.

- OCP 4.7 Lograr un número de homicidios presentados de 80 en 2022.
- OCP 4.8 Lograr 20 campañas de participación ciudadana en brechas sociales e inconformidad en 2024.
- OCP 4.9 Lograr un número de homicidios presentados de 65 en 2024.

OLP5: En el 2027 población económicamente activa será de 800,000 personas y la ocupada de 740,000, hoy es de 620,000 y 574,000 respectivamente.

- OCP5.1 Lograr tres campañas de marketing para promover en el extranjero toda la naturaleza y belleza del departamento resaltando la variedad de pisos térmicos y ventajas de inversión.
- OCP 5.2 Lograr una población económicamente activa de 640,000 personas y la ocupada de 590,000 en 2018.
- OCP 5.3 Lograr un plan social para incluir en trabajos a madres cabeza de hogar y mujeres amas de casa en 2020.
- OCP 5.4 Lograr una población económicamente activa de 660,000 personas y la ocupada de 605,000 en 2020.
- OCP 5.5 Lograr capacitar e reincorporar a 4000 desmovilizados en el agro, minería y turismo en 2022.
- OCP 5.6 Lograr una población económicamente activa de 700,000 personas y la ocupada de 645,000 en 2022.
- OCP 5.7 Lograr incorporar 500 discapacitados en organizaciones a través de la exención tributos a empresas que ostenten en su planta laborar mantenerlos en 2022.
- OCP 5.8 Promover la creación de 2000 empresas en el departamento tanto local como extranjeras a través de la exención de impuesto en los dos primeros años en 2024.

- OCP 5.9 Lograr una población económicamente activa de 740,000 personas y la ocupada de 690000 en 2024.

OLP6: En el 2027 la red vial del departamento de Boyacá estará pavimentada en un 35%, hoy está en un 15%.

- OCP 6.1 Realizar campaña para promover el crecimiento del departamento en pro al desarrollo del país para conseguir recursos CONPES para vías primarias.
- OCP 6.2 Aumentar la red vial del departamento a 18% en 2018.
- OCP 6.3 Realizar 15 concesiones público – privadas en vías secundarias y terciarias para integrar el departamento.
- OCP 6.4 Aumentar la red vial del departamento a 21% en 2020.
- OCP 6.5 Realizar proyecto de rutas turísticas por el departamento con exención de impuestos para las empresas privadas que aporten dineros para la inversión en el desarrollo de estas vías, en 2022.
- OCP 6.6 Aumentar la red vial del departamento a 24% en 2022.
- OCP 6.7 Aumentar la malla vial secundaria pavimentada en 150 km en 2024.
- OCP 6.8 Aumentar la red vial del departamento a 29% en 2024.

OLP7: En el 2027 la tasa bruta de cobertura educación media será de 85%, hoy es de 76.6%.

- OCP 7.1 Capacitar a 800 docentes en pedagogía de estudios técnicos en agro, minería y turismo en 2018.
- OCP 7.2 Aumentar la tasa bruta de cobertura educación media 78% en 2018
- OCP 7.3 Reducir la deserción escolar a 0.5% en 2020.
- OCP 7.4 Aumentar la tasa bruta de cobertura educación media 79.5% en 2020.

- OCP 7.5 Lograr 49% de estudiantes en secundaria vinculados al programa de media técnica (estudios técnicos en agro, minería y turismo) en 2022, hoy es de 45%.
- OCP 7.6 Aumentar la tasa bruta de cobertura educación media 81% en 2022.
- OCP 7.7 Ampliar en 30 el número de instituciones educativas en 2024.
- OCP 7.8 Incluir en la población escolar 300 nuevos estudiantes víctimas del conflicto armado en 2024.
- OCP 7.9 Aumentar la tasa bruta de cobertura educación media 88.5% en 2024.

7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), cada OCP deben contar con los recursos que específicamente se le asignarán. Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada.

Recursos financieros: El departamento de Boyacá debe fortalecer y crecer las industrias turística, agropecuaria y de comercio creando un escenario propicio para buscar los recursos del Estado nacional y la inversión extranjera. Debe fomentar la creación de nuevas organizaciones a través de la exención de impuestos en los primeros años de creación. Buscar a través de los TLC cómo introducir los productos del departamento en nuevos mercados internacionales.

Recursos físicos: Boyacá debe aumentar la malla vial pavimentada del departamento para lograr desarrollar el turismo y dinamismo en el comercio, aumentar los centros educativos y media técnica para disminuir el analfabetismo y tener mano de obra calificada, aumentar el número de hospitales, cobertura de servicios públicos domiciliarios y viviendas de interés social

para garantizar las necesidades básicas de los ciudadanos, aumentar el número de hoteles y parques turísticos para garantizar la generación de empleo y el desarrollo del departamento y aumentar los puestos de control rurales y municipales para garantizar la seguridad de la población y fomentar la inversión extranjera.

Tabla 30

Presupuesto departamento Boyacá

Concepto	Recursos Propios	Aporte Nación	Total 2017	% del Presupuesto Oficial
Presupuesto Oficial	333.789.758.595	466.924.042.217	800.713.800.812	
Gastos de Inversión	161.270.808.561	466.924.042.217	628.194.850.778	78.4%
Sector Salud	56.921.251.000	24.296.214.825	81.217.465.825	10.14%
Sector Educación	33.860.963.466	435.427.827.392	469.288.790.858	58.6%
Agua Potable y Saneamiento Básico	2.241.342.670	7.200.000.000	9.441.342.670	1.17%
Vivienda	400.000.000		400.000.000	0.05%
Recreación y Deporte	5.819.342.670		5.819.342.670	0.73%
Arte y Cultura	8.344.088.000		8.344.088.000	1.04%
Desarrollo Comunitario	2.000.000.000		2.000.000.000	0.25%
Desarrollo Humano	5.074.000.000		5.074.000.000	0.63%
Defensa y Seguridad - Justicia	13.170.749.002		13.170.749.002	1.64%
Desarrollo Económico	3.400.000.000		3.400.000.000	0.42%
Desarrollo Turístico	1.700.000.000		1.700.000.000	0.21%
Desarrollo Agropecuario	1.700.000.000		1.700.000.000	0.21%
Desarrollo Mínero	300.000.000		300.000.000	0.04%
Infraestructura vial	10.500.000.000		10.500.000.000	1.3%
Sector Eléctrico - Gas	100.000.000		100.000.000	0.01%
Medio Ambiente	3.063.000.000		3.063.000.000	0.38%
Gobierno Planeación y Desarrollo Institucional	12.021.071.753		12.021.071.753	1.5%
Prevención Atención de Desastres	655.000.000		655.000.000	0.08%

Nota: Tomado de Presupuesto de rentas, gastos y recursos de capital del departamento de Boyacá para la vigencia fiscal 2017 (Asamblea de Boyacá 2016)

Recursos humanos: Boyacá debe aumentar la capacitación y formación de la mano de obra del departamento para ser más competitivo a través de los programas de media técnica y alianza con organizaciones internacionales en turismo, agroindustria, entre otros, para lograr la productividad en cada sector. Debe crear programas de formación bilingüe a sus estudiantes desde la temprana edad aumentando la cobertura en las instituciones públicas como privadas.

Recursos tecnológicos: El Gobierno debe realizar convenios con las universidades del departamento para crear programas de desarrollo en tecnología e innovación de los sectores turísticos, agropecuarios, yíneros, entre otros sectores de la industria que permitan mejorar la productividad del departamento y competir en el mundo globalizado de hoy día. Se debe aumentar la cobertura de telefonía e internet en el departamento que permita a los ciudadanos estar más informados y poder exigir más al mercado para lograr desarrollar la industria local.

7.3. Políticas de cada estrategia

Según D'Alessio (2015) las políticas son los micro valores, las pequeñas acciones y los puentes, es decir, lo que permitirán que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura. En síntesis, las políticas son las reglas de juego y son posibles de ser cumplidas después de haber definido los valores, los cuales les darán el empuje para su elaboración y aceptación por toda la organización. A continuación, se presentan las estrategias y sus respectivas políticas.

1. Utilizar el crecimiento del sector hotelero y restaurantes, el crecimiento de la industria del turismo, el atractivo del país como destino y los acuerdos de paz para promover los lugares históricos y culturales, los parques naturales, los diferentes micro climas producto de la diversidad de los pisos térmicos y de esta forma posicionar al departamento como un destino turístico por excelencia.

Sus políticas son: P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P2 Promover la creación de empresas para desarrollar el turismo. P3 Promover los lugares históricos, culturales, parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico

2. En vista de los acuerdos de paz, se puede fortalecer la industria agropecuaria y turística a través de la introducción de nueva mano de obra proveniente de los desmovilizados y de esta forma aumentar el PIB del departamento.

Sus políticas son: P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P5 Realizar inclusión social con los desmovilizados. P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P15 Promover el crecimiento de la producción agropecuaria

3. Reducir la corrupción del Estado, la deserción escolar y la falta de servicios públicos con el fin de mejorar el destino de los recursos en infraestructura y de esta forma aprovechar los ingresos por el sector turístico y hacer más atractivo el departamento como destino turístico y captar recursos del Gobierno nacional

Sus políticas son: P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P3 Promover los lugares históricos, culturales, parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P8 Reducir la corrupción P9 Reducir el analfabetismo P10 Aumentar la mano de obra calificada P11 Mejorar las necesidades básicas de los ciudadanos

4. Aumentar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para poder promocionar los diferentes lugares que se encuentran en el departamento y así poder hacer provecho del auge del turismo.

