

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSTGRADOS**



**Planeamiento Estratégico para  
el Departamento de Norte de Santander**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Cleves Santiago**

**Frey Andrés**

**Uribe-Holguín Daniel**

**Treviño Manuel**

**Asesor: Alfredo Graham**

**Bogotá, Agosto de 2015**

## Agradecimientos

*A nuestras familias, por habernos apoyado a lo largo de nuestro MBA.*

*Al profesor Alfredo Graham, por su colaboración y constante apoyo en la realización de este trabajo*

*A nuestros maestros de Centrum y EADA por habernos dado las herramientas y enseñanzas para convertirnos en mejores profesionales.*



## Resumen Ejecutivo

En el presente documentos se busco diagnosticar y plantear la importancia del desarrollo estratégico en el Norte de Santander. Se inicio mediante el análisis de información tanto publica como gubernamental y se desarrolló un estudio de las distintas variables que pueden influir en el crecimiento departamental, lo cual se vera reflejado en una mejora en la calidad de vida de sus habitantes. Se realizo un análisis del entorno donde se determina los intereses y objetivos prioritarios con el estudio interno del departamento.

Dicho análisis se realizo mediante la interpretación de la información de los resultados de las matrices de planteamiento estratégico que se obtuvieron a través del uso de herramientas cuantitativas y cualitativas. Se desarrollo un análisis interno y externo arrojando finalmente los factores claves de éxito. Posteriormente se plantearon los objetivos de largo plazo que nos permitió determinar objetivos a corto plazo los cuales podrán ser cumplidos por medio de la ejecución de las estrategias

Con base a los resultados arrojados de las matrices y teniendo en cuenta los objetivos que se propusieron, se plantearon unas estrategias relacionadas con los intereses de largo y corto plazo con el fin de ser implementadas. Luego de establecer el esquema de implementación, se desarrolla un sistema de análisis, evaluación y control de las estrategias para así facilitar el monitoreo de las mismas y detectar oportunidades y amenazas para el desarrollo del departamento.

Se resalto la competitividad del departamento del Norte de Santander en los sectores minero, manufacturero, agropecuario y turístico, dándole así énfasis en el desarrollo socio económico, aprovechando la ventaja de su ubicación geográfica la cual no solo tiene una diversa

variación de climas, relieves y recursos naturales sino que también tiene una comunicación y relación privilegiada al ser una región fronteriza con Venezuela.



## **Abstract**

The purpose of this document was diagnosis and establishment of the importance of the strategic development of North of Santander. It was began through the analysis of information both public as governmental. A study of different variables which could have influence in the growth departmental was developed, which will be reflected in an improvement in the quality of life of its inhabitants. An analysis of the environment was carried out, where was determined the interests and priority objectives with the internal study of the department.

Such analysis was carried out through the interpretation of the information of the results of the strategic statement matrices obtained through the use of quantitative and qualitative tools. An internal and external analysis was developed which finally generated the key success factors. Afterwards, long-time objectives were set which allowed us to determine short-term objectives to be achieved through the execution of the strategies.

Based on the results obtained of the matrices and taking into account the proposed objectives, strategies related to the interests of long and short term were raised in order to be implemented. After establishing the implementation scheme, a system of analysis, evaluation and control of strategies was developed to facilitate monitoring them and identify opportunities and threats for the development of the department.

The competitiveness of the department of Norte de Santander in the mining, manufacturing, agriculture and tourism was stand out, thus giving emphasis on socio-economic development, taking advantage of its geographical location which not only has a different variation of weather, terrain and natural resources but also has a communication and privileged relationship to be a region bordering Venezuela.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas</b> .....	xi
<b>Lista de Figuras</b> .....	xv
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General</b> .....	14
<b>Capítulo I: Situación General del Norte de Santander</b> .....	17
1.1 Situación General .....	17
1.2 Conclusiones .....	38
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética</b> .....	39
2.1 Antecedentes .....	39
2.2 Visión .....	40
2.3 Misión .....	40
2.4 Valores .....	40
2.5 Código de Ética .....	41
2.6 Conclusiones .....	42
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b> .....	43
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	43
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	43
3.1.2 Potencial nacional .....	46
3.1.3 Principios cardinales .....	48
3.1.4 Influencia del Analisis en el Departamento del Norte de Santander .....	50
3.2 Análisis competitivo de Colombia .....	51
3.2.1 Condiciones de los factores .....	51
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	52

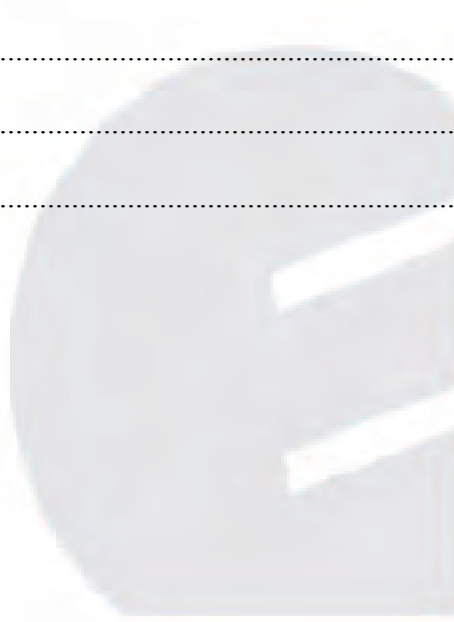
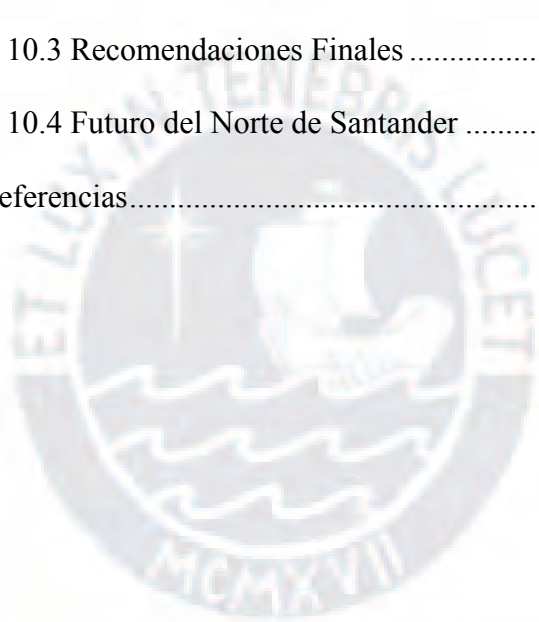
3.2.3 Estrategias, estructura y rivalidad en las empresas.....	53
3.2.4 Sectores relacionado y de apoyo .....	53
3.2.5 Influencia del análisis en el Departamento del Norte de Santander .....	54
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	55
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	55
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	60
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	69
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	73
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	74
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	76
3.5 El Norte de Santander y sus Competidores .....	77
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	78
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	78
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	79
3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes.....	79
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	80
3.6 El Norte de Santander y sus Referentes .....	81
3.7 Conclusiones.....	85
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>86</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	86
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	86
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	90
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	91

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	99
4.1.5 Recursos humanos (H).....	101
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	108
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	110
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	111
4.3 Conclusiones .....	112
<b>Capítulo V: Intereses de Norte de Santander y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>115</b>
5.1 Intereses del Norte de Santander .....	115
5.2 Potencial del Norte de Santander .....	117
5.3 Principios Cardinales del Norte de Santander.....	145
5.4 Matriz de Intereses del Norte de Santander (MIO).....	151
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	152
5.6 Conclusiones .....	154
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>155</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	155
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	157
6.4 Matriz Interna - Externa (MIE) .....	162
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	164
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	165
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	166
6.8 Matriz Rumelt (MR).....	171
6.9 Matriz de Ética (ME).....	171
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	174



6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	175
6.12 Matriz de estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	177
6.13 Conclusiones .....	177
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>180</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	180
7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	184
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	188
7.4 Estructura de la Organización .....	194
7.5 Medio Ambiente y Ecología .....	199
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	199
7.7 Gestión del Cambio.....	200
7.8 Conclusiones .....	201
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>203</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	203
8.1.1 Aprendizaje interno .....	203
8.1.2 Procesos .....	204
8.1.3 Clientes .....	204
8.1.4 Financiera .....	204
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	205
8.3 Conclusiones .....	208
<b>Capítulo IX: Competitividad del Norte de Santander .....</b>	<b>210</b>
9.1 Análisis Competitivo del Norte de Santander .....	210
9.2 Identificación de las ventajas competitivas del Norte de Santander .....	231

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Norte de Santander .....	233
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	235
9.5 Conclusiones .....	236
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>238</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	238
10.2 Conclusiones Finales.....	238
10.3 Recomendaciones Finales .....	245
10.4 Futuro del Norte de Santander .....	245
Referencias.....	248



### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Indicadores para Algunos Países de América Latina y el Caribe</i>	18
Tabla 2 <i>Crecimiento Real Anual del PIB por Ramas de la Actividad Económica (Porcentaje)</i>	19
Tabla 3 <i>Graduados Año 2011, Vinculación en el Mercado Laboral y Salario de Entrada Recién Graduados año 2012</i>	24
Tabla 4 <i>Región Nororiente. Crédito Agropecuario Otorgado por Departamento. Enero-Junio 2013-2014</i>	28
Tabla 5 <i>Turismo Abril-2014 de Norte de Santander</i>	31
Tabla 6 <i>Indicadores laborales 2010-2012 de Norte de Santander</i>	32
Tabla 7 <i>Indicadores Laborales 2010-2012 de Cúcuta</i>	35
Tabla 8 <i>Indicadores de Competitividad de Norte de Santander</i>	37
Tabla 9 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	45
Tabla 10 <i>Crecimiento Real Anual del PIB por Tipo de Gasto</i>	61
Tabla 11 <i>PIB Nacional por Ramas de Actividad. Crecimiento y Composición 1990, 2000 y 2011</i>	65
Tabla 12 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	77
Tabla 13 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	82
Tabla 14 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	84

Tabla 15 <i>Informe de Austeridad y Eficiencia del Gasto Público en la Administración Norte de Santander Julio a Septiembre del 2013</i>	89
Tabla 16 <i>Crecimiento del Producto por Grandes Ramas de la Actividad 2007-2011</i>	92
Tabla 17 <i>Variación Anual de la Producción Real Manufacturera Trimestral 2012-2014</i>	95
Tabla 18 <i>Presupuestos de Ingresos Vigencia 2012 – Regalías Directas y Sistema General de Regalías. Valor en Millones \$</i>	99
Tabla 19 <i>Matricula. Tasa de Cobertura.Deserción Año 2013</i>	103
Tabla 20 <i>Matricula por Nivel de Participación</i>	104
Tabla 21 <i>Tasa de Deserción Acumulada por Cohorte en Décimo Semestre según área de Conocimiento</i>	105
Tabla 22 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	112
Tabla 23 <i>Hectáreas y Producción de Cultivos Agrícolas de la Región nororiental 2010</i>	124
Tabla 24 <i>Recursos más Reservas Básicas de Carbón en Norte de Santander (Mt)</i>	130
Tabla 25 <i>Estimación de Producción del Distrito Minero de Cúcuta (Millones de ton)</i>	130
Tabla 26 <i>Cantidad de Grupos de Investigación Reconocidos y Escalafonados por Colciencias por Área de Conocimiento</i>	140
Tabla 27 <i>Competencias Distintivas del Norte de Santander</i>	145
Tabla 28 <i>Oportunidades y Amenazas Frente a los Competidores Comerciales</i>	151

Tabla 29 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	152
Tabla 30 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	156
Tabla 31 <i>Estrategias Externas Alternativas y Estrategias Especificas</i>	158
Tabla 32 <i>Calificación de Factores de la Posición Estratégica Interna para Norte de Santander</i>	159
Tabla 33 <i>Estrategias Intensivas</i>	165
Tabla 34 <i>Matriz de Decisión Estratégica (DE)</i>	167
Tabla 35 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)</i>	168
Tabla 36 <i>Matriz Rumelt</i>	172
Tabla 37 <i>Matriz de Ética</i>	173
Tabla 38 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (EOLP)</i>	176
Tabla 39 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	179
Tabla 40 <i>Fuentes de Financiamiento para el Departamento Norte de Santander</i>	187
Tabla 41 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	205
Tabla 42 <i>Posición Obtenida por Colombia. Escalafón General (IGC), Subíndices y Pilares de Competitividad 2012-2014</i>	213
Tabla 43 <i>Índice Departamental de Competitividad 2014 del Norte de Santander</i>	214

Tabla 44 <i>Composición Sectorial del Valor Agregado Departamental del Año 2005</i>	222
Tabla 45 <i>Norte de Santander. Producción en Toneladas de los Principales Cultivos 2005 (Sin Contar Café)</i>	225
Tabla 46 <i>Reservas de Carbón por Departamento</i>	226
Tabla 47 <i>Plan Estratégico Integral para Norte de Santander al 2025</i>	241
Tabla 48 <i>Situación Actual y Objetivos de Largo Plazo Alcanzados.</i>	246
Tabla 49 <i>Futuros Beneficios Alcanzados</i>	247

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	17
<i>Figura 1</i> Mapa del Departamento de Norte de Santander.	20
<i>Figura 2</i> Pirámide Poblacional Norte de Santander- 2010.	22
<i>Figura 3</i> Ingreso Per Cápita de la unidad de gasto.	25
<i>Figura 4</i> Estructura PIB por Sectores del Departamento de Norte de Santander.	26
<i>Figura 5</i> Estructura Agrícola 2012 del Departamento de Norte de Santander.	29
<i>Figura 6</i> Estructura de la Industria 2011 del Departamento de Norte de Santander.	30
<i>Figura 7</i> PEA por Rama de Actividad Económica.	31
<i>Figura 8</i> Indicadores de Competitividad de Norte de Santander.	38
<i>Figura 9</i> Estructura del Estado Colombiano.	58
<i>Figura 10</i> Departamentos con Mayor Participación Porcentual en el PIB Nacional 2012.	62
<i>Figura 11</i> Tasa de Crecimiento Departamental y Participación por Departamento.	63
<i>Figura 12</i> Zonas Potenciales del Carbón en Colombia.	66
<i>Figura 13</i> Producción Colombiana del Carbón 2004.	67
<i>Figura 14</i> Contribución a la Generación del PIB Nacional por Regiones 2000-2011.	68
<i>Figura 15</i> PIB departamental.	69

<i>Figura 16</i> Incidencia de la Pobreza por Departamentos 2012.	70
<i>Figura 17</i> Densidad Poblacional por Kilómetro Cuadrado en Norte de Santander, 2012.	118
<i>Figura 18</i> Pirámide Poblacional del Departamento Norte de Santander, 2005, 2012, 2020.	119
<i>Figura 19</i> Incidencia de la Pobreza 2012-2013.	120
<i>Figura 20</i> Tasa Global de Participación, de Ocupación y Desempleo Norte de Santander 2007-2012.	122
<i>Figura 21</i> Rendimiento por Hectárea Agrícola. Boyacá, Norte de Santander, Santander y Nacional. 2001-2010.	125
<i>Figura 22</i> Estructura del Sector Agrícola del Norte de Santander 2011.	126
<i>Figura 23</i> Inventario de Especies Pecuarias (Cabezas).	128
<i>Figura 24</i> Localización Distrito Minero de Cúcuta.	132
<i>Figura 25</i> Estructura de la Industria del Norte de Santander 2011.	133
<i>Figura 26</i> Porcentaje de Grupos de Investigación Reconocidos y Escalafonados por Colciencias.	139
<i>Figura 27</i> Matriz de la Posición Estratégica y de Evaluación de Acción (PEYEA).	158
<i>Figura 28</i> Matriz BCG.	161
<i>Figura 29</i> Matriz Interna – Externa (MIE).	162
<i>Figura 30</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE).	164



<i>Figura 31</i> Norte de Santander. Distribución Área Total Aprobada, según Destinos 2012.	186
<i>Figura 32</i> Estructura Orgánica de la Gobernación del Norte de Santander.	197
<i>Figura 33</i> Estructura Orgánica de la Gobernación del Norte de Santander luego de la reestructuración.	198
<i>Figura 34</i> Evolución de la Posición de Colombia en el Índice Global de Competitividad.	211
<i>Figura 35</i> Principales Fortalezas y Debilidades. Norte de Santander.	215
<i>Figura 36</i> Principales Zonas Turísticas de Norte de Santander.	223
<i>Figura 37</i> Origen de la Proveduría.	228
<i>Figura 38</i> Principales Razones para Escoger Socios/Dueños de la Empresas.	232
<i>Figura 39</i> Primera Etapa del Programa (8 Meses).	234

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico tiene como objetivo que una organización (sea una empresa, una región o nación en específico) pueda orientarse con el fin de alcanzar una visión y una misión propuesta, basado en el logro del desarrollo estratégico de dicha empresa. En este sentido, se puede considerar que el proceso estratégico ha variado gracias a factores como la globalización, el desarrollo tecnológico, tanto en comunicaciones como en informática, y el cuidado ecológico-ambiental. De esta forma, se puede considerar que el proceso consta de tres etapas, las cuales son: formulación del programa, implementación y evaluación y control, como puede observarse en la Figura 0.

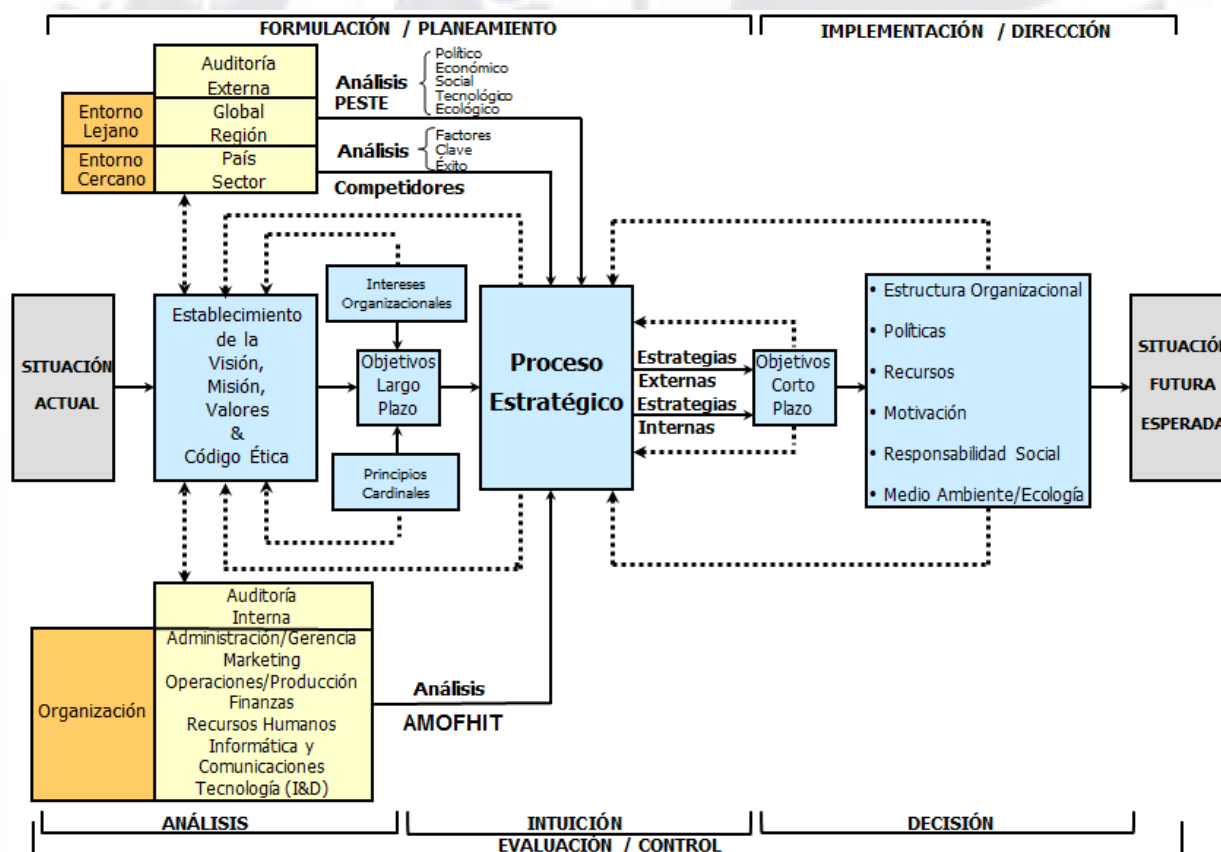


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

La etapa de formulación es aquella en la cual se da el planeamiento del programa, y en la que se propondrán encontrar diversas estrategias que llevarán a la organización de la situación actual en la que se encuentra a la deseada. En esta etapa, es importante conocer en primer lugar la situación actual de la organización, para luego establecer la visión, la misión, los valores y el código de ética, los cuales guiarán el desarrollo del plan de la organización. Luego, se realizará la evaluación externa, la cual posee como fin determinar la influencia del entorno en el cual se desenvuelve la organización, para lo que se realiza el análisis tridimensional de Hartman, el análisis competitivo de Colombia, y el análisis PESTE, que está conformado por un estudio de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas. Dicho análisis tiene como fin la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), el cual permitirá conocer las amenazas y las oportunidades que posea la organización en su entorno, y que puedan ser evitadas y aprovechadas respectivamente. Seguidamente, se elaborará una evaluación interna de la empresa, por medio del análisis AMOFHIT (administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios, infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, informática y comunicaciones, y tecnología) se elaborará la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), con el cual se conocerán las fortalezas y las debilidades de la empresa, a fin de potenciar las primeras y minimizar las segundas.

Luego de analizar el estado actual de la región, es imprescindible determinar los intereses de esta, así como analizar su potencial, para pasar a la elaboración de los Objetivos de Largo Plazo que encauzarán a la organización al logro de su visión y misión. Esto facilitará la realización de las estrategias a seguir, por lo que se realizarán una serie de herramientas para formular y evaluar las estrategias que la región debe seguir para la consecución de sus objetivos, estas son: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Matriz

Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz Boston Consulting Group (BCG), Matriz Interna – Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia (GE), Matriz de Decisión Estratégica (DE), Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE), Matriz Rumelt, Matriz de Ética, Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, y Matriz de posibilidades de los Competidores. De esta forma, se tendrán las estrategias retenidas que deberán ser ejecutadas para el logro de los Objetivos a Largo Plazo, así como la misión y la visión de la organización.

Habiendo realizado la evaluación de la situación actual de la organización y de plantear los Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias, es importante la implementación de estas por medio de la definición de las directrices para guiar el proceso. En este sentido, se elaborarán los Objetivos de Corto Plazo correspondientes a la obtención de los Objetivos de Largo Plazo, así como es necesario determinar los recursos dispuestos para estos, ya sean financieros, físicos, tecnológicos y humanos. A su vez, se determinarán las políticas de cada estrategia, las cuales serán las directrices que cada táctica debe seguir, y luego se establecerá la estructura organizativa de la región, o cómo esta debe ser reformada para la búsqueda de resultados eficientes y eficaces, así como es importante determinar el recurso humano requerido para la consecución de las metas, el medio ambiente y la ecología y la gestión del cambio.

Seguidamente, se hará hincapié en la evaluación y el control estratégico de las medidas planteadas, por medio del empleo del Tablero de Control Balanceado, que permitirá establecer los parámetros de evaluación de las estrategias llevadas a cabo por la organización. Luego se determinará la competitividad de la región, a través de la realización de un análisis competitivo y el empleo del Diamante de Porter, el cual ayudará a identificar las ventajas competitivas de la región, para así obtener el Plan Estratégico Integral de la región y vislumbrar el futuro de esta.

## Capítulo I: Situación General del Norte de Santander

### 1.1 Situación General

En primer lugar, es importante determinar la posición de Colombia a nivel regional, tomando en cuenta los diversos indicadores calculados para la región reflejados en la Tabla 1. En este sentido, se puede observar que la estimación de crecimiento económico para la región para el año 2014 es superior a la determinada en 2013, pasando a una variación porcentual del 3% para el presente año, con respecto a 2.6% (Banco Central de Colombia ,2013).

Asimismo, se observa una reducción mínima de la tasa de inflación, que del año 2013 con 6.7%, pasaría según las estimaciones a 6.5% para el año 2014. Por otra parte, el Balance de PIB indica que este no variará significativamente con respecto al año 2013, permaneciendo en 2.4% para el año 2014. En este contexto, se destaca la posición de Colombia con respecto a los demás países de Suramérica, considerando que para el año 2014 se proyecta un crecimiento económico del 4.3%, siendo este uno de los más elevados a la par de Chile que posee para el mismo año un crecimiento calculado del 4.5%. A su vez, la tasa de inflación proyectada para el año 2014 de Colombia es del 3%, considerando que esta es una de las más bajas de la región, a la par de Ecuador con 2.6% y Chile con 3% para el mismo periodo de tiempo. Con respecto al porcentaje del PIB, se estima que Colombia se mantenga en 3,2% para el año 2014, al igual que en el 2012 y 2013 (Ibíd.).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2014), la evaluación económica realizada permitió localizar los tres desafíos que debe afrontar el país a mediano plazo, estos son en primer lugar, lograr la reducción de la pobreza y la pronunciada desigualdad; en segundo lugar, impulsar el crecimiento de la productividad; y en tercer lugar, recolectar los beneficios del auge de productos básicos (pp. 75-76).

Tabla 1

*Indicadores para Algunos Países de América Latina y el Caribe*

	Crecimiento económico (variación porcentual anual)			Tasa de inflación (Variación porcentual anual)			Balance en cuenta corriente (porcentaje del PIB)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
<b>América Latina y el Caribe</b>	3.0	2.6	3.0	5.9	6.7	6.5	(1.9)	(2.4)	(2.4)
<b>Argentina</b>	1.9	3.5	2.8	25.2	27.2	38.9	0.0	(0.8)	(0.8)
<b>Brasil</b>	1.0	2.3	2.3	5.8	5.9	5.8	(2.4)	(3.4)	(3.2)
<b>Chile</b>	5.6	4.4	4.5	1.5	2.6	3.0	(3.5)	(4.6)	(4.0)
<b>Colombia</b>	4.0	4.0	4.3	2.4	1.9	3.0	(3.2)	(3.2)	(3.2)
<b>Ecuador</b>	5.1	4.0	4.0	4.2	2.4	2.6	(1.1)	(1.4)	(3.8)
<b>Uruguay</b>	3.9	3.5	3.3	7.5	8.9	9.1	(5.4)	(4.9)	(4.1)
<b>Venezuela</b>	5.6	1.0	1.7	20.1	46.0	35.0	2.9	2.8	2.2
<b>Centroamérica</b>									
<b>Costa Rica</b>	5.1	3.5	3.8	4.6	5.0	5.0	(5.3)	(5.5)	(5.5)
<b>El Salvador</b>	1.9	1.6	1.6	0.8	2.3	2.6	(5.3)	(5.2)	(5.0)
<b>Guatemala</b>	3.0	3.3	3.4	3.4	4.8	4.8	(2.9)	(2.9)	(2.9)
<b>Honduras</b>	3.9	2.8	2.8	5.4	5.5	5.0	(8.6)	(9.0)	(9.2)
<b>México</b>	3.7	1.2	3.0	4.0	3.3	3.1	(1.2)	(1.3)	(1.5)
<b>Nicaragua</b>	5.2	4.2	4.0	6.6	7.3	7.0	(12.9)	(13.4)	(13.0)
<b>Panamá</b>	10.7	7.5	6.9	4.6	4.5	3.9	(9.0)	(8.9)	(8.5)
<b>Caribe</b>									
<b>República dominicana</b>	3.9	2.0	3.6	3.9	5.0	4.5	(4.8)	(4.5)	(3.9)
<b>Guyana</b>	4.8	5.3	5.8	3.4	4.8	5.5	(15.6)	(19.6)	(17.8)
<b>Surinam</b>	4.8	4.7	4.0	4.4	3.0	4.0	4.2	(3.6)	(6.2)

*Nota:* Tomado de “Informe de Estabilidad Financiera” por el Banco Central de Colombia, 2014. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref\\_mar\\_2014\\_1.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_mar_2014_1.pdf)

En torno a la actividad económica de Colombia contemplado en la Tabla 2, destaca que los principales sectores con mayores tasas de crecimiento fueron el de la construcción con un aumento de 17.2 %, servicios sociales con 6.2% y la minería con 5.6%. Asimismo, el Banco de la República estima que la demanda interna deberá ser el factor que mantenga el impulso del crecimiento de Colombia en lo restante del año 2014, por cuanto se observa debilidad de los socios comerciales de la nación, factor fundamental para el mantenimiento de las exportaciones (Ibíd.).

Tabla 2

*Crecimiento Real Anual del PIB por Ramas de la Actividad Económica (Porcentaje)*

Sector	2013				2013	2014
	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Año completo	I trim.
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	3.1	7.6	5.2	5.9	5.5	6.1
Explotación de minas y canteras	1.0	4.3	6.8	7.8	4.9	5.6
Industrias manufactureras	(4.8)	1.1	(0.2)	0.0	(1.0)	3.3
Electricidad gas y agua	4.4	5.9	4.0	5.3	4.9	3.1
Construcción	11.1	6.1	23.3	8.6	12.0	17.2
Edificaciones	11.1	11.9	29.9	(3.0)	11.4	7.9
Obras civiles	11.3	1.9	18.8	20.6	12.7	24.8
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	2.9	4.3	4.6	5.5	4.3	5.6
Transporte, almacenamiento y comunicación	2.1	3.2	3.5	3.5	3.1	4.5
Servicios financieros, inmobiliarios y a las empresas	3.8	4.6	6.0	5.7	5.0	6.0
Servicios sociales, comunales y personales	5.0	5.1	5.0	6.2	5.3	6.3
Subtotal valor agregado	2.7	4.3	5.6	5.2	4.5	6.3
Impuestos menos subsidios	3.8	4.6	5.7	4.5	4.7	7.7
PIB	2.9	4.6	5.8	5.3	4.7	6.4

*Nota:* Tomado de “Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República”, por el Banco Central de Colombia, 2014. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jul\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014.pdf)

El departamento del Norte de Santander conforma parte de la región nororiental de

Colombia, que a su vez está comprendida por Arauca, Boyacá, Norte de Santander y Santander. La región está localizada geográficamente entre los 74° 04' 390284'' de latitud y los 4° 35'463215'' de longitud, y posee una extensión de 21.658 km<sup>2</sup>, lo cual equivale a 1.9% del territorio nacional. Asimismo, limita al norte y al este con Venezuela, al sur con los departamentos de Boyacá y Santander, y al oeste con el departamento Santander y con el Cesar, siendo su capital Cúcuta como se observa en la Figura 1 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)

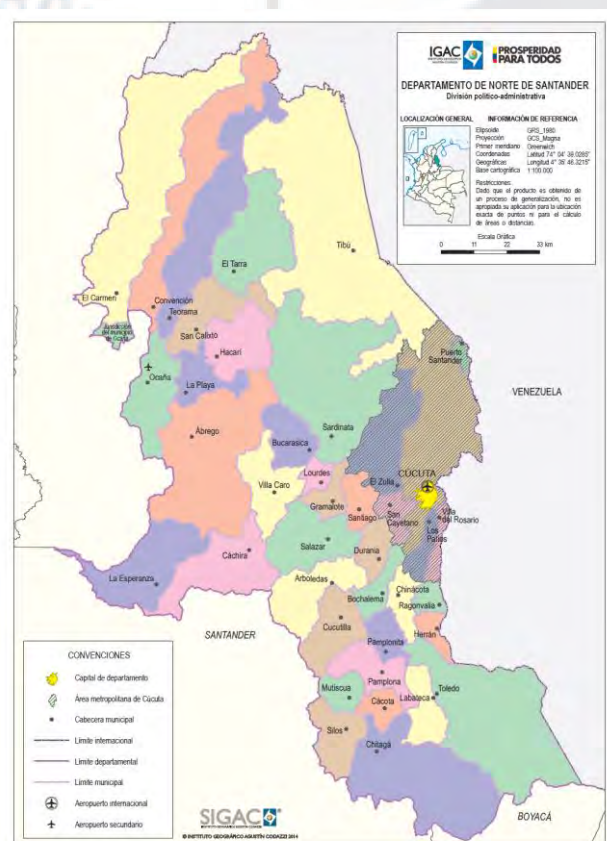


Figura 1 Mapa del Departamento de Norte de Santander.

Tomado de “Departamento de Norte de Santander. División político-administrativa”, por Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2014. Recuperado de [http://geoportal.igac.gov.co/mapas\\_de\\_colombia/igac/politicos\\_admin\\_2014/Norte\\_de\\_Santander.pdf](http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/Norte_de_Santander.pdf)



Según datos del Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo (2014), la región posee un total de cuarenta (40) municipios, con una población de 1'332,378 habitantes, acorde a los datos proyectados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística para el año 2013.

Asimismo, tiene una densidad poblacional de 66.8 habitantes por Km<sup>2</sup>, y se puede destacar que su geografía está compuesta por páramos, serranías, llanuras, mesetas y cerros, con municipios de alturas variadas, que también poseen ríos y lagunas (Gobernación de Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud, 2012).

El Norte de Santander está conformado por tres regiones naturales, la primera representada por la Cordillera Oriental, la cual inicia en el Nudo de Santurbán y culmina en la Serranía de los Motilones, la segunda compuesta por las llanuras del Río Catatumbo y del Río Zulia las cuales se ubican al noroeste, y la tercera se ubica al sur en el valle del Río Magdalena. Las temperaturas promedio se encuentran entre los 24° centígrados con climas cálidos y húmedos, en el área de montaña el clima se hallan entre los templados hasta los muy fríos, con temperaturas inferiores a los 12° centígrados (Ibíd.).

Respecto a las características demográficas de la región, se puede observar en la Figura 2 que la pirámide poblacional está compuesta en su mayoría por los sectores jóvenes de la sociedad, y en una menor proporción por la población adulta mayor. Esta situación implica un factor positivo para el Departamento, pues en un mediano plazo, esta población joven se convertirá en una población económicamente activa para la sociedad, un elemento fundamental que debe ser aprovechado a su máxima expresión.

Asimismo, se puede indicar que la proporción entre la cantidad de hombres y mujeres en el Departamento es 559,478 mujeres y 539,584 hombres (DANE, 2010). Igualmente, la tasa de crecimiento estimada para el mismo periodo de tiempo es de 0.85%, mientras que su tasa de

fecundidad fue de 65 nacimientos por cada 1,000 mujeres, la tasa de natalidad se ubicó en 17 nacimientos por cada 1,000 habitantes y la tasa de mortalidad en cinco por cada 1,000 habitantes. Por otra parte, la cantidad de población urbana es superior, siendo esta de 948,286 habitantes, en contraposición a la población rural la cual se estableció para el año 2010 en 150,776 habitantes (Gobernación de Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud, 2012).



Figura 2 Pirámide Poblacional Norte de Santander- 2010.

Tomado de “Análisis de situación (ASIS) en municipios de frontera. Departamento Norte de Santander”, por Gobernación del Norte de Santander, Instituto Departamental de Salud, 2010. Recuperado de <http://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-de-Salud-en-municipios-de-frontera-Departamento-Norte-Santander.pdf>

Respecto al ámbito educativo, la educación superior tuvo una tasa de cobertura del 46.16% en toda la región, distinguiéndose su capital Cúcuta con 59.99%, mientras que en el resto de los municipios, esta se ubicó en 33.49%. A su vez, un total de 69,656 jóvenes (53.84%) entre 17 y 21 años se encuentran fuera del sistema educativo para el año 2013, de un total de 129,386 situándose así la tasa de deserción estudiantil en 10.59% (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Asimismo, el número de estudiantes se encuentra mayormente situado en la educación universitaria, con un 73.73% (45,342 individuos), mientras que la Técnica Profesional y la Tecnológica se ubican en 23.4% y los estudiantes en postgrado en 2.87%. Por otra parte, la matrícula oficial es superior con 79% que corresponde a 48,285 estudiantes, respecto a la privada, que posee 48% que pertenece a 13,212 estudiantes (Ibíd.).

Otro punto a resaltar, es la vinculación de los graduados con el mercado laboral, ya que esto podría indicar en gran medida los incentivos que pudieran tener los individuos para su inclusión en la educación superior. En este sentido, se puede observar por medio de la Tabla 3, que el 97.7% de los graduados en Maestrías están vinculados al mercado laboral, mientras que el 89.8% de los graduados en Especialización tienen empleo y 75.1% de los graduados en formación universitaria poseen esta vinculación, permaneciendo en niveles similares a los estándares nacionales. Sin embargo, destaca que los sueldos iniciales en el Norte de Santander son inferiores a los estimados a nivel nacional, y que estos a su vez, son superiores dependiendo del grado de instrucción que posea el individuo (Ibíd.).

La Gobernación del Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud (2012) destacaron los niveles de analfabetismo en el Departamento, ubicándose 9.9% de la población mayor de 15 años en condiciones de analfabetismo para el año 2010, siendo los municipios más afectados: Teorama (34.5%), El Carmen (33.2%), Convención (29%), Tibú (23.6%), Chinácota (16%), Puerto Santander (15.4%), El Zulia (15.1%), Ocaña (14.4%), Durania (14%), Toledo (12.7%), Bochalema (12.4%), San Cayetano (12.2%), Pamplonita (10.4%), Ragonvalia (8%), Villa del Rosario (6.4%), Cúcuta (6.2%), Los Patios (5.5%), Herrán (4.9%) y Pamplona (4.5%).

Esta situación es preocupante, considerando que trece municipios superan los niveles de analfabetismo promedio en el Departamento, ya que es importante mencionar que la educación

es un factor primordial para el crecimiento y desarrollo económico de una nación y se convierte en un elemento a tomar en cuenta a la hora de proceder a la elaboración de un proyectos estratégico.

Tabla 3

*Graduados Año 2011, Vinculación en el Mercado Laboral y Salario de Entrada Recién*

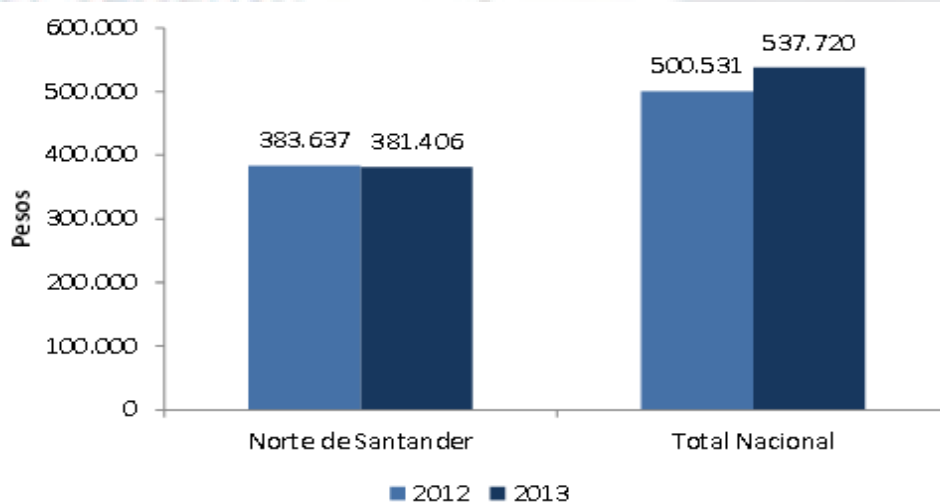
*Graduados año 2012*

Dpto.	Recién egresado	Nivel de formación					
		Técnico profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado
<b>Norte de Santander</b>	Graduados	45	1,961	5,685	1,103	44	0
	Vinculación en el mercado laboral	50.0%	55.8%	75.1%	89.9%	97.7%	N.D
	Salario de entrada	\$694,652	\$920,051	\$1'255,488	\$2'306,201	\$2'714,680	N.D.
<b>Nacional</b>	Graduados	21,450	81,169	138,430	60,048	8,822	310
	Vinculación en el mercado laboral	64.4%	67.9%	78.8%	92.4%	92.7%	92.9%
	Salario de entrada	\$1'003,609	\$1'069,599	\$1'604,583	\$2'724,971	\$3'659,083	\$5'470,376

*Nota:* Tomado de “Educación Superior – Síntesis estadística Departamento de Norte de Santander”, por el Ministerio de Educación Nacional, 2013. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352\\_nortesantander.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_nortesantander.pdf)

Con respecto a los indicadores económicos del Departamento, se puede observar que para el año 2013, el porcentaje de las personas en situación de pobreza del Norte de Santander fue de 39.4%, representando una disminución de un punto porcentual con respecto al año 2012 (40.4%), mientras que la pobreza extrema se ubicó en 10.7%, manteniéndose constante con el año 2012.

Por otra parte, el ingreso per cápita en el Departamento fue de \$381,406, lo cual indica que una familia compuesta por cuatro individuos, posee un ingreso de \$1'525,624, representando una disminución de 0.6% con respecto al año 2012, como puede ser observado en la Figura 3. A su vez, se puede considerar las diferencias entre el ingreso per cápita del Departamento con respecto a los del total nacional del país, siendo estos considerablemente más bajos, con una diferencia de \$156,314 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013).