Sus políticas son: P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P3 Promover los lugares históricos, culturales, parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico. P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos

5. Aumentar y mejorar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para impulsar el comercio y distribución de los productos en la región y de esta forma utilizar la ubicación geográfica privilegiada del país y ser atractivo como socio comercial en los nuevos

Sus políticas son: P4 Evitar el impacto ambiental ecológico. P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P12 Promover el crecimiento del comercio P13 Promover el desarrollo del departamento.

6. Reducir la deserción escolar con el fin de generar mano de obra calificada y de esta forma ser un departamento atractivo para diferentes emprendimientos e inversiones producto de la nueva confianza de los inversionistas y TLC firmados

Sus políticas son: P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P9 Reducir el analfabetismo P10 Aumentar la mano de obra calificada P11 Mejorar las necesidades básicas de los ciudadanos P13 Promover el desarrollo del departamento.

7. Implementar un plan de *marketing* para promover la belleza del departamento, el potencial de producción agropecuaria y la baja tasa de desempleo para compensar la disminución en la tasa de cambio y conservar la inversión extranjera:

Sus políticas son: P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P3 Promover los lugares históricos, culturales, parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P6 Disminuir el desempleo P14 Promover la inversión extranjera. P15 Promover el crecimiento de la producción agropecuaria.

8. Implementar un plan de turismo enfocado en los atractivos naturales y culturales del departamento para atraer los recursos del Gobierno nacional.

Sus políticas son: P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P2 Promover la creación de empresas para desarrollar el turismo. P3 Promover los lugares históricos, culturales,

parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P13 Promover el desarrollo del departamento.

9. Desarrollar el comercio de los recursos agrícolas y mineros del departamento hacia los países considerados como aliados estratégicos.

Sus políticas son: P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P12 Promover el crecimiento del comercio P13 Promover el desarrollo del departamento. P14 Promover la inversión extranjera. P15 Promover el crecimiento de la producción agropecuaria.

10. Aumentar la penetración de internet fijo, aumentar el nivel de redes viales, mejorar la falta de servicios públicos adecuados a través de licitaciones abiertas a empresas extranjeras que haga que no disminuyan su inversión en el departamento: D1, D3, D4, A1.

Sus políticas son: P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P11 Mejorar las necesidades básicas de los ciudadanos P13 Promover el desarrollo del departamento. P16 Aumentar la calidad de vida de los ciudadanos

11. Reducir la corrupción del Estado y la deserción escolar con el fin de evitar las brechas sociales e inconformismo social y de esta manera garantizar la seguridad evitando grupos subversivos y delincuencia común

Sus políticas son: P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P8 Reducir la corrupción P9 Reducir el analfabetismo P10 Aumentar la mano de obra calificada P11 Mejorar las necesidades básicas de los ciudadanos P17 Disminuir la diferencia social

7.4. Estructura organizacional de Boyacá

Según D'Alessio (2015), el peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua. Las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica. El departamento de Boyacá debe realizar una reingeniería de su estructura enfocada a mejorar el bienestar de los empleados y clientes (ciudadanos) a través de una descentralización vertical limitada logrando mejorar la calidad, costos, servicio al cliente (ciudadano) y respuesta al mercado.

7.5. Medio ambiente, ecología, y responsabilidad social

Las propuestas en la nueva visión del departamento de Boyacá con el fin de desarrollar el mismo deben ejecutarse garantizando el cuidado del medio ambiente y ecológico para lograr perdurar en el tiempo.

El enfoque es mejorar las condiciones básicas de servicios públicos domiciliarios para los ciudadanos, disminuir el analfabetismo, realizar programas de inclusión social para desmovilizados y toda la población civil, capacitar y formar al personal que permita obtener mano de obra calificada desarrollando el departamento y disminuyendo el desempleo y la pobreza. Es necesario apoyarse en programas anti-corrupción, haciendo énfasis en los valores del nuevo enfoque organizacional para disminuir la desigualdad e inconformidad.

7.6. Recursos humanos y motivación

Teniendo en cuenta la nueva visión, estrategias y objetivos de largo plazo del departamento, se debe minimizar la resistencia al cambio a través de la inclusión de todos los actores en el proceso y demostrar la importancia del cambio y sus bondades para el bien de

todos. Se requiere tener personal capacitado, formado e idóneo para cada cargo a desempeñar y que estén alineados con los valores y la nueva visión del departamento.

7.7. Gestión del cambio

Se debe conformar un equipo de directivos comprometidos con el nuevo enfoque del departamento y que lo institucionalice, adicionalmente este debe comunicar este a todo el departamento a través de usos tecnológicos de información, foros, entre otros. Se debe mostrar informes periódicos de resultados positivos obtenidos, en lo posible casi de inmediato a su implementación para que los actores se identifiquen con el nuevo enfoque. El cambio debe realizarse de manera radical, realizando el reconocimiento de actores que participen en el mejoramiento de los procesos y obtención de resultados. El eslogan a implementar será: Construyendo un mejor Boyacá para todos.

Se debe conformar un equipo de supervisión que esté monitoreando el cumplimiento de las actividades y controlando la corrupción y desviaciones de la inversión del presupuesto en el desarrollo del departamento.

7.8. Conclusiones

Para lograr los Objetivos de Largo Plazo (OLP) se debe primero lograr los Objetivos de Corto Plazo (OCP) que permitirán ir creando los escenarios idóneos para cumplir con estos e ir escalonadamente logrando los avances imperativos para alcanzarlos. Los principales OCP son:

- Realizar tres campañas de capacitación a personas rurales con relación a maquinaria, insecticidas, riego y abonos en 2018.

- Capacitar a 500 desmovilizados en la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en 2018.
- Construir 16 nuevos distritos de riego, y rehabilitar los 18 que se tiene actualmente, para 2020.
- Lograr en sociedad con FINAGRO (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario) préstamos para maquinaria del sector agroindustrial por 10,000 millones, para 2022.
- Lograr 270 entidades acreditadas cuyo objeto sea la prestación de asistencia técnica al agro, a la pesca, y la caza- rural para 2024, hoy hay 150.
- Promover la legalización de minas y canteras ilegales con exención de impuestos por 2 años a partir de 2018.
- Lograr 55 municipios capacitados en minería para 2020, hoy hay 15.
- Lograr 1,000 desmovilizados reubicados en minas y canteras en el departamento en 2020.
- Lograr una agremiación con mínimo 270 empresas mineras legalmente constituidas para 2022, hoy hay 100.
- Lograr 3,500 personas capacitadas y formadas en minería para 2024, hoy hay 1,700.
- Realizar dos campañas de marketing en turismo y promover sitios turísticos, parques naturales, lugares históricos y culturales del departamento a través de creación página web y *app* en 2018.
- Aumentar la capacidad hotelera en un 30% en 2020.

- Lograr dos parques turísticos nuevos a través de la inversión extranjera como expansión en atractivos turísticos 2020.
- Aumentar el número de personas formadas en gestión turística a 572 en 2022, hoy hay 272.
- Lograr 29 municipios con infraestructura turística en 2024, hoy hay 9.
- Lograr 9,000 habitaciones en el departamento generando un incremento de 19% en nuevos empleos en 2024.
- Aumentar la fuerza pública en 1,000 uniformados en 2018, hoy hay 2,779 uniformados.
- Aumentar operativos relevantes a 100 en el 2020, hoy se realizan 33 al año.
- Realizar 548 secciones y encuentros departamentales y municipales de gestión social en 2022.
- Disminuir la población en pobreza extrema a 12.3%, hoy es de 13.3% y en pobreza a 35.2%, hoy es de 38.2%.
- Lograr 20 campañas de participación ciudadana en brechas sociales e inconformidad en 2024.
- Lograr tres campañas de marketing para promover en el extranjero toda la naturaleza y belleza del departamento resaltando la variedad de pisos térmicos y ventajas de inversión.
- Lograr un plan social para incluir en trabajos a madres cabeza de hogar y mujeres amas de casa en 2020.
- Lograr capacitar e reincorporar a 4,000 desmovilizados en el agro, minería y turismo en 2022.

- Lograr incorporar 500 discapacitados en organizaciones a través de la exención tributos a empresas que ostenten en su planta laborar mantenerlos en 2022.
- Promover la creación de 2,000 empresas en el departamento tanto local como extranjeras a través de la exención de impuesto en los dos primeros años en 2024.
- Realizar campaña para promover el crecimiento del departamento en pro al desarrollo del país para conseguir recursos CONPES para vías primarias.
- Realizar 15 concesiones público – privadas en vías secundarias y terciarias para integrar el departamento.
- Realizar proyecto de rutas turísticas por el departamento con exención de impuestos para las empresas privadas que aporten dineros para la inversión en el desarrollo de estas vías, en 2022.
- Aumentar la malla vial secundaria pavimentada en 150 km en 2024.
- Capacitar a 800 docentes en pedagogía de estudios técnicos en agro, minería y turismo en 2018.
- Reducir la deserción escolar a 0.5% en 2020.
- Lograr 49% de estudiantes en secundaria vinculados al programa de media técnica (estudios técnicos en agro, minería y turismo) en 2022, hoy es de 45%.
- Ampliar en 30 el número de instituciones educativas en 2024.
- Incluir en la población escolar 300 nuevos estudiantes víctimas del conflicto armado en 2024.

Para lograr el cumplimiento de los OCP se debe garantizar los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos con una reingeniería de la estructura organizacional garantizando la gestión del cambio.

Capítulo VIII: Evaluación estratégica

La etapa de evaluación y control no es realmente una etapa per se, debido a que se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso y de forma permanente. Los cambios en el entorno, la competencia y la demanda crean la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico en el cual se realicen ajustes y se retroalimente constantemente. Con el fin de poder evaluar la implementación de las estrategias, debe existir un sistema de medición de desempeño que permita medir y comparar, con el fin de tomar acciones correctivas en caso de que no se esté cumpliendo o se detecte alguna desviación (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de control

El *balanced scorecard* (BSC) o Tablero de Control Balanceado, es una herramienta de control, desarrollada por Kaplan y Norton, que permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara, convirtiéndola en acciones y resultados. Dicha herramienta permitirá tener una visión integral y holística del departamento de Boyacá y de esta forma facilitará la evaluación de las estrategias planteadas al poderlas medir y comparar. Los resultados estratégicos se evalúan analizando 4 perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite la obtención de resultados a largo plazo, identificando la infraestructura necesaria para crear valor en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Esta perspectiva está relacionada con aquellos elementos que se deben potenciar para alcanzar los objetivos tal como la capacitación de personas, máquinas e instalaciones, tecnología y software (Norton y Kaplan, 2001). De igual forma, responde a la

pregunta ¿podemos seguir mejorando y creando valor? Busca medir el avance del departamento a través de productividad, mano de obra, fuerza operacional, sistemas de información y tecnología.

8.1.2. Procesos

La perspectiva de procesos internos permite el cumplimiento de los indicadores de la perspectiva de clientes y financiera. Esta perspectiva mide la eficiencia operacional del departamento con el fin de mejorar la desnutrición, el analfabetismo, la escolaridad, la empleabilidad, el acceso a internet, salud, seguridad, etc. (Norton y Kaplan, 2001). De igual forma, responde a la pregunta ¿en qué debemos sobresalir?

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente permite identificar el mercado y los clientes que reciben el servicio de turismo en el departamento de Boyacá. Esta perspectiva está enfocada en analizar la satisfacción de los turistas al evaluar la fidelización de los visitantes, retención y captación de nuevos turistas, percepción de la seguridad, participación de mercado y rentabilidad por cliente (Norton y Kaplan, 2001). De igual forma, responde a la pregunta ¿cómo nos ven los clientes?

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera permite reflejar la situación económica del departamento. Algunos indicadores utilizados son: ingresos brutos por habitantes, incremento del PIB, nivel de pobreza, retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), retorno sobre las ventas (ROS), flujo caja,

entre otros (Norton y Kaplan, 2001). De igual forma, responde a la pregunta ¿cómo nos ven los accionistas?

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado (BSC) es una herramienta que permite hacer seguimiento, de forma periódica, al cumplimiento de los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Esta herramienta permite identificar cuándo un objetivo no se está logrando con el fin de tomar acciones de manera inmediata y los correctivos necesarios.

Si el nivel de cumplimiento de un objetivo se encuentra por debajo del 90%, se categoriza como nivel de peligro y se plantea un comité de emergencia para desarrollar un plan de acción. Si el nivel de cumplimiento se encuentra entre 90% y 99%, se categoriza como nivel de corrección y se plantea un comité correctivo para desarrollar un plan de acción correspondiente. En ambos casos, al concluir que existe una desviación respecto al cumplimiento, se deberá realizar una revisión de los plazos y una serie de acciones concretas que permitan realizar los ajustes pertinentes y llegar a la situación deseada.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Tabla 31

Balance scorecard

	Objetivo	Indicador	Medida
Perspectiva Financiera			
OCP 2.1	Promover la legalización de minas y canteras ilegales con exención de impuestos por dos años a partir de 2018.	Número de minas y canteras legalizadas	Unidades
OCP 1.3	Lograr que la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aporte al PIB de Boyacá el 16% del total en 2018.	PIB del departamento	PIB
OCP 1.5	Lograr que la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aporte al PIB de Boyacá el 19% del total en 2020.	PIB del departamento	PIB
OCP 1.7	Lograr que la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aporte al PIB de Boyacá el 22% del total en 2022.	PIB del departamento	PIB
OCP 1.9	Lograr que la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aporte al PIB de Boyacá el 25% del total en 2024.	PIB del departamento	PIB
OCP 2.2	Lograr que la explotación de minas y canteras aporte al PIB de Boyacá el 13% del total en 2018.	PIB del departamento	PIB
OCP 2.4	Lograr que la explotación de minas y canteras aporte al PIB de Boyacá el 16% del total en 2020.	PIB del departamento	PIB
OCP 2.7	Lograr que la explotación de minas y canteras aporte al PIB de Boyacá el 19% del total en 2022.	PIB del departamento	PIB
OCP 2.9	Lograr que la explotación de minas y canteras aporte al PIB de Boyacá el 22% del total en 2024.	PIB del departamento	PIB
OCP 3.2	Lograr que el turismo aporte al PIB de Boyacá el 4.5% del total en 2018.	PIB del departamento	PIB
OCP 3.5	Lograr que el turismo aporte al PIB de Boyacá el 5.5% del total en 2020.	PIB del departamento	PIB
OCP 3.7	Lograr que el turismo aporte al PIB de Boyacá el 6.5% del total en 2022.	PIB del departamento	PIB
OCP 3.10	Lograr que el turismo aporte al PIB de Boyacá el 7.5% del total en 2024.	PIB del departamento	PIB
OCP 4.6	Disminuir la población en pobreza extrema a 12.3%, hoy es de 13.3% y en pobreza a 35.2%, hoy es de 38.2%.	% Pobreza Extrema y Pobreza	Población en pobreza sobre población total
OCP 5.8	Promover la creación de 2000 empresas en el departamento tanto local como extranjeras a través de la exención de impuesto en los dos primeros años en 2024.	Número de empresas	Unidades
Perspectiva Cliente			
OCP 3.3	Aumentar la capacidad hotelera en un 30% en 2020.	% aumento capacidad hotelera	Hoteles
OCP 3.9	Lograr 9000 habitaciones en el departamento generando un incremento de 19% en nuevos empleos en 2022	Número de habitaciones & nuevos empleos	Unidades
OCP 1.6	Lograr en sociedad con FINAGRO (fondo para el financiamiento del sector agropecuario) préstamos para maquinaria del sector agroindustrial por 10 mil millones, para 2022.	Número de préstamos	Unidades
OCP 1.8	Lograr 270 entidades acreditadas cuyo objeto sea la prestación de asistencia técnica al agro, a la pesca, y la caza-rural para 2024, hoy hay 150.	Número de empresas	Unidades
OCP 5.1	Lograr 3 campañas de marketing para promover en el extranjero toda la naturaleza y belleza del departamento resaltando la variedad de pisos térmicos y ventajas de inversión.	Número de parques turísticos	Unidades
OCP 5.3	Lograr un plan social para incluir en trabajos a madres cabeza de hogar y mujeres amas de casa en 2020.	Plan Social	SI/NO
OCP 6.1	Realizar campaña para promover el crecimiento del departamento en pro al desarrollo del país para conseguir recursos CONPES para vías primarias.	Campaña	SI/NO
OCP 6.2	Aumentar la red vial del departamento a 18% en 2018.	% Aumento red vial	Kilometros
OCP 6.3	Realizar 15 concesiones público-privadas en vías secundarias y terciarias para integrar el departamento.	concesiones	Unidades
OCP 6.4	Aumentar la red vial del departamento a 21% en 2020.	% Aumento red vial	Kilometros
OCP 6.5	Realizar proyecto de rutas turísticas por el departamento con exención de impuestos para las empresas privadas que aporten dineros para la inversión en el desarrollo de estas vías, en 2022.	Rutas	Kilometros
OCP 6.6	Aumentar la red vial del departamento a 24% en 2022.	% Aumento red vial	Kilometros
OCP 6.7	Aumentar la malla vial secundaria pavimentada en 150 km en 2024.	% Aumento red vial	Kilometros
OCP 6.8	Aumentar la red vial del departamento a 29% en 2024.	% Aumento red vial	Kilometros
Perspectiva Procesos Internos			
OCP 3.1	Realizar 2 campañas de turismo y promover sitios turísticos a través de creación página web y app en 2018.	Número de campañas	Unidades
OCP 1.4	Construir 16 nuevos distritos de riego, y rehabilitar los 18 que se tiene actualmente, para 2020.	Número de distritos de riego	Unidades
OCP 3.8	Lograr 29 municipios con infraestructura turística en 2024, hoy hay 9.	Número de municipios	Unidades
OCP 1.18	Lograr 270 entidades acreditadas cuyo objeto sea la prestación de asistencia técnica al agro, a la pesca, y la caza-rural para 2024.	Número de entidades acreditadas	Unidades
OCP 2.6	Lograr una agremiación con mínimo 270 empresas mineras legalmente constituidas para 2022, hoy hay 100.	Número de empresas	Unidades
OCP 4.1	Aumentar la fuerza pública en 1000 uniformados en 2018, hoy hay 2,779 uniformados.	Número de nuevos uniformados	Unidades
OCP 4.2	Lograr un número de homicidios presentados de 100 en 2018, hoy es de 107.	Número de homicidios	Unidades
OCP 4.3	Aumentar operativos relevantes a 100 año en 2020, hoy se realizan 33 año.	Número de operativos	Unidades
OCP 4.4	Lograr un número de homicidios presentados de 90 en 2020	Número de homicidios	Unidades
OCP 4.7	Lograr un número de homicidios presentados de 80 en 2022	Número de homicidios	Unidades
OCP 4.9	Lograr un número de homicidios presentados de 65 en 2024	Número de homicidios	Unidades
OCP 5.2	Lograr una población económicamente activa de 640,000 personas y la ocupada de 590,000 en 2018	# personas económicamente activas y ocupadas	Unidades
OCP 5.4	Lograr una población económicamente activa de 660,000 personas y la ocupada de 605,000 en 2020	# personas económicamente activas y ocupadas	Unidades
OCP 5.6	Lograr una población económicamente activa de 700,000 personas y la ocupada de 645,000 en 2022	# personas económicamente activas y ocupadas	Unidades
OCP 5.9	Lograr una población económicamente activa de 740,000 personas y la ocupada de 690,000 en 2024	# personas económicamente activas y ocupadas	Unidades
Perspectiva Aprendizaje			
OCP 1.1	Realizar 3 campañas de capacitación a personas rurales con relación a maquinaria, insecticidas, riego y abonos en 2018.	Número de campañas	Unidades
OCP 1.2	Capacitar a 500 desmovilizados en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en 2018.	Número de personas	Unidades
OCP 2.5	Lograr 1000 desmovilizados reubicados en minas y canteras en el departamento en 2020.	Número de personas	Unidades
OCP 3.6	Aumentar el número de personas formadas en gestión turística a 572 en 2022, hoy hay 272.	Número de personas	Unidades
OCP 2.3	Lograr 55 municipios capacitados en Minería para 2020, hoy hay 15.	Número de municipios	Unidades
OCP 2.8	Lograr 3,500 personas capacitadas y formadas en minería para 2024, hoy hay 1,700.	Número de personas	Unidades
OCP 3.4	Aumentar la Mano de obra calificada a través de reducir la deserción escolar a 0.5% en 2020.	% disminución deserción escolar	Unidades
OCP 1.19	Lograr 3,500 personas capacitadas y formadas en minería para 2024.	Número de personas	Unidades
OCP 4.5	Realizar 548 secciones y encuentros departamentales y municipales de gestión social en 2022	Número de secciones	Unidades
OCP 4.8	Lograr 20 campañas de participación ciudadana en brechas sociales e inconformidad en 2024	Número de campañas	Unidades
OCP 5.5	Lograr capacitar e reincorporar a 4000 desmovilizados en el agro, minería y turismo en 2022.	Número desmovilizados	Unidades
OCP 5.7	Lograr incorporar 500 discapacitados en organizaciones a través de la exención tributos a empresas que ostenten en su planta laborar mantenerlos en 2022.	Realización Plan social	SI/NO
OCP 7.1	Capacitar a 800 docentes en pedagogía de estudios técnicos en agro, minería y turismo en 2018.	Número de docentes	Unidades
OCP 7.2	Aumentar la tasa bruta de cobertura educación media 78% en 2018.	Tasa Cobertura educación	Porcentaje
OCP 7.3	Reducir la deserción escolar a 0.5% en 2020.	Deserción escolar	Porcentaje
OCP 7.4	Aumentar la tasa bruta de cobertura educación media 79.5% en 2020.	Tasa Cobertura educación	Porcentaje
OCP 7.5	Lograr 49% de estudiantes en secundaria vinculados al programa de media técnica (estudios técnicos en agro, minería y turismo) en 2022, hoy es de 45%.	Número de estudiantes	Unidades
OCP 7.6	Aumentar la tasa bruta de cobertura educación media 81% en 2022.	Tasa Cobertura educación	Porcentaje
OCP 7.7	Ampliar en 30 el número de instituciones educativas en 2024.	Número de instituciones	Unidades
OCP 7.8	Incluir en la población escolar 300 nuevos estudiantes víctimas del conflicto armado en 2024.	Número de estudiantes	Unidades
OCP 7.9	Aumentar la tasa bruta de cobertura educación media 88.5% en 2024.	Tasa Cobertura educación	Porcentaje