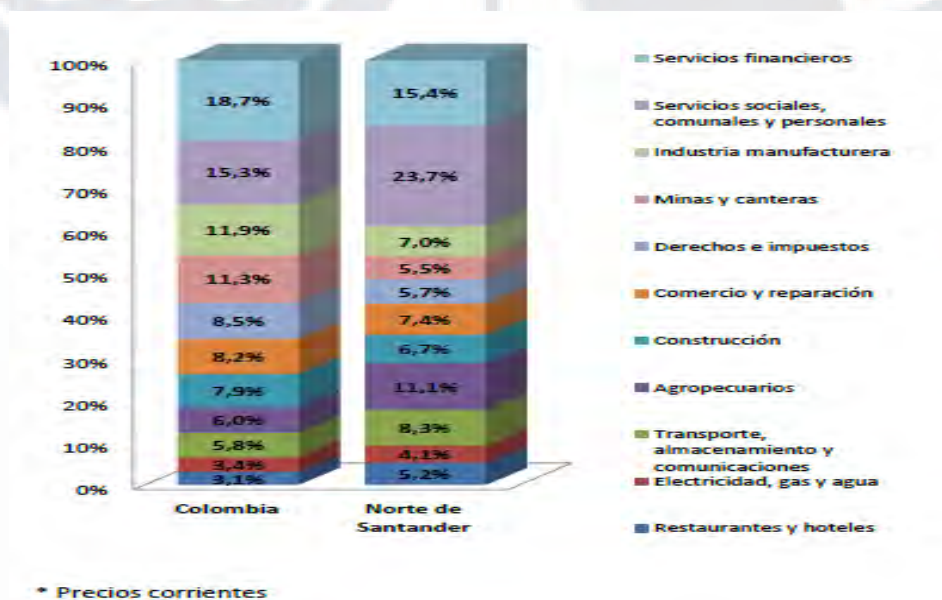
Fuente: DANE, cálculos con base GEIH.

*Figura 3* Ingreso Per Cápita de la unidad de gasto.

Tomado de “Norte de Santander: Pobreza monetaria 2013”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/NSantander\\_Pobreza\\_2013.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/NSantander_Pobreza_2013.pdf)

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014) el Departamento posee PIB per cápita para el año 2012 de \$8'070,250, representando un 1.6% del total de PIB nacional, y tiene un crecimiento promedio del PIB entre los años 2000 a 2011 de 3.9%. Igualmente, el Departamento posee un total de exportaciones per cápita para el año 2013 de US\$ 302,3 y de importaciones per cápita para el mismo periodo de tiempo, de US\$142,4.

Del mismo modo, en la Figura 4 se puede observar la estructura del PIB por sectores, siendo el primero de estos con un 23.7% el de servicios sociales, comunales y personales, mientras que el segundo con 15.4% es el correspondiente a servicios financieros, y en tercer lugar el sector agropecuario con 11.1%. Igualmente, esta distribución se compone del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones (8.3%), comercio y reparación (7.4%), industria manufacturera (7%), construcción (6.7%), derechos e impuestos (5.7%), minas y canteras (5.5%), restaurantes y hoteles (5.2%), y electricidad, gas y agua (4.1%). Por otra parte, se puede percibir que los tres sectores principales del Departamento confluyen en parte con los de Colombia, siendo estos servicios financieros con 18.7% y servicios sociales, comunales y personales con 15.3%, variando solamente con respecto a la industria manufacturera que posee un total nacional de 11.9%, ocupando el tercer lugar en los principales sectores de la estructura (Ibíd.).



*Figura 4* Estructura PIB por Sectores del Departamento de Norte de Santander. Tomado de “Perfil económico: Departamento de Norte de Santander”, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014. Recuperado de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246)

Respecto a la actividad agropecuaria, se puede observar en la Tabla 4, que el Norte de Santander fue el único que creció al alcanzar 8.9%, correspondiente a 612 mil millones, lo cual permitió incrementar su participación regional en 2.2 puntos porcentuales. Asimismo, el sacrificio de ganado vacuno en la región Andina Norte (constituida por los Departamentos de Santander, Norte de Santander y Antioquia) obtuvo un total de 1'072,056 cabezas de ganado vacuno, correspondiente a 26%, ocupando la segunda región con mayor volumen de sacrificio de ganado vacuno para el año 2012. La región Andina Norte produjo el 48% del sacrificio del ganado porcino, equivalente a un total de 1'429,925 cabezas (Banco Central de Colombia, 2012).

Ante lo ya expresado, se puede observar la Figura 5, en la cual se indican la estructura agrícola del Norte de Santander para el año 2012, contendiente de los cultivos permanentes de la región, siendo los más relevantes el de la Yuca con 30.54%, el plátano con 19.36%, la palma de aceite con 12.36% y la caña panelera con 9.9%. Asimismo, entre los cultivos transitorios, los más importantes son el Arroz con 29.14%, el tomate con 27.66%, la papa con 17.04% y la cebolla de bulbo con 12.72% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

En cuanto a la minería, el Norte de Santander demostró una recuperación en la producción de petróleo, luego de cuatro períodos continuos de contracción interanual. La extracción de crudo aumentó en 2.8% en comparación al segundo trimestre del año 2013, y se produjo una desaceleración a principio del año 2014 (-4%). Sin embargo, el Departamento continuó siendo el de menor aporte del total de la región Nororiental y del total nacional. Los municipios con mayor participación en esta área fueron Tibú con 67.3% del total de la región, El Zulia con 15.7% y Sardinata con 14%. Respecto al carbón, el Departamento fue el único en tener una variación positiva año tras año en la región Nororiental con un 15.5% de promedio, aportando un 2.3% al consolidado del país en este sector (Banco Central de Colombia, 2014).

Tabla 4

*Región Nororiental. Crédito Agropecuario Otorgado por Departamento. Enero-Junio 2013-2014*

Departamento	Redescuento		Variación	Sustitutos		Variación	Agropecuaria		Variación	Total		Variación
	2013	2014p	%	2013	2014p	%	2013	2014p	%	2013	2014p	porcentual
<b>Nacional</b>	1,072.5	1'231,3	14.8	1'73,03	1'99,47	15.3	328,7	33.4	-89.8	3'131.4	3'259.5	4.1
<b>Noroccidente</b>	231,9	266,8	15.0	193,2	189,8	-3.3	83,2	10,0	-88.0	508,3	463,6	-8.8
<b>Arauca</b>	12,8	11,1	-13.5	2,3	3,1	34.7	6,4	0,4	-94.0	21,6	14,6	-32.3
<b>Boyacá</b>	96,1	115,5	20.2	15,4	17,8	15.9	38,9	0,1	-99.6	150,4	133,4	-11.3
<b>Norte de Santander</b>	36,9	43,6	18002	5,3	9,6	82.2	14,0	8,0	-42.9	56,2	61,2	8.9
<b>Santander</b>	86,1	96,6	12.3	170,3	156,3	-8.2	23,8	1,4	-93.9	280,2	254,4	-9.2

*Nota:* p: Cifras provisionales. Expresadas en miles de millones de pesos

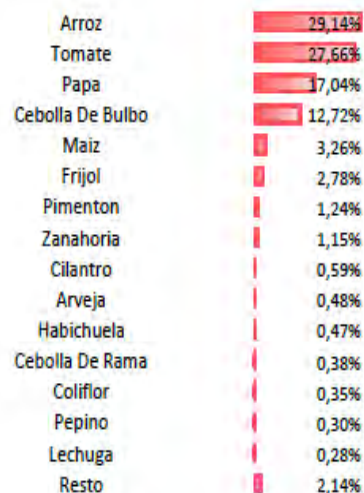
Tomado de "Boletín Económico Regional. Nororiental", por el Banco Central de Colombia, 2014. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber\\_nororiental\\_tri2\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_nororiental_tri2_2014.pdf)



## Cultivos permanentes



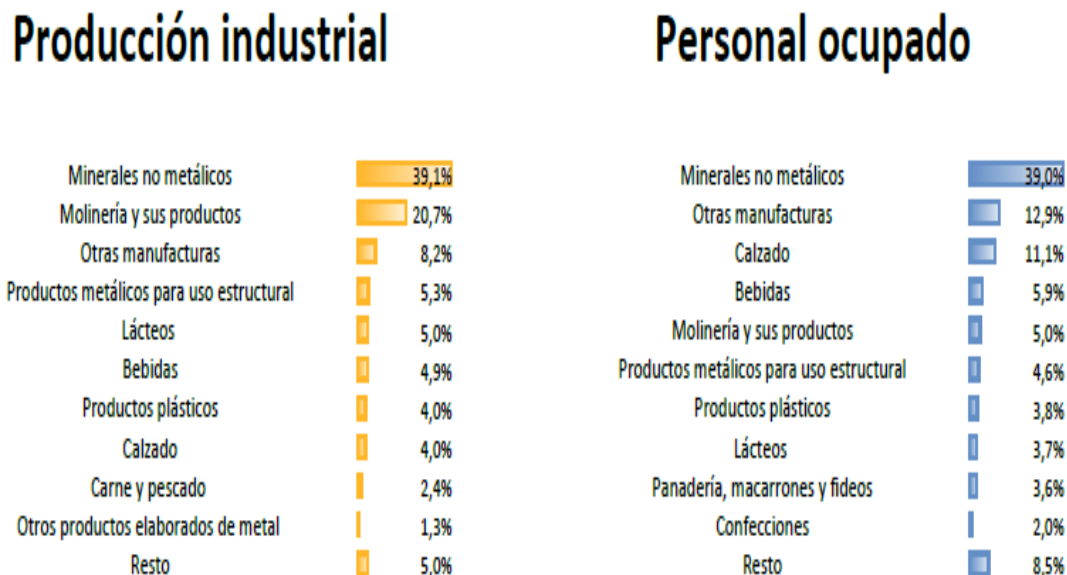
## Cultivos transitorios



*Figura 5* Estructura Agrícola 2012 del Departamento de Norte de Santander. Tomado de “Perfil económico: Departamento de Norte de Santander”, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014. Recuperado de [ww.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246](http://ww.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246)

A su vez, en la Figura 6 se puede observar que en cuanto al sector industrial, la producción industrial principalmente está basada en los minerales no metálicos, con un porcentaje de 39.1%, en segundo lugar la molinería y sus productos con 20.7% y en tercer lugar otras manufacturas con 8.2%. Por otra parte, los sectores industriales que ocupan mayormente personal son el de minerales no metálicos con 39%, otras manufacturas con 12.9% y calzado con 11.1% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

En la Tabla 5, puede ser observado los principales indicadores de turismo del Departamento, indicando una disminución de la actividad del sector del año 2013 respecto al 2012, teniendo que una reducción de los pasajeros aéreos nacionales (-2.7%) y una contracción de la ocupación hotelera (-21.7%) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).



*Figura 6* Estructura de la Industria 2011 del Departamento de Norte de Santander. Tomado de “Perfil económico: Departamento de Norte de Santander”, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014. Recuperado de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246)

Ante lo ya expuesto, se puede indicar que la población económicamente activa (PEA) entre las edades comprendidas entre 15 y 64 años corresponde a 402,167 habitantes según estimados del año 2011, mientras que la población mayor a 65 años representa solamente un 7% del total de la población del Departamento según la Gobernación del Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud (2012).

En este sentido, se observa en la Figura 7 que la rama económica que mayormente posee PEA es el sector del comercio, hoteles y restaurantes con 37.6%, en segundo lugar el de servicios con 22% y en tercer lugar el de manufacturas con 13.1%. Asimismo, es importante señalar que los sectores que tuvieron menor ocupación fueron el de minería con 0.7%, electricidad, gas y agua con 0.7% y el agropecuario con 1% según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014).

Tabla 5

*Turismo Abril-2014 de Norte de Santander*

Indicador	2012		Variación %	2013		Variación %	Último mes disponible
	2012	2013		2013	2014		
Área aprobada bajo licencia de construcción.	12,790	9,944	-22.3	3,359	938	-72.1	Abril
Viajeros extranjeros no residentes en Colombia	27,407	31,732	15.8	9,193	11,275	226	Abril
Visitantes parques nacionales naturales							Abril
Pasajeros aéreos internacionales	16,392	17,837	8,008	2,460	3,552	44,004	Febrero
Pasajeros aéreos nacionales	427,859	416,503	-2.7	61,573	68,588	11.4	Febrero
Ocupación hotelera (%)	44	35	-21.7	35	32		Abril

Nota: Tomado de “Perfil económico: Departamento de Norte de Santander”, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014. Recuperado de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246)

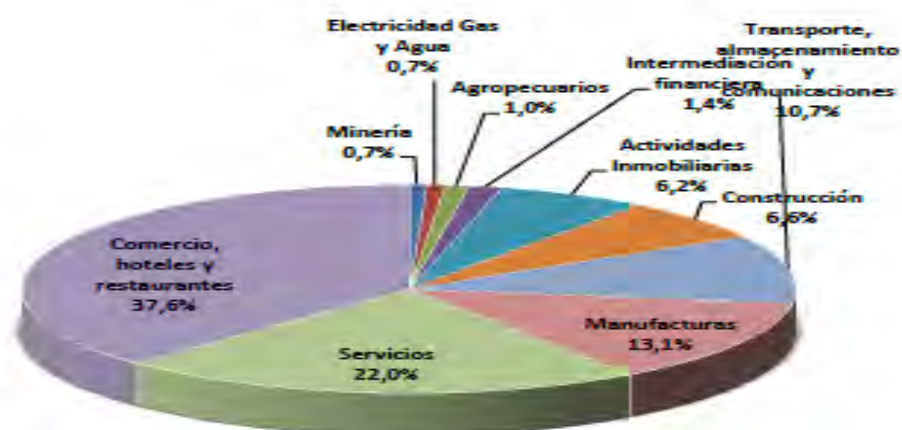


Figura 7 PEA por Rama de Actividad Económica.

Tomado de “Perfil económico: Departamento de Norte de Santander” por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014. Recuperado el 18 de septiembre de 2014, de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246)

Tabla 6

*Indicadores laborales 2010-2012 de Norte de Santander*

Concepto	2010	2011	2012
<b>Porcentaje</b>			
% población en edad de trabajar	76.7	77.1	77.5
Tasa global de participación	59.1	60.9	62.6
Tasa de ocupación	52.1	53.4	54.8
Tasa de desempleo	11.8	12.2	12.4
T.D. Abierto	11.1	11.7	11.9
T.D. Oculto	0.7	0.5	0.5
Tasa de subempleo	30.1	25.8	28.2
Insuficiencia de horas	9.7	7.8	7.5
Empleo inadecuado por competencias	15.8	14.5	13.8
Empleo inadecuado por ingreso	26.0	22.7	24.9
<b>Miles de personas</b>			
Población total	1,298	1,309	1,321
Población en edad de trabajar	995	1,010	1,024
Población económicamente activa	588	615	641
Ocupados	518	540	561
Desocupados	69	75	80
Abiertos	65	72	76
Ocultos	4	3	3
Inactivos	407	395	383
Subempleados	177	158	181
Insuficiencia de horas	57	48	48
Empleo inadecuado por competencias	93	89	89
Empleo inadecuado por ingresos	153	139	160

*Nota:* Tomado de “Informe de Coyuntura Económica Regional 2012. Norte de Santander”, por el Banco Central de Colombia, 2012. Recuperado de

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_nortedesantander\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_nortedesantander_2012.pdf)

Por otra parte, en el Departamento se registró una tasa de desempleo de 12.4% durante el año 2012, la cual representó un incremento en comparación a la del 2010 y 2011 (en 0.6 puntos porcentuales y 0.2 puntos porcentuales respectivamente). La tasa global de participación, como se demuestra en la Tabla 6, mide el tamaño de la fuerza de trabajo como una relación entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar, teniendo que en el Departamento dicha tasa se incrementó a 62.6% (Banco Central de Colombia, 2012).

Mientras tanto, se observa que la tasa de ocupación también sufrió un aumento pasando así a 54.8%, y el porcentaje de la población en edad de trabajar se incrementó pasando a 77.5% para el año 2012, algo que se pudo percibir por igual en la población total y en la PEA de la región, la cual aumentó a 641 mil personas para el mismo periodo de tiempo. A su vez, con respecto a Cúcuta, se puede observar por medio de la Tabla 7, un incremento del porcentaje de la población en edad de trabajar en 78%, mientras que la tasa global de participación se mantuvo igual a 66.6% y la tasa de ocupación aumentó en 56%, produciéndose así un crecimiento de la PEA en Cúcuta de 406,000 personas (Banco Central de Colombia, 2012).

Ante lo ya expresado, se pudo determinar que Colombia durante el año 2013 poseía una posición privilegiada con respecto al resto de los países de Suramérica, la cual aún mantiene para el año 2014, incrementando su estimación de crecimiento económico a 4.3%, mientras que se considera que los niveles de inflación se reducirán a 3%, mientras que su PIB se mantendrá en 3.2%. Asimismo, los sectores en los cuales se produjo una mayor tasa de crecimiento fueron el de la construcción, los servicios sociales y la minería (Ibíd.).

Respecto al Norte de Santander, se pudo observar ante la situación general antes descrita, que es una región con grandes recursos naturales y humanos que pueden ser aprovechados para el crecimiento del Departamento, el cual se encuentra disminuido con respecto al resto de las

regiones de Colombia. Sin embargo, existen altos niveles de pobreza, los cuales son causados por una serie de factores como la cultura, la deserción educativa, la escasez de fuentes de trabajo, entre otras. Los municipios mayormente afectados por esta situación son El Carmen (con 43.9%), el Tibú (con 30.5%), mientras que Convención, El Zulia, Herrán, Pamplonita, Puerto Santander, Ragonvalia, San Cayetano y Toledo, poseen menos del 24% de su población en situación de pobreza extrema; los municipios Cúcuta, Bochalema, Chinacota, Los Patios, Durania, Ocaña, Villa del Rosario y Pamplona, tienen debajo de 10% de su población en pobreza extrema (Gobernación del Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud, 2012).

En este sentido, la situación económica del país no se refleja en el Departamento de Norte de Santander, observándose amplias variaciones en los ingresos per cápita promedios del total nacional, con respecto a los de la región. Las principales actividades económicas realizadas en el Departamento son las relativas al sector agropecuario, la minería y la producción industrial, destacando que la región obtuvo una mayor participación en el sector agropecuario, el cual constituyó unos 2.2 puntos porcentuales del total de la nación. Por otra parte, el sector turismo registró una contracción en su actividad en la región, lo que implicó una considerable disminución de la ocupación hotelera (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

La PEA en el Departamento de Norte de Santander sufrió un incremento, según lo estimado para el año 2012 de 641,000 personas según cifras del Banco Central de Colombia (2012), lo cual es positivo para el desarrollo económico de la región. Asimismo, se pudo observar que la pirámide poblacional es favorable, pues posee una robusta base en los grupos de edad más jóvenes, constituyendo un desafío para desarrollar la potencial PEA de un mediano plazo, ya que existen importantes obstáculos como lo son la educación y los índices de pobreza del Departamento.

Tabla 7

*Indicadores Laborales 2010-2012 de Cúcuta*

Concepto	2011	2012
<b>Porcentaje</b>		
% población en edad de trabajar	77.5	78.0
Tasa global de participación	65.6	66.6
Tasa de ocupación	55.5	56.0
Tasa de desempleo	15.4	15.9
T.D. Abierto	14.7	15.3
T.D. Oculto	0.6	0.6
Tasa de subempleo	29.5	30.2
Insuficiencia de horas	9.6	7.8
Empleo inadecuado por competencias	19.2	19.3
Empleo inadecuado por ingreso	25.6	26.5
Población total (Miles de personas)	773	782
Población en edad de trabajar	599	610
Población económicamente activa	393	406
Ocupados	333	341
Desocupados	60	64
Abiertos	58	62
Ocultos	2	2
Inactivos	206	204
Subempleados	116	123
Insuficiencia de horas	38	32
Empleo inadecuado por competencias	76	79
Empleo inadecuado por ingresos	100	108

Nota: Tomado de "Informe de Coyuntura Económica Regional 2012. Norte de Santander", por el Banco Central de Colombia, 2012. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_nortedesantander\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_nortedesantander_2012.pdf)

Estos índices deben ser superados con el fin de permitir a la población más joven, su inclusión en el sistema de salud y educación, y por consiguiente una mayor ocupación de esta en el desarrollo de la región, la cual, como se explicó anteriormente se encuentra rezagada con respecto a los demás departamentos de Colombia, como bien puede ser observado en la Tabla 8 con los indicadores de competitividad de Norte de Santander.

En estos se indica, a nivel de los estándares de la Comisión Económica para América Latina señalados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013), que el Departamento se ubica en la posición número 12 de 29 departamentos, obteniendo mejores calificaciones en cuanto a fortaleza de la economía, capital humano y finanzas y gestión públicas, mientras que conseguía pobres evaluaciones en infraestructura y ciencia y tecnología.

A su vez, se señalan otros indicadores, como el Doing Business subnacional, que posiciona al Departamento en el puesto número 15 de 21 ciudades evaluadas, obteniendo entre sus mejores calificaciones lo correspondiente al pago de impuestos y apertura de una empresa, mientras que la evaluación luce deficiente en cuanto a cumplimiento de contratos, obtención de permisos de construcción y registro de propiedades.

Otro indicador a considerar, es el Indicador Global de Competitividad, el cual sitúa al Departamento en la posición número 13 de 22 ciudades evaluadas, obteniendo las mejores calificaciones en materia de finanzas públicas e internacionalización de la economía, mientras que las evaluaciones más bajas pertenecen a los sectores medio ambiente, ciencia y tecnología y finanzas.

Lo expresado puede ser vislumbrado en la Figura 8, en la cual se indica la posición del Departamento en el escalafón general de 2009 para la CEPAL mostrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013), observándose que a pesar de estar en la posición número



12 respecto a 29 departamentos, este posee las potencialidades necesarias para ser competitivo a nivel nacional, logrando el desarrollo de la región por medio del establecimiento de reformas para las condiciones que generan negocios.

Tabla 8

*Indicadores de Competitividad de Norte de Santander*

<b>Indicador</b>	<b>Posición / Calificación criterios</b>
<p><b>Escalafón de competitividad</b>            29 departamentos            5 indicadores            (CEPAL, 2009)</p>	<p>Puesto 12/29</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Fortaleza de la economía (3. Medio alto)</li> <li>* Infraestructura (4. Medio bajo)</li> <li>* Capital Humano / 3. Medio Alto)</li> <li>* Ciencia y Tecnología (5 Bajo)</li> <li>* Finanzas y gestión pública (3. Medio alto )</li> </ul>
<p><b>Doing Business Subnacional</b>            Mide la facilidad para hacer negocios            21 ciudades            5 indicadores            (Banco Mundial, 2010)</p>	<p>Puesto 15/21</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Apertura de una empresa (9)</li> <li>* Obtención de permisos de construcción (18)</li> <li>* Registro de propiedad (19)</li> <li>* Pago de impuestos (3)</li> <li>* Cumplimiento de contratos (13)</li> </ul>
<p><b>Indicador Global de Competitividad</b>            22 ciudades            8 factores            (Observatorio del Caribe Colombiano, 2012)</p>	<p>Puesto 12/22</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Capital Humano (12)</li> <li>* Ciencia y Tecnología (17)</li> <li>* Infraestructura (14)</li> <li>* Finanzas (16)</li> <li>* Medio Ambiente (21)</li> <li>* Fortaleza económica (12)</li> <li>* Internacionalización de la economía (7)</li> <li>* Finanzas Publicas (7)</li> </ul>

*Nota:* Tomado de “Departamento de Norte de Santander”, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013. Recuperado de [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo\\_norte\\_de\\_santander\\_agosto\\_2013.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo_norte_de_santander_agosto_2013.pdf)

En relación a este punto, se puede señalar que Cúcuta se encuentra en la posición número 15 de 21 ciudades en referencia a la facilidad para realizar negocios, lo cual implica la realización de un estudio para determinar los factores que permitirían la mejora de dichas condiciones.

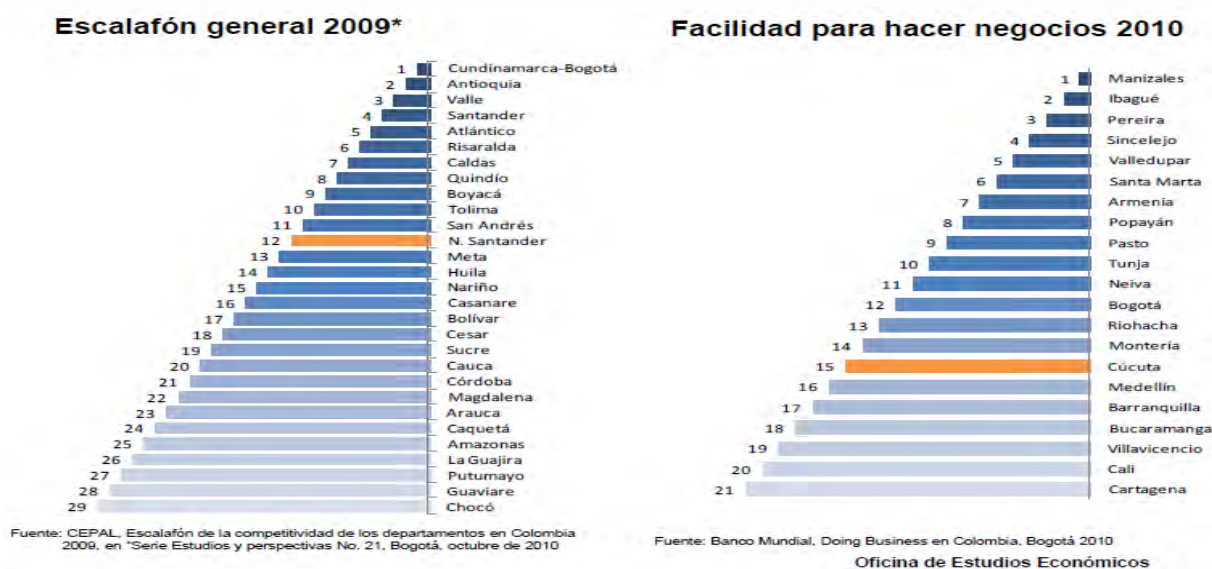


Figura 8 Indicadores de Competitividad de Norte de Santander.

Tomado de "Departamento de Norte de Santander", por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013. Recuperado de [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo\\_norte\\_de\\_santander\\_agosto\\_2013.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo_norte_de_santander_agosto_2013.pdf)

## 1.2 Conclusiones

Ante lo estudiado anteriormente, se puede indicar que Colombia posee una posición privilegiada en la región suramericana con indicadores económicos altamente favorables, lo cual permite que sus departamentos estén insertos en un contexto propicio para emprender su desarrollo económico. En este sentido, el Norte de Santander constituye una región con grandes recursos, tanto económicos como humanos, que al ser empleados de forma estratégica permitirían el crecimiento del departamento.

Sin embargo, sus tasas de pobreza indican la necesidad de implementar un Plan Estratégico que permita utilizar los recursos que posee el departamento para propiciar su desarrollo. De esta forma, destaca la ausencia de un adecuado diseño en los planes estratégicos implementados por la gobernación, lo cual facilita el incremento de la desigualdad en el departamento, recalcando el progreso económico reflejado en su capital Cúcuta.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

El departamento ha tenido anteriormente algunos planes estratégicos, resaltando el Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2008-2011 “Un Norte para Todos” de la Gobernación del Norte de Santander (2008), del cual su visión indica para el año 2021 lo siguiente:

Es un Departamento fronterizo, de ciudades y municipios ordenados y en armonía con sus riquezas naturales: Aguas, suelos, paisajes, bosques; integrados y comprometidos con el desarrollo nacional y asociados en una zona binacional competitiva y consolidada a través de la concertación de grandes proyectos. Los nortesantandereanos con una educación integral, han desarrollado competencias básicas para la vida social y laboral. La unidad familiar, la organización comunitaria, el compromiso ciudadano y el sentido de pertenencia, son la base de una región en paz con un gran tejido social, equitativo y con alto nivel de vida. Es una sociedad participante y comprometida en un proyecto político de desarrollo propio, que ha permitido la consolidación de un sistema de gobierno democrático y transparente, que aplica el principio de la concertación, genera confianza y favorece la formación de líderes que trabajan con pulcritud y eficacia en bien del país, el departamento y sus municipios. Es un Departamento estratégicamente posicionado y reconocido por el desarrollo de los encadenamientos productivos en lo minero, agropecuario, forestal, comercial y de servicios, que genera riqueza para el bienestar de su gente, a partir de un modelo de desarrollo endógeno sostenible. (p. 1).

A su vez, otros planes de desarrollo fueron elaborados para las ciudades, siendo los más destacados el Plan de Desarrollo 2012-2015 “Cúcuta para grandes cosas” de la capital Cúcuta y el Plan de Desarrollo Municipal “La confianza de nuestra gente 2013-2015” de Pamplona. Sin

embargo, es importante acotar que la región debe poseer un plan de desarrollo integral, que incluya a todo el departamento, para que este pueda surgir de forma equilibrada. Por otra parte, la visión antes señalada no responde a lo que se quiere llegar con el departamento y por tanto, se pretende presentar a continuación una visión que posea una meta de desarrollo para la región.

## **2.2 Visión**

La visión del Departamento del Norte de Santander para el año 2025, es estar dentro de las 5 primeras regiones más competitivas de Colombia, garantizando una mejora medible mediante la inversión en tecnología y seguridad, a través del fortalecimiento de sus instituciones y promoviendo el desarrollo sustentable de sus sectores fundamentales como lo son: el económico, el social y el ambiental, que sean beneficiosas para la comunidad.

## **2.3 Misión**

Promover el desarrollo sostenido de las actividades económicas del Norte de Santander, con énfasis en la industria agropecuaria, manufacturera y minera para su comercialización en el mundo, por medio de la inversión de los sectores públicos y privados en el departamento que susciten el empleo de herramientas tecnológicas actualizadas, que permitan la creación de industrias competitivas con el fin de fomentar el bienestar de sus habitantes, con compromiso y respeto por el patrimonio natural y cultural del Norte de Santander. A su vez, la región cuenta con recursos tanto humanos como naturales, que serán empleados de forma estratégica para el desarrollo sustentable de la región y la resolución de los problemas de la comunidad.

## **2.4 Valores**

Los siguientes valores son considerados como elementales para el desarrollo del departamento de Norte de Santander:

***La confianza.*** La cual es necesaria para fomentar la seguridad de los inversionistas de la

región. La honestidad, que es requerida para mantener un sistema de transparencia en las cuentas públicas, que permitirá otorgar confianza a los habitantes de la región, así como determinar en qué áreas se está invirtiendo los recursos del departamento. La responsabilidad, un valor útil para los funcionarios de la Gobernación de Norte de Santander, pues cada individuo debe ser responsable ante sus actos y actuar conforme a estos, para así generar la seguridad necesaria en la región.

***El respeto.*** Que constituirá el espíritu de las instituciones del departamento ante sus habitantes y en sus relaciones interinstitucionales, fomentando la cooperación y coordinación entre estos. El compromiso, que debe tener cada funcionario de las instituciones que conforman el Norte de Santander, ya que estos deben estar comprometidos por el desarrollo del departamento y por la generación del bienestar de sus habitantes.

## **2.5 Código de Ética**

Otro factor a considerar, es la creación de un Código de Ética que promueva el cumplimiento de ciertos parámetros que permitan la ejecución del Plan Estratégico, estos serán:

1. Promoción constante de las áreas económicas del departamento, con el fin de generar condiciones de competitividad que permitan el desarrollo económico de la región.
2. Respeto a la ley, que permita que los habitantes y turistas actúen conforme a lo establecido por la Constitución de Colombia y sus leyes.
3. Responsabilidad social de las industrias del departamento, para promover mejores condiciones sociales para los habitantes.
4. Compromiso por la transparencia de la gestión del gobierno regional, que permita la difusión clara de la inversión de los recursos del departamento y genere la confianza de los inversionistas y los habitantes de la región.

## 2.6 Conclusiones

En el presente capítulo se ha definido la visión, misión, los valores y el Código de Ética de Norte de Santander, destacando que el fin último de estos es la promoción del desarrollo de la región, generando así el bienestar de sus habitantes y elevando sus condiciones económicas y sociales, para posicionar al departamento como uno de los más competitivos de Colombia. La definición de estos parámetros permitirá la ejecución del Plan Estratégico propuesto.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

Para llevar a cabo la evaluación externa del departamento Norte de Santander, es primordial analizar el entorno en el cual este se desenvuelve, requiriendo empleando en primer lugar, el análisis tridimensional de Hartman, el análisis competitivo de Colombia, y la herramienta del análisis PESTE, el cual está compuesto de un estudio de diversos ámbitos del contexto en el que se desarrolla la región, siendo estos el político, gubernamental y legal, el económico y financiero, el social, cultural y demográfico, el tecnológico y científico, y el ecológico y ambiental. Luego de esto, se realizará una Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), un análisis del Norte de Santander y sus competidores y las matrices de Perfil Competitivo (PC) y de Perfil Referencial (PR), lo cual ayudará a desentrañar la configuración externa al departamento.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

En la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartmann, se consideran tres aspectos relacionados al proceso estratégico, los cuales son los (a) intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales según lo indicado por D'Alessio (2012). En este sentido, se realizará a continuación el análisis de dichos factores para Colombia:

##### **3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

El gobierno colombiano ha plasmado sus intereses nacionales por medio de la creación de distintos planes de desarrollo, siendo el más reciente el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, en el cual se plantean cinco estrategias transversales para lograr el desarrollo y afianzar la legitimidad social de las políticas públicas y las relaciones de confianza entre el Estado y sus diferentes niveles de gobierno y sus ciudadanos (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

En este sentido, las estrategias tomadas en cuenta para los logros de dicho plan son las

siguientes (Departamento Nacional de Planeación, 2014):

***Infraestructura y competitividad estratégicas.*** Estas son consideradas necesarias para el fomento del crecimiento de la nación, así como para permitir el desarrollo humano y la integración y conectividad entre las regiones de Colombia. El gobierno central reconoce la necesidad de mejorar la infraestructura, sobre todo en materia vial, así como se identifica diversos problemas en cuanto a competitividad, siendo el principal foco de atención el sistema de ciencia, innovación y tecnología.

***Movilidad social.*** Esta estrategia se centra en el desarrollo de la salud, la educación y el empleo, que tienen como fin alcanzar la equidad y educación de la población colombiana. Las estrategias pretenden aumentar la calidad y cobertura del sistema educativo y de salud, programas de generación de ingresos y la continuación de planes de transferencias monetarias condicionadas.

***Transformación del campo y crecimiento verde.*** Se considera fundamental la transformación del campo, ya que se reconoce las brechas existentes entre el campo y la ciudad en cuanto a indicadores sociales ya que en el campo se concentra los principales problemas de pobreza, falta de educación, la falta de infraestructura, así como los problemas de violencia y narcotráfico. Por otra parte, se considera que existe complementariedad entre las estrategias de transformación del campo y crecimiento verde porque las metas ambientales están asociadas con la conservación y explotación sostenible de los recursos naturales del país.

***Consolidación del Estado Social de Derecho.*** Esta estrategia propone la ampliación y profundización del sistema democrático en Colombia, la promoción de los derechos humanos y las garantías del goce efectivo de los derechos y la justicia para la población, con el fin de consolidar la paz y la convivencia pacífica. Por ende, el gobierno central propone la construcción



de un esquema de gobernabilidad desde las regiones, para permitir la construcción del Estado y su legitimidad. A su vez, se busca la articulación de la labor de las autoridades civiles, la fuerza pública y la justicia en el ámbito local, para garantizar la convivencia pacífica y la seguridad ciudadana.

**Buen gobierno:** Esta estrategia está orientada a garantizar la configuración y consolidación de un Estado moderno, eficiente y eficaz. El enfoque de un buen gobierno es el de un Estado como instrumento de redistribución de recursos y oportunidades que permita en cierre de brechas en la población.

Tabla 9

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Equidad (Movilidad Social)				* Ecuador *Brasil *Venezuela *Panama *Chile *Peru
2 Enprendedor y sostenible (Transformacion del Campo)			*Venezuela ***Ecuador **EEUU ***Peru *Chile *Panama	
3 Infraestructura y Buen Gobierno		**Venezuela **Ecuador **EEUU **Peru **Chile **Panama		
4 Seguridad (Consolidacion estado de Derecho)		*Ecuador *Perú ***Venezuela **Brasil		

\* Comun \*\* Neutral \*\*\* Opuesto

### 3.1.2 Potencial nacional

Colombia es un estado democrático y descentralizado basado en una administración y organización dividida en tres ramas, entre las cuales están legislativa, ejecutiva y judicial. La nación esta conformada por 32 departamentos y 1.098 municipios, los cuales en términos económicos y financieros demuestran un marcado desequilibrio entre ellos.

Por otra parte la balanza comercial esta fuereamente inclinada hacia las importaciones además de tener una importante dependencia en su PIB del sector minero – energético y construcción.

Respecto al factor demográfico, Colombia posee una tasa global de fecundidad con un comportamiento descendente según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2009). Asimismo, a nivel departamental, la estructura de fecundidad tiene relación con el desarrollo socioeconómico, teniendo en cuenta el nivel de escolaridad femenino, las oportunidades de ingreso al mercado laboral por parte de la mujer, el grado de urbanización, entre otros factores. De esta forma, se estima que para el periodo 2010-2015, la tasa de fecundidad a nivel nacional es de 2.35, mientras que la tasa de mortalidad infantil para el mismo periodo es de 20.60 para hombres y 13.47 para mujeres.

Las proyecciones con respecto a la esperanza de vida pasan de 72.6 años en 2000 – 2005 a 76.2 años en 2015 – 2020, manteniendo la tendencia a la alza gracias a la reducción en la mortalidad masculina, ya que factores como la violencia han disminuido. A su vez, para el año 2015 se proyecta una población total de 48'202,617 millones de habitantes, y para el 2020 50'912,429 millones de habitantes, siendo su capital, Bogotá la que posee la mayor población del país con 7'878,783 millones de habitantes.

En relación al factor geográfico, Colombia posee una superficie de 2'129,748 Km<sup>2</sup>, siendo

1'141,748 Km<sup>2</sup> territorio continental y 988,000 Km<sup>2</sup> su extensión marítima, de la cual tiene un diferendo limítrofe con Venezuela. Asimismo, se ubica en la esquina norte de América de Sur, encontrándose tanto en el hemisferio norte como en el sur. Limita con al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador, al noreste con Panamá, y sus límites marítimos colinda con Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Honduras, Jamaica, República Dominicana, Haití, Venezuela en el Mar Caribe, y en el océano Pacífico con Costa Rica, Ecuador y Panamá según lo indicado por el Interlatín (2014).

En lo que respecta al factor económico, Colombia ha registrado un crecimiento económico aceptable, el cual ha crecido de un 4% para el año 2013 a un 4.3% para el año 2014, posicionándose en la región suramericana como una de las naciones con un crecimiento económico más estable. A su vez, su PIB para el 2014 fue de 3,2%, y posee una economía diversificada en las áreas del comercio, la industria manufacturera, el sector agropecuario y la explotación de minas y canteras (Banco Central de Colombia, 2014).

En cuanto al factor tecnológico y científico, es necesario destacar que Colombia posee un déficit en la inversión en esta materia, siendo la inversión total en investigación y desarrollo del 0.2% del PIB, considerando esta inversión como una de las más bajas de la región según datos del Departamento Nacional de Planeación (2011).

De esta forma, se reconoce la importancia de la innovación para el desarrollo de la nación, comprendiendo que este debe ser impulsado por medio de la instauración de la cultura de la innovación desde la educación básica hasta la profesional, e incluyendo al sector público, privado y académico, de tal manera que pueda ser aplicado a las actividades económicas de la nación.

Por su parte en cuanto al aspecto militar, Colombia es un país que lleva en conflicto más de

50 años luchando contra guerrillas, grupos armados al margen de la ley y narcotráfico. En este sentido su pie de fuerza es reconocido a nivel mundial por el profesionalismo, innovación y disciplina, particularmente en las FFMM. Sus fronteras son custodiadas por las fuerzas de tierra, mar y aire.

Teniendo en cuenta lo anterior y la situación actual del conflicto, la demanda de recursos e inversión del estado es alta además de generar un impacto social desfavorable para la población en general. Esta situación tiende a mejorar sustancialmente con un posible cese al fuego bilateral y la posterior firma de la paz, lo que llevaría a su fin el conflicto armado principal que ha azotado al país durante más de cinco décadas.

En el factor histórico, sociológico y psicológico, se puede considerar que la historia de Colombia es rica, por lo que comparte estrechos lazos históricos con Venezuela principalmente. Con respecto al elemento sociológico y psicológico, el colombiano se ve a sí mismo como un individuo de carácter fuerte, responsable y trabajador según lo descrito por Bustamante y Chacón (2013), lo cual puede ser aprovechado para emprender el desarrollo económico de la nación.

Como se puede apreciar en el análisis anterior, es claro que el país tiene un potencial de desarrollo económico y social, situación que puede darse bajo un panorama de innovación y desarrollo desde la perspectiva educacional buscando que el ID este en el ADN de los colombianos desde la primaria, hasta el grado más alto de educación; y desde la perspectiva empresarial invitando a que las pequeñas y medianas empresas empiecen a instaurar esta área desde el minuto cero de su incubación.

### **3.1.3 Principios cardinales**

***Influencia de Terceras partes.*** El país que mayormente tiene influencia en Colombia es Estados Unidos, ya que es el principal destino de los productos colombianos con un 34.6% de la

participación en las exportaciones totales de la nación. Seguidamente, se puede encontrar como destinos de las exportaciones del país a China (8.2%), Panamá (6.1%), India (4.4%), Venezuela (4%), Países Bajos (3.8%), Ecuador (3.4%), España (3.2%), Chile (2.5%) y Brasil (2.4%) según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2013).

A su vez, es importante considerar que uno de los instrumentos estratégicos de la política comercial de Colombia es la Comunidad Andina, gracias a la cual el país posee acuerdos considerables con Bolivia, Perú y Ecuador, representando un 4.8% del intercambio comercial total de la nación, que incluye tanto importaciones como exportaciones. De tal manera, se puede observar que Colombia posee una gran influencia de Estados Unidos, ya que ambas naciones no solamente han firmado un Tratado de Libre Comercio, sino que también esta nación ha ayudado a Colombia en su lucha en contra de grupos armados vinculados al tráfico de drogas. (Ibid.).