Capítulo IX: Competitividad de Boyacá

9.1. Análisis competitivo de Boyacá

Según el informe reportado por el IMD para el año 2016, el índice de competitividad global tiene como objetivo evaluar algunos factores como: el desempeño económico, la gestión gubernamental, la eficiencia empresarial e infraestructura de todos los países del mundo. En la Tabla 32 se ve que Colombia está ubicada en el puesto 51 en el *ranking* mundial en una muestra de 61 países, donde Hong Kong, Suiza y Estados Unidos lideran las primeras tres posiciones. En América Latina, Chile es el país mejor calificado, después le sigue México y ocupando el tercer puesto en la región se encuentra Colombia (Andi, 2016).

Tabla 32

Anuario de Competitividad Mundial 2016

País	Competitividad Global	Desempeño Económico	Eficiencia del Gobierno	Eficiencia en los negocios	Infraestructura
Hong Kong	1	5	1	1	21
Suiza	2	10	2	3	3
Estados Unidos	3	1	25	7	1
Singapur	4	4	3	5	8
Suecia	5	17	11	4	4
China	25	3	51	26	25
Corea	29	21	26	48	22
India	41	16	47	31	58
Chile	36	34	27	36	45
México	45	23	46	42	53
Colombia	51	46	53	45	56
Perú	54	50	41	50	59
Argentina	55	53	58	55	51
Brasil	57	55	61	51	46
Venezuela	61	61	60	59	61

Nota: Tomado de Boletín del Índice Global de Competitividad IMD (Andi, 2016)

Al analizar los factores que se tuvieron en cuenta para evaluar la competitividad, Colombia en el factor de desempeño económico se mantuvo en el puesto 46 como se muestra en la Tabla 33, mientras que la eficiencia del Gobierno, la eficiencia en los negocios y la infraestructura cayeron dos, cuatro y dos posiciones respectivamente.

Al analizar los factores que se tuvieron en cuenta, las fortalezas del desempeño económico fueron los precios de la gasolina, el costo de vida, el aumento de empleo y la entrada de recursos del exterior que en el 2015 tuvo una gran recuperación, pero en el 2016 perdió gran importancia. Lo que más afectó este factor fue el déficit de cuenta corriente y el PIB per cápita.

En cuanto, a la eficiencia del gobierno tuvo un deterioro como se mencionó anteriormente perdiendo posiciones, pese al buen recaudo de impuestos, la contribución que realizan las empresas por concepto de seguridad social de sus empleados y la tasa de consumo, se continua con mucha informalidad en el empleo y el nivel de tributación de las empresas son muy débiles.

En la eficiencia de los negocios, Colombia cuenta con fortalezas como los niveles de compensación laboral, los horarios de trabajo y el emprendimiento de nuevos negocios, pero le hace falta incentivar mucho más la productividad, nuevas reformas económicas y sociales y tener mayor capacidad de atraer talentos.

Por último, el factor de infraestructura es uno de lo que más afecta a pesar de que Colombia cuenta con avances en temas de energía renovables, la intensidad de la energía y el costo de la telefonía celular, debe mejorar la infraestructura y cobertura en temas de salud y educación.

Tabla 33*Indicador de competitividad de Colombia por factor.*

Indicador	Anuario 2014	Anuario 2015	Anuario 2016	Cambio
Número de países	60	61	61	0
Competitividad Global	51	51	51	0
Desempleo Económico	40	46	46	0
Economía Doméstica	34	36	40	-4
Comercio Exterior	56	60	59	1
Inversión Extranjera	30	27	36	-9
Empleo	30	31	24	7
Precios	25	34	16	18
Eficiencia del Gobierno	49	51	53	-2
Finanzas Públicas	34	34	37	-3
Política Fiscal	18	22	20	2
Marco Institucional	51	50	53	-3
Legislación para los Negocios	50	47	49	-2
Marco Social	59	59	59	0
Eficiencia en los negocios	48	41	45	-4
Productividad y eficiencia	55	51	54	-3
Mercado Laboral	28	27	28	-1
Finanzas Públicas	46	46	49	-3
Prácticas Administrativas	42	34	34	0
Actitudes y Valores	47	41	44	-3
Infraestructura	56	54	56	-2
Infraestructura básica	51	50	51	-1
Infraestructura Tecnológica	55	55	56	-1
Infraestructura Científica	57	56	57	-1
Salud y Medio Ambiente	48	47	50	-3
Educación	57	56	57	-1

Nota: Tomado de Boletín del Índice Global de Competitividad IMD (Andi, 2016)

El Consejo Privado de Competitividad junto con la Universidad del Rosario han presentado durante cuatro años seguidos el Índice Departamental de Competitividad de Colombia (CPC, 2016), el objetivo de este análisis es “evaluar la competitividad territorial a partir de diez pilares, los cuales están agrupados en tres factores: i) condiciones básicas, ii) eficiencia, y iii) sofisticación e innovación” (CPC, 2016). Cada factor agrupa unos pilares que se

pueden observar en la Tabla 34. En cuanto a las condiciones básicas se tienen en cuenta las instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y sostenibilidad ambiental. En el factor eficiencia se evalúa la educación superior y capacitación y eficiencia de los mercados y por último, en el factor sofisticación e innovación, se analiza la sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial (CPC, 2016).

Tabla 34

Estructura del Índice Departamental de Competitividad 2016

Índice Departamental de Competitividad		
Condiciones Básicas	Eficiencia	Sofisticación e innovación
Pilar 1. Instituciones	Pilar 7. Educación superior y capacitación	Pilar 9. Sofisticación y diversificación
Pilar 2. Infraestructura	Pilar 8. Eficiencia de los mercados	Pilar 10. Innovación y dinámica empresarial
Pilar 3. Tamaño del mercado		
Pilar 4. Educación básica y media		
Pilar 5. Salud		
Pilar 6. Sostenibilidad ambiental		

Nota: Tomado de Índice Departamental de Competitividad. (CPC, 2016)

Después de analizar los resultados presentados por el IDC comparando los años 2015 – 2016 que se ven en la Figura 33 se puede concluir lo siguiente:

- Los primeros cinco puestos corresponden a Bogotá, Antioquia, Caldas y Santander, permaneciendo en esas posiciones durante los dos últimos años.
- Los departamentos que lograron avanzar algunas posiciones son Risaralda que pasó del puesto séptimo al quinto, Tolima que subió cuatro posiciones pasando del puesto 15 al 11, de igual forma Nariño que pasó al puesto 17. Córdoba pasó al lugar 13 después de estar en el puesto 17 y Cesar sube una posición quedando en el puesto 19.
- Valle del Cauca, Bolívar, Meta, Casanare y Sucre fueron los departamentos que perdieron posiciones frente al año anterior.

- Los departamentos menos competitivos del país y que se mantienen en las últimas posiciones son Caquetá, La Guajira, Putumayo y Chocó.
- En cuanto a Boyacá se mantiene en el puesto número 8 de 26 regiones en el índice de Competitividad en Colombia, una posición buena que ha sido el resultado de la excelente educación básica y superior y las mejoras en el sector de la salud.



Figura 33. Evolución 2015 - 2016 del IDC. Según el Consejo Privado de Competitividad y recuperado del *Índice Departamental de Competitividad*. (CPC, 2016)

En el período entre el 2013 – 2016 Boyacá ha estado entre los 10 departamentos más competitivos en Colombia. Como muestra la Figura 34 de los tres factores que evalúa la

competitividad territorial, el que más se ha resaltado es el de las condiciones básicas. Sin embargo, el factor de eficiencia viene mejorando sus indicadores ocupando en el año 2015 el quinto puesto junto con el de factor de condiciones básicas. Dentro de los mejores resultados que viene obteniendo Boyacá sigue ocupando el primer lugar durante los últimos tres años en educación básica y media que corresponde al factor de condiciones básicas. Sin embargo, el pilar de la salud tuvo una mejor posición en el 2016 pasando de los puestos 19 y 15 al puesto siete, en cuanto a infraestructura se encuentra en el puesto número 15 y no se observan variaciones durante los últimos tres años.

Según ICD, Boyacá “continúa siendo el departamento con el mejor desempeño en este pilar y se destaca por tener la mayor calificación dentro del *ranking* del subpilar de calidad de la educación” (CPC, 2016). Esto se debe a que ha mantenido unos excelentes puntajes en las pruebas del Saber 5 y Saber 11 de los colegios oficiales de Colombia y es uno de los departamentos con mayor cobertura en educación media. El factor que no presenta los mejores resultados es el pilar de sofisticación e innovación y dinámica empresarial.



Figura 34. Evolución por pilar 2014 - 2016 de Boyacá. Según el Consejo Privado de Competitividad y recuperado del *Índice Departamental de Competitividad*. (CPC, 2016)

En la parte económica, el departamento aporta el 12,2% del PIB nacional siempre se ha caracterizado por ser uno de los más pujantes del país. En Boyacá el 41,8% depende económicamente del sector primario, ocupando el segundo lugar después de Cundinamarca.

9.2. Identificación de las ventajas competitivas de Boyacá

Boyacá está ubicado dentro de los 10 departamentos más competitivos a nivel nacional. Una de las grandes fortalezas que tiene el departamento de Boyacá, es la capacidad de concebir en sus tierras todo tipo de productos derivados del sector primario, en especial la papa, la caña panelera, la cebolla cabezona y larga, el tomate y frutas como pera, durazno, curuba, entre otros.

El departamento cuenta con grandes corrientes hídricas que son afluentes de los ríos Magdalena, Meta y Arauca. Presenta todos los pisos térmicos, el 68% del territorio es frío y cuenta con una gran extensión en zona de páramos, lo cual lo coloca como un gran banco de agua. Tiene una gran variedad de suelos, lo que hace que sea un lugar idóneo para diferentes actividades económicas.

En cuanto al turismo ofrece un sinfín de opciones para destacar como son los Parques Naturales Nacionales de Pisba, el Parque Nacional Natural del Cocuy y el Santuario de Fauna y Flora de Iguaque que brindan un gran potencial de desarrollo en este sector.

Los minerales son de gran relevancia en el departamento pues tienen una producción importante de esmeraldas y carbón, sus esmeraldas son consideradas como las más famosas del mundo y el carbón se ha utilizado para la generación de termo energía en momentos de crisis energética.

En la Figura 35, se plantea el desarrollo de diamante de Porter para analizar la competitividad de Boyacá.

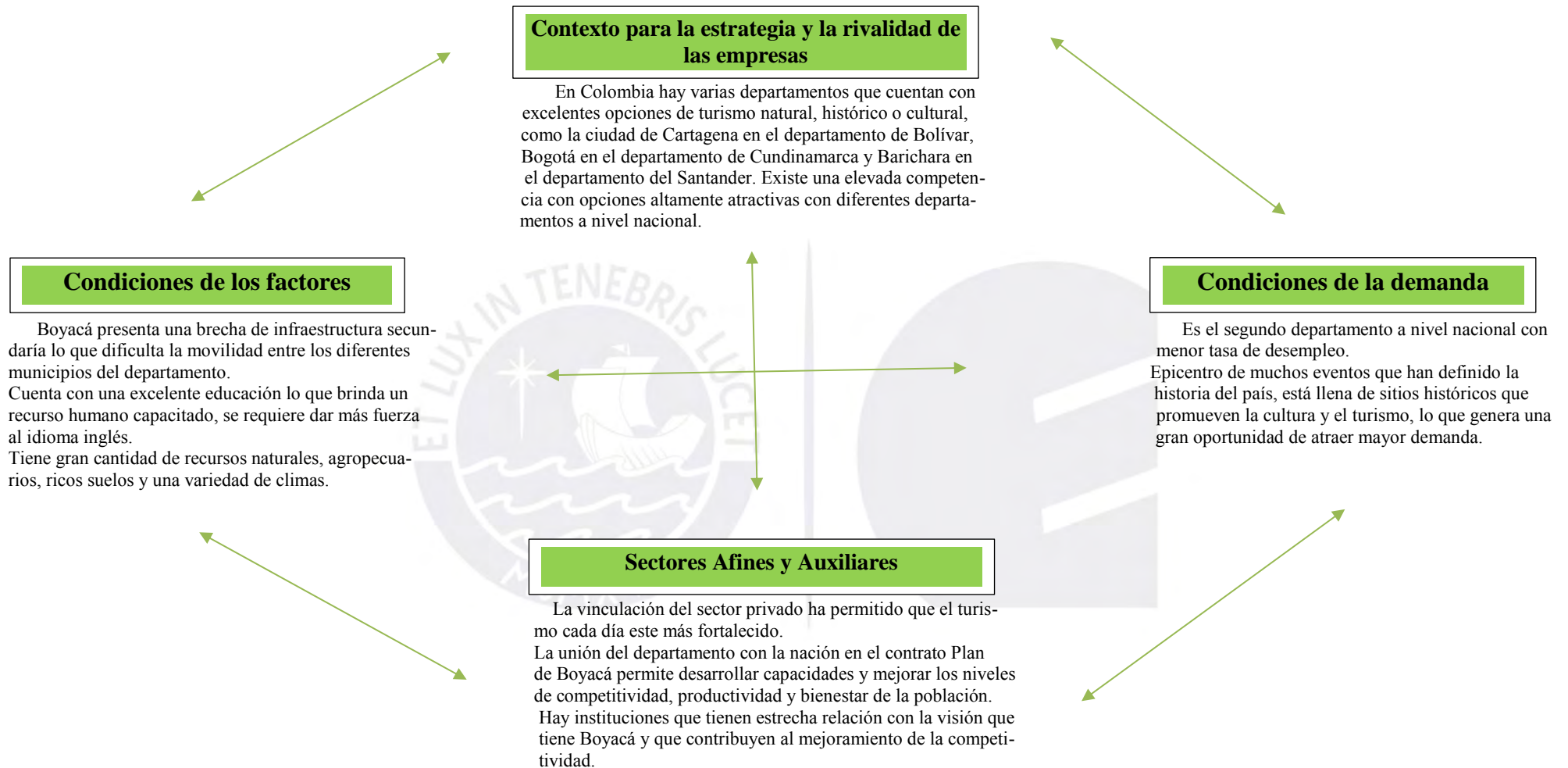


Figura 35. Diamante de Porter según competitividad de Boyacá

9.3. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de Boyacá

Para el caso de Boyacá se identificaron tres actividades, con las cuales se podría crear un clúster para cada una, el turismo, el sector agro y minero en donde se ha identificado que tiene gran potencial, pero hay mucha informalidad. Por lo anterior se plantean los siguientes clústeres.

Clúster turismo natural y cultural: Boyacá cuenta con un sin número de sitios turísticos que lo hace un destino con gran atractivo, cuenta con una amplia presencia de sitios naturales, históricos, arqueológicos y religiosos. Sin embargo, se ha identificado que tiene ciertas debilidades en cuanto a infraestructura adecuada para el turismo, baja calidad en el servicio y falta de promoción.

Clúster sector agro: Boyacá es un departamento que cuenta con una amplia diversidad climática y agroecológica que le permite obtener una gran variedad de productos agropecuarios. La participación de la actividad agropecuaria en el PIB departamental fue 12.2% superior al 5.5% a nivel nacional. Sin embargo, falta mejorar la tecnificación del sector pues se encuentra por debajo del promedio nacional, en donde el uso de maquinaria en Boyacá es del 5.1% y a nivel nacional es del 16.6%.