***Lazos pasados y presentes.*** Los lazos pasados y presentes de Colombia lo vinculan principalmente con Venezuela, ya que a través de la historia de ambas naciones, estas llegaron a estar unidas en un proyecto llamado la “Gran Colombia”, creado en 1819 y en el cual se unificó a Venezuela, Nueva Granada (actual Colombia), Panamá y Ecuador. Adicionalmente ambas naciones han tenido diversas disputas limítrofes, permaneciendo la lucha por el Golfo de Venezuela o Coquivacoa, y representando una de las fronteras más activas de Colombia. Adicionalmente, la nación posee una disputa marítima con Costa Rica, y tenía otra con Nicaragua, la cual fue perdida gracias a una decisión de la Corte Internacional de Justicia según lo observado en El País (2012).

***Contrabalance de intereses.*** Colombia participa en diversas alianzas, sobre todo en la región latinoamericana como ya se ha mencionado anteriormente con la Comunidad Andina de Naciones, demostrando su ávido interés en la búsqueda de nuevos mercados de participación

para la exportación de sus productos. Estas alianzas incluyen a países como México, El Salvador, Guatemala, Honduras, Estados Unidos, Canadá, Cuba, Nicaragua, y a grupos como la Unión Europea, el Mercosur, Caricom y la Asociación Europea de Libre Comercio.

*Conservación de los enemigos.* Colombia ha tenido conflictos diplomáticos en la última década con Venezuela, causado ante todo por disparidades en materia política e ideológica de los gobiernos de ambos países. Sin embargo, esta situación no ha sido afectada en mayor medida en materia comercial, ya que Venezuela importa rubros de productos básicos desde Colombia, lo cual hace esta alianza indispensable para ambas naciones.

### **3.1.4 Influencia del Análisis en el Departamento del Norte de Santander**

Colombia logra a través de un plan de desarrollo buscar que cada departamento logre identificar sus principales pilares en busca de un crecimiento consolidado como País. Teniendo en cuenta lo anterior departamentos con alto potencial de crecimiento como el Norte de Santander entran a jugar una partida importante en su aporte , ya que los primeros en la lista deben mantenerse ya que no tienen mucho para crecer .

En el Norte de Santander el desarrollo económico, social y turístico además de estar estratégicamente posicionado comercial y geográficamente requiere aportar a la consecución de los intereses del país. Teniendo en cuenta lo anterior el que Colombia lleve a cabo sus intereses se verá reflejado en las prioridades de la nación como la llegada de turistas y la apertura de negocios con Venezuela como principal vecino.

En la actualidad Norte de Santander se ve directamente afectado por la relación con Venezuela ya que el cierre de relaciones comerciales ha invitado al crecimiento de mercados informales. Por otro lado la premisa de defensa nacional también invita a que la compañías extranjeras piensen dos veces antes de invertir en este departamento.

### **3.2 Análisis competitivo de Colombia**

La capacidad de los países depende de sus herramientas de evolucionar, mutar y adaptarse a los rápidos cambios que hoy en día ve el mundo. Teniendo en cuenta lo anterior estos factores son los que invitan a Colombia a crecer en sus principales competencia para recorrer esa difícil carrera.

Su impulso y empuje impulsando principales sectores de la economía como la minería, construcción y turismo entre otros son el vivo reflejo del importante crecimiento del PIB. El país muestra un horizonte positivo que lo demuestra la importante inversión extranjera y el apetito en la industria nacional. En Busca de corroborar lo anterior e identificar donde deben ponerse los esfuerzo es indispensable identificar falencias y cifras de estas, principales fortaleces y que se está haciendo para que lo sean, impulso a los principales sectores, sectores relacionados y la relación con el departamento en estudio.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Con el fin de incrementar la competitividad del país, el Gobierno de Colombia ha trabajado en la reducción de la tasa de desempleo, el aumento de la formalidad tanto en lo laboral como en lo empresarial, y la formación del capital humano de la nación. A su vez, se ha emprendido el esfuerzo por fomentar el emprendimiento innovador, así como la mejora de la infraestructura tanto de transporte, de logística, de comunicaciones y de información según lo observado por la Presidencia de la República (2013). En este aspecto, es menester mencionar la construcción de la Ruta del Sol, el cual posee 1,100 kilómetros y conectará a Bogotá con la Costa Caribe por medio de una doble calzada entre el municipio Villeta en Cundinamarca, hasta Ciénaga en Magdalena según datos de El Tiempo (2014).

El sector que posee mayor participación en la composición del empleo es el del comercio,

hoteles y restaurantes con 27.6%, seguido por el de servicios comunales, sociales y personales con 19.7% y la agricultura con 15.9%. Los sectores de mayor crecimiento en cuanto a la generación de empleo fueron el de las actividades inmobiliarias con el 10% y el de comercio, hoteles y restaurantes con el 5.2% según datos de la Presidencia de la República (2014). Asimismo, el Gobierno ha tratado el tema de la informalidad en las distintas actividades económicas del país por medio de la implementación de la Ley 1429 de Formalización y Generación de Empleo.

*Industrias relacionadas y de apoyo.* En cuanto a las industrias relacionadas y de apoyo, el Gobierno de Colombia ha fortalecido las estrategias que permiten a los emprendedores construir más y mejores empresas competitivas, por medio de la Unidad de Desarrollo e Innovación de Bancóldex, e iNNpulsa Colombia, por la cual las empresas pueden acceder a diferentes instrumentos que le permitan aprovechar la innovación como motor para la competitividad y el desarrollo regional. A su vez, se han creado 11 vehículos de financiación para empresas de reciente creación tanto públicas como privadas, entre los que destacan la Red de Ángeles del Caribe, Fondo Inversos, Fondo Amerigo, Wayra, Red de Ángeles de la Cámara de Comercio de Bogotá, la convocatoria de capital semilla de iNNpulsa, así como las plataformas Lenddo y Donación.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda.**

El consumidor en el país ha cambiado en los últimos años, impulsado por las condiciones económicas, haciendo que este tenga nuevos gustos, así como el empleo de nuevos canales y formatos de canales comerciales establecidos. De esta forma, el colombiano es más empoderado, siendo la compra algo personal e importante, y el internet comienza a establecerse como canal fuerte para el comercio entre empresas y el consumidor final según la revista Dinero (2009).



### **3.2.3 Estrategias, estructura y rivalidad en las empresas**

El gobierno nacional con el fin de impulsar el crecimiento económico identificó cinco sectores estratégicos para la creación de nuevas empresas y la generación de empleo, siendo estos: los sectores basados en la innovación que buscan incrementar el valor agregado del aparato productivo; el sector agropecuario, el cual es responsable del crecimiento en las zonas rurales; el sector de infraestructura de transporte, considerado esencial para la competitividad por medio de la reducción de costos y tiempos de transporte; el sector minero-energético, que tiene la capacidad para atraer recursos a través de las exportaciones como por la inversión extranjera directa; y por último, el sector vivienda, que es capaz de mejorar las condiciones de habitabilidad y es fuente de crecimiento económico según datos de la Presidencia de la República (2013).

A su vez, el tipo societario más utilizado en el país pasó a ser el de las Sociedades por Acciones Simplificadas, el cual facilita la creación de empresas, para cumplir la demanda internacional que se abrirá para los bienes y servicios, gracias a la negociación de los tratados de libre comercio según la revista Dinero (2009). Por otra parte, el informe Doing Business elaborado por el Banco Mundial (2015), considera que Colombia promueve el registro legal de sus empresas y se mantiene en la posición número 84 entre 189 empresas en cuanto a facilidad de iniciar un negocio, lo cual implica una posición positiva, pero que a su vez debe mejorar para promover el desarrollo económico de la nación, un factor del cual, como se ha podido observar, el Gobierno Central está consciente, así como de la importancia de la innovación.

### **3.2.4 Sectores relacionado y de apoyo**

Colombia ha impulsado en el tiempo sus principales sectores y ha dejado a un lado sectores relacionados con un alto potencial, que además deben tener barreras proteccionista en harás de tener un crecimiento sostenido en aspectos como la generación de empleo, la educación, la

especialización e inversión en I+D. Estos sectores se agrupan en molinería, siderurgia, electrónica, café, tabaco, petroquímicos y automotriz entre otros.

Si revisamos las importaciones vs las exportaciones encontramos que los mayores puntos de las exportaciones provienen de nuestros principales sectores. Por otro lado los principales puntos en las importaciones son productos que sustituyen los sectores relacionados. Lo que nos lleva a analizar y evidenciar la carencia de industria calificada, la falta de mano de obra especializada y los pocos planes del gobierno que busquen darle herramientas proteccionistas, tecnológica y agremiaciones sólidas .

La alta inversión en la lucha contra la guerrilla se ha llevado durante los últimos 50 años la mayor porción del presupuesto solo dejando algo para los sectores principales y olvidando los sectores relacionados, que como su nombre lo indican son necesarios y los estamos importando.

De igual manera existen sectores relacionados que no han dado el brazo a torcer y contra todos los pronósticos ha ganado importante participación mundial como la caña, donde encontraron diferentes usos, bananeras, químicos o el café. El impulso a estos sectores relacionados es uno de los principales motores en varios aspectos importantes para el país como la mano de obra calificada, generación de empleo, inversión tecnológica, innovación y atracción de capital extranjero.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Departamento del Norte de Santander**

Todos los aspectos citados anteriormente tienen una relación directa o indirecta con el departamento, lo que nos confirma que a pesar de que los retos a nivel departamental en cuanto a pilares pueden ser diferentes en términos generales son los mismos. En el Norte de Santander es indispensable impulsar los sectores relacionados y los sectores principales enfocándose en tener mano de obra calificada (mas educación), generación de empleo (alta tasa de desempleo),

tecnificación de la industria (falta inversión en busca de competitividad) y sostenibilidad en la generación de lo anterior.

Por otro lado la poca inversión en infraestructura, la diferencias con nuestros vecinos son una muestra que al no adaptarnos rápido a los cambios del mundo nos pueden dejar fuera del juego. Partiendo de lo anterior los altos costos de transporte hace que los productos del Norte del Santander sea más costoso que los importados, que la falta de tecnificación y de mano de obra calificada no nos permitan explotar de la manera idónea importantes recursos minerales como el carbón.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Con el fin de analizar el entorno en el que se desenvuelve el departamento de Norte de Santander, es importante estudiar los ámbitos que conforman el contexto, siendo fundamental el estudio de Colombia como país, y la configuración de este para comprender el funcionamiento de la región y en el marco en el que se inserta. De esta manera, Val Pardo (2005) asegura:

El diagnóstico externo, que facilita la identificación de amenazas y oportunidades del medio y los problemas a afrontar, se efectúa a través del análisis del entorno general o de los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (análisis P.E.S.T.E.), a fin de observar las tendencias y estudiar las incidencias, lo que facilita la información necesaria para construir los posibles escenarios; y por medio del análisis del entorno específico a la actividad económica y de la industria, lo que permite analizar su estructura, identificar el nivel de competencia y potencial del sector. (p. 15).

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Colombia es concebida como un Estado social de derecho, y por tanto, es un Estado democrático que posee un método de elección en la designación de los representantes políticos, y

como democracia social por medio de la instauración de un principio de igualdad en la sociedad.

A su vez, la Constitución de la República de Colombia afirma que una de las características del Estado es el reconocimiento y el pluralismo social y político como principio rector del ordenamiento, entendiendo que es este es una condición fundamental para la promoción de los gobiernos subnacionales que representen dicha pluralidad según lo observado por el Departamento Nacional de Planeación (2004). En relación a los factores políticos, gubernamentales y legales, D'Alessio (2012) planteó lo siguiente:

Son las fuerzas que determinan, las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función del grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con los propósitos de la organización, así como la pugna de intereses entre los agentes involucrados. (p.107)

De tal forma, es importante considerar que la descentralización administrativa, otorga competencias a personas públicas diferentes al gobierno central, las cuales deben cumplir a su responsabilidad. Por tanto, cada entidad territorial posee su personería jurídica pública, lo cual genera una reducción del Gobierno central, dejando en este, algunas facultades de control y vigilancia. Así, los gobiernos locales asumen funciones descentralizadas, lo cual le permite tener una mayor presencia local al Estado en los procesos de decisión de sus respectivas entidades, Departamento Nacional de Planeación (2004).

Ante lo ya expresado, se puede hablar de la existencia de la descentralización administrativa, la cual es un “Sistema de administración de servicios que le reconoce a una

comunidad ubicada en un territorio la gestión de los asuntos públicos de su interés, dotándola de personalidad jurídica, atribuciones, competencias y recursos” (Departamento Nacional de Planeación, 2004, p. 19). Dicha descentralización es observada en Colombia a través de los departamentos, distritos y municipios, los cuales reciben el nombre de entidades territoriales.



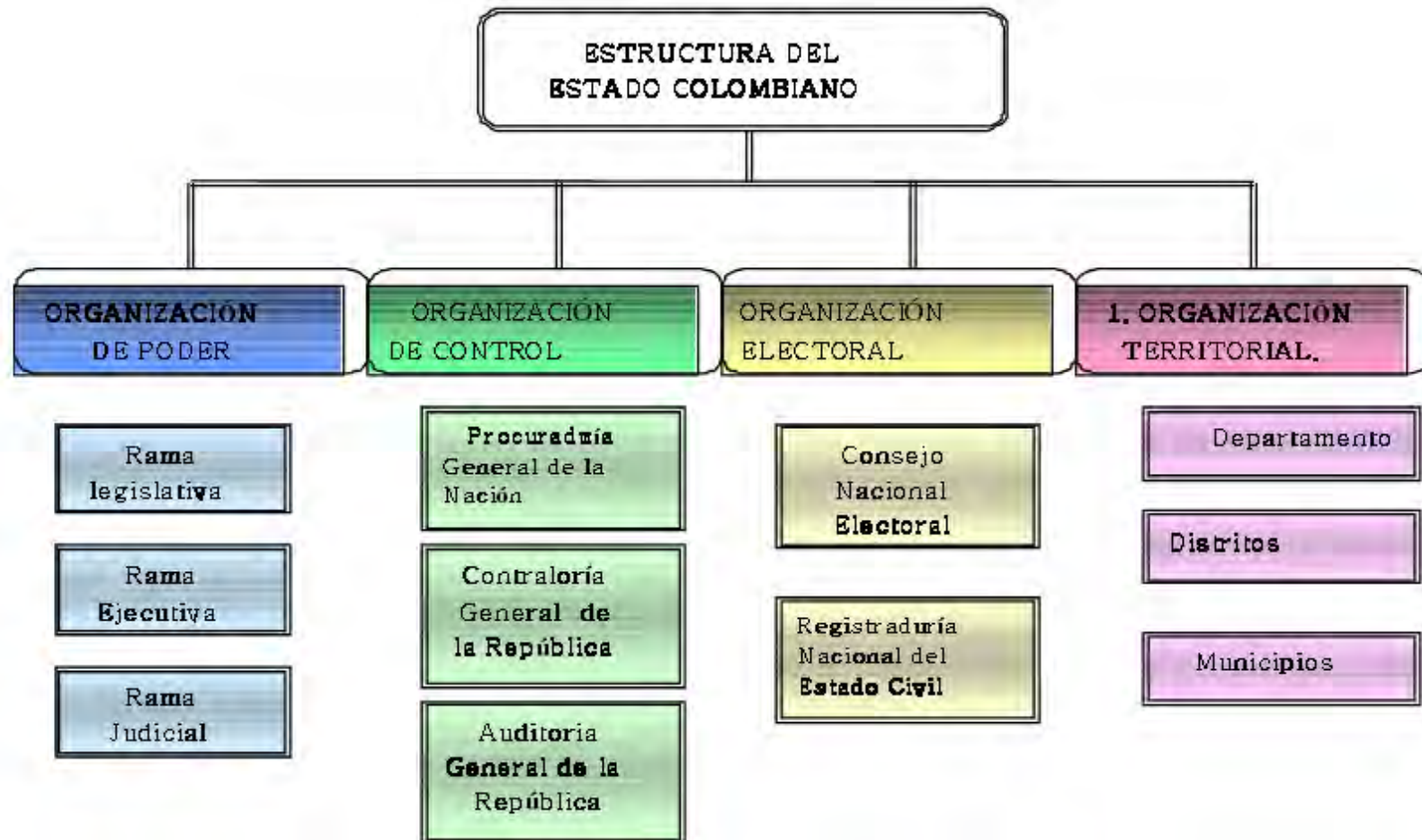


Figura 9 Estructura del Estado Colombiano.

Tomado de “El Estado y su organización”, por el Departamento Nacional de Planeación, 2004. Recuperado de [http://www.colombiassh.org/reh//IMG/pdf\\_1.el\\_estado\\_y\\_su\\_organizacion\\_dnp\\_2004.pdf](http://www.colombiassh.org/reh//IMG/pdf_1.el_estado_y_su_organizacion_dnp_2004.pdf)

En este sentido, se puede observar la estructura del Estado colombiano en la Figura 9, destacando que Colombia está organizada por los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, estando estructurada adicionalmente por la organización de control, contendiente de la Procuraduría General de la Nación, la Contraloría General de la República y la Auditoría General de la República; la organización electoral, integrada por el Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil; y la organización territorial, compuesta por los departamentos, los distritos y los municipios.

A su vez, Colombia está constituido por 32 departamentos, con 1,098 municipios que incluyen a cuatro distritos, siendo estos Bogotá, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla. Las entidades territoriales tienen como derecho los siguientes: gobernarse por medio de autoridades propias, establecer las competencias que le correspondan, administrar los recursos y determinar los tributos necesarios para cumplir con las funciones establecidas y participar en las rentas nacionales, según lo indicado por el Departamento Nacional de Planeación (2004).

Respecto a lo expresado, es importante mencionar que la Ley 489 de 1998, la cual dicta las normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, reafirma el principio de la descentralización administrativa, determinando que la prestación de servicios corresponde a los municipios, y el control sobre esta prestación a los departamentos, así como la definición de planes, políticas y estrategias al Gobierno central. En este sentido, el Departamento Nacional de Planeación (2004) indica lo siguiente con relación a las funciones de los municipios y los departamentos:

De lo anterior se deriva que el municipio es la entidad territorial fundamental de la división político – administrativa del Estado encargada de la prestación de los servicios básicos, dada la relación directa con la comunidad, quien es en últimas la receptora de las acciones

estatales. Al departamento le corresponden acciones de vigilancia, coordinación y complementariedad de la acción municipal, así como la planificación económica y social en su territorio, y a la Nación la elaboración de las políticas públicas generales y sectoriales. (p. 61).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Para realizar un adecuado análisis económico y financiero, es importante hacer una revisión de los principales indicadores del desempeño económico de Colombia, iniciando por su Producto Interno Bruto, y cómo este está conformado por los diversos tipos de gastos, como puede ser observado en la Tabla 10. De esta forma, se puede determinar que el desempeño de la economía colombiana durante el primer trimestre del año 2013 estuvo signado por diversos choques de la oferta que elevaron el efecto del menor número de días hábiles, lo cual tuvo consecuencias en las cifras de crecimiento económico según datos del Banco Central de Colombia (2013).

Así, el consumo privado total fue importante para la expansión de la economía, estando relacionado a condiciones económicas favorables para los consumidores con un incremento en el crédito en los hogares y altos niveles de empleo, mientras que el crecimiento de la inversión agregada fue mayor al registrado en el periodo anterior. Un punto importante a destacar, es el crecimiento del PIB para el año 2013, mientras que el del primer trimestre de 2014 se ubicó en 6.4%, destacando también el aumento de la inflación para el primer semestre de 2014 en 3%. A su vez, resalta que las exportaciones netas restaron al crecimiento económico, ya que estas incrementaron menos que las importaciones, causado por la disminución en el crecimiento de los principales socios de la nación, mientras que la industria colombiana creció en términos anuales en 3.3%, siendo el más elevado en los últimos dos años (Ibíd.).



Tabla 10

*Crecimiento Real Anual del PIB por Tipo de Gasto*

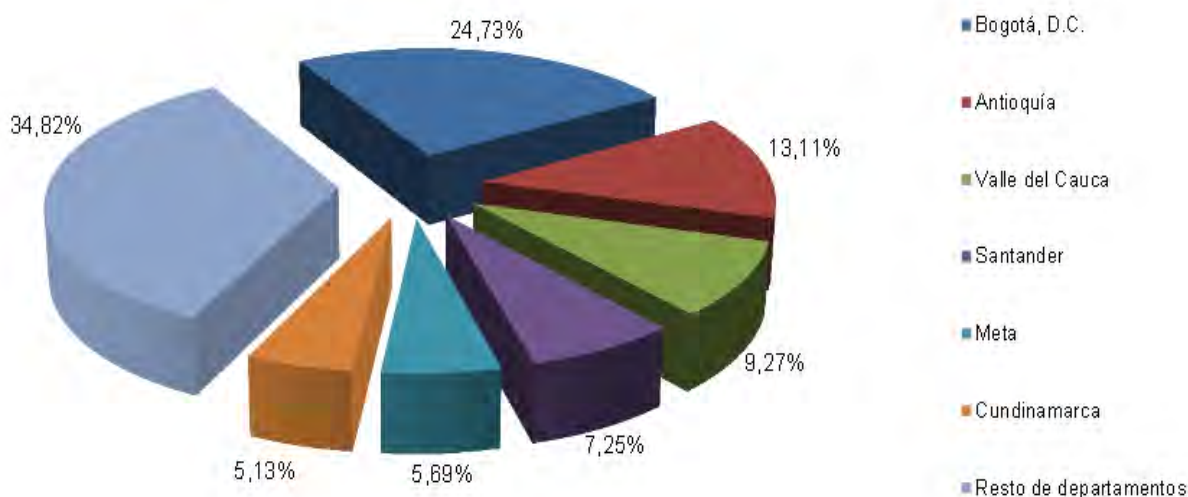
	2013				2013	2014
	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Año completo	I trim.
<b>Consumo total</b>	3.8	4.5	4.6	4.5	4.4	5.6
<b>Consumo de hogares</b>	3.6	4.4	4.5	4.4	4.2	5.1
<b>Bienes no durables</b>	2.5	4.7	4.3	5.0	4.1	5.6
<b>Bienes semi durables</b>	3.7	7.0	6.4	6.6	5.9	6.8
<b>Bienes durables</b>	5.3	4.2	9.8	(3.2)	3.8	6.2
<b>Servicios</b>	4.0	4.1	4.1	4.5	4.2	4.3
<b>Consumo final del Gobierno</b>	5.6	5.7	5.9	6.1	5.8	7.5
<b>Formación bruta de capital</b>	0.8	1.8	10.7	7.4	5.1	16.9
<b>Formación bruta de capital fijo</b>	4.5	0.8	11.7	7.7	6.1	14.6
<b>Agropecuario, silvicultura, caza y pesca</b>	(1.4)	(6.1)	(10.0)	(13.9)	(7.9)	3.7
<b>Maquinaria y equipo</b>	2.5	3.0	1.6	4.3	2.9	12.8
<b>Equipo de transporte</b>	(14.4)	(14.6)	1.5	9.4	(4.9)	3.6
<b>Construcción y edificaciones</b>	12.2	12.5	31.8	(3.7)	12.0	8.3
<b>Obras civiles</b>	10.2	(0.2)	19.7	20.8	11.9	25.4
<b>Servicios</b>	4.0	(2.6)	12.9	3.3	4.2	6.0
<b>Demanda interna</b>	3.1	4.0	6.3	5.4	4.7	8.7
<b>Exportaciones totales</b>	0.7	10.3	2.3	8.5	5.4	6.9
<b>Importaciones totales</b>	1.7	4.2	4.8	7.4	4.5	16.3
<b>PIB</b>	2.9	4.6	5.8	5.3	4.7	6.4

*Nota.* Tomado de “Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República”, por el Banco Central de Colombia, 2014. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jul\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014.pdf)

Con relación a lo expresado anteriormente, considerando que la política monetaria posee un efecto directo en la inflación y el crecimiento del país, la Junta Directiva del Banco Central de

Colombia, dispuso la reducción progresiva del estímulo monetario, con lo cual la política se dirigió a una postura menos expansiva, asegurando la estabilidad macroeconómica. Asimismo, la demanda del peso colombiano se robusteció, gracias al incremento de la ponderación de la deuda del país y al crecimiento superior a los de otras economías de la región, lo cual permitió el incremento de los reintegros de divisas a la nación según lo indicado por el Banco Central de Colombia (2014).

Habiendo determinado lo anterior, se puede observar en la Figura 10, que los departamentos que poseen mayor participación en el PIB de Colombia son Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Santander, Meta, y Cundinamarca representando en conjunto 65.18%, mientras que el resto de los departamentos ocupan solamente un 34.82% del PIB según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014).



*Figura 10* Departamentos con Mayor Participación Porcentual en el PIB Nacional 2012. Tomado de “Cuentas departamentales – Colombia. Producto Interno Bruta (PIB). Comportamiento 2000-2012”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2011def\\_2012pre.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2011def_2012pre.pdf)

Estos datos, implican que existe un importante desequilibrio a nivel económico entre los departamentos, lo cual genera preocupación en algunos sectores de la sociedad, ya que ante la caída del crecimiento de la actividad productiva de alguno de estos departamentos, sobre todo de Bogotá, el decrecimiento se sentirá de forma contundente en el resto del país y será perjudicial a largo plazo para la nación por lo indicado en la revista Semana (2013). Asimismo, se puede observar en la Figura 11 que la tasa de crecimiento de los departamentos, así como la proporción en la que estos participan en el PIB de Colombia, lo que implica que doce de los treinta y dos departamentos registraron tasas superiores al promedio nacional durante el año 2012. Estas diferencias se atribuyen al comportamiento particular de las actividades económicas de cada entidad según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2009).

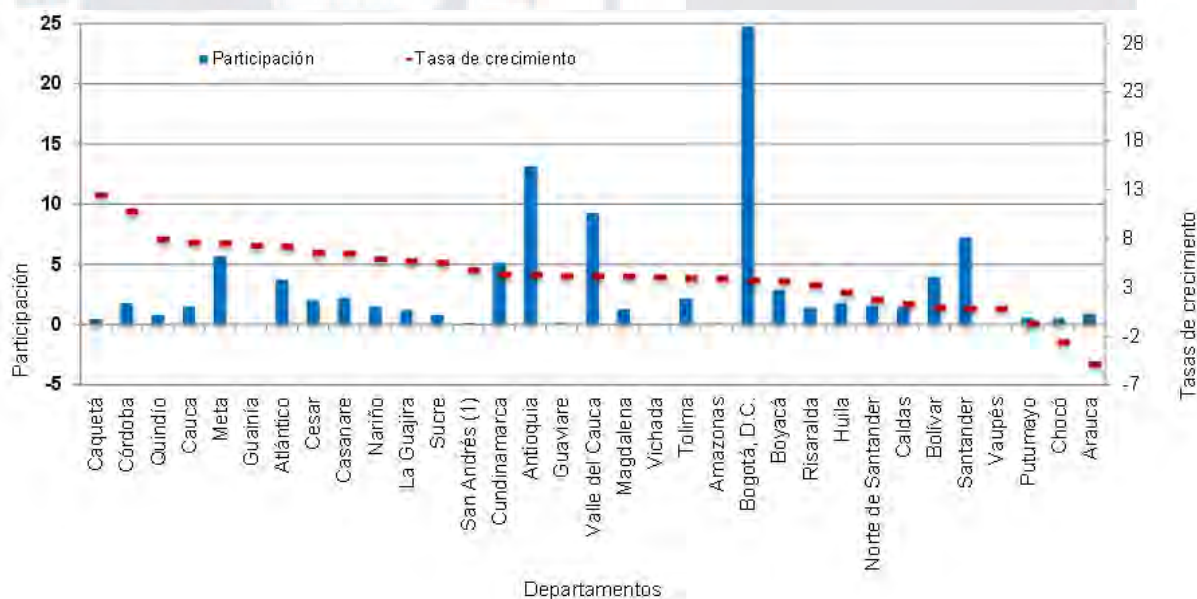


Figura 11 Tasa de Crecimiento Departamental y Participación por Departamento.

Tomado de “Cuentas departamentales – Colombia. Producto Interno Bruta (PIB).

Comportamiento 2000-2012”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014.

Recuperado de

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2011def\\_2012pre.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2011def_2012pre.pdf)

Respecto a lo observado, se puede indicar que a pesar de los resultados positivos de Colombia en materia económica, aún existe una importante desigualdad entre los departamentos, generando que estos no se desarrollen de forma equitativa en el país, lo cual puede generar consecuencias importantes en materia social.

En cuanto a las actividades económicas emprendidas en Colombia, es importante considerar la distribución del PIB por actividad económica, la cual puede ser observada en la Tabla 11. En este sentido, se puede determinar que las actividades más dinámicas durante el periodo 2000-2012 fueron: construcción, transporte y comunicaciones, comercio, restaurantes y hoteles y servicios financieros, que registraron tasas de crecimiento superiores al promedio de la economía. Por otra parte, la actividad agropecuaria, fue la de menos dinamismo con un crecimiento promedio de 2.1%, seguida por los sectores de suministro de electricidad, gas y agua, la industria manufacturera y los servicios sociales y personales según datos de Fedesarrollo (2013).

A su vez, se debe destacar que el ritmo de crecimiento de las diferentes actividades económicas, ha dado lugar a la pérdida de importancia relativa de las actividades primarias (compuestas por la agricultura y la minería), a favor de las actividades secundarias (integradas por la industria manufacturera, la construcción, la energía, gas y el agua) y terciarias (compuestas por las actividades de servicios). Asimismo, con respecto a las actividades primarias, se puede indicar que la participación de dicho sector ha disminuido, pasando de 9.9% en el año 1990 a 6.8% en el 2012, mientras que la contribución del sector de la minería se ha duplicado en el mismo periodo de tiempo, gracias al repunte de la producción en dicho sector según datos de Fedesarrollo (2013).

Tabla 11

*PIB Nacional por Ramas de Actividad. Crecimiento y Composición 1990, 2000 y 2011*

Ramas de la economía	Participación porcentual			Crecimiento promedio	
	1990	2000	2011	1990-2000	2001-2011
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	9.9	8.7	6.8	1.3	2.1
Explotación de minas y canteras	6.9	8.7	8.5	5	4
Industria manufacturera	18.6	14.8	13.3	0.3	3.2
Electricidad, gas y agua	4.9	4.5	4	1.6	9.1
Construcción	6.9	4.8	7	-1.2	7.6
Comercio, reparación restaurantes y hoteles	10.1	12.7	13.2	0.9	4.5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	6.4	6.9	8.2	3.3	5.6
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	20.6	21	21.9	2.7	4.5
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	15.8	18.4	16.7	6.2	3.4
<b>Total valor agregado</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>2.6</b>	<b>4.3</b>

*Nota:* Tomado de “Elaboración de proyecciones de mediano plazo de actividad económica regional 2013 - 2017”, por Fedesarrollo, 2013. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Elaboraci%C3%B3n-de-proyecciones-de-mediano-plazo-PROYECCIONES-PIB-REGIONAL-10122013.pdf>

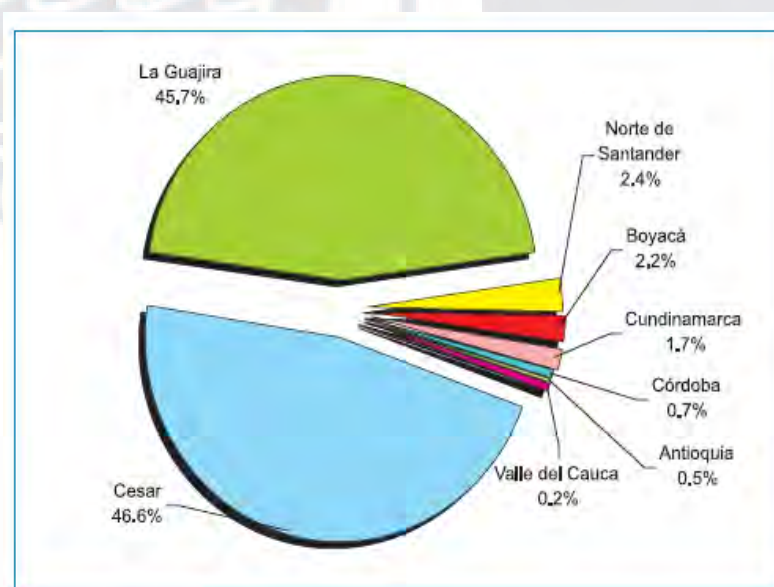
En relación a las actividades secundarias, destaca el descenso de la participación del sector de la industria manufacturera, la cual ha perdido casi seis puntos porcentuales con respecto a los niveles registrados en 1990, ante la dificultad que ha tenido el sector para enfrentar la competencia y acceder de una forma más dinámica a los mercados internacionales. Por su parte, el sector de electricidad, gas y agua redujo levemente su participación, mientras que la construcción registró un incremento considerable. Por otra parte, el sector terciario, posee una participación creciente desde 1990, con incremento en todas sus actividades, a excepción de los servicios sociales y personales. (Ibíd.).

Ante lo ya expresado, es importante resaltar que Colombia posee reservas de carbón mineral por el orden de los 7.063,6 Mt, ubicadas principalmente en la Costa Atlántica, en la cual se encuentra el 90% del carbón térmico, que corresponde a su vez, al 98% del carbón nacional. Al respecto, el 95% de las reservas están ubicadas en los departamentos Cundinamarca, Cesar, La Guajira, Córdoba, Norte de Santander, Boyacá, Antioquia, Valle del Cauca y Cauca, como puede ser observado en la Figura 12, según datos del Ministerio de Minas y Energía (2005).



Figura 12 Zonas Potenciales del Carbón en Colombia. Tomado de “La Cadena del Carbón. El Carbón colombiano. Fuente de energía para el mundo” por Ministerio de Minas y Energía, 2005. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/Docs/Cadena\\_carbon.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/Cadena_carbon.pdf)

En cuanto a los niveles de producción registrados, para el año 2004 los departamentos con mayor participación fueron La Guajira con 45.72%, y Cesar con 46.61%, mientras que el 7.67% restante se distribuyó entre los departamentos Norte de Santander, Boyacá, Cundinamarca, Córdoba, Antioquia y Valle del Cauca como puede ser observado en la Figura 13. A su vez, de la producción total de carbón, la mayoría corresponde al carbón térmico, mientras que una minoría proviene del metalúrgico y antracitas, destacando que el aumento del volumen de producción fue resultado de los proyectos de exportación ubicados en la Costa Atlántica y a la evolución de los precios mundiales. De esta forma, el 92.3% del volumen total producido fue resultado de los proyectos Cerrejón Norte en La Guajira, y La Loma en Cesar, los cuales cuentan con la participación de operadores internacionales según datos del Ministerio de Minas y Energía (2005).



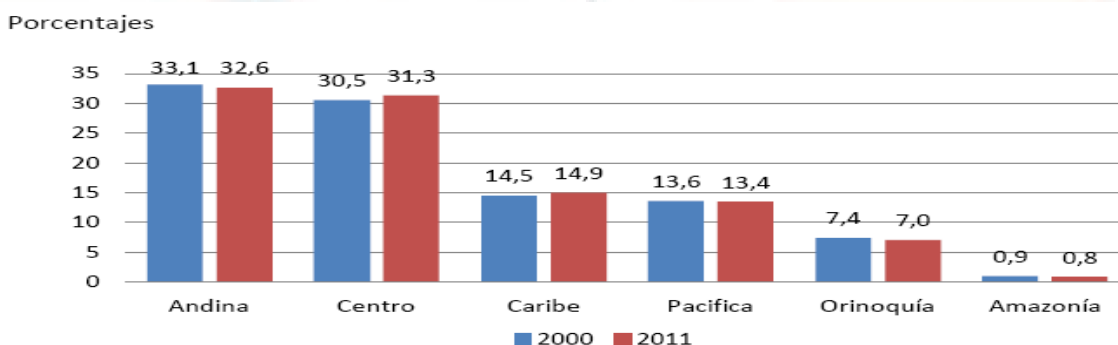
*Figura 13* Producción Colombiana del Carbón 2004.

Tomado de “La Cadena del Carbón. El Carbón colombiano. Fuente de energía para el mundo” por Ministerio de Minas y Energía, 2005. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/Docs/Cadena\\_carbon.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/Cadena_carbon.pdf)

Ante lo ya expresado, se puede determinar el comportamiento de los departamentos en el

PIB nacional, por medio de la regionalización de estos, definiendo cinco regiones a saber: 1. Región Centro, conformada por Bogotá y el departamento de Cundinamarca; 2. Región Andina correspondiente a los departamentos de Antioquia, Caldas, Huila, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander y Tolima; 3. Región Pacífica, integrada por los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y Valle; 4. Región Caribe, que incluye los departamentos de Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Sucre y San Andrés y Providencia; 5. Región Orinoquía, conformada por los departamentos de Arauca, Casanare, Guainía, Meta y Vichada. (Fedesarrollo, 2013).

De esta forma, se puede observar en la Figura 14 según datos de que las regiones que poseen mayor participación en la generación del PIB nacional son las regiones andinas y centro, teniendo esta última un marcado crecimiento en el 2011, y luego le siguen las regiones Caribe y Pacífica, de las cuales resalta el crecimiento de la participación en el PIB del Caribe. De esta forma, se puede observar que el PIB nacional es producido mayormente por dos regiones, lo cual fue reflejado anteriormente al analizar la marcada participación de cinco departamentos. (Ibíd.).



*Figura 14* Contribución a la Generación del PIB Nacional por Regiones 2000-2011. Tomado de “Elaboración de proyecciones de mediano plazo de actividad económica regional 2013 - 2017”, por Fedesarrollo, 2013. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Elaboraci%C3%B3n-de-proyecciones-de-mediano-plazo-PROYECCIONES-PIB-REGIONAL-10122013.pdf>



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

Como se ha destacado en el análisis económico de Colombia, la desigualdad existente en la nación en esta materia determina se vincula de forma importante con el desarrollo social de los departamentos, como puede ser observado en la Figura 15. En ella, se puede observar la brecha de pobreza urbana rural, la cual es alta en la mayoría de los departamentos, siendo los más críticos Boyacá, Antioquia y Santander. A su vez, la pobreza en 23 departamentos es superior a la pobreza nacional, siendo las regiones con mayores índices de pobreza Chocó, Vichada, LA Guajira, Córdoba, Guanina, Sucre y Vaupés según el Departamento Nacional de Planeación (2011).

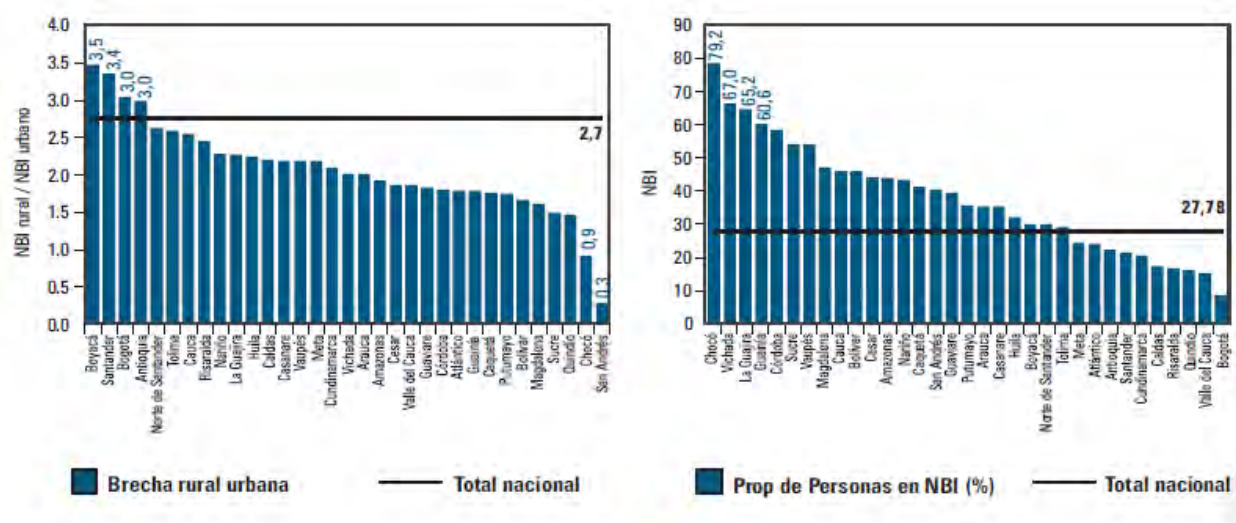


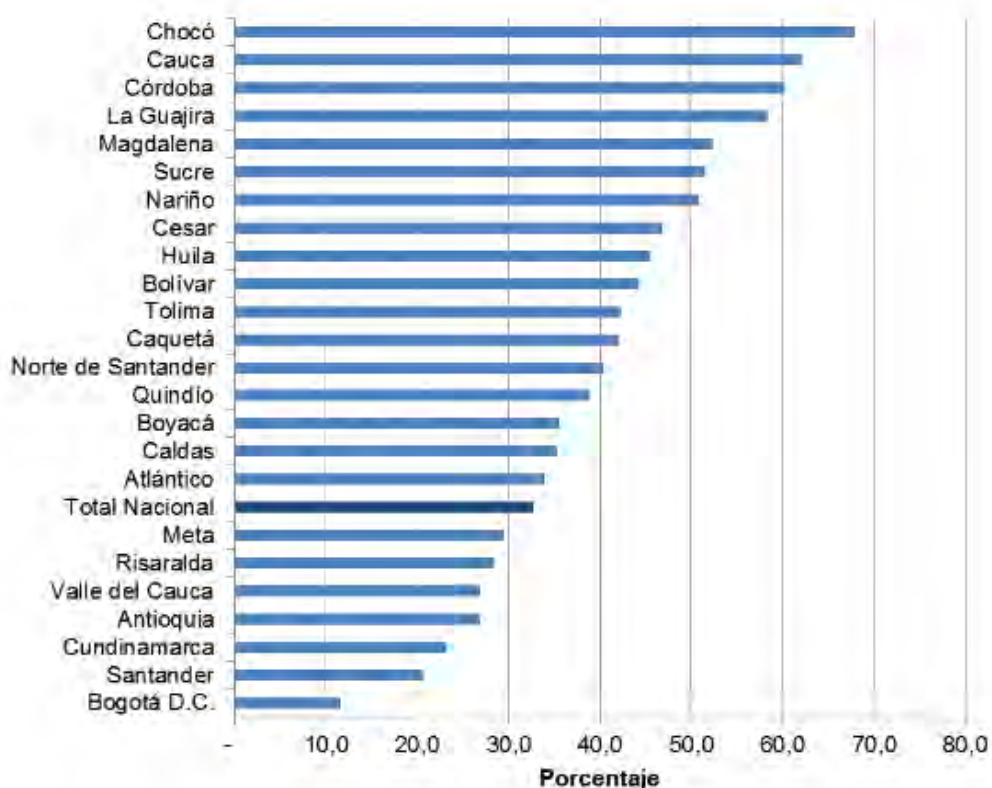
Figura 15 PIB departamental.

Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Tomo I”, por Departamento Nacional de Planeación, 2011. Recuperado de <https://sinergia.dnp.gov.co/SISMEG/Archivos/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>

Lo anterior, puede ser observado con mayor claridad en la Figura 16, determinando que para el año 2012 la incidencia de la pobreza a nivel nacional fue de 32.7%, teniendo como los departamentos más vulnerables a Chocó (68.0%), Cauca (62.1%), Córdoba (60.2%), La Guajira

(58.4%) y Magdalena (52.3%), mientras que los menos vulnerables son Bogotá D.C. (11.59%), Santander (20.8%), Cundinamarca (23.3%), Antioquia (26.8%) y Valle del Cauca (26.9).

Asimismo, la severidad de la pobreza en el país fue de 7%, siendo Chocó el que posee mayor severidad con 25.5%, mientras que Bogotá fue el que menor severidad obtuvo para el año 2012 con 1.9% según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013).



*Figura 16* Incidencia de la Pobreza por Departamentos 2012.

Tomado de “Pobreza Monetaria y Desigualdad 2012, por Departamentos” por Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013. Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/cp\\_pobreza\\_departamentos\\_2012.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_departamentos_2012.pdf)

En cuanto a la data demográfica, el estimado del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2009) es que las tasas globales de fecundidad continúen descendiendo, según lo observado en el periodo 1985-2005. Este comportamiento se mantendrá hasta el año 2020, y se

presentan como posibles causales el proceso de urbanización creciente en Colombia, el empleo de métodos anticonceptivos, el desarrollo socioeconómico de los departamentos que incidirían en el cambio de rol de la mujer dentro de la sociedad, y la inserción de la mujer en el mercado laboral moderno. De este modo, también se puede señalar que la edad media de reproducción se incrementará progresivamente según las proyecciones de dicho Departamento, teniendo que a nivel nacional entre el 2010-2015 la edad promedio de fecundidad será de 27,71 años, mientras que de 2015-2020 esta será de 27.85.

Por otra parte, la mortalidad ha presentado importantes descensos proyectando que para el periodo 2015-2020 ocurrirán 15.12 defunciones de menores de un año por mil nacidos vivos. Asimismo, la esperanza de vida se incrementó de 72.6 años en el periodo de 2000-2005 a 76.2 en 2015-2020, que equivale a una ganancia de 0.18 años. En este sentido, la proyección para el año 2020 es que Colombia va a tener una población de 50'912,429 habitantes, lo que implica una tasa de crecimiento anual de 1,25 por cien habitantes para el periodo 2000-2005, el cual disminuye hasta 1,09 por cien habitantes entre 2015-2020 (Ibíd.).

Asimismo, las tendencias de migración durante los años 2000-2005 registraron -3.18%, lo que implica 661,151 habitantes menos en el territorio colombiano. A su vez, de acuerdo a los resultados del Censo General de 2005, se obtuvo que 20.6% de la población censada sean migrantes a nivel interdepartamental, siendo esto causado por situaciones a nivel familiar, económico, laboral o sociopolítico, generado del desplazamiento asociado a la amenaza o riesgo para la vida, integridad física y libertad de los conflictos armados en el territorio colombiano según información recabada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2009).

Con relación a lo antes expresado, es importante considerar que los planes de desarrollo deben tener como objetivo, no solamente el desarrollo económico de la región a tratar, sino

también la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos, por cuanto es necesaria la disminución de los niveles de pobreza, con el fin de crear una sociedad más equitativa y con altos niveles de vida.

En este sentido, es importante destacar el papel que ha tenido la seguridad en la historia colombiana, siendo la consolidación de la paz uno de los puntos principales de las políticas sociales generadas por el gobierno central, ante el accionar de diversas bandas criminales en el territorio colombiano, así como de guerrillas y grupos paramilitares. De esta forma, el Departamento Nacional de Planeación (2011) destaca que entre los años 2003 y 2009 se ha reducido el número de secuestros extorsivos en casi un 90%, los actos terroristas en más del 80% y las acciones subversivas en un 64%. Sin embargo, aún se considera que los niveles de violencia son elevados con respecto a estándares internacionales, mientras que la naturaleza de las amenazas ha cambiado en diversas formas, determinando la necesidad de desarrollar diversas estrategias para hacer frente a estas amenazas constantes, que afectan el bienestar de los ciudadanos colombianos.

Por tanto, el Departamento Nacional de Planeación (2011) observo, que para hacer frente a esta problemática es necesario el fortalecimiento de la justicia y la eliminación de la impunidad, de forma que la población tenga un mayor acceso a los mecanismos de justicia, con el fin de garantizar los derechos humanos de la población. Asimismo, se puede considerar que uno de los principales problemas en esta materia, tiene que ver con el congestionamiento de los despachos judiciales, con un inventario de expedientes superior a los 2,3 millones, así como su débil presencia en algunos territorios, careciendo de las capacidades técnicas y científicas para realizar investigaciones. Es importante considerar, que esta situación afecta en gran medida a la inversión y el crecimiento económico del país, ya que la eficiencia y la credibilidad del sistema de justicia

son factores fundamentales para el desarrollo de las actividades económicas del país, así como permiten un crecimiento del bienestar social de la población; por tanto, el fortalecimiento del sistema de justicia constituye uno de los objetivos del estado colombiano.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Con relación al aspecto tecnológico y científico, el Departamento Nacional de Planeación (2011) indicó que Colombia posee un rezago considerable en comparación a otras naciones de características similares, en cuanto al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, teniendo que la inversión total en investigación y desarrollo es de 0.2% del PIB, mientras que países como Argentina y Chile, invierten un 0.5% y 0.7% respectivamente. De esta forma, el Gobierno de Colombia incluyó como objetivo en su Plan de Desarrollo 2010- 2014, el de generar impactos económicos y sociales por medio de la innovación tecnológica en organizaciones sociales, instituciones públicas, el ámbito militar, entre otras, reconociendo la importancia de esta área para el desarrollo económico del país.

En este sentido, la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013b) determinó que del total de las empresas encuestadas, 0.2% (20 empresas) habían sido innovadoras en sentido estricto, 21.5% (1,960 empresas) lo fueron en sentido amplio, 4.7% (430) fueron potencialmente innovadoras, y 73.6% (6,727 empresas) no fueron innovadoras, lo cual implica que la gran mayoría de las empresas encuestadas no poseen este factor fundamental para el desarrollo tecnológico en el sector industrial colombiano.

En relación a esto, el Departamento Nacional de Planeación (2011) afirmó respecto a la inversión del sector público en materia de innovación y desarrollo y su impacto en el sistema económico lo siguiente:

La asignación de recursos públicos en I+D y en ACTI se ha promocionado a través de proyectos de ciencia y tecnología, y de innovación. Sin embargo, la asignación de recursos para este tipo de proyectos es dispersa, de modo que no logra un impacto en términos de transformación productiva para una región o sector. Entre 2004 y 2009 se financiaron aproximadamente 1,778 proyectos de investigación e innovación que no dan cuenta de una acción coordinada que responda a una política de CTel. (p. 72).

A su vez, las fallas en cuanto a innovación y desarrollo tecnológico, también tienen que ver con la actual oferta de educación superior, pues esta no cumple con las necesidades del sector productivo y por tanto el país no posee el personal altamente capacitado requerido. De esta forma, se puede observar que la mitad del recurso humano ocupado en la industria manufacturera en Colombia posee formación secundaria, el 16.2% en primaria, el 9% en formación técnica, el 12.2% en educación profesional y el 0,3% en formación de maestría y doctorado, lo cual hace muy limitado el desarrollo tecnológico del país, y por tanto esto se refleja en el desarrollo económico de Colombia y sus industrias, por lo que se hace necesario el incremento de la inversión pública y privada en esta materia, así como el fortalecimiento del sector educativo, que pueda incrementar la oferta en estas áreas del conocimiento. (Ibíd.).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La conservación del medio ambiente ha constituido una tarea cada vez más importante para los Estados, ante los recientes fenómenos climáticos como El Niño, que han ocasionado una serie de efectos adversos para los seres humanos. En este sentido, se puede considerar que Colombia es un país megadiverso, con una amplia variedad de ecosistemas y especies animales presentes, el cual ha empleado sus recursos naturales para generar su crecimiento económico, lo que ha generado una marcada degradación ambiental, observando que 85% de los sistemas productivos

se encuentran en áreas vulnerables de desertificación, y el 48% de la nación es susceptible a la erosión, un factor que degrada un aproximado de 2.000 hectáreas por año en la región andina, afectando así al sector agrícola, que conlleva a la existencia de condiciones de pobreza, así como a migraciones de áreas rurales a cabeceras municipales y centros urbanos según datos del Departamento Nacional de Planeación (2011).

Asimismo, la inexistencia de una zonificación y ordenación de las reservas naturales ha limitado el cumplimiento de la legislación que prohíbe en algunos casos adelantar actividades mineras y cultivos forestales con fines comerciales en áreas protegidas. Esta situación permite que los páramos, bosques, sabanas y humedales sean altamente vulnerables ante las demandas de proyectos agrícolas, viales y mineros. Al respecto, el Departamento Nacional de Planeación (2011) asegura que:

El uso de la biodiversidad puede proporcionar altos rendimientos económicos. Sin embargo, la falta de valoración, los vacíos en información, la regulación extensa y desarticulada y los nulos incentivos económicos, resultan en la inexistente generación de alternativas económicas a comunidades locales. Esto representa un reto significativo para los sectores agropecuario y ambiental, este último competente en materia de regulación para el acceso a los recursos de la biodiversidad. (p. 569).

Ante lo ya expresado, es importante reconocer el valor que posee el medio ambiente y los recursos naturales que posee el país, considerando que el desarrollo económico no debe ser en detrimento de este, y debe promover el desarrollo sostenible del ambiente empleando tecnologías que fomenten su mantenimiento.

Con relación a lo estudiado anteriormente, se pudo observar por medio del análisis PESTE, que la organización político-administrativa de Colombia permite que cada entidad territorial

posea el control de sus localidades, lo que implica a su vez, un mayor contacto con estas, que facilite la comunicación entre el Gobierno central y los diferentes departamentos que hacen vida en Colombia. Sin embargo, se pudo observar también que el crecimiento económico del país no ha ido a la par de la disminución progresiva de la pobreza, lo cual permite que diversos departamentos estén rezagados del resto, como es el caso de Chocó. Este desequilibrio, fomenta la inequidad con respecto a la calidad de vida y las oportunidades de desarrollo de los colombianos, al existir regiones con un alto crecimiento, comparadas con otras que se encuentran en peores condiciones.

A su vez, la falta de inversión en innovación y tecnología disminuye las oportunidades de fomentar el desarrollo tecnológico propio del país, con el fin de promover el crecimiento de la industria colombiana. Este factor, estrechamente vinculado con la educación, podría impulsar las diferencias entre los departamentos, ya que la educación es fundamental para el desarrollo económico de las regiones.

### **3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Ante el análisis realizado por medio del estudio de los factores externos antes expuesto, se llevó a cabo la elaboración de la matriz de los factores externos (MEFE), constituidos por siete oportunidades y cinco amenazas representadas en la Tabla 12. De esta forma, el valor resultante obtenido fue de 1.9, lo cual implica una pobre respuesta en cuanto a la coyuntura actual del país, lo que pudiera incidir en el éxito del plan estratégico para el departamento Norte de Santander. Al respecto D'Alessio (2012) señaló lo siguiente;

Esta matriz permite, a los estrategas, resumir y evaluar la siguiente información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), que se da como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en la identificación de las



oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores, tanto de manera ofensiva como defensiva. (p. 113)

Tabla 12

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Estabilidad económica de Colombia.	0.08	2	0.16
2. Incremento de los reintegros de divisas a la nación.	0.05	2	0.10
3. Existencia de un Plan de Desarrollo para la nación.	0.08	2	0.16
4. Se proyecta el crecimiento económico de Colombia para los próximos años.	0.08	2	0.16
5. Posición privilegiada de Colombia entre las economías de la región suramericana.	0.08	3	0.24
6. Interés por parte del gobierno central por el desarrollo regional del país.	0.10	1	0.10
7. Apertura comercial de Colombia por medio de los acuerdos comerciales con grandes economías como Estados Unidos.	0.10	3	0.30
<b>Sub-total</b>			1.22
<b>Amenazas</b>			
1. Alta dependencia de la economía colombiana al desenvolvimiento económico de cinco departamentos.			
2. Poca inversión en innovación y tecnología por parte del gobierno central.	0.10	1	0.10
3. Accionar de bandas criminales que promueven el incremento de la inseguridad.	0.09	2	0.18
4. Marcada degradación ambiental.	0.08	1	0.08
5. Bajo nivel de formación de profesionales que promuevan el desarrollo tecnológico de la industria.	0.08	2	0.16
<b>Sub-total</b>			0.68
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>1,90</b>

*Nota:* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

### 3.5 El Norte de Santander y sus Competidores

El análisis de competitividad del Norte de Santander es fundamental para reconocer a la competencia y que hacer frente a esta. Por ello, se empleará el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, por la cual se definirá la estructura de una industria y el moldeo de la

interacción competitiva sobre ella. En este caso, se enfocará dicho análisis en el Norte de Santander y sus competidores, reconociendo que la estructura de una industria es impulsada por la competencia y la rentabilidad según lo explicado por Porter (2009). En este sentido, se analizará las características de los siguientes factores, siguiendo el modelo antes descrito: (a) Amenaza de nuevos entrantes; (b) Amenaza de sustitutos; (c) Poder de negociación de los proveedores; (d) Poder de negociación de los compradores; (e) Intensidad de la rivalidad.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

La elección de los proveedores para un departamento es fundamental, ya que estos deben ser los que generen mayor confianza para los organismos públicos, con el fin de tener transacciones claras que permitan una adecuada rendición de cuentas. A su vez, se debe considerar que el departamento posee una gran cantidad de proveedores, lo cual hace que su poder de negociación sea reducido, ya que estos pueden ser reemplazados rápidamente, ante la amplia oferta de estos. Ellos se ubican en los principales sectores económicos del departamento, siendo estos el sector de la ganadería en el caso de la industria manufacturera, o de los distribuidores de semillas y maquinarias para el sector agrícola.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es muy elevado, ya que la región se encuentra en un ambiente muy competitivo, existiendo una amplia oferta de los productos del departamento, tanto a nivel local como internacional. Esto implica, que las regiones deban desarrollarse para ser más competitivas con respecto a otras que puedan ocupar dicho sector comercial, por tanto es necesario la innovación tecnológica, la eficacia y la eficiencia de sus procesos productivos, para elegir al Norte de Santander como proveedor de productos. Entre los principales compradores locales están Cundinamarca, Boyaca, Santander y la Costa Atlántica;

con respecto a los compradores internaciones se destacan entre otros, EEUU, China y Venezuela.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

En este punto, es importante destacar que algunas funciones y competencias del gobierno central han sido trasladadas a las diferentes entidades territoriales, las cuales deben administrar los recursos para el cumplimiento de estas funciones, en beneficio del bienestar de la población del departamento o municipio en cuestión. En este sentido, el gobierno central posee funciones de contraloría sobre los departamentos, a fin de determinar si los recursos distribuidos a estos fueron debidamente empleados, y conforme a los planes establecidos.

De esta manera, la principal amenaza para las regiones es que estas no cumplan con sus responsabilidades, permitiendo que el Gobierno central asigne dichas funciones a otros organismos, que resulten ser más eficaces que la administración departamental. Sin embargo, otros departamentos pueden ser sustitutos en cuanto a las actividades económicas realizadas por el Norte de Santander, siendo Cundinamarca un posible sustituto de la región en materia de minería, ya que pudiera alcanzar las unidades extraídas de carbón, y posee los mismos tipos de carbón que el Norte de Santander (térmico, metalúrgico y antracítico).

### **3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes**

El proceso de descentralización de Colombia, permitió la creación de diversas entidades territoriales, cada una con funciones definidas y competencias dispuestas en la Ley 489 de 1998 sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. De esta forma, el artículo 7 de dicha ley estipula los basamentos de la descentralización administrativa, con la cual se pretende la distribución de las competencias en los diversos niveles de la administración. En este sentido, los nuevos entrantes del departamento serán aquellos que puedan representar una amenaza para el Norte de Santander, encontrando al departamento de San Andrés, el cual

representaría un posible nuevo entrante en cuanto a extracción de gas.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Colombia posee un factor distintivo, y es la existencia de planes de desarrollo no solamente a nivel nacional, sino también a nivel departamental y municipal, lo cual indica que los treinta y dos departamentos persiguen como fin último la promoción de su desarrollo económico, implicando el aumento de la competitividad en cada una de estas regiones, y se puede considerar que la intensidad de la rivalidad es elevada, pues cada una de estas buscará elevar su capacidad de inversión nacional y extranjera, así como su participación en el sector económico nacional.

En este sentido, basado en las actividades económicas desempeñadas por el Norte de Santander, el sector agropecuario, la minería y la industria manufacturera, así como por sus características geográficas y climáticas, los principales competidores de la región serían Santander, La Guajira, y Boyacá. De esta forma, es fundamental que el Norte de Santander tenga un desarrollo sostenido, el cual limite la entrada de nuevos entrantes con sus productos en el comercio de la región.

Ante lo ya observado, se puede indicar que el Norte de Santander posee una amplia competencia con respecto a los demás departamentos de Colombia, lo que implica la necesidad de un plan estratégico que permita orientar los recursos de la región para la promoción del desarrollo sostenido de la economía, por medio de la inversión en el factor tecnológico y la educación.

Las comparaciones en cuanto a competitividad del Norte de Santander con respecto a los demás departamentos, conllevaron a considerar que cada región posee características diversas que hacen que cada una tenga potencialidades. De tal manera, se puede indicar que el Norte de Santander tiene factores que permitirían su desarrollo económico, siendo sus actividades

económicas destacadas la minería, la industria manufacturera y el sector agropecuario.

### **3.6 El Norte de Santander y sus Referentes**

La matriz de Perfil Competitivo permite identificar a los principales competidores de la región, e identificar las fortalezas y debilidades específicas de esta, estableciendo cuatro puntuaciones, las cuales serán: cuatro como fortaleza principal, tres como fortaleza menor, dos como debilidad menor y uno como debilidad principal, según lo explicado por David (2003). La Matriz PC se base en el análisis de los factores claves o críticos de éxito, respecto a ellos D'Alessio (2012) planteó lo siguiente:

Estos factores afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector industrial. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y la evaluación. Los FCE se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones, con el fin de afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria; y se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de una industria en particular. Esta interacción permite que las organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas. (p.134)

En la Tabla 13, se puede observar algunos factores claves del éxito, los cuales fueron determinados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010) para evaluar la competitividad de los departamentos de Colombia, según estos datos el departamento más débil es La Guajira con una puntuación de 1.80. Santander es la entidad territorial con mejor índice de competitividad, y el Norte de Santander se encuentra en penúltima posición con 1.73.

En este sentido, se puede indicar que Santander es considerada como una región de competitividad alta en Colombia, sobre todo en factores como el Capital Humano y las Finanzas y la Gestión Pública. Asimismo, se muestra la evolución de sus factores de competitividad,

determinando que este departamento se ha desarrollado de forma paulatina, destacando su participación entre los principales departamentos productores de crudo y en las industrias manufactureras de Colombia. (Ibíd.).

Tabla 13

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave del éxito	Norte de Santander			Boyacá		Santander		La Guajira	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. PIB per cápita	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12
2. Participación del PIB en el nacional									
	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
3. Diversificación de mercados de exportación									
	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
4. Administración									
	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
5. Cubrimiento de las vías pavimentadas primarias									
	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	1	0.15
6. Calidad educativa									
	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
7. Participación en el gasto en actividades de CyT e innovación									
	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8. Desempeño fiscal de los departamentos									
	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10
9. Desempeño integral de las capitales									
	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10
10. Desempeño integral de todos los municipios									
<b>Total</b>	1.00		1.73		2.11		2.83		1.18

Nota: Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Por otra parte, Boyacá es considerado como un departamento de competitividad medio alto, sobre todo en el sector de las Finanzas y la Gestión Pública. Su participación económica

está basada en la minería, específicamente en la extracción de carbón mineral y crudo, así como posee un lugar destacado en la industria manufacturera según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014).

El departamento de La Guajira, es considerado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010) como una región de competitividad media baja, con resultados negativos en casi todos los indicadores de competitividad considerados, siendo el de mejor desempeño el correspondiente a medio ambiente. Sin embargo, el departamento es destacado en la extracción de carbón mineral, siendo uno de los principales en este ramo según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014). A su vez, tiene participación en el sector agropecuario. Respecto a la matriz de Perfil Referencial reflejada en la Tabla 14, se analizaron los factores clave de éxito de cuatro regiones, teniendo en primer lugar al Norte de Santander, departamento que fue comparado con Antioquia en Colombia, Valparaíso en Colombia y el Distrito Federal en México.

Con relación a lo ya expresado, se puede indicar que el Norte de Santander se ubica en último lugar en referencia a las demás entidades analizadas, con 1.38 de puntuación. Mientras tanto, el Distrito Federal en México, se ubicó en primera posición con 3.50 de puntuación, seguida de Valparaíso con 3.15 y Antioquia en Colombia con 3.05. Esto indica, que a pesar que el Norte de Santander posee diversas potencialidades, estas podrían ser aprovechadas de mejor forma ante un marco competitivo, como es la región suramericana. Para ello, el departamento deberá evaluar cuáles son sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, con el fin de realizar las correctivos necesarios para que la región sea competitiva, no solamente a nivel nacional, sino también a nivel internacional, con respecto a otras entidades territoriales.

Tabla 14

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave del éxito	Norte de Santander			Antioquia		Valparaiso		Distrito Federal	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. PIB per cápita	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
2. Participación del PIB en el nacional	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.36
3. Diversificación de mercados de exportación	0.08	1	0,08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4. Administración	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
5. Cubrimiento de las vías pavimentadas primarias	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60
6. Calidad educativa	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7. Participación en el gasto en actividades de CyT e innovación	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8. Desempeño fiscal de los departamentos	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
9. Desempeño integral de las capitales	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
10. Desempeño integral de todos los municipios									
<b>Total</b>	1.00		1.73		3.50		3.64		3.58

*Nota:* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

De esta forma, se puede indicar que Antioquia es una de las regiones más importantes de Colombia, siendo calificada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010) como una región líder, que posee fortalezas en materia económica, de infraestructura, capital humano, ciencia y tecnología y en finanzas y gestión pública. A su vez, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014), la región destaca por su participación en la



extracción de minerales metálicos y en la industria manufacturera.

La región de Valparaíso, posee una participación modesta en el PIB nacional de Chile según el Banco Central de Chile (2009), con exportaciones basadas en la industria de los alimentos y bebidas, así como en mayor proporción de la minería. Asimismo, posee altas tasas de escolaridad, y mejoras en los niveles de pobreza, los cuales han disminuido de forma progresiva. Por su parte, el estado del Distrito Federal representa más del 15% del PIB en México, su ciudad principal Ciudad de México es un icono a nivel mundial gracias a su diversidad, industrial, población activa, nivel educativo entre otros. Es importante resaltar el alto potencial que tiene México gracias a la descentralización del sector de hidrocarburos.

### **3.7 Conclusiones**

El Norte de Santander se encuentra inserto en un contexto que ofrece amplias posibilidades de desarrollo económico, sobre todo ante el crecimiento en materia económica, de infraestructura, capital humano, ciencia y tecnología y en finanzas y gestión pública por parte de Colombia y su posición relevante ante otros países de la región con 1.73 de puntuación. De esta forma, es importante considerar que esta situación podría ser beneficiosa para las regiones; sin embargo, es preocupante la brecha existente a nivel social y los altos niveles de pobreza en los departamentos, lo cual pudiera dar cuenta de la inequidad en la distribución de los recursos de la nación.

El presente capítulo se puede concluir que se observó que el Norte de Santander se ubica en último lugar en referencia a las demás entidades analizadas con respecto a las entidades que buscan el mejor Benchmark, que a pesar que el Norte de Santander posee diversas potencialidades, éstas podrían ser aprovechadas de mejor forma ante un marco competitivo, como es la región suramericana.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para la realización de un Plan Estratégico para el Norte de Santander, es fundamental llevar a cabo un análisis de los factores internos, con el fin de determinar los recursos con los cuales cuenta el departamento comprendiendo cuáles son sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, con el fin de emplear estas para la corrección de las diversas fallas que pudieran estar impidiendo que la región sea competitiva, no solamente a nivel nacional, sino también a nivel internacional, con respecto a otras entidades territoriales.

En este sentido, es menester que el desarrollo económico del Norte de Santander que esté enfocado en primer lugar en el fortalecimiento de los factores que integran el capital humano, como lo es la educación, el mejoramiento de los índices de pobreza, entre otros. A su vez, un elemento altamente descuidado es el de la innovación y la tecnología, la cual pareciera no ser considerada como fundamental para el desarrollo económico, siendo esta primordial para el progreso de los medios de producción.

Al respecto, se analizarán las siguientes áreas; Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicio, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información y comunicaciones, Tecnología y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

En Colombia, las competencias de la administración regional están debidamente distribuidas, con el fin que cada nivel de la gerencia cumpla con las funciones establecidas, siendo estas cada vez más localizadas. De esta manera, se puede determinar que el Gobierno Nacional tiene como función la formulación de políticas y planes generales, así como la reglamentación, el control y la evaluación de todos los sectores que confluyen en el país; por su

parte, los departamentos poseen como competencia la condenación entre el Gobierno Nacional y las entidades territoriales en materia financiera, técnica, administrativa, de control y evaluación. A su vez, tienen responsabilidad en la provisión de servicios en materia de educación, salud, infraestructura vial y desarrollo económico.

Para el Norte de Santander el resultado del comparativo de las Ejecuciones Presupuestales de las vigencias 2012 frente a las de 2013 con corte a 30 de Septiembre (Ejecutado-Compromiso), se puede apreciar que el comportamiento al 2013, de estos, en promedio es del 28.34% con relación al año 2012, siendo el rubro de mayor incidencia en este incremento el de: Recursos Propios de Gastos de Funcionamiento de la Alcaldía Municipal con un 139.77%. Estos incrementos se deben a que para la vigencia 2013 se realizaron contrataciones debido a la necesidad de cumplir con los requerimientos de la Administración Municipal.

Es por ello que lo relacionado con el cumplimiento de los límites establecidos dentro de la ley 617 del 2000, Artículo Sexto, la Administración del Norte de Santander, está ubicada dentro de la categoría Sexta por el cual puede utilizar el 80% de los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD), para financiar Gasto de Funcionamiento. Para el año 2012, la Contraloría General del Departamento Norte de Santander, certificó los gastos de funcionamiento del Municipio en un 59%. Según el Informe de Austeridad y Eficiencia del Gasto Público En La Administración Municipal De Durania - Norte De Santander Julio a Septiembre Del 2013.

Este Seguimiento y análisis toma como punto de referencia el comportamiento de los Gastos ocasionados en el Periodo de Julio a Septiembre del 2013, datos tomados de los informes de ejecución Presupuestal de las vigencias fiscales 2012 y 2013 las cuales determinan los rubros motivo de análisis para verificar las variaciones en cada uno de ellos y la información relacionada con las normas de Austeridad del Gasto Público. (Ver Tabla15)

Sin embargo, según lo indicado en el Informe de Auditoría ejecutado a la Gobernación de Norte de Santander realizado por la Contraloría General de la República (2013), se apuntó lo siguiente:

La entidad fue ineficiente en el uso de los recursos auditados por cuanto no realizó estudios técnicos ajustados a la realidad, para las obras públicas contratadas, no exigió el cumplimiento de los objetos contractuales, lo cual generó obras de mala calidad y con fallas técnicas, debido a los deficientes mecanismos de control y seguimiento tanto en la supervisión como en la interventoría (p. 7).

Como resultado de esta gestión, la Contraloría General de la República (2013) afirma que la Gobernación de Norte de Santander fue ineficaz en la ejecución de los planes y proyectos con la utilización de los recursos auditados, determinando que las obras y servicios contratados no lograron el objetivo de beneficiar a la población. A su vez, en cuanto a seguimiento y control, la Gobernación no aplicó los mecanismos de control interno que garanticen el correcto empleo de los recursos utilizados, en beneficio de la comunidad. De esta forma, la Contraloría General de la República determinó que era necesaria la elaboración o el ajustamiento del Plan de Mejoramiento con acciones que eliminen las causas de las fallas detectadas.

En este sentido, la Gobernación del Norte de Santander no ha cumplido con los objetivos establecidos en los distintos planes y proyectos creados para la región, teniendo como consecuencia resultados ineficaces en la ejecución de dichas medidas, siendo afectada la población objetivo. Ante ello, la percepción de la comunidad en cuanto a la gestión gubernamental puede ser afectada, por lo que se requerirá de funcionarios comprometidos y responsables, que le garanticen a la población la consecución de los objetivos propuestos, con una adecuada rendición de cuentas de los recursos empleados.

Tabla 15

## Informe de Austeridad y Eficiencia del Gasto Público en la Administración Norte de Santander Julio a Septiembre del 2013

Ítem	Detalle	2012	2013	Crecimiento marginal (%)
1	Total presupuesto definitivo de los gastos de funcionamiento-específico, por cada vigencia.	516'008,305	708'660,522	37.33%
Ítem	Detalle	2012	2013	Crecimiento marginal (%)
		Acumulado septiembre	Acumulado Septiembre	
2	Gastos funcionamiento administración municipal	378'140,142	485'318,745	28.34%
2.1	Concejo municipal	61'200,000	63'749,997	4.16%
2.2	Personería municipal	62'100,000	63'753,750	2.66%
2.3.	Alcaldía municipal y sus dependencias	254'840,142	357'814,998	40.40%
2.3.1.	Gastos de funcionamiento alcaldía	254'840,142	357'814,998	40.40%
2.3.1.1.	Recursos propios	32'749,397	78'523,951	139.77%
2.3.1.1.1.	Servicios personales	21'189,868	7'655,000	-63.87%
2.3.1.1.2.	Gastos generales	11'559,529	70'868,951	513.07%
2.3.1.2.	S.G.P. Libre destilación	222'090,745	279'291,047	25.75%
2.3.1.2.1.	Servicios personales	139'642,226	207'701,389	48.73%
2.3.1.2.2.	Gastos generales	32'570,840	50'958,730	56.45%
2.3.1.2.3.	Transferencias corrientes	49'877,679	20'630,928	-58.65
2.3.1.4.	Fondo pasivo pensional	0	0	0%
2.3.1.4.01	Fondo pasivo pensional	0	0	0%
2.3.1.4.02	Transferencias al FONPET	0	0	0%
<b>Totales</b>		<b>378'140.142</b>	<b>485'318.745</b>	<b>28.34%%</b>

Nota: Tomado de "Informe De Austeridad y Eficiencia del Gasto Público en la Administración Norte de Santander Julio a Septiembre Del 2013", por alcaldía de Durania, 2014. Recuperado de [www.durania-nortedesantander.gov.co](http://www.durania-nortedesantander.gov.co)

Sin embargo, se puede indicar que a pesar que la Gobernación no ha invertido de forma eficaz los recursos con los que cuenta, además de no implementar de forma correcta los planes propuestos, si existe la voluntad de cambio en la dirigencia de la región por parte de la Gobernación y los Municipios que conforman al Norte de Santander, ante la formulación de los diferentes planes de desarrollo creados para los diferentes municipios, lo que implica un reconocimiento de las acciones a llevar a cabo por la dirigencia.

Para las medidas de austeridad en la administración del Norte De Santander en desarrollo de las políticas de austeridad, asume las medidas contempladas en los Decretos 1737 de 1998 y el Decreto 0984 del 14 de Mayo de 2012 referentes a la Austeridad en el Gasto Público. La Asesora de Control Interno propone principios de Autocontrol a los Funcionarios Públicos de la Entidad y determina lineamientos que encaminan al cumplimiento de dicha proposición, para que la Entidad Territorial se enmarque en los Principios de Austeridad que se requieran para cumplir con un desempeño eficiente y eficaz que reduzcan los Gastos del Municipio.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

El análisis de marketing y ventas del departamento de Norte de Santander se encuentra enfocado en los sectores productivos de la región, teniendo en cuenta que estos están bien delimitados, siendo las actividades económicas más importantes las relativas a lo agropecuario, la minería y la industria manufacturera, de tal manera que el Norte de Santander uno de los departamentos más competitivos de Colombia.

A su vez, destaca en materia de comunicaciones que la Gobernación posee una página web con la información relativa al departamento, por la cual se puede acceder a las contrataciones y las rendiciones de cuentas realizadas por el Gobernador, lo que implica que la institución tiene total acceso de comunicación de las actividades que realiza. Otro punto

importante, es que uno de los objetivos a ejecutar por parte de la Gobernación del Norte de Santander, es la potencialidad que posee la región en esta área, y a su vez, aprovecharla, ya que 14 municipios son considerados como destino turístico. Asimismo, las condiciones de los hoteles de la región comprende una situación que requiere atención, ya que solamente un 2.56% del total de los hoteles del departamento posee certificación, lo cual les permite promocionarse de acuerdo al número de estrellas que ostenta.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Con relación a las operaciones productivas del departamento, se puede observar en la Tabla 16 el crecimiento del producto por grandes ramas de la actividad, determinando que la agricultura, ganadería, caza silvicultura y la pesca tuvieron un retroceso de -1.7% durante el año 2011, mientras que la explotación de minas y canteras también retrocedió en -1.8%. Sin embargo, la industria manufacturera obtuvo un crecimiento de 4.7%, mientras que las demás actividades económicas realizadas en la región también tuvieron una tendencia de crecimiento, exceptuando las actividades correspondientes a la electricidad, el gas y el agua según cifras del Banco Central de Colombia (2012).

Respecto al sector agropecuario, el departamento del Norte de Santander fue el único que registró un incremento del 8.9%, alcanzando los \$61,2 mil millones, lo cual permitió el aumento de la participación regional del mismo en 2.2 puntos porcentuales según cifras del Banco Central de Colombia (2014). Asimismo, la Gobernación del Norte de Santander (2012) indicó que el sector agropecuario es el principal dinamizador de la economía del departamento, indicando que el área agrícola asciende a 145,730 hectáreas, destacando los cultivos de café, cacao, palma, hortalizas y frutas. De acuerdo a ello, se debe considerar la consolidación de este sector para impulsar el desarrollo de las otras áreas económicas departamentales.

Tabla 16

*Crecimiento del Producto por Grandes Ramas de la Actividad 2007-2011*

Grandes ramas actividad	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Producto Interno Bruto</b>	6.4	7.2	3.4	0.8	2.6
<u>A. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca</u>	-7.1	9.9	8.7	-5.4	-1.7
<u>B. Explotación de minas y canteras</u>	-6.5	14.8	-4.5	5.2	-1.8
<u>C. Industria manufacturera</u>	20.5	10.4	-10.5	1.8	4.7
D. Electricidad, gas y agua.	4.1	3.0	7.1	3.0	-5.2
E. Construcción	-11.7	13.2	50.2	-11.0	2.2
F. Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	10.9	3.8	-4.1	1.7	5.8
G. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	13.9	6.8	-1.9	-1.1	5.4
H. Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	6.1	5.3	3.4	5.9	5.6
I. Actividades de servicios sociales, comunales, y personales	7.3	6.1	3.8	4.3	0.6
Derechos e impuestos.	21.3	8.2	-3.3	1.1	7.9

*Nota:* Tomado de “Informe de Coyuntura Económica Regional 2012. Norte de Santander”, por el Banco Central de Colombia, 2012. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_nortedesantander\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_nortedesantander_2012.pdf)

En relación al sector pecuario, resalta la ganadería con doble propósito con una población de 516,201 cabezas, y la explotación de especies menores de avicultura, porcicultura, caprinos y piscicultura. Los sistemas productivos existentes generan 153,000 empleados anualmente, considerando que la agricultura es la principal actividad de la economía rural.

En cuanto a la minería, el Norte de Santander tuvo una recuperación importante en relación a la extracción de crudo luego de cuatro periodos de contracciones interanuales, obteniendo un aumento de 2.8% durante el segundo trimestre del año 2013 (SIMEC , 2015). A su vez, es importante destacar que el departamento es el que menor aporte tiene en materia de crudo en la región nororiental, teniendo como campos de mayor trascendencia el de Tibú con



67.3% de contribución a la extracción total del departamento, seguido por El Zulia con 15.7% y Sardinata con 14% (Banco de la República Colombia, 2013).

Asimismo, respecto a la extracción de carbón mineral, el Norte de Santander constituye uno de los departamentos con mayor aporte en la región nororiental, ya que su contribución pasó de 36.7% en 2013 a 47.1% en abril-junio de 2014. De esta forma, la región norte santanderana aportó un 2.3% de la extracción carbonífera nacional (Banco Central de Colombia, 2014). Por otra parte, la Gobernación del Norte de Santander (2012) afirma respecto a las empresas carboníferas, que presentan un deficiente direccionamiento estratégico, siendo estas deficientes en la atención al cliente, un deficiente desarrollo del personal que labora en ellas, un débil liderazgo, así como una endeble gestión operativa y financiera. Esto se une a una logística e infraestructura ineficiente, con una baja gestión de las relaciones en el mercado y una deficiente gestión en cuanto a medición y análisis.

En relación a la industria manufacturera se cuantifican los indicadores por región, considerando la de Santanderes compuesta por Santander y el Norte de Santander. En este sentido, durante el cuarto trimestre de 2012, se registró un comportamiento igual en la producción real, mientras que las ventas reales disminuyeron un 2.5% y el personal ocupado aumentó 1.3% en comparación al mismo periodo de 2011. Se puede destacar a su vez, que el sector fabril presentó una tendencia de crecimiento desde el cuarto trimestre del 2010 con 1.1% hasta el tercer trimestre del 2011 con 6.2%, y se produjo un descenso en el cuarto trimestre de 2012 hasta llegar a 1.3% (Banco Central de Colombia, (2012).

Por otra parte, es importante señalar la composición de la industria manufacturera de la región de Santanderes, determinada en la Tabla 17. En dicha tabla, se puede observar que la industria está compuesta por carne y pescado, molinería y almidones, bebidas, confecciones,

calzado y sus partes, minerales no metálicos, y maquinaria principalmente, y se puede observar en cuanto a producción en el ramo, que las industrias más afectadas fueron la de otros productos alimenticios, confecciones y minerales no metálicos, los cuales tuvieron un decrecimiento en el segundo trimestre del 2014.

Por último, es importante señalar una situación que ocurre en la frontera entre Colombia y Venezuela, que afecta de forma directa al Norte de Santander, siendo esta lo relativo al contrabando de productos y gasolina provenientes del vecino país. Esta situación es planteada por indicando que esta problemática ocurre ante los niveles de pobreza de la ciudad más afectada, Cúcuta, señalando que para el Censo General del año 2005, el Índice de Necesidades Insatisfechas de dicha ciudad era de 23.24%, en comparación a ciudades como Medellín que poseían un nivel de 12.42%. (Sánchez, 2014)

A la par de la situación de pobreza, destaca la problemática de inseguridad en la zona, resaltando que las tasas de homicidio siempre se mantuvieron sobre la tasa de homicidio a nivel nacional. A su vez, la problemática se agudiza con las políticas económicas tomadas por Venezuela, incluyendo la constante devaluación de la moneda y el control cambiario, que ha promovido el constante incremento de la inflación, lo cual ha causado que el gobierno venezolano controle ciertos rubros en cuanto a precios, como lo son algunos productos alimentarios y la gasolina. (Ibíd.).