Clúster minero: El sector minero contribuye de manera representativa en la economía boyacense y de la región, los minerales más importantes son las esmeraldas, carbón, hierro y arcillas. Sin embargo, se ha encontrado que este sector tiene que mejorar ya que el talento humano le falta capacitación, hay desconocimiento de planes de manejo ambiental, en su mayoría es una actividad informal y se destaca las tecnologías atrasadas y no limpias.

9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Como aspecto estratégico de los potenciales clústeres es crear lazos comerciales, con el fin de buscar beneficios conjuntos, con la agrupación de diferentes entes, asociaciones, instituciones, cooperativas con el fin de unirlos en busca de conseguir ser competitivos a nivel país e internacional.

Turismo natural y cultural: Con el fin de lograr que el turismo en Boyacá impulse la economía del departamento se tiene que: a) diseñar mejores servicios e infraestructura de transportes que le brinde facilidades a los visitantes; b) afianzar las herramientas necesarias para los turistas que los ayuden a moverse de forma segura, contando con mapas, señalización correcta y bilingüismo; c) estructurar planes armonizados con la historia que tiene el departamento.

Sector agro: Se requiere crear alianzas con el Gobierno para mejorar las condiciones laborales y se deben concretar proyectos con los empresarios para contar con una planificación de producción constante y de largo plazo. Se debe potenciar, facilitar y apoyar mediante la organización entre los pequeños agricultores asociaciones o cooperativas que los ayuden a acceder a créditos para la adquisición y así poder tecnificar el proceso y aprovechar los recursos naturales como suelo, agua y así mejorar la economía interna.

Sector minero: Se requiere la conformación del clúster minero que promueva la creación y el fortalecimiento de las empresas de extracción para generar valor agregado sostenible con cultura empresarial con el fin de mejorar la imagen de la minería, donde venga acompañado de investigación y desarrollo tecnológicos con el objetivo de tecnificar la explotación y usar tecnologías limpias.

9.5. Conclusiones

Se puede evidenciar en el análisis del Índice Departamental de Competitividad que Boyacá se encuentra en una muy buena posición. Ocupa el puesto 8 de 26 departamentos, esto gracias a ocupar el lugar 1 por tres años consecutivos en el pilar de educación básica y mejorar notablemente el factor de salud en el último año.

Boyacá tiene como ventaja competitiva su ubicación geográfica, su diversidad en recursos naturales, su clima, factores que le favorecen en la consecución de su visión estratégica, sin embargo, la infraestructura, sofisticación y diversificación, innovación y dinámica empresarial son factores que se deben fortalecer pues estos le restan competitividad al departamento.



Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La matriz PEI muestra el resumen de todo el Plan Estratégico que se presenta en esta tesis dando una visión integral.

10.2. Conclusiones finales

Boyacá es un departamento con gran cantidad de temas que se necesitan atender. Se tienen ineficiencias en el gobierno administrativo del departamento, así como falencias en educación y cobertura de servicios públicos. Adicionalmente, el incremento en la riqueza de la población se encuentra por debajo del promedio nacional poniendo en peligro la población de caer en la pobreza. Complementando lo anterior, el PIB per cápita sumado a la tasa de desempleo y a la no mejora del indicador de distribución de la riqueza sugiere que es necesario realizar un Plan Estratégico para generar una estrategia que lleve hacia la visión que se quiere del departamento de Boyacá.

El resultado del análisis PESTE llevó a encontrar 11 actores externos que se deben tener en cuenta al momento de definir el Plan Estratégico del departamento. De estos factores seis son oportunidades principales para aprovechar y cinco se perfilan como amenazas para Boyacá. Cabe resaltar que los recursos naturales y humanos, así como la promesa de paz son las principales situaciones que abren nuevas posibilidades para llevar a la visión la organización.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que son los temas de seguridad, desconfianza y situación del país a nivel nacional e internacional lo que genera las principales amenazas a la pérdida de la meta de Boyacá.

En cuanto a su competitividad frente a otros departamentos, se encuentra que está en desventaja con departamentos como Cundinamarca (Bogotá) y Antioquia. Sin embargo, también

se puede observar que no es el más débil y muestra una ligera ventaja competitiva frente a otros como Atlántico y Valle del Cauca.

En conclusión, los análisis AMOFHIT y MEFI arrojan unos resultados bastante interesantes para tener en cuenta en el Plan Estratégico adecuado del departamento de Boyacá. De entrada, aunque se encuentran grandes fortalezas y debilidades internas del departamento, esto es vital en pro de los objetivos de este plan (empleo, seguridad y aumento del PIB departamental) darles prioridad a algunas de estas. Inicialmente se tiene como una de las grandes fortalezas del departamento la gran cantidad de recursos agropecuarios producto de los ricos suelos y microclimas presentes en toda la región por ser uno de los departamentos colombianos en que es posible encontrar todos los pisos térmicos que tiene el territorio nacional.

Por otro lado, se tiene la gran cantidad de oferta laboral que posiciona al departamento como el segundo con menor tasa de desempleo del país. Dados los acontecimientos que ha vivido el departamento que ha sido el epicentro de muchos de los eventos que han definido la historia del país, esta región está llena de sitios históricos que promueven la cultura y el turismo.

A pesar de lo mencionado, también existen fuertes debilidades encabezadas por la falta de conectividad enmarcada por la baja penetración de internet fijo, la corrupción del Estado, el bajo nivel de redes viales de tipo secundario en buen estado, la deserción escolar y la falta de servicios públicos en la mayoría de la población. De la conjunción de esto se encuentran en el análisis MEFI que la región se encuentra en una posición débil internamente, sin embargo, su puntaje se encuentra cerca del punto de quiebre para ser fuerte, por lo que bajo la implementación de un adecuado Plan Estratégico que ataque las debilidades e impulse las fortalezas, es realmente factible un Boyacá con una situación caracterizada por una mejora considerable en empleo, seguridad y PIB departamental.

Tabla 35

Plan Estratégico Integral (PEI)

Misión								
Garantizar el bienestar de la población gestionando el desarrollo de las actividades de turismo del departamento de Boyacá, aprovechando la ubicación geográfica y su cercanía con la capital del país, principal motor económico, impulsando la generación de empresas locales y atrayendo inversiones tanto nacionales como extranjeras. Somos un departamento comprometido con la responsabilidad social, siempre en la búsqueda del bienestar de la población y demás stakeholders al igual que la conservación del medio ambiente.								
Visión								
Para el año 2026, Boyacá estará situado dentro los 5 departamentos más desarrollados de Colombia.								
Valores								
1. Honestidad 2. Integridad 3. Identidad				4. Respeto por las personas 5. Solidaridad 6. Justicia 7. Responsabilidad social y compromiso con la mejora continua				
Código de ética								
• Rectitud en el obrar, no se acepta la corrupción en ningún nivel de la estructura organizacional. • Igualdad para todos y respeto por las leyes. • Respeto por la vida y la integridad de la población.				• Inclusión social de género, raza, orientación sexual, etnia y creencias religiosas. • Conservación del patrimonio cultural y sus tradiciones. • Protección del medio ambiente y los recursos del departamento. • Manejo efectivo y responsable de los recursos económicos.				
Intereses	Objetivos de largo plazo							Principios Cardinales
1. Incremento en el aporte al PIB de Boyacá en la Agricultura, Ganadería, caza, silvicultura y pesca. 2. Incremento en el aporte al PIB de Boyacá en la explotación de minas y canteras. 3. Incremento en el aporte al PIB de Boyacá en turismo. 4. Incremento de la Seguridad 5. Incremento del número de personas ocupadas	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	Influencia de terceras partes Lazos pasados y presentes Contra balance de los intereses Conservación de los enemigos
Código Estrategia	Estrategias							Políticas
FO2	Utilizar el crecimiento del sector hotelero y restaurantes, el crecimiento de la industria del turismo, el atractivo del país como destino y los acuerdos de paz para promover los lugares históricos y culturales, los parques naturales, los diferentes micro climas producto de la diversidad de los pisos térmicos y de esta forma posicionar al departamento como un destino turístico por excelencia.							P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P2 Promover la creación de empresas para desarrollar el turismo. P3 Promover los lugares históricos, culturales, parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico
FO3	Fortalecer la industria agropecuaria, minera y turística en vista de los acuerdos de paz, a través de la introducción de nueva mano de obra proveniente de los desmovilizados y de esta forma aumentar el PIB del departamento.							P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P5 Realizar inclusión social con los desmovilizados. P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P15 Promover el crecimiento de la producción agropecuaria
DO2	Reducir la corrupción del Estado, la deserción escolar y la falta de servicios públicos con el fin de mejorar el destino de los recursos en infraestructura y de esta forma aprovechar los ingresos por el sector turístico, minero y agroindustria, haciendo más atractivo el departamento como destino de recursos del Gobierno nacional e inversión privada.							P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P3 Promover los lugares históricos, culturales, parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P8 Reducir la corrupción P9 Reducir el analfabetismo P10 Aumentar la mano de obra calificada P11 Mejorar las necesidades básicas de los ciudadanos
DO3	Aumentar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para poder promocionar los diferentes lugares que se encuentran en el departamento y así poder hacer provecho del auge del turismo y la optimización de los costos de transporte para los productos agropecuarios y mineros							P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P3 Promover los lugares históricos, culturales, parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico. P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos
DO4	Aumentar y mejorar el nivel de redes viales secundarias en buen estado para impulsar el comercio y distribución de los productos en la región y de esta forma utilizar la ubicación geográfica privilegiada del país y ser atractivo como socio comercial en los nuevos							P4 Evitar el impacto ambiental ecológico. P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P12 Promover el crecimiento del comercio P13 Promover el desarrollo del departamento.
DO5	Reducir la deserción Escolar con el fin de generar mano de obra calificada y de esta forma ser un departamento atractivo para diferentes emprendimientos e inversiones producto de la nueva confianza de los inversionistas y TLCs firmados							P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P9 Reducir el analfabetismo P10 Aumentar la mano de obra calificada P11 Mejorar las necesidades básicas de los ciudadanos P13 Promover el desarrollo del departamento.
FA1	Implementar un plan de marketing para promover la belleza del departamento, el potencial de producción agropecuaria y la baja tasa de desempleo para compensar la disminución en la tasa de cambio y conservar la inversión extranjera.							P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P3 Promover los lugares históricos, culturales, parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P6 Disminuir el desempleo P14 Promover la inversión extranjera. P15 Promover el crecimiento de la producción agropecuaria.
FA2	Reducir aún más la tasa de desempleo a través del desarrollo de los sectores agropecuario, minero y turístico para de esta forma mejorar las condiciones de la población y de esta forma mejorar la seguridad a través de la igualdad en condiciones laborales y por ende de poder adquisitivo							P1 Promover el crecimiento de la industria turística. P2 Promover la creación de empresas para desarrollar el turismo. P3 Promover los lugares históricos, culturales, parques naturales y micro climas. P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P13 Promover el desarrollo del departamento.
FA3	Implementar un plan de turismo enfocado en los atractivos naturales y culturales del departamento para atraer los recursos del Gobierno nacional							P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P6 Disminuir el desempleo P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P12 Promover el crecimiento del comercio P13 Promover el desarrollo del departamento. P14 Promover la inversión extranjera. P15 Promover el crecimiento de la producción agropecuaria.
FA4	Desarrollar el comercio de los recursos agrícolas y mineros del departamento hacia los países considerados como aliados estratégicos							P4 Evitar el impacto ambiental ecológico P11 Mejorar las necesidades básicas de los ciudadanos P13 Promover el desarrollo del departamento. P16 Aumentar la calidad de vida de los ciudadanos
DA1	Aumentar la penetración de internet fijo, aumentar el nivel de redes viales, mejorar la falta de servicios públicos adecuados a través de licitaciones abiertas a empresas extranjeras que haga que no disminuyan su inversión en el departamento: D1, D3, D4, A1.							P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P8 Reducir la corrupción P9 Reducir el analfabetismo P10 Aumentar la mano de obra calificada P11 Mejorar las necesidades básicas de los ciudadanos P17 Disminuir la diferencia sociales
DA2	Reducir la corrupción del Estado y la deserción escolar con el fin de evitar las brechas sociales e inconformismo social y de esta manera garantizar la seguridad evitando grupos subversivos y delincuencia común							P7 Aumentar el ingreso económico de los ciudadanos P8 Reducir la corrupción P9 Reducir el analfabetismo P10 Aumentar la mano de obra calificada P11 Mejorar las necesidades básicas de los ciudadanos P17 Disminuir la diferencia sociales
BALANCE SCORE CARD		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO						ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL+
Perspectivas financiera	OCP 1.3	OCP 2.1	OCP 3.2	OCP 4.6	OCP 5.8			
	OCP 1.5	OCP 2.2	OCP 3.5					
	OCP 1.7	OCP 2.4	OCP 3.7					
	OCP 1.9	OCP 2.7	OCP 3.10					
	OCP 2.9							
Perspectiva del Cliente	OCP 1.6		OCP 3.3		OCP 5.1	OCP 6.1		
	OCP 1.8		OCP 3.9		OCP 5.3	OCP 6.2		
						OCP 6.3		
						OCP 6.4		
						OCP 6.5		
						OCP 6.6		
						OCP 6.7		
						OCP 6.8		
Perspectiva Procesos Internos	OCP 1.4	OCP 2.6	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.2			
	OCP 1.18		OCP 3.8	OCP 4.2	OCP 5.4			
				OCP 4.3	OCP 5.6			
				OCP 4.4	OCP 5.9			
				OCP 4.7				
				OCP 4.9				
Perspectiva Aprendizaje	OCP 1.1	OCP 2.5	OCP 3.6	OCP 4.5	OCP 5.5	OCP 7.1		
	OCP 1.2	OCP 2.3	OCP 3.4	OCP 4.8	OCP 5.7	OCP 7.2		
	OCP 1.19	OCP 2.8				OCP 7.3		
						OCP 7.4		
						OCP 7.5		
						OCP 7.6		
						OCP 7.7		
						OCP 7.8		
						OCP 7.9		



Se determinaron un conjunto de 12 estrategias que funcionan bajo la filosofía de utilizar las fortalezas y mejorar las debilidades internas del departamento para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que presenta el entorno. Esto, además, teniendo en cuenta los mínimos éticos y las diferentes perspectivas que promuevan a atender la situación efectivamente por todos los frentes, que estén enfocadas hacia cumplir con alguno de los OLP y la reacción de los competidores del departamento.

Estos se encuentran enfocadas principalmente al desarrollo del turismo en el departamento aprovechando los lugares históricos y naturales que lo hacen atractivo como destino, impulsar el sector agro, el mejoramiento de las condiciones en cuanto a infraestructura en pro de apoyar el fortalecimiento de los sectores mencionados anteriormente y aumentar el bienestar de la población y atraer mayor cantidad de recursos y/o capitales tanto nacionales como extranjeros al departamento de Boyacá.

Boyacá cuenta con grandes ventajas competitivas en comparación con los departamentos vecinos, ocupando un muy buen lugar según los índices de competitividad, lo cual se ha logrado con el apoyo del Gobierno haciendo inversiones en educación y en salud. Adicionalmente, una de sus grandes ventajas competitivas es su ubicación geográfica, su diversidad en recursos naturales, sus climas, factores que le favorecen en la consecución de su visión estratégica, sin embargo, se encontraron como debilidades que deben mejorar y le restan competitividad la falta de infraestructura, sofisticación y diversificación, innovación y dinámica empresarial.

10.3. Recomendaciones finales

- Implementar el presente Plan Estratégico con el fin de lograr la visión estratégica en donde se busca que Boyacá esté situado dentro los cinco departamentos más desarrollados de Colombia.

- Aprovechar mercados existentes y potenciales, sobre todo en el mercado de Bogotá, que por su cercanía es el mercado natural para los productos agrícolas boyacenses y para atraer turismo nacional e internacional.
- Implementar oficialmente e involucrar todos los sectores y gremios del departamento en el Plan Estratégico producto de este estudio es fundamental para garantizar que efectivamente sea una herramienta que ayude a llevar el departamento de Boyacá a la visión planteada.
- Para garantizar el aprovechamiento de las oportunidades es clave la percepción de los inversores nacionales, estatales y extranjeros, para ello se debe reducir la corrupción y mostrar al departamento como un lugar atractivo tanto para turismo como para realizar diferentes negocios productivos. Adicionalmente vender los productos agrícolas como algo particular de un departamento que como promesa de valor tiene la belleza de su cultura e historia puede ayudar a impulsar los productos *made in Boyacá*.
- Boyacá debe explotar todos los sitios turísticos que posee para lograr aumentar los ingresos para el departamento y a su vez el crecimiento económico del departamento, mejorar la seguridad de los ciudadanos que garantice el bienestar de los mismos y la inversión extranjera. Adicionalmente, debe realizar alianza con organizaciones internacionales de turismo que traigan más población al departamento.
- Para alcanzar el desarrollo necesario en la región se debe trabajar en la malla vial, la desigualdad económica, capacitaciones de inclusión social, fortalecer el programa de media técnica que permita tener mano de obra calificada para poder ejecutar de manera eficiente las actividades económicas del departamento.

- La etapa de evaluación y control se debe llevar a cabo a lo largo de todo el proceso del planeamiento estratégico y de forma permanente.
- Realizar seguimiento, de forma periódica, al cumplimiento de los Objetivos de Corto Plazo a través del Tablero Balanceado de Gestión.
- Con el fin de poder evaluar la implementación de las estrategias, estas se deben medir y comparar, con el fin de tomar acciones correctivas en caso de que no se esté cumpliendo o se detecte alguna desviación.
- Los cambios en el ambiente interno y externo del departamento de Boyacá crean la necesidad de que la Gobernación tenga un planeamiento estratégico dinámico en el cual se realicen ajustes y se retroalimente constantemente para que las estrategias estén siempre actualizadas.
- En el sector agrícola se tiene la capacidad en Boyacá de aprovechar sus ventajas competitivas, pero el departamento debe apoyar trabajando en el mejoramiento de la tecnología y capacitando el recurso humano.

10.4. Futuro de Boyacá

El departamento de Boyacá ha presenciado muchos de los momentos más importantes de toda la historia de Colombia y ha sido escenario de la mayoría de los hechos que han determinado la actualidad del país, y esto continuará siendo así. En el futuro este departamento recobrará el protagonismo que ha tenido en otras épocas de la historia nacional y servirá como ejemplo de transparencia en el manejo de los recursos públicos y el desarrollo económica para todos los demás departamentos del país. Será uno de los lugares más visitados por turistas tanto de origen nacional como internacional, proyectándose como una joya en el centro del país con

todos sus microclimas, parques naturales y sitios culturales e históricos que harán que miles de personas quieran conocer todos los lugares que componen el territorio departamental.