La situación planteada anteriormente se puede inferir que debe haber mayor control fronterizo para evitar el contrabando tanto de la gasolina como de los productos alimenticios que en Venezuela están regulados y que sirven para revenderlos, enfatizado con la devaluación de la moneda venezolana se agudiza el problema del contrabando de dichos productos

Tabla 17

*Variación Anual de la Producción Real Manufacturera Trimestral 2012-2014*

Agrupación industrial	2012				2013				2014	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Total MTMR Santanderes	5.5	0.7	(0.5)	(0.1)	(10.4)	8.1	0.0	7.4	9.7	0.1
Transformación de carnes y pescado	26.6	3.6	(3.0)	5.1	(7.5)	22.9	14.1	4.9	10.0	1.5
Fabricación de molinería y almidones	(5.1)	(6.8)	4.2	1.4	(10.0)	9.6	1.1	1.8	1.6	3.9
Fabricación de bebidas	7.1	14.8	(0.3)	5.0	(9.5)	(6.9)	(16.3)	10.4	13.3	12.2
Fabricación de otros productos alimenticios	(5.1)	12.7	13.7	13.7	8.1	3.6	8.2	17.7	12.0	(4.2)
Fabricación de confecciones	(15.0)	(0.7)	0.0	(1.5)	(24.5)	(6.0)	(13.9)	(11.0)	1.3	(4.8)
Fabricación de calzado y sus partes; artículos de viaje	4.1	(3.9)	(6.2)	(0.7)	(24.9)	(28.5)	(21.9)	(34.5)	(20.2)	6.4
Fabricación de minerales no metálicos	18.8	11.4	(1.8)	(6.8)	(16.0)	8.2	10.7	24.3	25.1	(2.5)
Fabricación de maquinaria	26.3	(7.3)	4.9	(35.4)	(57.2)	(34.8)	(51.8)	2.4	(15.6)	4.8
Fabricación de otras manufacturas.	(13.2)	(17.7)	(9.2)	(4.5)	(11.2)	12.8	(12.0)	(0.7)	2.4	(9.6)

*Nota:* Tomado de “Boletín Económico Regional. Nororiente”, por el Banco Central de Colombia, 2014. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber\\_nororiente\\_tri2\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_nororiente_tri2_2014.pdf)

De esta forma, según Sánchez (2014) surgen alternativas de negocio para los habitantes de Cúcuta, vinculadas al empleo de tarjetas de crédito para la obtención de divisas por parte de los venezolanos que visitan Cúcuta, con lo cual estos se quedan con un porcentaje de la comisión. Este tipo de operaciones son lucrativas tanto para ciudadanos colombianos como para venezolanos; sin embargo, poseen un efecto nocivo para la economía venezolana. A su vez, ante la devaluación de la moneda en Venezuela, se hace atractiva la compra de productos en

Venezuela, ya que estas resultan más beneficiosas que la compra de mercancía en el propio territorio colombiano, agregando el factor de cercanía entre Cúcuta con respecto a ciudades venezolanas como San Cristóbal, la cual queda a solamente dos horas de recorrido, más cercana que muchas ciudades de Colombia con respecto a Cúcuta.

Sánchez (2014) explicó que el flujo de mercancías no registradas hacia Cúcuta puede aumentar los niveles de inflación generando una especie de subsidio para los consumidores colombianos, ya que su poder de compra es más elevado en el país vecino que en el propio. Esto implica, una reducción de la demanda de bienes nacionales en la zona, y según datos del Banco Central de Colombia, Cúcuta posee la menor tasa de inflación con respecto a las principales ciudades colombianas. Sin embargo, esta situación es perjudicial al largo plazo, ya que la constante devaluación del bolívar implica que los compradores cucuteños busquen en mayor medida los productos venezolanos, determinando que "...para muchos no es necesario cruzar la frontera, ya que en el lado colombiano se ofrecen víveres venezolanos de contrabando, principalmente productos de la canasta básica, combustible, electrodomésticos y medicamentos." (p. 19).

Lo antes señalado, implica pérdidas importantes para los vendedores del comercio formal, ya que resulta complicado competir con los productos venezolanos, los cuales están asociados a la constante devaluación del bolívar y al control de precios en Venezuela. Este punto es importante, ya que el sector comercial fue el que por varias décadas sustentó el crecimiento urbano y significó el principal empleador de la ciudad; sin embargo, entre el año 2008 y 2010, las ventas al por mayor tuvieron una disminución del 45.6%, permaneciendo estancadas en niveles bajos. Esto a su vez, desincentiva el crecimiento de otros sectores económicos, y promueve un aumento de la informalidad y el desempleo en Cúcuta, afectando también a la

producción colombiana destinada al mercado venezolano; con lo anteriormente planteado se recomienda incentivar al sector productivo de Cúcuta para así lograr competir con el vecino país y aumentar los ingresos para todos los Colombianos.

La infraestructura vial del Norte de Santander posee deficiencias en su red primaria y secundaria. Esta última está compuesta por 1,350.58 kilómetros, de los cuales solamente 26.58% se encuentra pavimentada, el 71.42% en afirmado y el 2% en tierra. De las vías pavimentadas el 18.52% se encuentra en buen estado, mientras que 35.15% se encuentra en estado regular y 46.33% en mal estado, derivado de la ausencia de mantenimiento de las vías. Esta situación implica que en época de lluvias, se supere la capacidad de las alcantarillas y produce el deterioro de la capa de rodadura que provoca derrumbes en las vías y por ende, incomunicación entre los municipios, lo que genera sobrecarga vehicular (Gobernación del Norte de Santander, 2012).

A su vez, el estado de la infraestructura vial afecta al Norte de Santander incide en la actividad económica de los municipios, como es el caso de Santiago, Salazar, Gramalote, Lourdes, Arboledas y Cucutilla. Por otra parte, la red vial terciaria que comunica a los sectores rurales a los urbanos presenta mayores problemas, ya que hay ausencia de obras de drenaje, y existen zonas de alta pendiente, lo cual dificulta la comercialización de los productos en las sendas del departamento (Ibíd.).

La red vial primaria posee una longitud de 848.34 Kilómetros, y de estos 7.65% es superficie pavimentada, 11.91% superficie en afirmado y 0.56% superficie de tierra de las vías pavimentadas, un 63.29% se encuentra en buen estado, 26.14% en estado regular y 10.58% en mal estado, manejando un índice de 38 M/Km<sup>2</sup>, siendo el indicador nacional 145 M/Km<sup>2</sup>. De acuerdo a ello, el departamento se ve afectado por esta situación en las áreas de turismo y minería, de los 14 municipios considerados como destino turístico solamente uno posee buenas

vías de acceso, cuatro municipios posee vías aceptables, y los nueve restantes tienen malas vías de acceso a la cabecera municipal. En cuanto al sector minero, el transporte del carbón mineral se ve afectado, ya que la infraestructura vial no está adecuada para disminuir los costos de transporte; es importante destacar, que el mal estado de las vías secundarias de la subregión centro afecta las exportaciones, siendo estas realizadas por medio del transporte terrestre. (Ibíd.).

Un ejemplo de lo antes descrito, implica a la infraestructura vial empleada para la exportación de carbón de los distritos Cúcuta y Pamplona, los cuales utilizan los puertos de Venezuela, estando estos sujetos a los vaivenes propios del transporte internacional por carretera, implicando diversas demoras en el cruce de la frontera y los controles en el recorrido, así como a la situación interna de dicho país, en las que se incluyen las fluctuaciones del tipo de cambio de la moneda nacional, afectando a las empresas del ramo según lo indicado por el Ministerio de Minas y Energía (2010): “...es por esto que el sector productivo expresa su permanente preocupación para exportar por Venezuela por los vaivenes políticos con el vecino país y por restricciones en la capacidad portuaria para los carbones colombianos.” (p. 44).

Respecto al transporte a puertos la vía Cúcuta – Ocaña – Agua Clara es la que se utiliza, y como alternativa para sustituir a esta, ante la carencia de un corredor vial que permita un adecuado transporte, se emplea la vía transversal del Catatumbo (compuesta por Tibú – Convención – Ayacucho – La Mata). Por tanto, el Ministerio de Minas y Energía realiza un estudio de factibilidad para determinar el mejor medio de transporte, sea este ferrocarril, carretera o cable, para facilitar la exportación de los carbones y otros minerales del Norte de Santander a través de un puerto colombiano, lo cual permita la disminución de costos de transporte, así como el empleo de rutas más eficaces para el sector del ramo carbonífero del departamento. De esta forma, se puede observar que el estado de la infraestructura vial afecta de

forma directa al desarrollo productivo del Norte de Santander. (Ibíd.).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según datos del Banco Central de Colombia (2014) las captaciones del Norte de Santander superaron los \$2,8 billones, con una participación en el sector financiero del 18.5% en la región nororiente y un crecimiento generado por los recursos en depósitos de ahorro y cuenta corriente que contribuyeron con 52.6% y 28.2% respectivamente.

En relación al presupuesto manejado por la Gobernación del Norte de Santander, el cual se puede observar en la Tabla 18, la Contraloría General de la República (2013) indicó que el presupuesto total estimado para el año 2012 fue de 48,785 millones de pesos, mientras que el presupuesto recaudado fue de 31,229 millones de pesos, con una ejecución del 64%.

Tabla 18

*Presupuestos de Ingresos Vigencia 2012 – Regalías Directas y Sistema General de Regalías.*

*Valor en Millones \$*

RECURSOS	PRESUPUESTO TOTAL	PRESUPUESTO RECAUDADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
<b>REGALÍAS DIRECTAS</b>	23,895	6,140	25.7%
<b>SIS. GRAL DE REG.</b>	24,890	25,089	100.8%
<b>TOTAL</b>	48,785	31,229	64.0%

*Nota:* Tomado de “Informe de Auditoría. Regalías directas, Sistema General de Regalías y Sistema General de Participaciones Sector Educación-Rendimientos Financieros-Gobernación Norte de Santander Vigencias 2011-2012”, por Contraloría General de la República, 2013. Recuperado de [www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME\\_FINAL\\_AUDITORÍA+GOBERNACIÓN+D+E+NORTE+DE+SANTANDER+VIGENCIA+2011-2012.PDF/3D9B5E44-A8E0-461B-A08A-8BCD7CC3679F?VERSION=1.0](http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME_FINAL_AUDITORÍA+GOBERNACIÓN+D+E+NORTE+DE+SANTANDER+VIGENCIA+2011-2012.PDF/3D9B5E44-A8E0-461B-A08A-8BCD7CC3679F?VERSION=1.0)

De esta forma, la Gobernación del Norte de Santander (2012) afirmó que los recursos

disponibles de vigencias anteriores, permitió cubrir la diferencia y cerrar el año fiscal con un superávit de \$19,817 millones de pesos, siendo el total de recaudos efectivos durante el año 2009 \$524,164 millones, los recursos inferiores en \$60,644 millones y los recursos disponibles de vigencias anteriores por el orden de los \$80,462 millones. Asimismo, la Gobernación reconoce que la razón de la existencia de balance disponible de gestiones anteriores tiene que ver con la falta de ejecución de algunos compromisos: “el volumen de compromisos que no completaron su ejecución en la vigencia 2010 y que se constituyeron como reservas presupuestales para ser ejecutadas en 2011 por \$21,652 millones, situación ajena al propósito de avanzar hacia presupuestos de caja...” (p. 146).

Por otra parte, la situación contable del departamento, indica que los estados financieros con corte a diciembre de 2010 revelan activos de \$590.510 millones de pesos, constituido por un 45% de otros activos, 19% de deudores y rentas por cobrar, 12% en efectivo, 12% por propiedad, planta y equipos, 7% por bienes en uso y beneficio público y 5% de inversiones. De tal manera, que 29% de los activos son corrientes, siendo \$112.956 millones activos líquidos, constituidos por efectivo, depósitos entregados en administración e inversiones de liquides (Ibíd.).

Respecto a los pasivos, estos suman \$422,439 millones de paso a la misma fecha de corte, correspondiendo un 72% a pasivos estimados, 22% a operaciones de crédito público, 4% a obligaciones laborales y cuentas por pagar, y 2% a otros pasivos. A su vez, 6% del pasivo total fue clasificado como corriente, representado por cuentas por pagar, acreencias laborales y otros pasivos (Ibíd.). Se puede inferir que el Gobierno ha cumplido en un 64 % con referencia a las regalías directas y su sistema general de regalías en el sector educativo dando un aporte importante para dicho sector que implica mejoramiento profesional de los colombianos.



#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Para analizar el recurso humano disponible en el Norte de Santander, es primordial reconocer algunos elementos de su sistema educativo y cómo este coopera en el mercado laboral, a través de la formación de profesionales que aportan su conocimiento al desarrollo de las diversas actividades económicas que forman parte del departamento. Respecto a este factor de la organización, D'Alessio (2012) señaló lo siguiente:

El quinto rubro bajo auditoría son los recursos humanos y la importancia del factor humano en las organizaciones; en el que se involucran aspectos como la cultura y el clima organizacional. El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, pues impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la organización. (p.181)

En este sentido, se puede observar en la Tabla 19, que la capital Cúcuta la mayor cantidad de población y matrícula del departamento, siendo la primera de 637,302 habitantes y 38,230 matriculados en total, tanto en instituciones oficiales como en privadas. A su vez, la matrícula de pregrado total del Norte de Santander es de 59,730 estudiantes, mientras que la tasa de cobertura es de 46.16%, y existe una tasa de deserción de 10.58% (Ministerio de Educación Nacional, 2013). Por tanto, se puede indicar que la cantidad de estudiantes matriculados en pregrado es apenas del 3% del total nacional, el cual constituye un total de 1'983,421 estudiantes, lo cual implica un bajo porcentaje del total del país.

Por otra parte, al determinar la matrícula por nivel de participación reflejada en la Tabla 19, se puede observar los bajos números de estudiantes por nivel de formación en el Norte de

Santander según data del Ministerio de Educación Nacional (2013). La Secretaria de Educación de la Gobernación del Norte de Santander (2013) afirmó que existe una problemática con las escasas posibilidades que poseen los egresados de la educación media para acceder a la universidad, como consecuencia del bajo nivel económico de las familias y la falta de cobertura de las universidades con carreras de formación tecnológica y técnica.

Por tanto, la Gobernación del Norte de Santander inició un plan compuesto por diez programas de formación a estudiantes de educación media con la participación de seis universidades, a fin de mejorar las oportunidades de ingreso de estos y permitir su vinculación en el sector productivo y laboral del departamento. Destaca, que el fondo FEM del Ministerio de Educación Nacional era el responsable de otorgar los recursos para dicho plan; sin embargo, a partir del año 2012 el fondo FEM terminó su apoyo al proyecto, y la Gobernación tuvo que enfrentar los costos del mismo.

Según el Boletín Educación de Superior N° 20 (2012) , sobre el capital humano para el avance colombiano, indica que Colombia es líder latinoamericano en información sobre capital humano El Observatorio Laboral para la Educación es una herramienta única en la región porque contribuye al fortalecimiento de la calidad del sistema educativo del país, con el propósito de responder a las necesidades productivas y sociales nacionales, gracias a la integración de las bases de datos de graduados del Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) y de fuentes externas como el Ministerio de la Protección Social y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Observatorio Laboral para la Educación (OLE) pone al servicio de los colombianos, desde el 2005: el perfil académico de los titulados de la educación superior; la oferta y demanda en las regiones, departamentos y municipios del territorio nacional; y la condición y percepción sobre la vinculación laboral de los egresados, entre otras características.

Tabla 19

*Matricula. Tasa de Cobertura.Deserción Año 2013*

Capital/Depto.	Población total	Población 17 – 21 años	Matrícula pregrado oficial	Matrícula pregrado privada	Matrícula total	Tasa de cobertura	Población 17 – 21 años por fuera del sistema		Tasa de Deserción
							Δ	Δ%	
<b>Cúcuta</b>	637,302	61,880	24,727	12,392	37,119	59.99%	24,761	40.01%	
<b>Resto de municipios</b>	695,076	67,506	22.408	203	22,611	33.49%	44,895	66.51%	
<b>Norte de Santander</b>	1'332,378	129,386	47,135	12,595	59,730	46.16%	69,656	53.84%	10.5%
<b>Nacional</b>	47'661,787	4'354,649	1'069,626	913,795	1'983,421	45.50%	2'371,228	54.50%	10.4%

Capital/Depto.	Matricula total oficial	Matricula total privada	Matricula total	% oficial	% privada
<b>Cúcuta</b>	25,304	12,926	38,230	66%	34%
<b>Resto de municipios</b>	22,981	286	23,267	99%	1%
<b>Norte de Santander</b>	48,285	13,212	61,497	79%	21%
<b>Nacional</b>	1'106,230	1'002,994	2'109,224	52%	48%

*Nota:* Tomado de “Educación Superior – Síntesis estadística Departamento de Norte de Santander”, por el Ministerio de Educación Nacional, 2013. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212352\\_nortesantander.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212352_nortesantander.pdf)

Tabla 20

*Matricula por Nivel de Participación*

Municipio	Número de estudiantes por nivel de formación						Participación por nivel de formación		
	Técnica profesional	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría	Doctorado	% TyT	%universitaria	%posgrado
<b>Cúcuta</b>	275	8,826	28,018	888	223	0	23.81%	73.29%	2.91%
<b>Resto de Municipios</b>	880	4,407	17,324	350	306	0	22.72%	74.46%	2.82%
<b>Norte de Santander</b>	1,155	13,233	45,342	1,238	529	0	23.40%	73.73%	2.87%
<b>Nacional</b>	83,483	604,410	1'295,528	82,515	39,488	3,800	33.40%	60.80%	5.80%

*Nota:* Tomado de “Educación Superior – Síntesis estadística Departamento de Norte de Santander”, por el Ministerio de Educación Nacional, 2013. Recuperado de [http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212352\\_nortesantander.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212352_nortesantander.pdf)

Los últimos 10 años han sido positivos para la educación superior. La cifra de graduados (1'802,729), que duplica los registros del decenio anterior, presenta un panorama favorable para los objetivos del país y, según explica Botero, tiene su principal riqueza en el conocimiento.

Sin embargo, a pesar de dichos programas, se puede observar en la Tabla 20 una comparación de las tasas de deserción acumuladas en el Norte de Santander, Santander y a nivel nacional, determinando que dichas tasas son importantes en las áreas de Agronomía, veterinaria y afines en el Norte de Santander, con un 70.5%, en el área de la educación con 66.6% y en el área de ingeniería, arquitectura, contaduría y afines con 55.4% (Ministerio de Educación Nacional, 2012). Estos resultados son preocupantes, por cuanto estas áreas poseen a los profesionales que tienen los conocimientos para promover el desarrollo económico del departamento, al ser las actividades económicas más importantes el sector agropecuario, la minería y la industria manufacturera.

Tabla 21

*Tasa de Deserción Acumulada por Cohorte en Décimo Semestre según área de Conocimiento*

Área de conocimiento	Total nacional	Nte de Santander	Santander
Agronomía, veterinaria y afines	51.3%	70.5%	44.3%
Bellas artes	52.0%	n.d	60.4%
Ciencias de la educación	48.2%	66.6%	43.6%
Ciencias de la salud	39.1%	25.7%	41.0%
Ciencias sociales y humanas	45.2%	n.d.	42.5%
Economía, administración, contaduría y afines	50.0%	49.0%	54.3%
Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines	55.6%	55.4%	55.8%
Matemáticas y ciencias naturales	49.4%	n.d.	44.1%

*Nota:* Tomado de “Diagnóstico de deserción. Departamentos de Santander y Norte de Santander”, por el Ministerio de Educación Nacional, 2012. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-302596\\_archivo\\_pdf\\_diagnostico\\_desercion\\_santander.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-302596_archivo_pdf_diagnostico_desercion_santander.pdf)

Asimismo, la deserción en el área de la educación es preocupante, por cuanto es un ámbito fundamental de la sociedad porque determina la formación de la juventud, próxima a ser profesional, y esta podría acarrear diversos problemas como el déficit de profesionales de la educación y disminución del alcance de esta en los municipios del departamento, siendo este último un problema admitido por la Secretaria de Educación de la Gobernación del Norte de Santander (2013).

La deserción estudiantil es una preocupación compartida por los sistemas educativos de nuestra región y del mundo. En una revisión actualizada del tema, se reconoce que para el caso de la tasa de deserción anual, cifra que actualmente se ubica para Colombia en el 10.4%, el país presenta un estado intermedio entre países con mayores avances en su sistema educativo (Reino Unido con 8.6%) y otros en los que la deserción es más alta pero también su oferta educativa es mucho mayor, como son Brasil con 18% y Estados Unidos con 18.3%.

Entre tanto, la tasa de deserción por cohorte, indicador que ilustra la cantidad de estudiantes que desertan de cada 100 que ingresan a algún programa universitario, (cifra sobre la cual se cuenta con mayor información en la región), Colombia alcanza el 45.3%, con valores cercanamente superiores a los presentados por nuestro país están México y Argentina con 42% y 43%, mientras que Venezuela y Chile presentan una deserción del 52% y 54% y Costa Rica con 62%. Esto indica que de cada 100 jóvenes que ingresan, cerca de la mitad terminan desertando. Aunado a esto se han diseñado estrategias para reducir la deserción; el portafolio de estrategias para reducir la deserción tiene por objeto dar a conocer, entre los diferentes actores de la comunidad educativa, los mecanismos planteados desde el nivel nacional e institucional que permitan dar respuesta a los factores académicos, económicos y de orientación vocacional, identificados como determinantes de la deserción en educación superior. Entre las cuales están:

***El Apoyo Académico y Capacidad Institucional:*** donde el Ministerio de Educación Nacional, dentro de sus estrategias para promover la permanencia estudiantil, contempla el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones de educación superior para desarrollar y ejecutar políticas y programas de fomento de la permanencia y graduación estudiantil, en términos de lineamientos, estrategias, metodologías y equipo humano, dirigidos al mejoramiento de la gestión institucional.

- Monitoreo a la permanencia dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior: el Sistema de Prevención de la Deserción en la Educación Superior -SPADIES-, permite medir y monitorear los factores determinantes de la deserción, conocer su evolución en el tiempo y ver cómo se comportan diferentes instituciones y regiones. La información que el sistema provee se encuentra disponible al público mediante un módulo de consulta en línea y un software de aplicación local en cada institución de educación superior.
- Acompañamiento para la implementación de buenas prácticas: como parte del posicionamiento del tema de permanencia estudiantil en educación superior, el Ministerio de Educación pone a disposición de la comunidad educativa el micrositio "Cruzar la meta", que se constituye en un espacio permanente de discusión en torno a los temas de la permanencia estudiantil y la graduación en educación superior, encaminado a fomentar la construcción de redes de conocimiento sobre el tema entre las instituciones de educación superior, docentes, investigadores y estudiantes, además de propiciar la divulgación de experiencias significativas.
- Impulso a los procesos de Innovación Educativa y Uso de TIC: la incorporación de estas herramientas en los procesos de acompañamiento académico que desarrollan las

Instituciones de Educación Superior, especialmente en los procesos de nivelación académica, orientación vocacional, tutorías y monitorías, así como en la capacitación de los docentes sobre didáctica, metodologías de enseñanza y aprendizaje soportados en el uso de las mismas, son promovidas de manera importante en el desarrollo de proyectos de fortalecimiento de la capacidad institucional, por cuanto se constituyen en un componente mediante el cual se puede lograr un acercamiento con el estudiante.

**Apoyos financieros:** a) mejores condiciones para el crédito educativo y subsidio de sostenimiento y b) Modelo de Acompañamiento Integral al estudiante beneficiario del crédito educativo (MAIE).

**Apoyos en orientación vocacional/profesional y articulación con la media:** a) Fortalecimiento de los procesos de orientación vocacional y profesional: aquí es cuando verifica in situ si la carrera escogida responde a sus aptitudes y expectativas, b) Plan de Formación Docente-PNDF: aquí es donde han tomado como referentes los lineamientos de política, los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales sobre estudiantes y los resultados de la evaluación de docentes para reubicación y ascenso, y c) Articulación entre todos los niveles educativos: mediante la asignación de subsidios a la matrícula, busca facilitar el acceso y la permanencia de los estudiantes que se encuentran cursando simultáneamente el nivel de educación media en instituciones del sistema educativo oficial y programas técnico profesionales en instituciones de educación superior.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

La tecnología se ha convertido en un factor clave para poder alcanzar niveles de desarrollo y progreso en cualquier comunidad, siempre y cuando su implementación contenga estrategias de apropiación en la población beneficiada. Precisamente con esta premisa, la Gobernación de



Norte de Santander pondrá en marcha un proyecto que no solo llevará Internet a las aulas más apartadas, sino buscará consolidar una comunidad virtual.

La iniciativa se desarrollará con recursos de regalías aprobados por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD) para Ciencia, cuya cifra asciende a \$44.952 millones.

Alrededor de tres meses tardará en iniciar las fases de ejecución del proyecto, luego de que el dinero sea desembolsado a la administración departamental.

La Gobernación del Norte de Santander (2012) reconoce la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación, asegurando que estas son herramientas fundamentales para la transformación productiva del departamento, así como contribuyen a generar, transmitir y potenciar el conocimiento, contribuyendo a la innovación. A su vez, indican que las tecnologías de la información y la comunicación ayudan a incrementar el PIB regional, siendo el Internet el facilitador de dichas mejoras:

El Banco Mundial (2009) estima que por cada 10% de incremento en la penetración fija o de incremento en la penetración móvil se genera un incremento del 0.73% o del 0.81% respectivamente en el Producto Interno Bruto (PIB) de un país en vía de desarrollo.

También se estima que el desarrollo de la banda ancha generaría un impacto relativo más alto que aquel generado por la telefonía fija o la telefonía móvil tanto para países en vía de desarrollo como para países desarrollados, alcanzando niveles similares y superiores al 1.2% de incremento en el PIB por un 10% de incremento en la penetración ( p. 95).

De esta forma, la Gobernación del Norte de Santander (2012) indica que han articulado los diversos programas para la promoción de las tecnologías de la información y la comunicación con las implementadas por el Gobierno central a través del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Vive Digital Colombia, con el fin de promover la inclusión de toda la población a través de la

expansión del uso del Internet, el cual constituye un canal fundamental de comunicación para las autoridades regionales, que poseen portales web para la difusión de la información tanto departamental como municipal. A su vez, es importante considerar que no solamente las áreas productivas y políticas se ven afectadas por esta carencia de acceso al Internet, sino que también implican áreas como la cultural, de la cual solamente 12% de las entidades municipales culturales poseen acceso a Internet. A su vez, esta situación se produce también en el área educativa.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Según el Documento Nacional de Planeación en su agenda interna para la productividad y la Competitividad, en el sector servicios, el Norte de Santander le apostó a tres actividades. Dos de ellas –salud y tecnologías de información y comunicaciones, son intensivas en conocimiento y tienen como principal fortaleza las capacidades del capital humano y la calidad de las instituciones académicas, científicas y de investigación del departamento. La Apuesta en Tecnologías de Información y Comunicación tiene además un carácter de estrategia transversal que busca ofrecerle a las otras actividades priorizadas las herramientas tecnológicas que requieren para competir en los mercados globales. No busca sólo la promoción del sector del software, sino, en general, desarrollar todas las nuevas tecnologías de información y comunicación. El Norte de Santander ha sido pionero en el país en el desarrollo de destinos para el turismo de aventura. Además de consolidar su imagen como “tierra de aventuras”, con la Apuesta en turismo el departamento busca promover una oferta diversificada de productos que combinen los atractivos naturales, paisajísticos, históricos y culturales de la región.

Según la información suministrada por la Gobernación del Norte de Santander (2012), la inversión del gobierno de Colombia a las actividades de Tecnología e innovación en el Norte de

Santander corresponde a solamente 0.2% del total nacional, y únicamente 0.5 proyectos son aprobados por Colciencias para el departamento por cada 100 investigadores, siendo el promedio nacional de 2.5. Asimismo, se puede indicar que la mayoría de los empresarios de la región no poseen políticas de innovación, situación que se traslada a los procesos productivos del departamento. En este sentido, 75% de las empresas que extraen carbón mineral tienen tecnología media asociada a su proceso productivo, mientras que en 25% su tecnología asociada es baja y ninguna posee tecnología alta; a su vez, el 25% de las empresas que explotan arcilla tienen tecnología media asociada al proceso, y 75% posee tecnología baja, y ninguna alta.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Habiendo analizado los factores internos del Norte de Santander a través de los indicadores anteriores desarrollados de este capítulo, se elaboró una Matriz de Evaluación de los Factores Internos, con el fin de conocer cuáles son las debilidades y fortalezas del departamento y cuál es el peso de cada una de estas, lo que permitirá analizar las posibles estrategias para contrarrestar dichas debilidades. Entorno a este instrumento D'Alessio (2012) señaló lo siguiente:

La MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la aplicación de la MEFI se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes. (p.187)

En el análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) mostrado en la Tabla 22, se determinó que el valor final es de 2,19. Dicho resultado implica que el Norte de Santander está bajo el promedio del uso de sus fortalezas internas totales, con un valor ponderado de las fortalezas mayor al de las debilidades.

Tabla 22

## Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Fortalezas</b>	0.08	3	0.24
1. División de competencias entre los diferentes niveles de Gobierno.			
2. Colombia, a nivel nacional, crece de forma sostenible en materia de turismo.	0.05	4	0.20
3. Tiene una producción agrícola basada en el café, el cacao, la palma, hortalizas y frutas.	0.08	4	0.32
4. Experiencia sector pecuario.	0.08	4	0.32
5. Colombia, a nivel nacional, crece de forma continua y sostenida en la extracción de carbón mineral.	0.08	3	0.24
6. Capacidad industria manufacturera.	0.08	3	0.24
<b>Sub-total</b>			1.56
<b>Debilidades</b>	0.08	2	0.16
1. Gestión ineficiente en la ejecución de planes, programas y proyectos.			
2. Desarrollo deficiente del sector turismo en la region.	0.06	1	0.06
3. En el Norte de Santander existe un deficiente direccionamiento estratégico de las empresas carboníferas .	0.05	1	0.05
4. Deficiente infraestructura vial.	0.08	1	0.08
5. Baja calidad educativa.	0.10	2	0.20
6. Altos niveles de deserción en las profesiones inherentes a las actividades económicas del departamento.	0.10	1	0.10
7. Deficiente inversión del Gobierno central en las actividades de tecnología e innovación del departamento.	0.08	1	0.08
<b>Sub-total</b>			0.63
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.29</b>

Nota: Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

### 4.3 Conclusiones

Ante el análisis de Factores Internos realizado al Norte de Santander, se puede indicar que el departamento posee debilidades importantes que impiden el desarrollo económico de la región, y dificultan la creación de altos estándares de calidad de vida para la población. En este sentido, se puede indicar que una debilidad principal detectada es la correspondiente con la

calidad de la educación en el departamento, determinando que existen altos niveles de deserción escolar, los cuales impiden la formación de nuevos profesionales que aporten su conocimiento y trabajo al desarrollo económico de la región.

Otro aspecto a destacar, es el relacionado a la infraestructura vial del departamento, el cual constituye otra debilidad importante para el desarrollo de la región, ya que imposibilita la comunicación de muchos municipios, sobre todo en temporada de ola invernal, lo cual genera inconvenientes como derrumbes y cierre de vías por taludes. Asimismo, la inexistencia de vías adecuadas, limita el comercio exterior con respecto al sector de la minería, lo que causa inconveniente en materia económica, así como dificulta el desarrollo del sector turismo.

Por otra parte, el limitado desarrollo tecnológico del Norte de Santander impide el la incorporación de la tecnología a los procesos productivos llevados a cabo por el departamento, lo cual puede genera pérdidas económicas, así como un limitado crecimiento de los productos generados en estos. A su vez, el deficiente acceso de la población al Internet constituye una limitación en cuanto a información y comunicación se trata, sobre todo en las áreas rurales del departamento, imposibilitando la disminución de la brecha digital existente en la población de la región.

Si bien las debilidades antes mencionadas poseen un peso importante, las fortalezas del departamento también deben ser consideradas, ya que el desarrollo de estas permitirá minimizar las debilidades encontradas. De esta forma, al tener diversas actividades económicas bien delimitadas, se reconoce las potencialidades que tiene el Norte de Santander para ser un departamento competitivo. El reto, es encauzar los esfuerzos gubernamentales para promover el adecuado desarrollo de estas fortalezas a través de un Plan Estratégico que permita el diseño de diversos planes y programas que permitan cumplir con los objetivos establecidos. A su vez, es

fundamental que la Gobernación de Norte de Santander mejore su gestión, con el fin de emplear de forma eficiente los recursos disponibles para el desarrollo de los Planes Estratégicos propuestos, así como es elemental la creación de mecanismos de seguimiento y evaluación de los distintos programas y proyectos, que permita la modificación de las estrategias para que estas se ajusten de forma adecuada a la realidad, con el objetivo de incidir de forma efectiva y eficiente en las áreas a tratar.

De esta forma, también se puede indicar que el departamento de Norte de Santander también posee una potencialidad importante con respecto al desarrollo del sector turismo, ya que la región cuenta con 14 municipios considerados como destino turístico, lo cual le permitiría a la Gobernación la obtención de mayores recursos. Sin embargo, es necesaria la implementación de diversas estrategias que permitan el desarrollo del turismo en la región, tanto en materia de infraestructura vial como en la regularización de los hoteles y posadas en la región, que permitan el ofrecimiento de una adecuada atención al cliente, con el fin de promover al Norte de Santander como destino turístico de Colombia.

## **Capítulo V: Intereses de Norte de Santander y Objetivos de Largo Plazo**

El análisis realizado al Norte de Santander ha determinado la importancia del establecimiento de objetivos a largo plazo, que permitan la formulación de estrategias encauzadas a aprovechar y desarrollar las ventajas competitivas que posee el departamento. A su vez, es importante determinar los intereses del departamento, que incluyan a todos los sectores de la sociedad, así como definir el potencial de la región, para conocer las herramientas que esta posee para el diseño de las estrategias.

### **5.1 Intereses del Norte de Santander**

De acuerdo a lo anterior, los intereses identificados para el departamento de Norte de Santander están alineados con los establecidos por la Gobernación en su Plan de Desarrollo 2012-2015 (2012) y en el Plan de Desarrollo Nacional de Colombia elaborado por el Departamento Nacional de Planeación (2011). De esta forma, se pueden determinar los siguientes intereses:

#### ***Desarrollo y bienestar social***

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014) uno de los principales intereses del departamento, es el relativo a lograr el desarrollo y el bienestar social de la población, a través del mejoramiento de la calidad educativa de la región y la extensión de esta en los 40 municipios que componen al Norte de Santander. Adicionalmente, es menester la reducción de los índices de pobreza de la región, situación que incide directamente en los niveles de calidad de vida de los nortesantandereanos, ya que para el año 2013 había una incidencia de pobreza ubicada en 39.4%.

#### ***Desarrollo económico***

Otro interés fundamental del departamento, es el relativo al desarrollo económico del Norte

de Santander, entendiendo que este se realizará por medio del desarrollo de las actividades agrícolas, pecuarias, mineras y de la industria manufacturera de la región, el cual deberá estar enmarcado en el impulso de la tecnología e innovación y la mejora de la infraestructura vial. A su vez, es menester impulsar el turismo en la región, ante el potencial que esta posee en dicha materia, para convertir al sector turismo en una actividad económica de relevancia, con el fin de impulsar el crecimiento económico del departamento (Ibíd.).

### ***Recursos naturales y medio ambiente***

La gobernación de Norte de Santander (2012) expone que el desarrollo económico del departamento debe pasar por un manejo responsable de los recursos naturales con los que cuenta, enmarcando el desenvolvimiento de las actividades económicas en las normativas ambientales de la nación. Por tanto, la Gobernación del Norte de Santander trabaja en conjunto con el Sistema Nacional Ambiental (SINA), con el fin de cumplir con los principios dispuestos en la Ley 99 de 1993, que implica la normativa que rige con respecto al medio ambiente, para así tener un desarrollo sostenible de la región

### ***Desarrollo institucional***

Otro interés fundamental para el Norte de Santander es el desarrollo institucional, el cual implica el desenvolvimiento de una gestión administrativa transparente y eficiente, que permita la correcta inversión de los recursos del departamento en los planes y proyectos planteados, para así lograr convertir al departamento en una región competitiva, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Los lineamientos regionales que propone por ejemplo el Plan Nacional de Desarrollo no pretenden sustituir la autonomía regional, ni impedir que las regiones sean las protagonistas de su propio desarrollo. Por el contrario, han sido identificados y definidos con ellas en el propósito de lograr que la estructura territorial garantice la necesaria armonización de



los objetivos de política de la nación con los de las regiones, atendiendo sus justas y diferenciadas demandas, y buscando configurar un marco de políticas que asegure la concurrencia de acciones y recursos entre la nación y los territorios, que oriente la gestión al logro de resultados, y que permita su evaluación y rendición de cuentas. En suma, un modelo de gestión más efectivo en el propósito de cerrar las pronunciadas brechas de desarrollo que se presentan entre las regiones (Ibíd.).

## **5.2 Potencial del Norte de Santander**

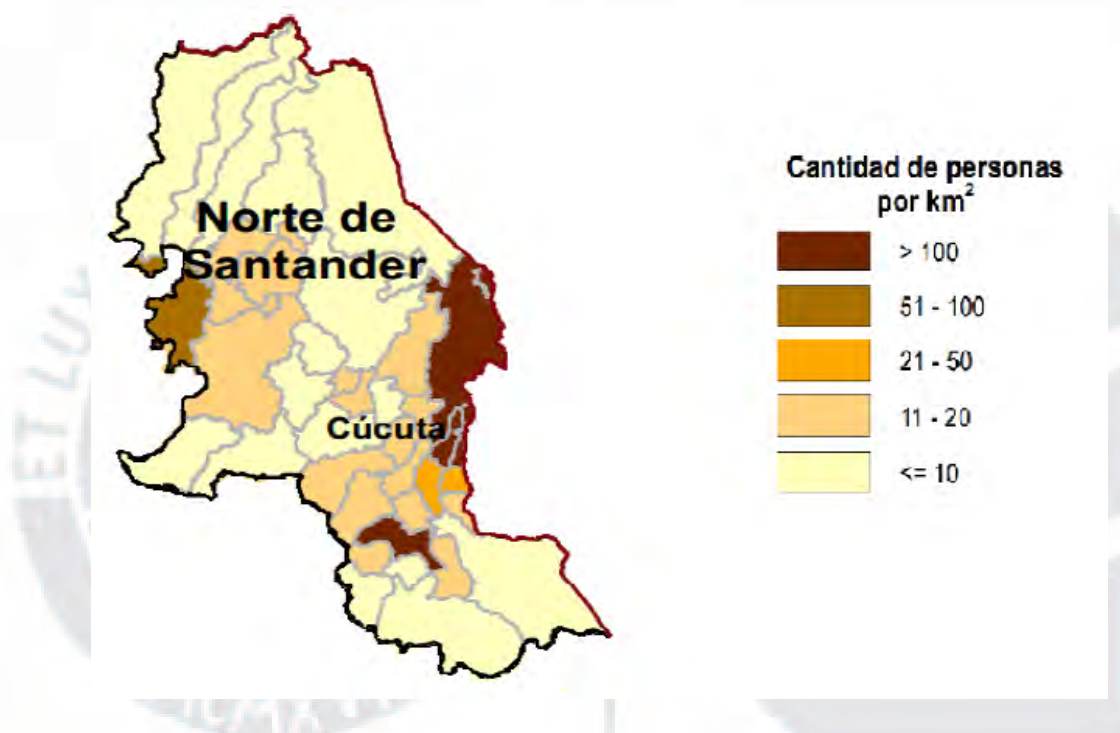
D'Alessio (2012) expuso que para determinar el factor potencial del Norte de Santander es necesario analizar los siete dominios del potencial o áreas funcionales clásicas, las cuales son:

### ***Administrativo - Organizacional***

Las competencias de la administración regional están debidamente distribuidas, con el fin que cada nivel de la gerencia cumpla con las funciones establecidas, siendo estas cada vez más localizadas, el Gobierno Nacional tiene como función la formulación de políticas y planes generales, así como la reglamentación, el control y la evaluación de todos los sectores que confluyen en el país, sin embargo fue ineficiente en el uso de los recursos auditados por cuanto no realizó estudios técnicos ajustados a la realidad, para las obras públicas contratadas, no exigió el cumplimiento de los objetos contractuales, lo cual generó obras de mala calidad y con fallas técnicas, debido a los deficientes mecanismos de control y seguimiento tanto en la supervisión como en la interventoría.

Según lo indicado en el Informe de Auditoría ejecutado a la Gobernación de Norte de Santander realizado por la Contraloría General de la República (2013) la población estimada para el departamento en el año 2012 fue de 1'320,777 habitantes, mientras que la población censada para el año 2005 fue de 1'208,336 habitantes. A su vez, el Norte de Santander posee una

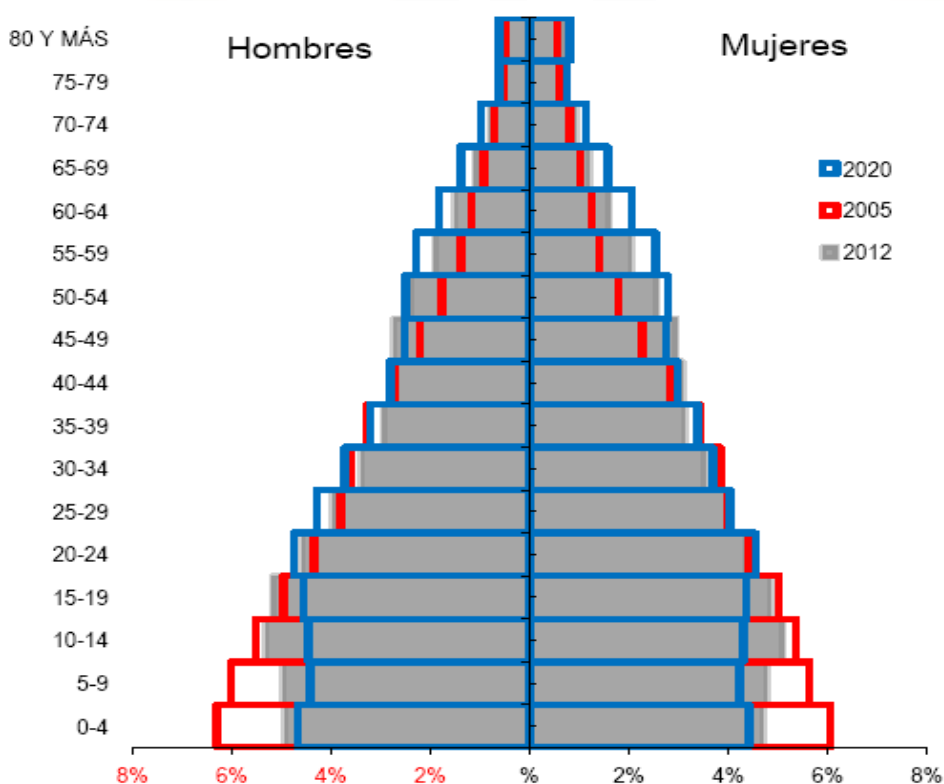
densidad poblacional de 60 habitantes por kilómetro cuadrado, causado porque gran parte del territorio es rural, por cuanto el 80% de los municipios tienen una densidad poblacional por debajo del promedio departamental según datos de la Gobernación de Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud (2013).



*Figura 17* Densidad Poblacional por Kilómetro Cuadrado en Norte de Santander, 2012. Tomado de “Análisis de Situación de Salud – Departamento Norte de Santander 2013” por Gobernación de Norte de Santander, Instituto Departamental de Salud, 2013. Recuperado de [http://salasituacionalidsnds.weebly.com/uploads/1/0/7/1/10714324/asis\\_norte\\_de\\_santander\\_2013.pdf](http://salasituacionalidsnds.weebly.com/uploads/1/0/7/1/10714324/asis_norte_de_santander_2013.pdf)

A su vez, se puede observar en la Figura 17 que la densidad poblacional del Norte de Santander está concentrada en Villa del Rosario con 907 habitantes por Kilómetro cuadrado, Cúcuta con 580 habitantes por Kilómetros cuadrados, y Los Patios con 569 habitantes por kilómetros cuadrados, mientras que los municipios con menor densidad poblacional son: Chitagá con 8.8 habitantes por kilómetro cuadrado, El Carmen con 9.6 habitantes por kilómetro cuadrado y Cáchira con 10.3 habitantes por kilómetro cuadrado según datos de la Gobernación de Norte de

Santander y el Instituto Departamental de Salud (2013). De tal manera, que se puede observar que el 78% de los habitantes reside en el área urbana de los municipios, mientras que el 22% restante reside en el área rural. Asimismo, 48% del total de la población habita en la capital, considerando que el grado de urbanización en el departamento es bajo, ya que 42.5% de los municipios poseen un grado de urbanización por debajo del 30%.



*Figura 18* Pirámide Poblacional del Departamento Norte de Santander, 2005, 2012, 2020. Tomado de “Análisis de Situación de Salud – Departamento Norte de Santander 2013” por Gobernación de Norte de Santander, Instituto Departamental de Salud, 2013. Recuperado de [http://salasituacionalidsnds.weebly.com/uploads/1/0/7/1/10714324/asis\\_norte\\_de\\_santander\\_2013.pdf](http://salasituacionalidsnds.weebly.com/uploads/1/0/7/1/10714324/asis_norte_de_santander_2013.pdf)

Respecto a la estructura demográfica del departamento, se puede determinar que 20.04% de la población en menor a 15 años, 6.64% de la población es de 65 o más años, y 73.32% se encuentra en edad productiva, lo que constituye a la Población Económicamente Activa (PEA) del Norte de Santander. Sin embargo, según las proyecciones del Departamento Administrativo

Nacional de Estadísticas mostrado por la Gobernación de Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud (2013) en la Figura 18, se destaca que para el año 2020 habrá un estrechamiento en la base, lo que implica una disminución de la población menor a 10 años y un aumento en los grupos a partir de los 55 años de edad, lo cual refleja una disminución de las tasas de natalidad y mortalidad.

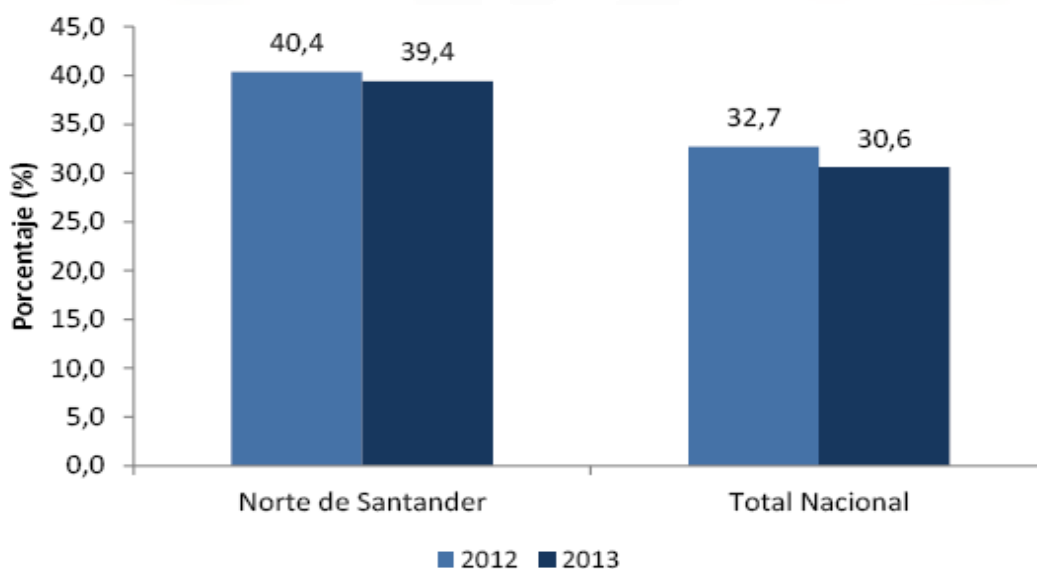


Figura 19 Incidencia de la Pobreza 2012-2013.

Tomado de “Norte de Santander: Pobreza monetaria 2013” por Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/NSantander\\_Pobreza\\_2013.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/NSantander_Pobreza_2013.pdf)

Asimismo, como se puede observar en la Figura 19 el porcentaje de la población en pobreza se ubicó para el año 2012 en 40.4%, mientras que para el año 2013 se ubicó en 39.4%, disminuyendo un punto porcentual. De esta forma, comparado al total nacional, se puede indicar que el porcentaje en Norte de Santander supera considerablemente al total nacional en 8.8 puntos porcentuales. A su vez, la brecha de la pobreza, que mide la cantidad de dinero que le falta a un individuo en situación de pobreza para dejarla, representó a 14.9% para el año 2013, mientras

que el indicar de severidad de la pobreza que integra los indicadores de incidencia y brecha de la pobreza, e implica las diferencias entre el ingreso de cada persona en situación de pobreza con respecto a la línea de pobreza y se otorga mayor importancia a las personas que están más lejos de la media, obteniendo que para el año 2013 el Norte de Santander registró una severidad del 7.9%, comparado a 6.4% a nivel nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística , 2014).

Por otra parte la población económicamente activa del Norte de Santander, corresponde a 641,000 habitantes para el año 2012, mientras que la población en edad de trabajar es de 1'024,000 habitantes para el mismo periodo. A su vez, para el año 2012 el porcentaje de la población en edad de trabajar era de 77.5%, lo cual implica un potencial importante para el desarrollo del departamento (Banco Central de Colombia , 2012).

De lo antes expresado y como se puede observar en la Figura 20, sustentados en datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013), la tasa global de participación que mide la presión de la población en edad de trabajar sobre el mercado laboral, y está constituida por la relación entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar, para el año 2012 fue de 62.6%. A la par, la tasa de ocupación del Norte de Santander para el año 2012 fue de 54.8%, mientras que la tasa de desocupación fue de 12.4%.

Ahora bien, se puede observar además, como estas tasas se han incrementado paulatinamente, resaltando que la tasa de desocupación puede ser enfrentada por medio del desarrollo económico de la región, para así ofrecer nuevas plazas de empleo en el Norte de Santander, pasando también por el desarrollo social, con énfasis en la mejora de la calidad y la participación en la educación, así como la formación de individuos en las áreas económicas.



*Figura 20* Tasa Global de Participación, de Ocupación y Desempleo Norte de Santander 2007-2012.

Tomado de “Principales indicadores del mercado laboral por Departamentos - 2012” por Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_depto/Boletin\\_dep\\_12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_12.pdf)

### **Geografico**

El Norte de Santander se encuentra ubicado en la zona nororiental de Colombia, y pertenece a la Región Andina y a la Región de los Santanderes. Posee además, una superficie de 21,648 Km<sup>2</sup> que equivale a 1.94% del territorio colombiano, con una densidad poblacional de 66.8 habitantes por kilómetro, y limita al norte y al este con Venezuela, al sur con los departamentos Boyacá y Santander, y al oeste con Santander y Cesar según datos de la Gobernación del Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud (2012).

A su vez, el departamento posee grandes recursos hidrográficos, constituido por los principales ríos: Zulia, Catatumbo, Pamplonita, Táchira, Sardinata, Cáchira del Espíritu Santo y Margua. Es importante indicar que los ríos Catatumbo y Sardinata desembocan en el territorio venezolano, mientras que otros como Pamplonita y Táchira sirven como delimitación de Colombia con Venezuela. Asimismo, el departamento posee tres cuencas de gran importancia: al

norte la del río Catatumbo, al oeste la del Río Magdalena y al suroeste la del Río Orinoco según la Gobernación del Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud (2013).

Por otra parte, es importante reconocer la accesibilidad geográfica al departamento, ya que se posee una salida natural al Lago de Maracaibo y a través de este al Mar Caribe; en segundo lugar, Cúcuta se ubica sobre la carretera Panamericana, la cual constituye el sistema vial más relevante de Suramérica y recorre el continente de norte a sur, conectando al Norte de Santander con el nororiente, el interior de Venezuela, el sudoccidente, el interior de Colombia y varios países de América Latina; en tercer lugar, la Cordillera Oriental permite conectar al departamento con el río Magdalena y los Llanos Orientales (Gobernación del Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud , 2013).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009), informo que el departamento del Norte de Santander posee además el Parque Nacional Natural Tamá en los municipios Herrán y Toledo con 48,000 hectáreas, y la playa de Belén, la cual fue declarada como bien de interés cultural de Carácter Nacional por el Ministerio de Cultura, ubicado entre Cúcuta y Ocaña, y Los Estoraques que pertenecen al sistema de Parques Nacionales dentro de la categoría del Área Natural Única

### ***Economico***

El Banco Central de Colombia (2012) explicó que para el rango económico, el departamento tiene un crecimiento en la agricultura, ganadería, caza silvicultura, y la pesca tuvo un retroceso. En el ramo de la industria manufacturera obtuvo crecimiento pero las que corresponden a la electricidad, gas y agua decrecieron.

Las principales potencialidades del Norte de Santander en materia económica son el sector agropecuario, la industria manufacturera y la minería, destacando a su vez, el potencial que

posee el departamento en cuanto a turismo. En este sentido, es primordial indicar en primer término, con respecto a la agricultura de la región, que los principales productos producidos son el café, maíz, papa, cacao, caña panelera y plátano, siendo estos a su vez, cultivos representativos de la región nororiente como se puede observar en la Tabla 23, según datos derivados del Banco Central de Colombia (2013b).

Tabla 23

*Hectáreas y Producción de Cultivos Agrícolas de la Región nororiente 2010*

Productos	Boyacá		Santander		Norte de Santander		Arauca	
	Hectáreas	Producción	Hectáreas	Producción	Hectáreas	Producción	Hectáreas	Producción
<b>Café</b>	9,427	7,083	39,001	27,094	30,732	22,112	0	0
<b>Maíz</b>	13,733	18,137	13,438	31,418	10,298	15,215	21,449	34,660
<b>Papa</b>	47,543	829,150	5,452	107,625	2,846	72,501	0	0
<b>Cacao</b>	2,393	1,604	36,777	20,736	13,826	6,592	5,905	3,238
<b>Caña panelera</b>	12,810	160,677	17,132	227,617	9,340	44,665	419	481
<b>Palma de aceite</b>	10,816	32,833	53,496	189,799	0	0	0	0
<b>Plátano</b>	4,521	31,945	10,872	102,079	13,705	83,486	22,026	298,967

*Nota:* Tomado de “Ensayos sobre economía regional”, por el Banco Central de Colombia, 2013.

Recuperado de

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/eser\\_55\\_eje\\_nororiente\\_2013.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/eser_55_eje_nororiente_2013.pdf)

Asimismo, es importante destacar que el Norte de Santander ha incrementado el rendimiento por hectárea agrícola desde el año 2001 hasta el año 2010, hasta llegar a ser el segundo departamento de la región Nororiental en este ramo y superando el promedio de rendimiento por hectárea agrícola a nivel nacional como puede ser visto en la Figura 21, lo cual implica que el Norte de Santander posee una gran potencialidad en cuanto a la producción de productos agrícolas. A su vez, se debe destacar que en los primeros seis meses del año 2014 se



desembolsaron al sector agropecuario \$3,3 billones de pesos como parte de los créditos del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), considerando que la región Nororiente aportó 14.2% de los desembolsos. Al respecto, el Norte de Santander tuvo un incremento de 8.9%, alcanzando los \$61,2 mil millones de pesos, lo que le permitió incrementar su participación regional en 2.2 puntos porcentuales (Banco Central de Colombia, 2013).

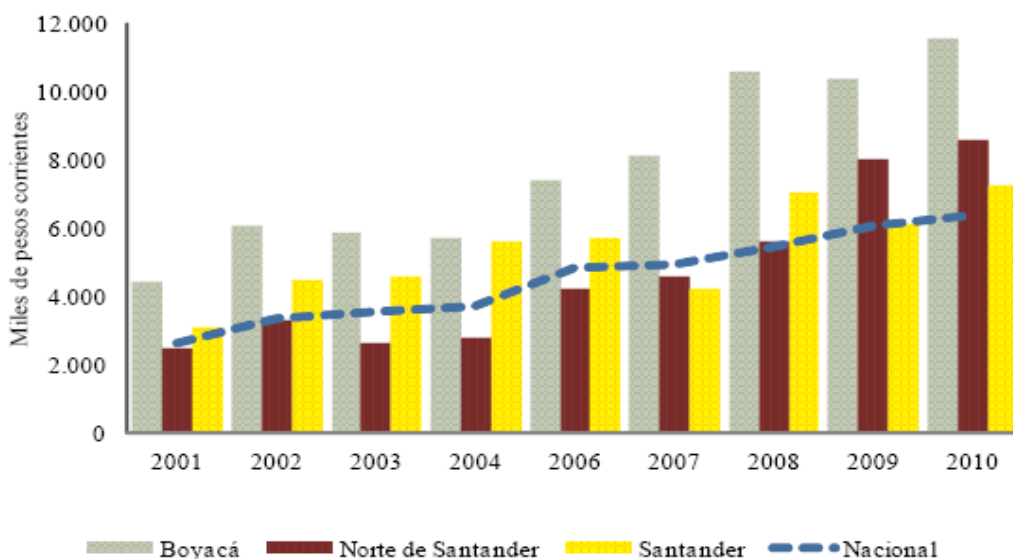


Figura 21 Rendimiento por Hectárea Agrícola. Boyacá, Norte de Santander, Santander y Nacional. 2001-2010.

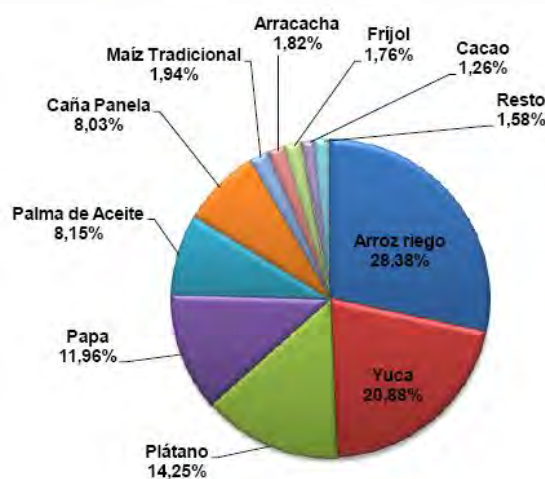
Tomado de “Ensayos sobre economía regional” por Banco Central de Colombia, 2013.

Recuperado de

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/eser\\_55\\_eje\\_nororiente\\_2013.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/eser_55_eje_nororiente_2013.pdf)

A su vez, se puede observar en la Figura 22 la estructura de la actividad agrícola del Norte de Santander, en la cual se demuestra que el arroz riego es el que mayormente se produce con un 28.38% del total de la producción, mientras que en segundo lugar se encuentra la yuca con un 20.88%, en tercer lugar el plátano con 14.25% y la papa con 11.96%. De dichos productos, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013), la producción de arroz riego por parte del Norte de Santander se encuentra en la cuarta posición en el total nacional, la yuca en

quinto puesto, el plátano en decimocuarto, y la papa en sexto lugar. Con respecto a otros productos, el Norte de Santander tiene el segundo lugar en producción de arracacha, el tercer lugar en cacao, el cuarto lugar en tabaco rubio, el quinto en caña de azúcar y frijol, y el duodécimo en café, tanto en trilla como en grano.

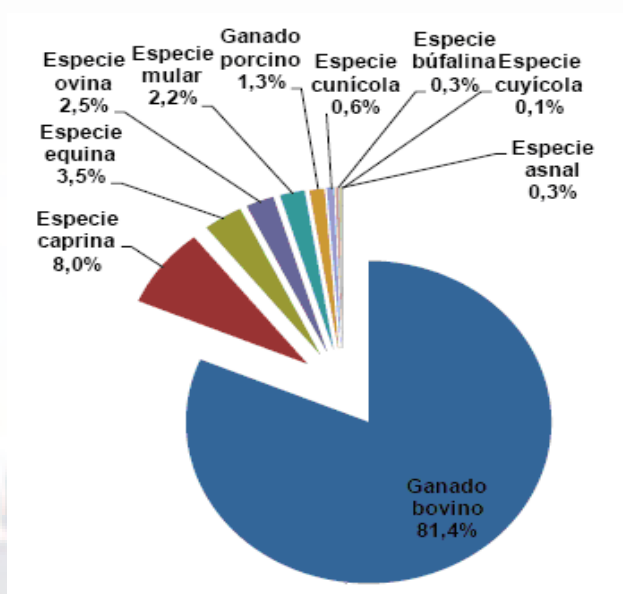


*Figura 22* Estructura del Sector Agrícola del Norte de Santander 2011. Tomado de “Departamento Norte de Santander” por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013). Recuperado de [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oe\\_norte\\_de\\_santander\\_agosto\\_2013.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oe_norte_de_santander_agosto_2013.pdf)

En cuanto a la producción de frutas, el departamento destaca el limón con 23.8% del total de la producción de frutas, mientras que en segundo lugar se encuentra la piña con 13.2%, en tercero la naranja con 10.8% y la mandarina con 9.5%. En relación de la participación del Norte de Santander a nivel nacional, se puede considerar que está en el segundo lugar de la producción de limón, en el noveno con respecto a la piña, en noveno en cuanto a producción de naranja, y el cuarto productor de mandarina. Destaca en otros productos como segundo productor de durazno, tercero de brevo, ciruela, curaba, fresa, manzana y uva, cuarto de feijoa y zapote, quinto de uchuva (Ibíd.).

En el ramo de las hortalizas, la producción del departamento se concentra principalmente en dos productos, el tomate con 59.1% y la cebolla cabezona con 27.4%, siendo el segundo productor de tomate a nivel nacional, y el tercero de cebolla cabezona. Con respecto a otros productos, resalta como segundo productor de cimarrón a nivel nacional, tercero de acelga, apio, aromáticas, brócoli, coliflor y espina, y cuarto productor de ajo, cilantro, haba, lechuga y remolacha (Ibíd.).

En relación a la producción pecuaria, se puede observar en la Figura 23 que las especies con mayor participación del Norte de Santander son el ganado bovino con 81.4% y la especie caprina con 8%. Con respecto a la participación del departamento a nivel nacional, el Norte de Santander es el decimosexto productor de ganado bovino, y cuarto en especie caprina, mientras que destaca como segundo productor de especie mular y cuarto de especie cuyícola. Asimismo, con respecto a la producción de aves, las codornices integran un 77.3% de esta, los pascos 13.6% y los patos 9.1%, siendo el primer productor de codornices a nivel nacional, el quinto en relación a los pascos y el onceavo en relación a los patos (Ibíd.).



*Figura 23* Inventario de Especies Pecuarias (Cabezas).

Tomado de “Departamento Norte de Santander” por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013). Recuperado de [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo\\_norte\\_de\\_santander\\_agosto\\_2013.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo_norte_de_santander_agosto_2013.pdf)

Respecto a la minería, además del potencial que posee el Norte de Santander en cuanto a extracción de carbón mineral, es importante considerar que la región nororiente fue la segunda con mayor volumen de extracción de carbón a nivel nacional para el año 2010, con una participación del 5.6%. El Norte de Santander a su vez, fue el segundo departamento con mayor extracción de carbón mineral en la región con 2,6% del total nacional, detrás de Boyacá que tuvo una participación del 2.9% a nivel nacional (Banco Central de Colombia, 2013).

En la Tabla 24, se puede observar que las principales zonas mineras del Norte de Santander están en el Catatumbo y Tasajero, mientras que otras zonas carboníferas con menor potencial son Zulia – Chinácota, Pamplona – La Don Juana, Salazar y Toledo. A su vez, según el Ministerio de Minas y Energía (2005), el departamento posee reservas medidas por el orden de los 119,69 Mt, y se caracteriza por tener una minería poco tecnificada. Una característica particular de la

producción de carbón del departamento, es que gracias a su ubicación geográfica, gran parte de la producción es destinada a la exportación a través del puerto de Maracaibo en Venezuela.

Asimismo, según el Ministerio de Minas y Energía (2005), los carbones del Norte de Santander son bituminosos y antracíticos, caracterizados por tener altos volátiles, los cuales son comúnmente aglomerantes, y son de buena calidad para uso térmico y metalúrgico. De este último, el Norte de Santander produce un 31% del total nacional durante el año 2004. Por otra parte, el Ministerio de Minas y Energía (2010) estimó una producción de carbón y calizas en los distritos Cúcuta y Pamplona, como puede ser observado en la Tabla 24.

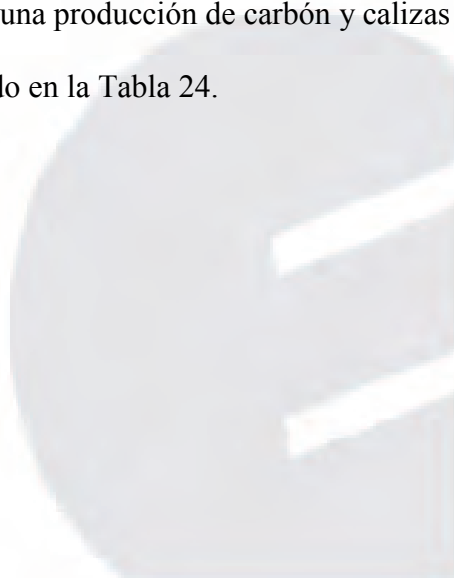
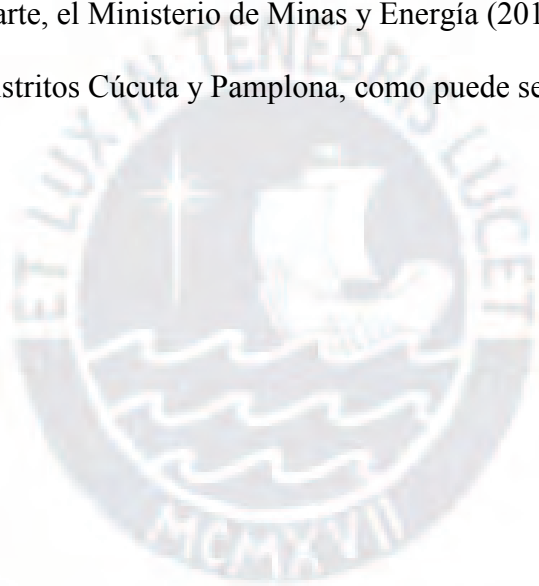


Tabla 24

*Recursos más Reservas Básicas de Carbón en Norte de Santander (Mt)*

Zona	Área	Recursos más reservas básicas			Recursos Hipotético <sup>4</sup>	Potencial	Tipo
		Medidos <sup>1</sup>	Indicados <sup>2</sup>	Inferidos <sup>3</sup>			
Norte de Santander	Chitaga	0.66	1.98	7.40		10.04	A, M
	Mutiscua-Cácota	1.56	0.66	0.16		2.38	T, M
	Pamplona-Pamplonita	2.79	6.25	4.83		13.87	T, M
	Herrán-Toledo	4.78	14.63	9.17		28.58	T, M
	Salazar	7.71	15.50	5.80		29.01	T, M
	Tasajero	14.18	29.51	50.23		93.92	T, M
	Zulia-Chinácota	40.05	124.15	103.20		267.40	M
	Catatumbo	47.96	121.66	179.98		349.59	T
<b>Totales</b>		<b>119.69</b>	<b>314.34</b>	<b>360.77</b>		<b>794.79</b>	

*Nota:* Tomado de “La Cadena del Carbón. El Carbón colombiano. Fuente de energía para el mundo”, por Ministerio de Minas y Energía, 2005. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/Docs/Cadena\\_carbon.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/Cadena_carbon.pdf)

Tabla 25

*Estimación de Producción del Distrito Minero de Cúcuta (Millones de ton)*

Distrito	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cúcuta y pamplona										
Carbón	2.7	3.0	3.3	3.7	4	5.2	5.2	5.2	5.2	5.2
Calizas	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0

*Nota:* Tomado de “Estudio técnico sectorial Infraestructura de transporte multimodal y de logísticas integradas para el desarrollo de la industria minera en Colombia, con énfasis en puertos”, por Ministerio de Minas y Energía, 2010. Recuperado de <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/archivosEventos/7551.pdf>

En este sentido, se puede indicar que el volumen de producción de dichos minerales para estos distritos con relación a la oferta de carga para la exportación, depende de la información que suministren las empresas del sector; sin embargo, las metas proyectadas para la extracción de carbón en estas zonas dependerá del desarrollo del sector de la Gabarra, así como llegar a una solución en cuanto a los problemas de infraestructura vial para el transporte de los carbones en el sector Tibú – La Mata. Otro punto a resaltar, es que el potencial minero de exportación de estos distritos consta de minerales como la arcilla, gravas, arenas para la construcción, calizas, carbón y rocas fosfóricas (Ministerio de Minas y Energía, 2010).

Con relación a lo expresado anteriormente, se puede resaltar que los distritos de Cúcuta (cuya localización puede ser observada en la Figura 24) y Pamplona ocupan el tercer lugar en exportaciones de carbones del país, detrás de Barrancas y la Jagua de Ibirico. Asimismo, los productos cerámicos y otros manufacturados a partir de la arcilla, se encuentran bien posicionados en el mercado nacional e internacional por su elevada calidad (Ibíd.).

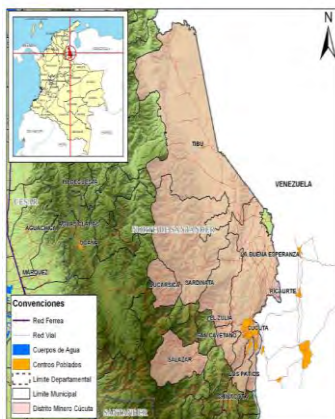
Por otra parte Mora (2014) revelo que la cuenca del Catatumbo posee importantes yacimientos de gas metano asociados a la extracción de carbón, siendo el tercer bloque con mayor potencial para explotar gas a nivel nacional según lo indicado por el Ministerio de Minas y Energía. Asimismo, los diez municipios de Norte de Santander que tienen un gran potencial de explotación de gas metano son: Toledo, Labateca, Cácuta, Pamplona, Pamplonita, Ragonvalia, Chinácota, Cucutilla, Durania y Los Patios. En relación a lo expresado, es importante considerar que el bloque Catatumbo posee 22.8 tera pies cúbicos de gas y ofrece buenas condiciones de exploración y producción para los inversionistas.

Ante lo ya expresado, se puede considerar que el Norte de Santander posee un importante

potencial en cuanto a la extracción de carbón mineral, entendiendo que el departamento tiene una amplia propensión a exportar; sin embargo, la infraestructura vial deficiente limita la exportación de carbón, ya que incrementa los costos de transporte y restringiendo la exportación solamente a carbón metalúrgico, a pesar que existe demanda externa para ambos tipos.

Asimismo, las empresas medianas y comercializadores perciben esto como una restricción al desarrollo de la actividad carbonífera y consideran que el gobierno central ha sido ineficaz en la mejora de la infraestructura vial que permita aprovechar el potencial del carbón colombiano (Fedesarrollo, 2011).

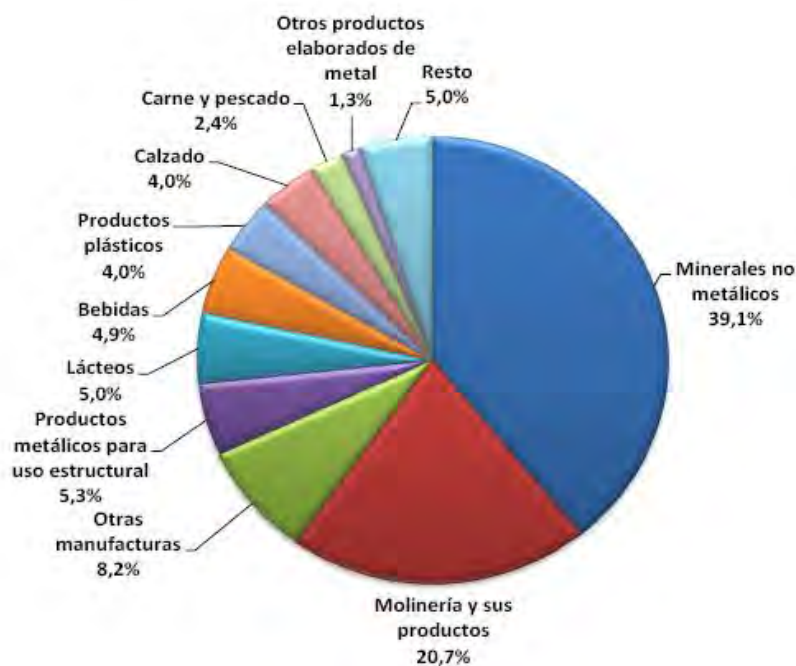
Con relación al potencial de la industria manufacturera del Norte de Santander, se puede indicar que los minerales no metálicos lideran la producción industrial de la región con 39.1%, como puede ser observado en la Figura 25, seguido por la molinería y sus productos con 20.7% y otras manufacturas con 8.2% según información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013). A su vez, se debe destacar que su capital Cúcuta es la que posee mayor potencial en cuanto a la industria manufacturera del departamento.



*Figura 24* Localización Distrito Minero de Cúcuta.

Tomado de “Estudio técnico sectorial Infraestructura de transporte multimodal y de logísticas integradas para el desarrollo de la industria minera en Colombia, con énfasis en puertos”, por Ministerio de Minas y Energía, 2010. Recuperado de <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/archivosEventos/7551.pdf>





*Figura 25* Estructura de la Industria del Norte de Santander 2011. Tomado de “Departamento Norte de Santander”, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013). Recuperado de [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo\\_norte\\_de\\_santander\\_agosto\\_2013.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo_norte_de_santander_agosto_2013.pdf)

En este sentido, Cúcuta posee un alto potencial de producción en cuanto a los minerales no metálicos (cerámicas) y calzados, destacando por ser unos de los principales aglomerados del país en dichos sectores. Esta situación se reflejó para Sánchez (2014), en los niveles de empleo otorgado por cada sector, ya que ambos emplearon a 50% de la fuerza laboral en la industria, pagaron el 49% de los sueldos y los salarios, concentraron el 34% de los establecimientos industriales y el 42% de la producción bruta.

Respecto a la industria del calzado, es importante indicar que esta se encuentra íntimamente ligada a la cadena productiva del cuero, la cual comprende desde la actividad ganadera hasta la elaboración de productos de cuero. De esta forma, se puede señalar que la producción está concentrada en los subproductos del calzado con 33.4%, pieles curtidas de ganado vacuno con 22.7% y partes para calzado con 38%. Asimismo, los productos con mayor

exportación comprenden a las pieles curtidas de ganado vacuno, calzado, marroquinería y maletas, siendo los principales destinos de exportación Estados Unidos, Italia y Venezuela (Departamento Nacional de Planeación, 2007).

La actividad asociada al cuero y a sus manufacturas en el Norte de Santander, está asociada a la calidad del diseño y el ajuste de los productos a las exigencias de los mercados internacionales, teniendo también una ubicación geográfica privilegiada que permite el acceso a los mercados internacionales y nacionales. Sin embargo, es necesaria la realización de ciertas mejoras en aspectos relacionados a la tecnificación de la producción, la capacitación de operarios y empresarios con lo relacionado a nuevas técnicas de diseño, así como la integración de los factores que componen la cadena de producción (Ibíd.).

El Norte de Santander posee potencial en cuanto a la producción de materiales minerales no metálicos, comprendidos por productos como vidrio, cerámica, así como los materiales relacionados con los bienes de construcción como la arcilla. De esta forma, los productos derivados de la producción de bienes para la construcción están dirigidos a la elaboración de viviendas e infraestructura, lo que permite que este sector sea concebido como estratégico para la industria manufacturera. (Ibíd.).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009) informó que el departamento de Norte de Santander posee un valioso potencial en este ramo, producto de su ubicación geográfica y clima, teniendo este una fuerte integración turística con Venezuela. En este sentido, el departamento tiene como principales destinos turísticos los siguientes:

- San José de Cúcuta: Su condición como ciudad fronteriza la hace particularmente atractiva ante los turistas, y posee además buenas condiciones climáticas y una adecuada infraestructura de servicios.

- Los Patios: Este municipio se encuentra localizado a 4 Km. de la capital del departamento, y su importancia radica en los vestigios arqueológicos descubiertos en la zona.
- El Zulia: Es un municipio a 12 Km. de Cúcuta, el cual posee como atractivos naturales los valles del Río Zulia y el de San Miguel, en los que existen diversos balnearios. También tiene otros atractivos turísticos como el Lago del Llano, la Plaza Abulmar, Las Piedras, LA Toma Borriguera y el Puente de Zulia, pudiendo desarrollar actividades como el canotaje, el rafting y el neumating.
- Chinácota: Esta ciudad ostenta la condición de ciudad turística del Norte de Santander, dada su riqueza paisajística. El municipio posee además, una avanzada estructura turística de hoteles, cabañas, restaurantes y cafés campestres, así como incursiona en programas terapéuticos naturistas, baños termales y programas rurales turísticos con el arriendo de algunas fincas en Mejué, así como Bosque de Niebla es otro atractivo natural considerado para el turismo.
- Bochalema: Este municipio posee como atractivos turísticos su arquitectura colonial, con una plaza que tiene sembrado un samán desde el año 1888, el cual es considerado un símbolo ecológico. A su vez, consta de diversos termales, con aguas calientes de origen volcánico, las cuales son ricas en minerales, y tiene balnearios naturales como el Roizón y el Azufral.
- Salazar: Fundada en 1583, posee atractivos turísticos como Los Siete Chorros, el Lago de la Virgen, la Cascada de Mandinga, así como un parque principal y diversos senderos ecológicos, que son empleados para practicar caminatas.
- Chitagá: Este municipio posee como atractivos turísticos principales las Lagunas de

Comegueta, el Salado, el Tambor, el Puente Real, Casa Colonial, la Casa de Teja, la Cascada Lamarie y el Páramo del Almorzadero.

- Herrán: El principal atractivo de este municipio es el Parque Nacional El Tamá, el cual destaca por su turismo de aventura.
- Labateca: Este municipio se encuentra a 43 Km. de Cúcuta y existen diversos balnearios.
- San Cayetano: Posee una altura sobre el nivel del mar de 235 m, y tiene como lugares de atracción la quebrada San Isidro, la Hamaca y diversos balnearios.
- Ocaña: Es la segunda ciudad de importancia del departamento, pero por su lejanía de la capital Cúcuta, no puede ser integrada a este circuito turístico. Las vías de acceso a estas son por aire desde la capital del país, o por carretera desde Bucaramanga con un recorrido de tres horas o de Cúcuta con un recorrido de cinco horas. Como atractivo turístico posee la formación de erosión que conforma diversas figuras en el sitio denominado los Estoraques, la cual está en la jurisdicción del municipio La Playa.

Ante lo ya observado, se puede determinar que el potencial turístico del departamento se encuentra más que todo en formaciones naturales, gracias a su ubicación geográfica, lo cual puede ser considerado para el ecoturismo. Sin embargo, la principal debilidad del Norte de Santander en este aspecto, es la deficiente infraestructura vial, que dificulta el desarrollo turístico y económico de la región, así como las deficiencias existentes en la conformación de hoteles con certificación, considerando que solamente 2.56% del total de los hoteles del departamento la posee (Gobernación del Norte de Santander , 2012).

### ***Demografico***

En cuanto a lo concerniente a materia demografico, viene siendo uno de los más importantes ya que es el encargado de llevar a cabo las labores, siendo fundamental que el

mismo deba ser calificado ya que sin serlo sería muy complicado ejecutar las estrategias escogidas, muchas veces el personal tiene resistencia al cambio cuando hace frente al medio del uso de canales de comunicación eficaces que permiten generar un cambio y participación. Viendo esto se puede inferir que a través de técnicas de reclutamiento y selección se podrá obtener el candidato con las características necesarias. Para el campo de la Cultura se pudo observar que se tiene desigualdad en materia de desarrollo social de los departamentos siendo la brecha de pobreza urbana rural la predominante.

### ***Tecnológico y Científico***

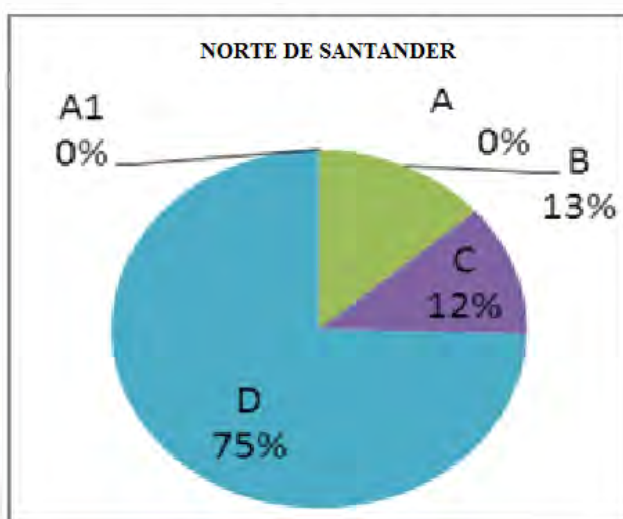
Por último y no de menor importancia como lo explico la Gobernación del Norte de Santander (2012) se tiene el factor Tecnológico y Científico. El Gobierno del departamento le apostó a las tecnologías de información y comunicación, convirtiéndolas en intensivas con relación al conocimiento y tienen como principal fortaleza las capacidades del capital humano y la calidad de las instituciones académicas, científicas y de investigación del departamento. Asimismo, se puede indicar que la mayoría de los empresarios de la región no poseen políticas de innovación, situación que se traslada a los procesos productivos del departamento.

Para determinar la potencialidad del Norte de Santander en materia tecnológica y científica, es primordial comprender que el sistema educativo posee una relación directa con el desarrollo en dicha materia, por cuanto los altos niveles de deserción pueden afectar a la cantidad de estudiantes graduados en las áreas de las ciencias y la tecnología. En este sentido se indicó que los factores que inciden en la cobertura de la educación y en la permanencia escolar, tienen que ver con una baja considerable de las expectativas de las familias por la educación, prefiriendo que los jóvenes trabajen antes que continuar en el sistema educativo, lo que tiene que ver a su vez, con el bajo nivel educativo de los padres, sobre todo en las zonas rurales (Ibíd.).

Por otra parte, existe una alta dispersión rural y condiciones geográficas abruptas que limitan el acceso a los centros educativos, así como existe la influencia del tráfico de drogas, que presiona la participación temprana de los jóvenes en este tipo de actividades. En cuanto a la calidad de la educación, se tiene que el sistema educativo posee una débil infraestructura, sobre todo en las zonas rurales, así como existen débiles procesos de planificación y gestión educativa institucional a nivel municipal, y dificultad de medios y rutas de transporte escolar.

Teniendo presente lo antes expresado, y considerando los niveles de matriculación en la educación y participación analizados en los capítulos anteriores, se puede observar el porcentaje de los grupos de investigación científica y tecnológica, según el escalafón de Colciencias mostrado en la Figura 26, en el cual se puede observar que 75% de los grupos de investigación científica del Norte de Santander son de categoría D, lo que implica que poseen menos de un año de existencia y una calificación mayor o igual a 0.0 del Índice Scienticol, que trata de una categorización empleada por Colciencias para determinar la calidad y el desempeño de los grupos de investigación científica y tecnológica en Colombia. En segundo lugar, el departamento posee 13% de grupos de categoría B, los cuales tienen menos de tres años de existencia y una puntuación de 5,0 o más en el índice. Luego se encuentra un 12% de grupos en la categoría C, que tienen menos de dos años de existencia y un puntaje entre 2.0 y 4.9 en el índice (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Cabe destacar, que el Norte de Santander no posee grupos de investigación científica en las categorías A1 y A, que son los que poseen mayores puntajes en el Índice Scienticol, teniendo no solamente más de cinco años de existencia, sino también producción de nuevo conocimiento (Colciencias, 2014).