Referencias

- ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia). (2016). *Boletín del Índice Global de Competitividad IMD 2016*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202016/Bolet%C3%ADn%2007-249%20%C3%8Dndice%20Global%20de%20Competitividad%202016-Convenio%20SOLAS-3%20Foro%20de%20Puertos%20y%20Contenedores.pdf>
- Asamblea de Boyacá (2016). *Presupuesto de rentas, gastos y recursos de capital del departamento de Boyacá para la vigencia fiscal 2017*. Recuperado de <http://www.boyaca.gov.co/gobernacion/publicaciones-de-la-gobernacion/presupuesto-y-contabilidad/presupuesto-general/15223-presupuesto-de-rentas,-gastos-y-recursos-de-capital-del-departamento-de-boyac%C3%A1,-para-la-vigencia-fiscal-2017>
- Banco Mundial. (2016). *Colombia: panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Banco de la República. (2015). *Fuerza pública*. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/fuerza_publica
- Banco de la República. (22 de enero de 2017). *Organización del Estado colombiano*. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano
- Bohórquez, C. (2008). Medio ambiente, ecología y desarrollo en Colombia. *Revista Equidad y Desarrollo*, (9) 87-99.
- Caracol Radio. (4 de abril de 2016). *Capturan a 10 funcionarios por favorecer al esmeraldero 'Pedro Orejas'*.

Clavijo, F., y Lizarazo, A. (2016). *Informes especiales de estabilidad financiera*. Bogotá: Banco de la República.

Colciencias. (2015). *Investigación, desarrollo e innovación bio*. Recuperado de:
<http://www.colciencias.gov.co/portafolio/colombia-bio/investigacion-y-desarrollo>

Colciencias. (8 de abril de 2016). *Colombia le sigue apostando a la inversión privada en Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de
http://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-le-sigue-apostando-la-inversion-privada-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion

Colciencias. (2017). *Educación para la investigación. Investigación. Innovación. Mentalidad y cultura científica*. Recuperado de:

http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/resena-colciencias-general.png

Corpoboyacá. (2009). *Línea Base de Calidad Implementación Tasas Retributivas*. Recuperado de <http://www.corpoboyaca.gov.co/proyectos/manejo-integral-del-recurso-hidrico/tasas-retributivas/>

Corte Constitucional de Colombia. (2015). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>

CPC (Consejo Privado de Competitividad). (2016). *Índice Departamental de Competitividad 2016*. Recuperado de http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_IDC-2016.pdf

Correa, N. (1994). *Descentralización y orden público*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/geografia/descentr/02.htm>

- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2015). *(ICER) Informe de Coyuntura Económica Regional. Boyacá, Tunja*. Recuperado de http://www.boyaca.gov.co/economico/images/2017/logos/icer_boyaca_2015.pdf
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2016a). *Cuentas Trimestrales – Colombia. Producto Interno Bruto (PIB). Tercer Trimestre de 2016*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_de_manda.pdf
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2016b). *Pobreza multidimensional y monetaria: resultados 2015*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_15_.pdf
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2016c). *Estadísticas vitales: nacimientos y defunciones*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones>
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2016d). *Encuesta nacional de vida – ECV 2015*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2015.pdf
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2017a). *La población proyectada de Colombia*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/reloj/>

- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2017b). *Principales indicadores de educación*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censos/boletines/bol_educacion.pdf
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2017c). *Cuentas económicas nacionales trimestrales, Producto Interno Bruto (PIB)*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2017d). *Comunicado de prensa sector hotelero*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/cp_mmh_nov16.pdf
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2017e). *Producto Interno Bruto -PIB- II TRIMESTRE 2016*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/3841-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2016>
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2017f). *Mercado laboral por departamento*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-por-departamentos>
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2017g). *Principales Indicadores del Mercado laboral*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral>
- Colombia le apuesta a la ciencia, tecnología e innovación para alcanzar el desarrollo. (19 de agosto de 2015). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

DNP (Departamento Nacional de Planeación). (2016). *Contrato Plan Departamento de Boyacá*.

Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Contratos-Plan/Paginas/Contrato-Plan-Departamento-de-Boyaca.aspx>

DNP (Departamento Nacional de Planeación). (2017). *Desempeño fiscal de los municipios y departamentos*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Desempe%C3%B1o-fiscal-de-los-municipios-y-departamentos-mejor%C3%B3-entre-2012-y-2015.aspx>

Echavarría, J. (2017). *Informe de inflación*. Bogotá: Banco de la República .

Ejército Nacional. (2017). *Primera Brigada – Tunja*. Recuperado de:

<http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=239186>

Etnia boyacense. (2015). *Boyacá*. Recuperado de

<http://actividadfinaletniaboyacense.blogspot.pe/2015/11/boyaca.html>

Fiscalía General de la Nación. (2016). *Fiscalía imputa cargos contra alcaldes y exalcaldes por corrupción*. Recuperado de:

<http://www.fiscalia.gov.co/colombia/noticias/destacada/fiscalia-imputa-cargos-contralcaldes-y-exalcaldes-por-corrupcion/>

Global Liveability Ranking 2016. (2017). *The Economist*. Recuperado de

https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=liveability2016

Gobernación de Boyacá, Colciencias y OCyT. (2012). *PEDCTI - Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de

<http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-boyaca.pdf>

Gobernación de Boyacá. (2015). *Creemos en Boyacá*. Recuperado de:

<http://www.boyaca.gov.co/images/planes/plan-de-desarrollo/plan-de-desarrollo-boyaca-2016-2019.pdf>

Gobernación de Boyacá. (2017a). *Misión y Visión*. Recuperado de

http://www.dapboyaca.gov.co/?page_id=55

Gobernación de Boyacá. (2017b). *Inicia gira "Creemos en Boyacá. Tierra de paz y libertad"*.

Recuperado de <http://www.boyaca.gov.co/prensa-publicaciones/noticias/15476-inicia-la-gira-creemos-en-boyac%C3%A1,-tierra-de-paz-y-libertad>

Hernández, A. (2005). *La visibilización estadística de los grupos étnicos colombianos*. Bogotá:

DANE.

Hernández, S. (2015). *Entidades que regulan el medio ambiente en Colombia*. Bogotá:

Departamento Administrativo del Medio Ambiente (DAMA).

IDEAM (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales). (11 de febrero de

2017). *SIAC, Biodiversidad en Colombia*. Recuperado de

<http://www.ideam.gov.co/web/siac/biodiversidad>

ITEP (Índice de Transparencia de las Entidades Públicas). (2017). *Ranking gobernaciones*.

Recuperado de <http://indicedetransparencia.org.co/Analisis/Departamental>

Jaramillo, L. y Zuleta, L. (2006). *Cartagena de Indias, impacto económico de la zona histórica*.

Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Kuczynski, P. (2013). *Perú porvenir*. Lima: Aguilar.

MINCIT (Ministerio de Comercio Industria y Turismo). (2016). *Boletín Mensual Turismo*.

Recuperado de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79994&name=OEE_DO_Turismo_Octubre_06-12-2016.pdf&prefijo=file

MINCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo). (2017). *Tratados*. Recuperado de

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones/6824/America>

MINDEF (Ministerio de Defensa).(2017). Indicadores de Seguridad Boyacá – Tunja 2015 -2016.

Recuperado de <https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa>

MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). (29 de diciembre

de 2012). *Boyacá, un departamento muy TIC*. Recuperado de

<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-1316.html>

MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). (29 de enero de

2014). *Boyacá le apuesta a las TIC para crecer en el sector agrícola*. Recuperado de

<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5154.html>

MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). (2016a). *Boletín*

Trimestral de las TIC. Cifras tercer trimestre de 2016. Recuperado de

<http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-47512.html>

MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). (2016b). *MinTIC*

lleva TV de alta definición y computadores para educar a Boyacá. Recuperado de

<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-22209.html>

Norton, D. y Kaplan, R. (2001). *El cuadro de mando integral. The balanced Scorecard*. Boston:

Harvard Business School.

Porter, M. (2003). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto S.A.

Las competencias de las regiones. (2013). *Revista Semana*. Recuperado de:

<http://www.semana.com/nacion/articulo/medicion-competitividad-regiones/363368-3>

Colombia en el puesto 63 de 128 países. (19 de agosto de 2016). *Revista Semana*. Recuperado de

[http://www.semana.com/educacion/articulo/colombia-global-innovation-index-](http://www.semana.com/educacion/articulo/colombia-global-innovation-index-2016/489500)

[2016/489500](http://www.semana.com/educacion/articulo/colombia-global-innovation-index-2016/489500)

Salazar Mejía, I. (2010). *Documento de trabajo sobre economía regional*. Cartagena de Indias: Banco de la República.

Secretaría de Educación de Boyacá. (2017). *Boyacá, segundo puesto nacional en las Pruebas Saber 11*. Recuperado de <http://sedboyaca.gov.co/2016/11/17/boyaca-segundo-puesto-nacional-en-las-pruebas-saber-11/>

Suárez, C. (2004). *Colombia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Toda Colombia. (10 de 1 de 2017). *Departamento de Boyacá*. Recuperado de <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/boyaca.html>

Uribe, J., Perettidel, M., Toro, J. y Prada, C. (2016). *Informe De Conyuntura Económica Regional-ICER*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/icer>

Verdugo, G. (28 de octubre de 2015). Paradojas de la descentralización en Colombia. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-descentralizacion-colombia/215290>