*Figura 26* Porcentaje de Grupos de Investigación Reconocidos y Escalafonados por Colciencias. Tomado de “Educación Superior - Síntesis estadística Departamento Norte de Santander”, por Ministerio de Educación Nacional (2013). Recuperado de [http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles323100\\_archivo\\_pdf\\_sintesis\\_estadistica\\_NortedeSantander.pdf](http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles323100_archivo_pdf_sintesis_estadistica_NortedeSantander.pdf)

En este sentido, se puede observar en la Tabla 25 la estructura de los grupos de investigación del Norte de Santander por área de conocimiento, destacando que la mayor cantidad de grupos están conformados en el área de las Ciencias Sociales y Humanas, siendo todos de categoría D. En segundo lugar, se ubican las Ciencias Básicas con nueve grupos en la categoría D, uno en la B y uno en la C; en tercer lugar, se puede observar el área de electrónica, telecomunicaciones e informática, la cual posee cuatro grupos en la categoría B, una en la C y dos en la D, y el área de desarrollo tecnológico industrial y calidad, con dos grupos en la categoría B, dos en la C y tres en la D según el Ministerio de Educación Nacional (2013).

En este sentido, se puede indicar que existe un potencial en materia científica y tecnológica en el Norte de Santander; sin embargo, este debe mejorar sustancialmente, no sólo para fomentar la creación de más grupos científicos, sino para que estos tengan una mayor calidad, disminuyendo los grupos de categoría D, y ampliando los grupos de las escalas A1, A y B, que

son los necesarios para mejorar los niveles de desarrollo científico y tecnológico. A su vez, es importante señalar que existe un nivel preocupante de migración de graduados en el departamento según datos del Observatorio Laboral para la Educación (2012), ya que solamente un 33% de los recién graduados laboran en la misma zona geográfica de estudio.

Tabla 26

*Cantidad de Grupos de Investigación Reconocidos y Escalafonados por Colciencias por Área de Conocimiento*

	A1	A	B	C	D	Total general
Norte de Santander		8	7	44		59
Ciencias sociales y básicas				14		14
Ciencias Básicas		1	1	9		11
Electrónica, telecomunicaciones e informática		4	1	2		7
Desarrollo tecnológico industrial y calidad		2	2	3		7
Ciencia y tecnología de la salud		1		6		7
Ciencias del Medio ambiente y del hábitad			2	3		5
Ciencia y tecnologías agropecuarias			1	3		4
Estudios científicos de la educación				3		3
Biotechnología				1		1

*Nota:* Tomado de “Educación Superior - Síntesis estadística Departamento Norte de Santander”, por Ministerio de Educación Nacional, 2013b. Recuperado el 30 de noviembre de 2014 de [http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articulos-323100\\_archivo\\_pdf\\_sintesis\\_estadistica\\_NortedeSantander.pdf](http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articulos-323100_archivo_pdf_sintesis_estadistica_NortedeSantander.pdf)

Esta situación indica una debilidad, ya que el recurso humano formado en el Norte de Santander está migrando para trabajar en otros departamentos, y no está invirtiendo el conocimiento obtenido para el desarrollo científico, tecnológico, económico y social de la región, debiendo ser uno de los aspectos a corregir para hacer elevar la competitividad del departamento.

Hoy Colombia cuenta con la base de datos más completa sobre producción científica y académica, en la que se identifican los actores que intervienen en los procesos de investigación y



generación de nuevo conocimiento, se denomina Plataforma ScienTI – Colombia, la cual permite registrar en línea, a partir de sistemas de acumulación y procesamiento de información, las actividades de la comunidad científica y tecnológica nacional, lo que contribuye con la definición de políticas, estrategias y mecanismos que apoyan la consolidación de capacidades científicas en el país.

Conociendo la importancia de tener la información actualizada por parte de la comunidad científica y académica del país y teniendo en cuenta la relevancia de ser “grupo reconocido” para poder acceder a los diferentes procesos de convocatorias de Colciencias, se hizo una revisión de los registros actuales que podrían ser reconocidos como grupos de investigación científica o tecnológica por Colciencias, de acuerdo con los requisitos definidos en el documento “Modelo de medición de Grupos de Investigación, Tecnológica o de Innovación Año 2008”, y con miras a iniciar el proceso de transición hacia la implementación de la nueva construcción conceptual al nuevo “Modelo de medición de Grupos de Investigación, Tecnológica o de Innovación Año 2012 – 2013” Esta nueva propuesta conceptual pretende valorar la investigación, haciendo particular énfasis en la calidad de los productos derivados de las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). Los parámetros que se han considerado para definir la calidad de los productos, son los mismos usados internacionalmente, de modo que los resultados de la investigación, desarrollo tecnológico y/o innovación de Colombia pueda ser comparable con aquella generada en otros países y conocer qué resultados derivados de las actividades de CTI están en la frontera del conocimiento.

### ***Histórico, sociológico y psicológico***

Al realizar el análisis histórico, sociológico y psicológico del Norte de Santander, el primer punto a señalar es el relativo a la ubicación geográfica del departamento, ya que este confiere

unas características particulares a la población. En este sentido, es importante señalar que los habitantes de la comunidad fronteriza entre el Norte de Santander y el estado Táchira de Venezuela, tienen una identidad propia que los diferencia de los nacionales tanto de Colombia como de Venezuela. Al respecto, Bustamante y Chacón (2013) realizaron un estudio sobre la dinámica fronteriza entre ambas poblaciones e indican lo siguiente:

Los habitantes de comunidades fronterizas tienden a crear y mostrar identidades particulares y distintivas de las nacionales de cada país colindante, para dar significado a ese pequeño mundo que termina siendo la frontera donde deben adoptar comportamientos que se convierten en comunes y cotidianos. Estos comportamientos o actitudes se diferencian de entornos relativamente más lejanos, los cuales son generalmente los centros de poder nacionales de los países colindantes. Desde este punto de vista, es posible pensar en la identidad fronteriza como un conjunto de actividades sociales más o menos homogéneas que realizan los individuos, que se reconocen a sí mismos como miembros de una zona o región fronteriza. (p. 174).

La identidad nacional de los habitantes de la frontera está definida claramente, coexistiendo a su vez con una identidad fronteriza, que permite apreciar, conocer y respetar los símbolos del otro país. Otro aspecto a resaltar, es el vinculado a la identidad personal de la población de la frontera, ya que estos van desde las vivencias cotidianas, hasta la opción de la doble identificación legal y la importancia que le dan al trabajo, visto como un valor regional. (Ibíd.).

A su vez, el nortesantandereano se percibe a sí mismo como amable, trabajador, cordial con los extraños, y con ciertos rasgos de atrevimiento al momento de proponerse metas, buscando lograrlas de forma legal o ilegal, percibiéndose con gran empuje, y capacidad para

enfrentar condiciones de adversidad según lo indicado por Bustamante y Chacón (2013). Respecto a este tema los autores indicaron lo siguiente acerca de la distinción identitaria realizada por los habitantes del Norte de Santander: "...refuerza la diferenciación identitaria respecto al tachirenses y al venezolano y muestra que el nortesantandereano siempre ha visto a Táchira como una tierra de oportunidades y con habitantes suaves y pasivos a los cuales se les puede competir o superar." (p. 190) .

Lo antes expresado, permite conocer la forma en la cual está compuesta sociológica y psicológicamente el Norte de Santander con respecto a su condición particular de departamento fronterizo, en la cual, como se ha podido observar se ha creado una identidad regional que integra rasgos entre los habitantes de Colombia y Venezuela, vistos como identidad nacional. Este factor es fundamental, ya que define la forma de actuar del nortesantandereano, con respecto a los planes establecidos para el desarrollo socioeconómico de la región. A su vez, permite comprender la dinámica fronteriza, entendiendo que esta no solamente posee un accionar en materia económica, con los aspectos analizados anteriormente relacionados al contrabando de productos desde Venezuela, sino también en cómo estos asimilan su identidad como colombianos. De esta forma, este rasgo distintivo puede ser considerado como una debilidad ante la ejecución de procedimientos ilegales que afectan la economía colombiana, pero también como una potencialidad, ante el nexo de la identidad entre colombianos y venezolanos, un elemento a tomar en cuenta al momento de crear un plan estratégico para el departamento.

### ***Militar***

En materia militar, el Norte de Santander se caracteriza por ser el departamento que se encuentra en la frontera con Venezuela. La Frontera Colombo – Venezolana es reconocida mundialmente por ser una zona conflictiva y causante de constante tensión entre ambos países.

Esto viene generado por causa de la diversidad de problemas de distinto orden que se producen a lo largo de la misma. Los problemas mas reconocidos son causados principalmente por la situacion politico-social que vive el hermano pais de Venezuela, donde el tema de contrabando, guerrilla, trafico de drogas cada dia se agudiza mas. Por tal motivo, el Departamento del Norte de Santander depende de las politicas militares implementadas por el Gobierno Central. Esto se debe a que son ellos los que diseñan los distintos Planes de Seguridad Nacional para la Defensa del Pais. Por otro lado, existen otros factores a considerar con realcion al tema militar, estas vienen enmarcadas en materia de seguridad nacional y de la guerra con las FARC.

### ***Competencias distintivas del Norte de Santander***

Las competencias distintivas son aquellas fortalezas internas de una organización, a partir de las cuales se pueden generar ventajas competitivas que lo diferencien de la competencia. Al respecto D'Alessio (2012) expresa lo siguiente:

...lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas. (p.170)

Tabla 27

*Competencias Distintivas del Norte de Santander*


---

**Competencias distintivas del Norte de Santander**


---

1. Creciente industria de extracción del Carbón.
  2. Fuerte industria agrícola: producción de café, cacao, palma, hortalizas y frutas.
  3. Potencial sector pecuario: ganado bovino y especie caprina.
  4. Disponibilidad de importantes recursos naturales para el desarrollo turístico.
  5. Emergente industria manufacturera: minerales no metálicos (cerámica), molinería y calzado.
- 

**5.3 Principios Cardinales del Norte de Santander**

Para D'Alessio (2012), los principios cardinales son los que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización y su entorno siendo vital su análisis, ya que estos, a la par de los intereses organizacionales, la visión y la misión, permitirán el correcto establecimiento de los objetivos a largo plazo (OLP).

***Influencia de Terceras Partes***

A nivel nacional, el Norte de Santander una de sus oportunidades de expansión es que mantiene una relación directa con los departamentos de Santander, Boyacá y Arauca, ya que estos pertenecen a la misma región a nivel geográfico, así como poseen diversas actividades económicas similares que los vinculan ante la cercanía de estos, como lo es la actividad agropecuaria, la minera, la industria manufacturera y el turismo según datos del Banco Central de Colombia (2014). Por otra parte, otro punto importante para el crecimiento del Norte de Santander es que posee una relación directa a nivel internacional con los estados Táchira y Zulia de Venezuela, por lo que la Gobernación del Norte de Santander (2012) afirmó que el

intercambio comercial de bienes y servicios entre ambas naciones a través de la frontera, se remonta a tiempos prehispánicos, contando con que el medio natural en el que se encuentra la mayor parte del territorios pertenece a la cuenca del lago de Maracaibo. Asimismo, analizando los lazos que unen a ambas naciones, el autor antes mencionado destaca lo siguiente con respecto a los límites creados por los gobiernos:

... ponen límites imaginarios a la naturaleza y las decisiones políticas que se presentan cíclicas en el cierre o apertura de la frontera, demandan la integración con el Interior de Colombia, sin dejar a un lado nuestro ancestral vínculo con los estados de Táchira y Zulia en Venezuela. (p. 92).

Un factor predominante es que una de las debilidades es que poseen una influencia considerable en el Norte de Santander, son los grupos armados que actúan al margen de la ley en la zona vinculados al tráfico de drogas y diversas actividades criminales. Con respecto a este punto, el Gobierno de Colombia tiene un interés particular de subsanarlo, con los diversos planes de pacificación de la región puestos en marcha, para garantizar el desarrollo de los departamentos afectados. De esta forma, el Departamento Nacional de Planeación (2011) menciona las iniciativas de los Laboratorios de Paz I y II, para la creación de concisiones sociales y económicas para mejorar la calidad de vida de los habitantes, así como la estabilización socio económica de las familias desplazadas por la violencia de estos grupos armados.

### ***Lazos Pasados y Presentes***

El Norte de Santander posee lazos pasados estrechos con el departamento de Santander, ya que ambos departamentos constituían lo que hasta 1886 se conoció como el Estado Soberano de Santander, el cual era uno de los núcleos más influyentes de Colombia en términos económicos y

políticos (Puyana, 2006).

A su vez el poder nacional estuvo determinado por el accionar político de esta región, con iniciativas como las gestas comuneras, con un rol definitivo de las ciudades de Socorro y Pamplona; sin embargo, dinámicas internas y externas dieron inicio a la separación del territorio, que inició con el proyecto separatista El Zulia, y el cual se concretó a inicios del siglo XX. De esta forma, el General Rafael Uribe en 1904 propone ante el Senado la separación del departamento, que aunque no tuvo éxito, es considerado como la primera iniciativa para la creación de un nuevo departamento con las provincias de Ocaña, Cúcuta y Pamplona. (Ibíd.).

Para el año 1908, aprobación de la Ley 1ª fue determinante ya que dividió a Colombia en cuatro departamentos, separando al antiguo departamento de Santander en cuatro: Vélez, conformada por las provincias de Vélez y Ricaurte; San Gil, integrada por las provincias del Socorro, Guanentá, Suárez, y Charalá; Bucaramanga, comprendida por las provincias Soto, Los Santos, Fortoul, García Rovira y Pamplona; y Cúcuta, integrada por Cúcuta, Ocaña y Río de Oro. Para el año 1909, se aprobó la Ley 65 la cual restablecía la división territorial existente en 1905, una decisión que no agradó a las nuevas entidades territoriales y por tanto el Congreso decidió que aquellos departamentos que reunieran ciertas condiciones, subsistieran como entidad territorial antes del primero de abril de 1910. (Ibíd.).

De lo anteriormente mencionado una de las fortalezas que se inició es la opción considerada por la provincia de Cúcuta, la cual para el momento tenía una posición económica privilegiada, y su cercanía con Venezuela le otorgaba importancia en términos de política exterior colombiana. A pesar de la solicitud realizada, y la anexión a la causa de Pamplona, esta fue rechazada por la comisión encargada de la revisión de casos, ordenando la reagrupación de las provincias en torno a Santander. Sin embargo, surge otra oportunidad dejada por la

convocatoria de la Asamblea Constituyente creada para aprobar una nueva Constitución Nacional, la cual otorgó la discrecionalidad de legislar sobre el tema de la división territorial, permitiendo así que las provincias de Pamplona, Cúcuta y Ocaña presentaran la opción ante el Congreso, proyecto el cual fue aprobado con fecha inaugural del 20 de julio de 1910.

De esta forma, es importante indicar que la historia de la separación de Santander y el Norte de Santander permite comprender el estado de las relaciones en la actualidad el cual lo fortalece. Por otra parte, el Norte de Santander posee lazos pasados también con Venezuela, sobre todo con el estado Táchira, una relación que es pronunciada en la actualidad ante la dinámica entre ambas regiones, lo cual permite inferir que el departamento tiene relaciones más afines y estrechas con Táchira que con Santander. Respecto a las relaciones entre Santander y Norte de Santander, Gómez (2006) afirma:

El sentimiento de esa unidad histórica que existía antes de 1910, se desvaneció para dar paso a una profunda diferenciación cultural entre el pueblo del norte y el del sur. Desde entonces los dos departamentos avanzaron históricamente por caminos paralelos impidiendo la consolidación de un lazo que uniera en una comunidad política común a los habitantes del territorio original, que compartieron una cultura y un pasado. (p. 101).

### ***Contrabalance de Intereses***

Uno de los principales intereses por parte del Norte de Santander, es el cese de la violencia generada por parte de grupos armados, esto es una de las debilidades que tiene el departamento ya que este constituye un obstáculo para el desarrollo socio económico del departamento, pues promueve el desplazamiento de la población y la captación de jóvenes y la deserción escolar de estos, indicando solamente dos consecuencias de dicho accionar.

Un punto de interés que se plantea el departamento, es el relacionado a las iniciativas del



gobierno central, vinculadas a la consolidación de las relaciones con Venezuela por medio de las regiones fronterizas, entre las cuales se encuentra en Norte de Santander. Este objetivo será realizado por medio de la implementación de los Centros Binacionales de Asuntos Fronterizos y el fortalecimiento de los corredores de comercio exterior en el marco de la Iniciativa para la Integración Regional Suramericana (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Adicionalmente, otra fortaleza para el Norte de Santander es el mejoramiento y la infraestructura vial del departamento, con el fin de incrementar la capacidad del transporte minero – energético, así como la capacidad de la estructura económica. A su vez, se encuentra la promoción de eslabonamientos y de clusters de alto valor agregado, para aprovechar las oportunidades de mayores ingresos, ante la expansión de la actividad minero – energética en la próxima década según el Departamento Nacional de Planeación (2011a). Con respecto a este último punto, es importante considerar el potencial del departamento en cuanto a la producción de gas metano, la cual será llevada a cabo ante el desarrollo de los pozos Oripaya 1, Oripaya 2 y Sardinata (Mora, 2014).

En este sentido, también se debe considerar el Proyecto Termotasajero II, el cual trata de una nueva planta térmica para aumentar la generación de energía en el departamento, que permitirá una capacidad de generación de 161,6 megavatios y representa una inversión de USD 300 millones. A su vez, se espera que la nueva planta inicie sus operaciones finalizando el año 2015, y producirá 1.000 empleos directos e indirectos en la fase de construcción, y 90 nuevos empleos en la fase de funcionamiento, mientras que el proyecto Termotasajero III se encuentra en la fase de planeación según datos del Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo y Proexport (2014).

Por otra parte, se debe considerar la debilidad de las instituciones del departamento, el

desarrollo institucional es un elemento importante a tomar en cuenta por medio del diseño de estrategias que permitan crear una misión y visión compartida para alcanzar los objetivos planteados y que haga posible posicionar al Departamento de Santander como uno de los más competitivos, para ello sin duda sus instituciones deben ser eficientes y transparentes. Para lo cual es necesario crear los mecanismos de control y evaluación interno a nivel de la organización.

Ahora bien, es importante tener en cuenta otro factor fundamental en el desarrollo de cualquier región como lo es la responsabilidad social que como lo señala D'Alessio (2012) “es la labor que debe cumplir una organización, tanto en el corto como en el largo plazo, a favor del equilibrio económico, social y ambiental” (p.494).

Por lo cual, cualquier plan estratégico que sea diseñado para el Norte de Santander debe considerar no solo el desarrollo económico sino también el social, el respeto y la conservación de los recursos naturales que son aprovechados en las actividades productivas. En este sentido, se deben formular las políticas que garanticen el aprovechamiento racional de los recursos que posee el Norte de Santander y que permita el desarrollo económico y social de las comunidades locales.

Por último, una de las debilidades del departamento y que es de vital interés es la construcción del Acueducto Metropolitano el cual surtirá de agua potable a 300,000 habitantes de Cúcuta, Los Patios y Villa del Rosario, iniciando su construcción en junio del año 2015, con el fin que este inicie operaciones a mediados del año 2018 con un costo que asciende a los 338 mil millones de pesos. A su vez, se encuentra en estudio el proyecto del Embalse Multipropósito Cínara, cuyo costo rebasa en más del 100% al Acueducto Metropolitano (Castañeda, 2014).

### *Conservación de los Enemigos*

Es importante para el Norte de Santander, y la oportunidad que tiene el conservar a sus enemigos o competidores, es manteniendo relaciones cordiales con estos. Una de las fortalezas que podría tener este departamento es considerar al estado Táchira como un aliado para el departamento, no solamente por las relaciones entre ambas regiones analizadas anteriormente, sino porque Venezuela constituye el principal destino de las exportaciones del Norte de Santander, y es una salida natural para las exportaciones de la región a través del estado Zulia. Por tanto, aunque constituye una relación complicada por el creciente número de actividades delictivas en la zona, vinculadas al contrabando, la región de los estados fronterizos de Venezuela debe mantenerse como aliados para el Norte de Santander.

Tabla 28

#### *Oportunidades y Amenazas Frente a los Competidores Comerciales*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Relación directa con los departamentos de Santander, Boyacá y Arauca	Actividades de contrabando en la zona fronteriza con Venezuela.
Estrecha relación con Venezuela a través de los estados Táchira y Zulia.	Presencia de grupos armados al margen de la ley en la región.
Posición estratégica de Cúcuta con respecto a Venezuela.	Inestabilidad política y crisis económica en Venezuela.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Norte de Santander (MIO)**

Para D'Alessio (2012) indico que la construcción de una Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) es fundamental para determinar los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en los mercados en los cuales compiten, siendo estos fines supremos para obtener a largo plazo. Para el Norte de Santander se estableció la MIO en la Tabla 29.

Tabla 29

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)*

Interés regional	Intensidad de intereses		
	Vital	Importante	Periférico
1.Desarrollo y bienestar social	*Santander *Boyaca	*Gobierno Central, Ministerios de Educación Nacional; y de Salud	**Región Nororiental
2. Desarrollo económico sustentable con el medio ambiente.	*Santander *Boyaca	*Gobierno Central, Ministerios de Comercio, Industria y Turismo; y de Minas y Energía	**Región Nororiental
3. Recursos naturales y medio ambiente	*Bogota	*Gobierno Central, Ministerio de Ambiente	**Región Nororiental
4 .Desarrollo institucional	*Bogota	*Gobierno Central	*Contraloría General de la República

*Nota:* \* Interés Común \*\* Interés Opuesto

De esta forma, se observa en la matriz de intereses organizacionales del Norte de Santander los diferentes intereses, y cómo estos son comunes y opuestos con diversos actores del entorno. En este sentido, se observa que el Gobierno Central y los entes estatales poseen intereses comunes con el Norte de Santander, ya que el objetivo de ambos es el desarrollo socio-económico. A su vez, los departamentos que conforman la región nororiental tienen intereses opuestos, al ser dos de estos (Santander y Boyacá) competidores del Norte de Santander.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) parten de la visión y la misión de la organización y derivan cuantitativamente de los intereses organizacionales, según lo indicado por D'Alessio (2012). Estos deben ser elaborados teniendo en mente los posibles cursos de acción futuros, ya que estos son los objetivos estratégicos de la organización y representan los resultados que esta espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas seleccionadas que conducen a la visión escogida. De tal manera, los objetivos a largo plazo propuestos para el Norte de Santander, producto del análisis externo e interno, son los siguientes:

**OLP1:** Tener una tasa de crecimiento promedio anual del PIB del 6% para el año 2025. El PIB del Norte de Santander en el año 2014 fue de 5.4 %.

**OLP2:** Para el 2025 el Norte de Santander contribuirá con la disminución del porcentaje de personas en situación de pobreza para reducirlo a un 10%. Para el año 2013 el porcentaje de personas en situación de pobreza en este departamento se ubicó en 39.4%.

**OLP3:** Para el año 2025 el Norte de Santander disminuirá la deserción escolar en 2.5%, desarrollando el sistema educativo en los distintos niveles que lo conforman. Para el año 2013 la deserción escolar se ubicaba en 10.59% según cifras del Ministerio de Educación Nacional (2013).

**OLP4:** Para el año 2025 el Norte de Santander ampliará su infraestructura vial en 50% gestionando la inversión del gobierno central. En la actualidad posee 848.34 Kms. de red vial primaria de la cual 71.65 % se encuentra pavimentado.

**OLP5:** El Norte de Santander incrementará para el año 2025 su Índice de Desarrollo Humano de 0.796 a 0.840.

**OLP6:** Desarrollar la industria turística, gestionando el desarrollo de la infraestructura vial, de las instituciones y empresas relacionadas, a fin de incrementar la ocupación hotelera llegando al 55% y con el 10% de los hoteles certificados para el año 2025. En el año 2013 hubo una contracción de 21.7% de la ocupación hotelera y solo el 2,56% de los hoteles poseía certificación.

**OLP7:** Para el 2025 mejorar como mínimo 7 puestos en el ranking de competitividad departamental en Colombia, basándose en la inversión en tecnología que apalancará el rápido crecimiento en los sectores de la minería, agricultura, manufacturero y turismo.

**OLP8:** Para el año 2025 implementar una política que reduzca el impacto ambiental en

los sectores mineroenergético.

## **5.6 Conclusiones**

Visto lo anterior, se puede concluir que el Norte de Santander es un departamento que posee múltiples potencialidades, las cuales no son aprovechadas de forma eficaz y eficiente por parte de la Gobernación y el Gobierno Central. A su vez, el departamento tiene diversos intereses, los cuales son promover el desarrollo y bienestar social de la región, promover el desarrollo económico, resguardar los recursos naturales y el medio ambiente y originar el desarrollo institucional del departamento.

Estos intereses están íntimamente vinculados entre sí, ya que garantizan el aumento de la competitividad del Norte de Santander, siendo primordial el logro del bienestar social de la población en primer lugar, y paralelamente alcanzar el incremento de la potencialidad económica de las actividades desempeñadas en la región, por medio del desarrollo de los ámbitos agropecuario, minero, y turístico, para posicionar al departamento no solamente a nivel nacional sino también a nivel internacional, aprovechando su ubicación geográfica privilegiada como región fronteriza con Venezuela, país que constituye el principal destino de las exportaciones del Norte de Santander.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el capítulo 6, se concluye con la primera etapa del proceso estratégico contendiente de la formulación, y se procede a la elección de las estrategias. De esta forma, para determinar las estrategias a poner en práctica, se empleará como insumo los análisis realizados previamente, con respecto a las matrices de evaluación de factores externos, de evaluación de factores internos, de perfil competitivo, de perfil referencial y de intereses organizacionales según lo expresado por D'Alessio (2012).

### 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Por medio del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se constituyó una matriz FODA para el Norte de Santander en la Tabla 30. De esta manera, se crearon diversas estrategias empleando los factores antes mencionados, y combinando cada uno de estos, para así crear estrategias FO que exploten las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades, estrategias DO que busquen mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades, estrategias FA que confronte a las fortalezas para neutralizar las amenazas, y las estrategias DA que eviten las amenazas mejorando las debilidades, según lo propuesto por D'Alessio (2012).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz FODA elaborada para el Norte de Santander, se puede determinar que las estrategias apuntan a lograr el desarrollo e impulso de los sectores agropecuario, turístico, minero, y la industria manufacturera, con el fin de lograr el desarrollo del departamento. Seguidamente, se muestran estrategias para promover el progreso de la calidad educativa de los nortesantandereanos, así como el aumento de la inversión en materia tecnológica para obtener condiciones competitivas, que permitan al Norte de Santander destacarse con respecto a las demás regiones de Colombia.

Tabla 30

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas		Debilidades
	<p><b>F1</b> División de competencias entre los diferentes niveles de Gobierno.</p> <p><b>F2</b> Posee potencial para el desarrollo turístico.</p> <p><b>F3</b> Tiene una producción agrícola basada en el café, el cacao, la palma, hortalizas y frutas.</p> <p><b>F4</b> Posee buen potencial en el sector pecuario.</p> <p><b>F5</b> Posicionamiento a nivel nacional en la extracción de carbón mineral.</p> <p><b>F6</b> Potencial para el desarrollo de la industria manufacturera.</p>	<p><b>D1</b> Gestión ineficiente en la ejecución de planes, programas y proyectos.</p> <p><b>D2</b> Desarrollo deficiente del sector turismo.</p> <p><b>D3</b> Deficiente direccionamiento estratégico de las empresas carboníferas.</p> <p><b>D4</b> Deficiente infraestructura vial.</p> <p><b>D5</b> Baja calidad educativa.</p> <p><b>D6</b> Altos niveles de deserción en las profesiones inherentes a las actividades económicas del departamento.</p> <p><b>D7</b> Deficiente inversión del Gobierno central en las actividades de tecnología e innovación del departamento.</p>
Oportunidades	FO- Explotar	DO - Buscar
<p><b>O1</b> Estabilidad económica de Colombia.</p> <p><b>O2</b> Incremento de los reintegros de divisas a la nación.</p> <p><b>O3</b> Existencia de un Plan de Desarrollo para la nación.</p> <p><b>O4</b> Se proyecta el crecimiento económico de Colombia para los próximos años.</p> <p><b>O5</b> Posición privilegiada de Colombia entre las economías de la región suramericana.</p> <p><b>O6</b> Interés por parte del gobierno central por el desarrollo regional del país.</p> <p><b>O7</b> Apertura comercial de Colombia por medio de los acuerdos comerciales con grandes economías como Estados Unidos.</p>	<p><b>FO1</b> Desarrollar los acuerdos económicos de exportación de productos a países como Estados Unidos y Venezuela (O6, O7, F3, F4, F6).</p> <p><b>FO2</b> Desarrollar planes de turismo en el Norte de Santander (O6, F2).</p> <p><b>FO3</b> Ejecutar la explotación y la extracción del carbón mineral respetando los marcos legales (O1, O3, F5).</p> <p><b>FO4</b> Desarrollar inversión de la industria manufacturera (O1, O3, O4, F6).</p>	<p><b>DO1</b> Desarrollar mecanismos de evaluación de gestión de planes, programas y proyectos (O6, D1).</p> <p><b>DO 2</b> Desarrollar el sistema educativo de los niveles básico, técnico y superior para elevar la calidad profesional del recurso humano (O3, O6, D5).</p> <p><b>DO3</b> Desarrollo de clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera, para promover el incremento de plazas de empleo (O1, O2, O3, O4, O5, D6, D7).</p> <p><b>DO4</b> Obtener la inversión del Gobierno central en materia tecnológica, para la aplicación de esta a los sectores económicos (O1, O2, O3, O4, O5, D7).</p> <p><b>DO5</b> Obtener la inversión del Gobierno central en el desarrollo de la infraestructura vial (O1, O2, O3, O4, D4).</p>
Amenazas	FA – Confrontar	DA - Evitar
<p>A1 Alta dependencia de la economía colombiana al desenvolvimiento económico de cinco departamentos.</p> <p>A2 Poca inversión en innovación y tecnología por parte del gobierno central.</p> <p>A3 Accionar de bandas criminales que promueven el incremento de la inseguridad.</p> <p>A4 Marcada degradación ambiental.</p> <p>A5 Bajo nivel de formación de profesionales que promuevan el desarrollo tecnológico de la industria.</p>	<p>FA1 Implementar planes de desarrollo en todos los sectores productivos con el fin de no detener el crecimiento (A1, F1).</p> <p>FA2 Elaborar el análisis de riesgo y planes de acción en torno a la problemática del accionar de bandas criminales (A3, F1).</p> <p>FA3 Desarrollar del sector minero con énfasis en el respeto al medio ambiente (A4, F5).</p> <p>FA4 Desarrollar la inversión privada en los sectores agropecuarios, minero, turístico e industria manufacturera por medio de la promoción de factores como la sostenibilidad y la confianza (A1, A3, A4, F2, F3, F4, F5, F6).</p>	<p>DA1 Desarrollar la educación técnica y superior en materia tecnológica (A5, D5, D6, D7).</p> <p>DA2 Implementar las políticas que promuevan el desarrollo, por medio del conocimiento de las normas de seguridad y sostenibilidad ambiental para la generación de confianza a los inversionistas (A2, A4, D1, D2, D3).</p>

Nota: Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” D’Alessio, F. (2012). Mexico: Pearson



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

La matriz PEYEA es empleada para determinar la postura estratégica apropiada para una organización, teniendo dos ejes que combinan factores vinculados a la industria, como lo es la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, así como los factores correspondientes a la organización, como son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva según lo indicado por D'Alessio (2012).

De esta forma, se elaboró la matriz PEYEA para el Norte de Santander, la cual puede ser observada en la Tabla 31 y graficada en la Figura 27, obteniendo que la postura estratégica adecuada para el Norte de Santander sea la conservadora. Dicha postura trata que la organización posea una considerable estabilidad del entorno y fortaleza de la industria, una baja ventaja competitiva y una pequeña fortaleza en cuanto al factor financiero. A su vez, D'Alessio (2012) considera que las organizaciones en esta postura deben enfocarse en obtener una alta fortaleza financiera, y tiene como factor crítico la competitividad de productos. Asimismo, se debe reducir los costos y mejorar los flujos de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos y ganar la entrada en mercados más atractivos.

Por tanto, el Norte de Santander en esta postura, debe enfocarse en la mejora de su fortaleza financiera, que le permita tener una mayor estabilidad para así elaborar estrategias que le permita conocer nuevas oportunidades de producto y mercado, así como el desarrollo conservador de estos factores. En este sentido, al reconocer las potencialidades del departamento, se puede indicar que la extracción de gas metano vinculado a la minería y el turismo, son sectores económicos incipientes que aun requieren de inversión para su fortalecimiento y desarrollo, sobre todo lo referente al gas metano, el cual es un sector en crecimiento en Colombia. (Ibíd.)

Tabla 31

*Estrategias Externas Alternativas y Estrategias Específicas*

<b>Estrategias externas alternativas</b>	<b>Estrategias específicas</b>
Desarrollar el mercado de la industria de gas metano en la región.	Firmar alianzas estratégicas con empresas privadas para la explotación y transferencia tecnológica.
Desarrollo de productos ecoturísticos en el Norte de Santander.	Instalación de operadores ecoturísticos en los municipios de mayor potencial.
Desarrollar el mercado de la industria manufacturera.	Invertir en investigación y desarrollo tecnológico de las empresas manufactureras de la región.
Desarrollo estratégico de la infraestructura de transporte y comunicación	Construir nueva infraestructura de comunicación vial Implementación de vías ferroviarias para impulsar la exportación de los minerales.
Desarrollo de productos tecnológicos vinculados a las TICS.	Firmar alianzas con el gobierno central y la empresa privada para el desarrollo de las redes de voz y de datos.

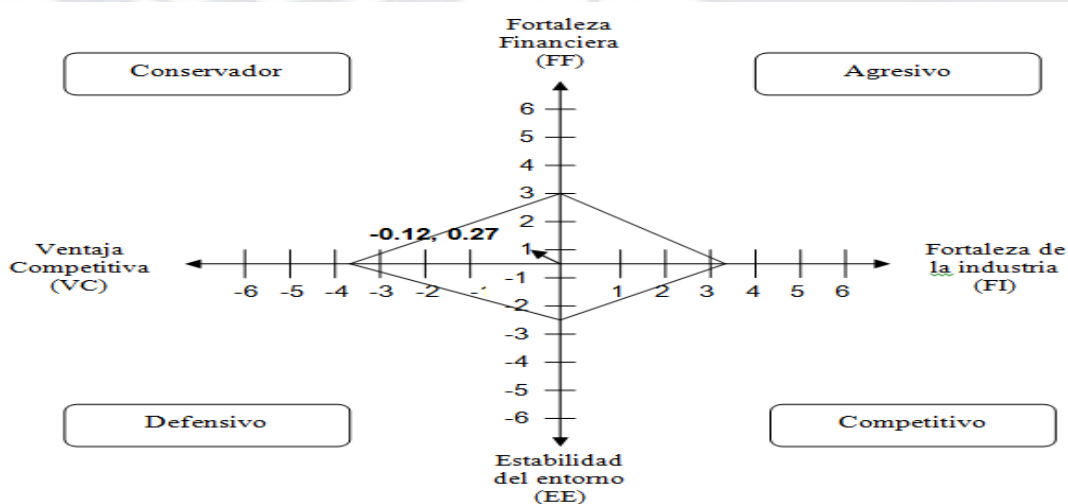


Figura 27 Matriz de la Posición Estratégica y de Evaluación de Acción (PEYEA).

Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, F. (2012).

Mexico: Pearson Educación

Tabla 32

*Calificación de Factores de la Posición Estratégica Interna para Norte de Santander*

<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
1. Cambios tecnológicos						x		Pocos	
2. Tasa de inflación						x		Baja	
3. Variabilidad de la demanda					x			Pequeña	
4. Rango de precios de los productos competitivos					x			Estrecho	
5. Barreras de entrada al mercado						x		Muchas	
6. Rivalidad / presión competitiva		x						Alta	
7. Elasticidad de precios de la demanda				x				Elástica	
8. Presión de los productos sustitutos			x					Alta	
								Promedio - 6	-2.5
<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>									
1. Retorno de la inversión						x		Alto	
2. Apalancamiento		x						Desbalanceado	
3. Liquidez				x				Desbalanceada	
4. Capital requerido versus capital disponible				x				Alto	
5. Flujo de caja				x				Bajo	
6. Facilidad de salida del mercado				x				Difícil	
7. Riesgo involucrado en el negocio					x			Bajo	
8. Rotación de inventarios			x					Lento	
9. Uso de economías de escala y de experiencia		x						Bajas	
								Promedio	2.77
								Valor Y	0.27

*Calificación de Factores de la Posición Estratégica Interna para Norte de Santander*

*(continuación)*

<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
1. Potencial de crecimiento						x		Alto	
2. Potencial de utilidades						x		Alto	
3. Estabilidad financiera				x				Baja	
4. Conocimiento tecnológico		x						Simple	
5. Utilización de recursos			x					Ineficiente	
6. Intensidad de capital					x			Alto	
7. Facilidad de entrada al mercado			x					Difícil	
8. Productividad / utilización de la capacidad				x				Baja	
9. Poder de negociación de los productores					x			Alto	
								Promedio	3.22
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>									
1. Participación de mercado			x					Pequeña	
2. Calidad del producto				x				Inferior	
3. Ciclo de vida del producto					x			Avanzado	
4. Ciclo de reemplazo del producto						x		Fijo	
5. Lealtad del consumidor		x						Baja	
6. Utilización de la capacidad de los competidores						x		Alta	
7. Conocimiento tecnológico		x						Bajo	
8. Integración vertical		x						Baja	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos			x					Lenta	
								Promedio- 6	-3-34
								Valor X	-0.12

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Se puede determinar que en el cuadrante estrella, la actividad a destacar es la agricultura que constituye las mejores oportunidades a largo plazo para el crecimiento y requieren de inversión substancial para mantener o consolidar su posición. Este sector aporta el 11.1% del PIB. Por otra parte, en el cuadrante de las vacas lecheras se encuentra a la ganadería (11.1% PIB), la minería (5.5% PIB) y la industria manufacturera (7% PIB), las cuales generan exceso de liquidez para sus necesidades y deben ser administrados para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible, siendo conveniente la aplicación de estrategias para el desarrollo de los productos y la diversificación de estos. Por otra parte, en el cuadrante de signos de interrogación se encuentra el turismo, con un aporte al PIB de restaurantes y hoteles del 5.5% y una ocupación hotelera del 37,2%. Este sector posee altas necesidades de efectivo y la organización debe decidir si fortalecer la actividad con estrategias intensivas o no invertir más en dicha área económica según lo indicado por D'Alessio (2012). A continuación se presenta en la Figura 28 la matriz BCG para el Norte de Santander, determinando la posición competitiva de cada actividad económica efectuada en el departamento.



Figura 28 Matriz BCG.

Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” por D'Alessio, F. (2012). Mexico: Pearson Educación

#### 6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)

La matriz interna – externa (IE) permite graficar los resultados obtenidos por la organización en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). De esta forma, esta matriz otorga una mayor amplitud para evaluar y reflejar las complejidades de los negocios de una organización, ya que se debe considerar que son múltiples los factores internos y externos que son determinantes del éxito, los cuales son evaluados para obtener esos puntajes como bien indica D’Alessio (2012). En este sentido, se muestra en la Figura 29, la matriz interna – externa para el Norte de Santander.

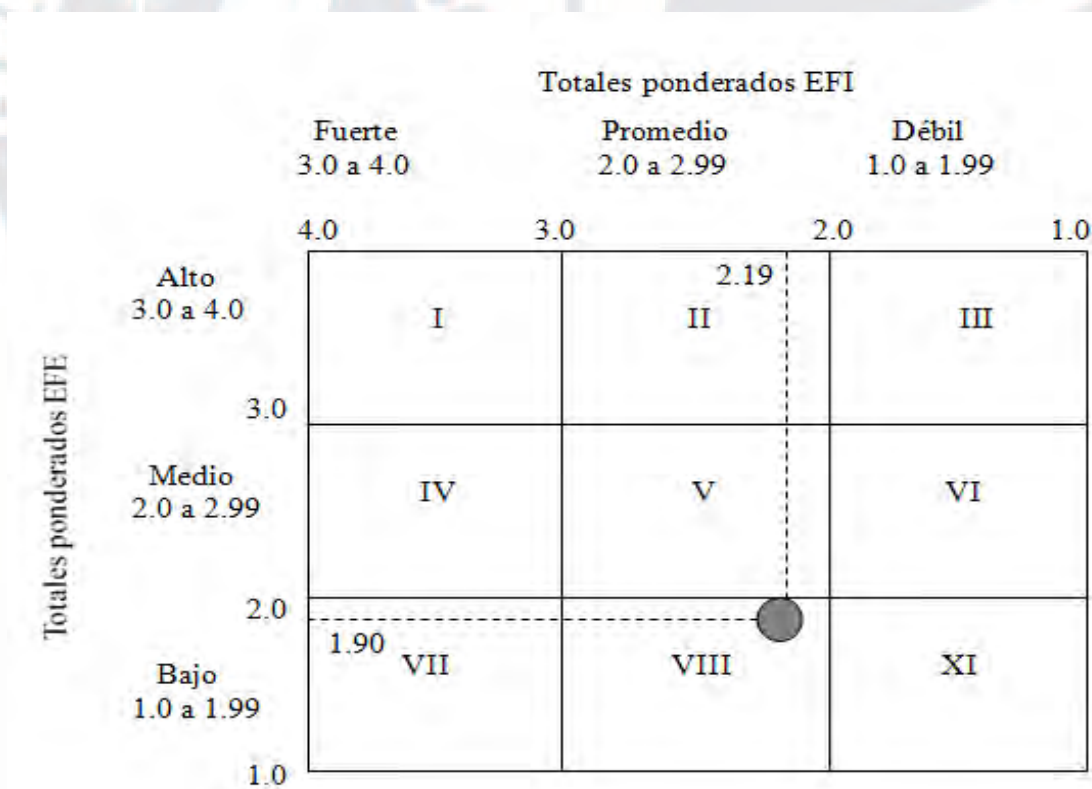


Figura 29 Matriz Interna – Externa (MIE).

Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, F. (2012). Mexico: Pearson Educación

Ahora bien, el Norte de Santander se encuentra en el cuadrante VIII ubicado en la región tres, lo que implica que la organización debe cosechar recursos, para ello es necesario el empleo de estrategias defensivas que permitan el incremento de la inversión económica. Por otra parte, es importante destacar que su posición estratégica interna es promedio, mientras que su posición estratégica externa es baja.

Respecto a las estrategias defensivas D'Alessio (2012) planteó que son aquellas “con las que la organización busca salvarse de situaciones financieras y operativas deficientes. Se basa en acciones correctivas para un mejor posicionamiento en el sector industrial, o finalmente, salir de mismo” (p.244) Algunas de estas estrategias serían: *Aventura conjunta* cuando dos o más organizaciones se junta con propósitos específicos. *Atrincheramiento* que consiste en la reducción de activos y costos para detener la declinación de las ventas y las utilidades. La *desinversión* basada en vender una división de la organización y por último, la *liquidación* que sería la venta de todos los activos de la compañía. Estrategias defensivas a considerar:

1. Fomentar proyectos de integración con los departamentos fronterizos (Santander, Boyacá y Arauca) del Norte de Santander para el desarrollo de sistemas de vías de comunicación para el crecimiento del sector turismo y del intercambio comercial.
2. Gestionar alianzas estratégicas con el gobierno de Venezuela para facilitar el intercambio comercial y el acceso de turistas que beneficie a ambas regiones.
3. Suscribir convenios con la empresa privada para el desarrollo de operadores ecoturísticos que impulsen el crecimiento del sector.
4. Firmar convenios estratégicos con la empresa privada y el gobierno central para el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación que permita el crecimiento de todos los sectores productivos de la región.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia (GE), permite evaluar y realizar la elección adecuada de las estrategias para la organización, según lo indicado por D'Alessio (2012). La situación de la organización estará definida por el crecimiento del mercado, sea este rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en el mercado, la cual puede ser fuerte o débil. De esta forma, se presenta en la Figura 30 la matriz de la gran estrategia para el Norte de Santander.

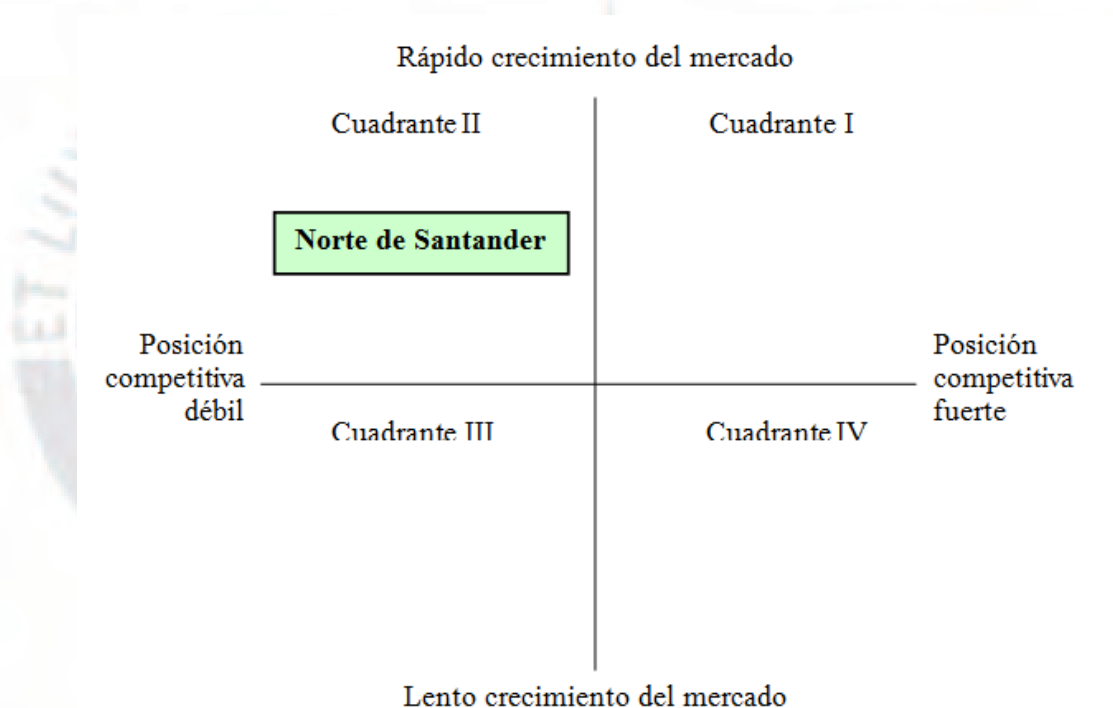


Figura 30 Matriz de la Gran Estrategia (GE).

Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” por D'Alessio, F. (2012). Mexico: Pearson Educación

Como se puede observar, el Norte de Santander se ubica en el cuadrante II, lo que implica un rápido crecimiento del mercado y una posición competitiva débil, requiriendo así según lo indicado por D'Alessio (2012), estrategias que permitan evaluar la aproximación presente del departamento al mercado. Por otra parte, es importante considerar que la región no posee la capacidad para competir de forma efectiva, por lo que es necesario determinar las razones de esta



situación, que le permita mejorar su competitividad. A su vez, el departamento debe considerar la implementación de estrategias intensivas, siendo deseable la integración horizontal, el desarrollo de los mercados, la penetración en el mercado, el desarrollo de productos como alternativas, ya que la región carece de ventajas competitivas considerables. Asimismo, la desinversión o la liquidación son consideradas como estrategias de último recurso, ya que estas pueden generar fondos para la adquisición de otros negocios.

Tabla 33

*Estrategias Intensivas*

<b>Estrategias alternativas</b>	<b>Estrategias específicas</b>
Desarrollo de Productos	Invertir en investigación, crecimiento y explotación de la industria del gas metano.
Desarrollo de mercados	Gestionar inversión en el desarrollo de operadores ecoturísticos en puntos estratégicos de la región.
Desarrollo de mercados	Invertir en el desarrollo de infraestructura en tecnologías de información y comunicación para explotar el mercado de telecomunicaciones con el capital humano que cuenta el departamento.

**6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La matriz de decisión estratégica (DE) permite por su parte, la agrupación de las estrategias generadas en la fase de emparejamiento, a través del uso de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE según lo observado por D'Alessio (2012). Por tanto, la matriz de decisión estratégica permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de estas en las diferentes matrices realizadas, teniendo como criterio de evaluación que la estratégica repetida de tres a cinco veces

es la que se retendrá, mientras que la que obtenga dos o menos repeticiones será considerada una estrategia de contingencia. De esta forma, se puede observar en la Tabla 34 la matriz de decisión estratégica para el Norte de Santander, determinando que 13 estrategias fueron retenidas, y dos son consideradas como estrategias de contingencia, considerando además que las estrategias que más coinciden son las intensivas de penetración, desarrollo de mercados y de productos, así como las defensivas.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Con relación a la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE), es importante destacar que esta permite determinar el atractivo relativo de las estrategias retenidas en la matriz de decisión estratégica, indicando cuales de las estrategias escogidas son las mejores, según lo indicado por D'Alessio (2012). Esta herramienta permite analizar diversas estrategias de forma simultánea, requiriendo la integración de los factores externos e internos correspondientes al proceso de decisión, permitiendo además que el estratega tome pequeñas decisiones que aumenten las probabilidades de que las estrategias finales sean las más adecuadas para la organización.

De esta forma, la evaluación realizada a las estrategias indica que aquellas con una puntuación menor a cinco son menos aceptables o no aceptables, y conformaran el segundo grupo de las estrategias de contingencia, mientras que las que obtuvieron una puntuación mayor a cinco son consideradas como estrategias retenidas, un hecho que se puede observar en la Tabla 35 correspondiente a la matriz de planeamiento estratégico del Norte de Santander, determinando que 12 fueron las estrategias retenidas para la región, y uno es considerada como contingencia.

Tabla 34 *Matriz de Decisión Estratégica (DE)*

Estrategias	Matriz					Total	
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE		
1. Desarrollar los acuerdos económicos de exportación de productos a países como Estados Unidos y Venezuela.	X		X	X	X	4	Retenida
2. Desarrollar planes de desarrollo del turismo en el Norte de Santander.	X	X	X	X	X	5	Retenida
3. Ejecutar la explotación y la extracción del carbón mineral respetando los marcos legales.	X	X	X	X	X	5	Retenida
4. Desarrollar la inversión de la industria manufacturera para fomentar su desarrollo.	X	X	X	X	X	5	Retenida
5. Desarrollar mecanismos de evaluación de gestión de planes, programas y proyectos.	X			X		2	Contingencia
6. Desarrollar el sistema educativo de los niveles básico, técnico y superior para elevar la calidad profesional del recurso humano.	X	X	X	X	X	5	Retenida
7. Desarrollo de clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera, para promover el incremento de plazas de empleo.	X	X	X	X	X	5	Retenida
8. Obtener la inversión del Gobierno central en materia tecnológica, para la aplicación de esta a los sectores económicos.	X	X	X	X	X	5	Retenida
9. Obtener la inversión del Gobierno central en el desarrollo de la infraestructura vial.	X	X	X	X	X	5	Retenida
10. Implementar planes de desarrollo en todos los sectores productivos con el fin de no detener el crecimiento.	X	X	X	X	X	5	Retenida
11. Elaborar el análisis de riesgo y planes de acción en torno a la problemática del accionar de bandas criminales.	X					1	Contingencia
12. Desarrollar el sector minero con énfasis en el respeto al medio ambiente.	X	X	X	X	X	5	Retenida
13. Desarrollar la inversión privada en los sectores agropecuarios, minera, turística e industria manufacturera por medio de la promoción de factores como la sostenibilidad y la confianza.	X	X	X	X	X	5	Retenida
14. Desarrollar la inversión para el desarrollo de la educación técnica y superior en materia tecnológica.	X	X	X	X	X	5	Retenida
15. Implementar las políticas que promuevan el desarrollo, por medio del conocimiento de las normas de seguridad y sostenibilidad ambiental para la generación de confianza a los inversionistas.	X			X	X	3	Retenida

Tabla 35 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Factores clave	Peso	Estrategias específicas retenidas							
		Potenciar los acuerdos económicos de exportación de productos a países como Estados Unidos y Venezuela.		Impulsar el desarrollo del turismo en el Norte de Santander, para posicionarlo como destino turístico de Colombia.		Incentivar la explotación y la extracción del carbón mineral respetando los marcos legales.		Promover la inversión de la industria manufacturera para fomentar su desarrollo.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>									
1. Estabilidad económica de Colombia.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
2. Incremento de los reintegros de divisas a la nación.	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15
3. Existencia de un Plan de Desarrollo para la nación.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
4. Se proyecta el crecimiento económico de Colombia para los próximos años.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
5. Posición privilegiada de Colombia entre las economías de la región suramericana.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
6. Interés por parte del gobierno central por el desarrollo regional del país.	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
7. Apertura comercial de Colombia por medio de los acuerdos comerciales con grandes economías como Estados Unidos.	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
<b>Amenazas</b>									
1. Alta dependencia de la economía colombiana al desenvolvimiento económico de cinco departamentos.	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32
2. Poca inversión en innovación y tecnología por parte del gobierno central.	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30	4	0,40
3. Accionar de bandas criminales que promueven el incremento de la inseguridad.	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09
4. Marcada degradación ambiental.	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16
5. Bajo nivel de formación de profesionales que promuevan el desarrollo tecnológico de la industria.	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32
<b>Fortalezas</b>									
1. División de competencias entre los diferentes niveles de Gobierno.	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08
2. Colombia a nivel nacional crece de forma sostenible en materia de turismo	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,05	1	0,05
3. Tiene una producción agrícola basada en el café, el cacao, la palma, hortalizas y frutas.	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08
4. Experiencia sector pecuario.	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	1	0,08
5. Colombia a nivel nacional crece de forma continua y sostenida en la extracción de carbón mineral.	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	1	0,08
6. Capacidad industria manufacturera.	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08	4	0,32
<b>Debilidades</b>									
1. Gestión ineficiente en la ejecución de planes, programas y proyectos.	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32
2. Desarrollo deficiente del sector turismo en la región.	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06
3. En el Norte de Santander existe un deficiente direccionamiento estratégico de las empresas carboníferas.	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20	1	0,05
4. Deficiente infraestructura vial.	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
5. Baja calidad educativa	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30
6. Altos niveles de deserción en las profesiones inherentes a las actividades económicas del departamento.	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
7. Deficiente inversión del Gobierno central en las actividades de tecnología e innovación del departamento.	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24
<b>Total</b>	<b>2,00</b>		<b>5,08</b>		<b>5,28</b>		<b>5,08</b>		<b>5,20</b>

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) continuación

Factores clave	Peso	Estrategias específicas retenidas							
		Incentivar el desarrollo educativo en los niveles básico, técnico y superior para elevar la calidad profesional del recurso humano.		Desarrollo de clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera, para promover el incremento de plazas de empleo.		Promover la inversión del Gobierno central en materia tecnológica, para la aplicación de esta a los sectores económicos.		Promover la inversión del Gobierno central en el desarrollo de la infraestructura vial.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>									
1. Estabilidad económica de Colombia.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32
2. Incremento de los reintegros de divisas a la nación.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10
3. Existencia de un Plan de Desarrollo para la nación.	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
4. Se proyecta el crecimiento económico de Colombia para los próximos años.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
5. Posición privilegiada de Colombia entre las economías de la región suramericana.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08
6. Interés por parte del gobierno central por el desarrollo regional del país.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
7. Apertura comercial de Colombia por medio de los acuerdos comerciales con grandes economías como Estados Unidos.	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10
<b>Amenazas</b>									
1. Alta dependencia de la economía colombiana al desenvolvimiento económico de cinco departamentos.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2. Poca inversión en innovación y tecnología por parte del gobierno central.	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	1	0,10
3. Accionar de bandas criminales que promueven el incremento de la inseguridad.	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09
4. Marcada degradación ambiental.	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08
5. Bajo nivel de formación de profesionales que promuevan el desarrollo tecnológico de la industria.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	1	0,08
<b>Fortalezas</b>									
1. División de competencias entre los diferentes niveles de Gobierno.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24
2. Colombia a nivel nacional crece de forma sostenible en materia de turismo	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,05	4	0,20
3. Tiene una producción agrícola basada en el café, el cacao, la palma, hortalizas y frutas.	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16
4. Experiencia sector pecuario.	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16
5. Colombia a nivel nacional crece de forma continua y sostenida en la extracción de carbón mineral.	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32
6. Capacidad industria manufacturera.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
<b>Debilidades</b>									
1. Gestión ineficiente en la ejecución de planes, programas y proyectos.	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	4	0,32
2. Desarrollo deficiente del sector turismo en la región.	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06	4	0,24
3. En el Norte de Santander existe un deficiente direccionamiento estratégico de las empresas carboníferas.	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	4	0,20
4. Deficiente infraestructura vial.	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	4	0,32
5. Baja calidad educativa	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30
6. Altos niveles de deserción en las profesiones inherentes a las actividades económicas del departamento.	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20
7. Deficiente inversión del Gobierno central en las actividades de tecnología e innovación del departamento.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
<b>Total</b>	<b>2,00</b>		<b>5,98</b>		<b>6,66</b>		<b>5,44</b>		<b>5,45</b>

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) continuación

Factores clave	Peso	Promover la elaboración de planes de contingencia en todos los sectores productivos con el fin de no detener el crecimiento.		Promover el desarrollo del sector minero con énfasis en el respeto al medio ambiente.		Estrategias específicas retenidas					
		PA	TPA	PA	TPA	Fomentar la inversión privada en los sectores agropecuarios, minero, turístico e industria manufacturera por medio de la promoción de factores como la sostenibilidad y la confianza.		Promover la inversión para el desarrollo de la educación técnica y superior en materia tecnológica.		Fomentar la creación de políticas que promuevan el desarrollo, por medio del conocimiento de las normas de seguridad y sostenibilidad ambiental para la generación de confianza a los inversionistas.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>											
1. Estabilidad económica de Colombia.	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32
2. Incremento de los reintegros de divisas a la nación.	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10
3. Existencia de un Plan de Desarrollo para la nación.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
4. Se proyecta el crecimiento económico de Colombia para los próximos años.	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24
5. Posición privilegiada de Colombia entre las economías de la región suramericana.	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24
6. Interés por parte del gobierno central por el desarrollo regional del país.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
7. Apertura comercial de Colombia por medio de los acuerdos comerciales con grandes economías como Estados Unidos.	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10
<b>Amenazas</b>											
1. Alta dependencia de la economía colombiana al desenvolvimiento económico de cinco departamentos.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2. Poca inversión en innovación y tecnología por parte del gobierno central.	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	4	0,40	2	0,20
3. Accionar de bandas criminales que promueven el incremento de la inseguridad.	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18	1	0,09	4	0,27
4. Marcada degradación ambiental.	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	1	0,08	4	0,32
5. Bajo nivel de formación de profesionales que promuevan el desarrollo tecnológico de la industria.	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,16
<b>Fortalezas</b>											
1. División de competencias entre los diferentes niveles de Gobierno.	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32
2. Colombia a nivel nacional crece de forma sostenible en materia de turismo	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20
3. Tiene una producción agrícola basada en el café, el cacao, la palma, hortalizas y frutas.	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16
4. Experiencia sector pecuario.	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16
5. Colombia a nivel nacional crece de forma continua y sostenida en la extracción de carbón mineral.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
6. Capacidad industria manufacturera.	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08
<b>Debilidades</b>											
1. Gestión ineficiente en la ejecución de planes, programas y proyectos.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
2. Desarrollo deficiente del sector turismo en la región.	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18
3. En el Norte de Santander existe un deficiente direccionamiento estratégico de las empresas carboníferas.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15
4. Deficiente infraestructura vial.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	1	0,08	1	0,08
5. Baja calidad educativa	0,10	3	0,30	1	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
6. Altos niveles de deserción en las profesiones inherentes a las actividades económicas del departamento.	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	2	0,20
7. Deficiente inversión del Gobierno central en las actividades de tecnología e innovación del departamento.	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08
<b>Total</b>	<b>2,00</b>		<b>6,87</b>		<b>4,50</b>		<b>6,71</b>		<b>5,35</b>		<b>5,38</b>

### **6.8 Matriz Rumelt (MR)**

La matriz de Rumelt constituye otro filtro para la evaluación de las estrategias retenidas en las herramientas empleadas anteriormente, considerando los cuatro criterios fundamentales siguientes:

“consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución” (D’Alessio,2012, p.411).

Ahora bien, estos criterios determinarán si el estrategia acepta o no la estrategia evaluadas bajo los criterios antes descritos según lo expresado por D’Alessio (2012). Ante lo ya expresado, se muestra en la Tabla 36 la matriz de Rumelt aplicada a las estrategias retenidas para el Norte de Santander, obteniendo que todas estas fueran aceptadas, pues estas cumplen con los requisitos exigidos por la matriz empleada y serán las consideradas para el siguiente paso.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Respecto a la matriz ética, esta intenta verificar que las estrategias seleccionadas no violenten los aspectos relacionados con los derechos humanos y la justicia, siendo además productivas en cuanto a fines utilitarios se trata. De esta forma, si alguna de las estrategias evaluadas atenta contra los derechos humanos y la justicia, y no posee fines utilitarios, entonces se descartará según lo expresado por D’Alessio (2012). A su vez, se puede observar en la Tabla 37, la matriz de ética para las estrategias del Norte de Santander, en la cual se pudo determinar que ninguna de estas violenta los derechos y la justicia, y tienen fines utilitarios.

Tabla 36

*Matriz Rumelt*

<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Se acepta</b>
1. Tramitar los acuerdos económicos de exportación de productos a países como Estados Unidos y Venezuela.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Implementar planes de desarrollo del turismo en el Norte de Santander, para posicionarlo como destino turístico de Colombia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Ejecutar la explotación y la extracción del carbón mineral respetando los marcos legales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Gestionar la inversión de la industria manufacturera para fomentar su desarrollo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Desarrollar el sistema educativo en los niveles básico, técnico y superior para elevar la calidad profesional del recurso humano.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Desarrollo de clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera, para promover el incremento de plazas de empleo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Obtener la inversión del Gobierno central en materia tecnológica, para la aplicación de esta a los sectores económicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. Obtener la inversión del Gobierno central en el desarrollo de la infraestructura vial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9. Implementar planes de desarrollo en todos los sectores productivos con el fin de no detener el crecimiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10. Desarrollar el sector minero con énfasis en el respeto al medio ambiente.					
11. Gestionar la inversión privada en los sectores agropecuarios, minero, turístico e industria manufacturera por medio de la promoción de factores como la sostenibilidad y la confianza.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12. Obtener la inversión para el desarrollo de la educación técnica y superior en materia tecnológica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13. Implementar las políticas que promuevan el desarrollo, por medio del conocimiento de las normas de seguridad y sostenibilidad ambiental para la generación de confianza a los inversionistas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí



Tabla 37

*Matriz de Ética*

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
<b>Derechos</b>													
Impacto en el derecho de la vida	N	N	P	N	P	P	N	P	P	N	N	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	P	N	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	P	N	P	N	N	N	N	N	P	P	N
Impacto en el derecho al libre proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N
<b>Justicia</b>													
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	N	J	N	N	N	N	J	N	N	N	J	J
Normas de compensación	J	N	J	J	J	J	J	J	N	N	N	J	J
<b>Utilitarismo</b>													
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	N	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota: **Derechos:** V= Viola N= Neutral P= Promueve. **Justicia:** J= Justo N= Neutro I= Injusto. **Utilitarismo:** E= Excelentes N= Neutro P= Perjudicial.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Ante lo ya tratado, se considerará en este apartado las estrategias retenidas, que fueron aquellas que pasaron los filtros de las distintas matrices empleadas para evaluar estas, así como las matrices de contingencia, las cuales son las que no obtuvieron la valoración necesaria, convirtiéndose en estrategias alternativas a las ya existentes.

### *Estrategias Retenidas*

1. Tramitar los acuerdos económicos de exportación de productos a países como Estados Unidos y Venezuela.
2. Implementar planes de desarrollo del turismo en el Norte de Santander, para posicionarlo como destino turístico de Colombia.
3. Ejecutar la explotación y la extracción del carbón mineral respetando los marcos legales.
4. Gestionar la inversión de la industria manufacturera para fomentar su desarrollo.
5. Desarrollar el sistema educativo en los niveles básico, técnico y superior para elevar la calidad profesional del recurso humano.
6. Desarrollo de clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera, para promover el incremento de plazas de empleo.
7. Obtener la inversión del Gobierno central en materia tecnológica, para la aplicación de esta a los sectores económicos.
8. Obtener la inversión del Gobierno central en el desarrollo de la infraestructura vial.
9. Implementar planes de desarrollo en todos los sectores productivos con el fin de no detener el crecimiento.
10. Desarrollar el sector minero con énfasis en el respeto al medio ambiente.
11. Gestionar la inversión privada en los sectores agropecuarios, minero, turístico e

industria manufacturera por medio de la promoción de factores como la sostenibilidad y la confianza.

11. Obtener la inversión para el desarrollo de la educación técnica y superior en materia tecnológica.
12. Implementar las políticas que promuevan el desarrollo, por medio del conocimiento de las normas de seguridad y sostenibilidad ambiental para la generación de confianza a los inversionistas.

### ***Estrategias de Contingencia***

1. Empleo de mecanismos de evaluación de gestión de planes, programas y proyectos.
2. Elaborar el análisis de riesgo y los planes de acción en torno a la problemática del accionar de bandas criminales.

### **6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Habiendo obtenido las estrategias retenidas para el departamento Norte de Santander, se deben comparar estas con los Objetivos de Largo Plazo propuestos para así determinar si las estrategias seleccionadas inciden en las OLP planteados. Asimismo, es importante considerar lo señalado por D'Alessio (2012), que existe el caso en el cual alguna estrategia pudiera no alcanzar o incidir en el OLP, en dicho caso la táctica escogida pasaría a ser una estrategia de contingencia, y por tanto se puede considerar que la matriz de estrategias versus Objetivos de Largo Plazo sería un último filtro para estas. En este sentido, se puede observar en la Tabla 38 la matriz de estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para el Norte de Santander, indicando que las tácticas seleccionadas si influyen en la obtención de los OLP del plan estratégico del departamento.

Tabla 38

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (EOLP)*

<b>Visión</b>									
La visión del Departamento del Norte de Santander para el año 2025, es estar dentro de las 5 primeras regiones mas competitivas de Colombia, garantizando una mejora medible mediante la inversión en tecnología y seguridad, a través del fortalecimiento de sus instituciones y promoviendo el desarrollo sustentable de sus sectores fundamentales como lo son: el económico, el social y el ambiental, que sean beneficiosas para la comunidad.									
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos a largo plazo</b>								
	<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	<b>OLP4</b>	<b>OLP5</b>	<b>OLP6</b>	<b>OLP7</b>	<b>OLP8</b>	
1. Tramitar los acuerdos económicos de exportación de productos a países como Estados Unidos y Venezuela.	X							X	
2. Implementar planes de desarrollo del turismo en el Norte de Santander, para posicionarlo como destino turístico de Colombia.	X	X			X	X	X		X
3. Ejecutar la explotación y la extracción del carbón mineral respetando los marcos legales.	X	X			X			X	
4. Gestionar la inversión de la industria manufacturera para fomentar su desarrollo.	X	X			X			X	
5. Desarrollar el sistema educativo en los niveles básico, técnico y superior para elevar la calidad profesional del recurso humano.		X	X		X			X	
6. Desarrollo de clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera, para promover el incremento de plazas de empleo.	X	X	X			X		X	
7. Gestionar la inversión del Gobierno central en materia tecnológica, para la aplicación de esta a los sectores económicos.	X							X	
8. Obtener la inversión del Gobierno central en el desarrollo de la infraestructura vial.	X	X		X	X			X	
9. Implementar planes de desarrollo en todos los sectores productivos con el fin de no detener el crecimiento.	X	X		X	X			X	
10. Gestionar la inversión privada en los sectores agropecuarios, minera, turística e industria manufacturera por medio de la promoción de factores como la sostenibilidad y la confianza.	X	X			X	X		X	
11. Obtener la inversión para el desarrollo de la educación técnica y superior en materia tecnológica.		X	X		X			X	
12. Implementar las políticas que promuevan el desarrollo, por medio del conocimiento de las normas de seguridad y sostenibilidad ambiental para la generación de confianza a los inversionistas.	X				X			X	X

### **6.12 Matriz de estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Ante lo ya expresado, el último paso será la realización de la matriz de posibilidades de los competidores del Norte de Santander, la cual puede ser observada en la Tabla 39.

La matriz de posibilidades de los competidores permite confrontar las estrategias retenidas con respecto a las posibilidades de los competidores de la región, pues esta información será útil para la implementación de las tácticas escogidas al evaluar las posibles reacciones de los competidores ante estas según lo indicado por D'Alessio (2012). En el caso del Norte de Santander, se confrontaron las estrategias retenidas con los competidores del departamento, siendo este Santander, Boyacá y La Guajira.

### **6.13 Conclusiones**

Ante lo ya estudiado, se puede determinar que las diferentes matrices empleadas sirvieron como herramientas para la formulación de las estrategias destinadas al logro de los Objetivos a Largo Plazo propuestos para el Norte de Santander, así como para la consecución de la visión y la misión del departamento, teniendo como fin último el desarrollo de la competitividad de la región. De esta forma, se pudo lograr por medio de la matriz FODA la formulación de las estrategias con respecto a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas analizadas en las matrices EFE y EFI anteriormente, obteniendo un total de 15 tácticas.

En este sentido, seguidamente las matrices PEYEA, BCG, IE, y GE permitieron direccionar las estrategias adecuadas a ser tomadas para la región a través de la realización de una revisión y evaluación cuidadosa de las potencialidades del departamento. A su vez, las matrices DE, CPE, Rumelt, y de Ética fueron los filtros empleados para la selección de las estrategias retenidas, las cuales son aquellas que calificaron para su conservación y posterior implementación, siendo estas 12 en total; mientras que las estrategias de contingencia, que son

aquellas que no obtuvieron la calificación requerida fueron tres en total. Por otra parte, la matriz EOLP permitió la evaluación de las estrategias retenidas a la luz de los Objetivos de Largo Plazo, teniendo como resultado que las tácticas escogidas estaban orientadas hacia la consecución de estos, y por tanto se reforzaba su elección para su próxima implementación. Asimismo, la matriz de posibilidades de los competidores, permitió la confrontación de las estrategias seleccionadas con respecto a los competidores del Norte de Santander, determinando las reacciones que estos posiblemente tendrían ante las líneas de acción puestas en marcha por el departamento.

Por último, es importante destacar que las matrices empleadas constituyeron una importante herramienta para la toma de decisiones, ya que permitieron una sistematizada formulación y selección de las estrategias para la región destinadas a lograr la misión y la visión propuesta en el presente Plan, las cuales tomaron en cuenta a su vez las diferentes potencialidades y debilidades del Norte de Santander para así elevar su nivel de competitividad, garantizando un alto nivel de vida para sus habitantes y promoviendo el desarrollo de sus sectores económicos primordiales.

Tabla 39

## Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Departamento de Boyacá	Departamento de Santander	Departamento de La Guajira
1. Tramitar los acuerdos económicos de exportación de productos a países como Estados Unidos y Venezuela.	Estará alerta, ya que poseen los mismos destinos de exportación.	Estará alerta, ya que poseen los mismos destinos de exportación.	Estará atento, ya que Venezuela y Estados Unidos son parte de sus destinos de exportación.
2. Implementar planes de desarrollo del turismo en el Norte de Santander, para posicionarlo como destino turístico de Colombia.	Estará atento, aunque Boyacá posee un mejor desempeño en turismo.	Estará atento, aunque Santander posee un mejor desempeño en turismo.	Será indiferente, al tener menor desempeño en cuanto a turismo.
3. Ejecutar la explotación y la extracción del carbón mineral respetando los marcos legales.	Estará atento, ya que Boyacá posee una producción similar al del Norte de Santander a nivel regional.	Será indiferente, pues su producción en cuanto a carbón no representa competencia.	Es indiferente en cuanto a la minería, ya que es uno de los mayores productores.
4. Gestionar la inversión de la industria manufacturera para fomentar su desarrollo.	Será indiferente.	Estará alerta, ya que la industria manufacturera de ambos departamentos se ha vinculado.	Será indiferente.
5. Desarrollar el sistema educativo en los niveles básico, técnico y superior para elevar la calidad profesional del recurso humano.	Estará atento ante los cambios propuestos en educación.	Estará atento ante los cambios propuestos en educación.	Será indiferente.
6. Desarrollo de clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera, para promover el incremento de plazas de empleo.	Indiferente. Boyacá posee altos niveles de producción en dichos sectores.	Indiferente. Santander posee altos niveles de producción en dichos sectores.	Es indiferente en cuanto a la minería, ya que es uno de los mayores productores.
7. Gestionar la inversión del Gobierno central en materia tecnológica, para la aplicación de esta a los sectores económicos.	Estará atento ante los cambios propuestos.	Estará atento ante los cambios propuestos.	Estará atento ante los cambios propuestos en el sector minero.
8. Tramitar la inversión del Gobierno central en el desarrollo de la infraestructura vial.	Puede estar atento, ya que los cambios en infraestructura vial podrían afectarles.	Puede estar atento, ya que los cambios en infraestructura vial podrían afectarles.	Indiferente, ya que no es un departamento vecino.
9. Implementar planes de desarrollo en todos los sectores productivos con el fin de no detener el crecimiento.	Indiferente ya que Boyacá posee un mayor porcentaje de participación en el PIB.	Indiferente, ya que Santander es uno de los cinco departamentos que aporta más al PIB.	Estará atento ya que posee menor participación en el PIB.
10. Gestionar la inversión privada en los sectores agropecuarios, minera, turística e industria manufacturera por medio de la promoción de factores como la sostenibilidad y la confianza.	Indiferente. Boyacá posee altos niveles de producción en dichos sectores.	Indiferente. Santander posee altos niveles de producción en dichos sectores.	Es indiferente en cuanto a la minería, ya que es uno de los mayores productores.
11. Tramitar la inversión para el desarrollo de la educación técnica y superior en materia tecnológica.	Estará atento ante los cambios propuestos.	Estará atento ante los cambios propuestos.	Será indiferente.
12. Implementar las políticas que promuevan el desarrollo, por medio del conocimiento de las normas de seguridad y sostenibilidad ambiental para la generación de confianza a los inversionistas.	Estará atento ante los cambios propuestos.	Estará atento ante los cambios propuestos.	Será indiferente.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se determinarán los lineamientos estratégicos y la ejecución de las estrategias retenidas de la organización. De esta manera, se definirá de forma específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida de la organización, debiendo requerir líderes que puedan llevar a cabo la planificación, ya que se requiere tomar decisiones importantes así como asumir riesgos, según lo indicado por D'Alessio (2012). Por tanto, la implementación es un paso vital para toda planificación estratégica, ya que permite la concreción de las estrategias retenidas, los objetivos a largo plazo y la visión de la región, constanding de cuatro elementos fundamentales, los objetivos a corto plazo, las políticas, los recursos y la estructura organizacional.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son definidos por D'Alessio (2012) como "...los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (en otra forma más sencilla de ver, son la suma de los OCP los que dan como resultado el OLP)." (p.449). Por tanto, los OCP permitirán alcanzar los OLP, debiendo ser estos verificables y claros, para así conseguir la eficiencia y eficacia del empleo de los recursos por parte de la organización.

#### **OLP 1**

Tener una tasa de crecimiento promedio anual del PIB del 6% del año 2015 al 2025. Los objetivos a corto plazo asociados a este OLP son:

**OCP 1.1.** A partir del año 2017, tener un crecimiento anual en 10% del PBI de los sectores agropecuario, minería, industria manufacturera y turística.

**OCP 1.2.** Lograr la instalación de dos empresas grandes o medianas anualmente a partir del año 2016 en las industrias agropecuaria, minera, manufacturera y turística.



**OCP 1.3** Elevar la participación de la PEA en las actividades económicas del departamento de 59% al 75% para el año 2017.

**OCP 1.4** Incrementar el promedio del ingreso per cápita promedio de \$381,406 a \$415,000 pesos al 2017 con un crecimiento anual del 3% hasta 2025.

## **OLP 2**

Para el 2025 el Norte de Santander disminuirá el porcentaje de personas en situación de pobreza en 10%. Para el año 2013 el porcentaje de personas en situación de pobreza en este departamento se ubicó en 39,4%. Los objetivos a corto plazo asociados a este OLP son:

**OCP 2.1** Disminuir la incidencia de pobreza extrema a 7% en el año 2017. Hoy se ubica en 10,4% según datos del Departamento Administrativo de Estadística (DANE).

**OCP 2.2** Disminuir el coeficiente de desigualdad de ingresos (coeficiente de Gini) de 0,480 a 0,380 para el año 2017.

**OCP 2.3** A partir del año 2017, iniciar la creación de institutos técnicos en los municipios del departamento, inaugurando 5 institutos cada año para ofrecer carreras técnicas de las industrias relacionadas con el sector agropecuario, minero, industria manufacturera, y turismo.

**OCP 2.4** Para el año 2017 perfeccionar la estructura de dos centros de salud de la infraestructura regional de salud anualmente.

**OCP 2.5** Construir para el año 2017 el Acueducto Metropolitano y el Embalse Multipropósito Cínera.

## **OLP 3**

Para el año 2025 el Norte de Santander disminuirá la deserción escolar en 2.5%. desarrollando el sistema educativo en los distintos niveles que lo conforman. Para el año 2013 la deserción escolar se ubicaba en 10,59% según cifras del Ministerio de Educación Nacional Los

objetivos a corto plazo asociados a este OLP son:

**OCP 3.1** Incrementar las rutas de transporte escolar con la incorporación de dos unidades de transporte por año a partir del 2017.

**OCP 3.2** Disminuir la tasa de trabajo infantil de 13 al 8 de cada 100 niños en promedio a partir del 2017.

**OCP 3.3** Mejorar la capacitación de los profesores en un 20% a partir de la revisión de sus capacidades y conocimientos a partir del año 2017.

#### **OLP 4**

Para el año 2025 el Norte de Santander ampliará su infraestructura vial en 50% gestionando la inversión del gobierno central. En la actualidad posee 848.34 Km. de red vial primaria de la cual 71.65 % se encuentra pavimentado. Los objetivos a corto plazo asociados a este OLP son:

**OCP 4.1** Realizar una evaluación del 28,15% de la red vial primaria no pavimentada para el año 2017.

**OCP 4.2** Ejecutar un desarrollo de la infraestructura vial en 110 km para el año 2017.

#### **OLP 5**

El Norte de Santander incrementará para el año 2025 su Índice de Desarrollo Humano de 0.796 a 0.840. Los objetivos a corto plazo asociados a este OLP son:

**OCP 5.1** Disminuir en 3% la tasa de analfabetismo en la población mayor a 15 años para el año 2017.

**OCP 5.2** Elevar la esperanza de vida al nacer de 71.82 a 75 años para el 2017.

**OCP 5.3** Elevar la cobertura neta de escolaridad de 79% a 90% para el año 2017.

**OCP 5.4** Elevar la cobertura de la educación superior en 50% para el año 2017.

## **OLP 6**

Desarrollar la industria turística, gestionando el desarrollo de la infraestructura vial, de las instituciones y empresas relacionadas, a fin de incrementar la ocupación hotelera llegando al 55% y con el 10% de los hoteles certificados para el año 2025. En el año 2013 hubo una contracción de 21.7% de la ocupación hotelera y solo el 2,56% de los hoteles poseía certificación. Los objetivos a corto plazo asociados a este OLP son:

**OCP 6.1** Aumentar el nivel de certificación de los hoteles del departamento en 50% para el año 2017.

**OCP 6.2** Impulsar la creación de una posada turística con registro nacional de turismo cada dos años.

**OCP 6.3** Promover el desarrollo turístico en Europa en busca de llegar a una ocupación del 30% en el año 2017.

**OCP 6.4** Crear a partir del año 2017 dos escuelas anuales de una escuela de turismo y hotelería

## **OLP 7**

Para el 2025 mejorar como mínimo 7 puestos en el ranking de competitividad departamental en Colombia, basándose en la inversión en tecnología que apalancara el rápido crecimiento en los sectores de la minería, agricultura, manufacturero y turismo. Los objetivos a corto plazo asociados a este OLP son:

**OCP 7.1** Incrementar la inversión del gobierno central en el ramo de tecnología e innovación en un 1.5% para el 2017.

**OCP 7.2** Incrementa de 0.5 a 2.0 por cada 100 investigadores la cantidad de proyectos aprobados por Colciencias para el 2017.

**OCP 7.3** Incrementar en 10% el desarrollo de grupos de investigación en las categorías A1 y A del Índice Scienticol para el 2017.

**OCP 7.4** Implementar en el año 2017 un centro integral en el Norte de Santander enfocado en la creación, organización y formalización de las empresas informales de la región.

### **OLP 8**

Para el año 2025 implementar una política que reduzca el impacto ambiental en los sectores mineroenergético. Los objetivos a corto plazo asociados a este OLP son:

**OCP 8.1** A partir del año 2017 crear anualmente un centro técnico municipal enfocado en la medición y cuidado del medio ambiente.

**OCP 8.2** Para el año 2017 cada compañía del sector mineroenergético debe contratar como mínimo 3 empleados egresados de los centros técnicos municipales enfocados en la medición y cuidado del medio ambiente.

**OCP 8.3** Para el 2017 implementar el uso de sellos verdes en las empresas mineroenergéticas con renovación anual.

**OCP 8.4** A partir del año 2017 implementar beneficios tributarios para las compañías mineroenergéticas donde puedan ahorrar 2 puntos en el IVA cumplan con las normas de ahorro de energía.

### **7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

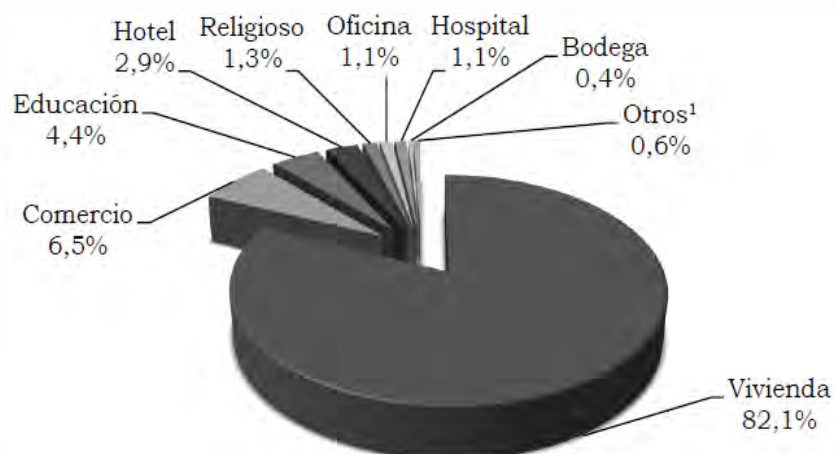
Los recursos asignados a los OCP serán aquellos insumos necesarios que permitan la ejecución de las estrategias seleccionadas según lo indicado por D'Alessio (2012). De tal manera, que los recursos considerados para la consecución de los OCP deben estar agrupados en financieros, físicos, humanos y tecnológicos, ya que estos reforzaran las competencias que encauzarán a la organización a la obtención de la visión propuesta.

### ***Recursos Financieros***

Los recursos financieros asignados al departamento pueden ser observados en la Tabla 40, en la cual se disgregan las fuentes de financiamientos para el Norte de Santander en el año 2014, destacando que el total asignado fue de 419,499 millones de pesos. Adicionalmente, el Sistema General de Regalías aportó 185,903 millones de pesos que implica un 44% de la financiación destinada a los proyectos de desarrollo de la región, y le fueron trasladados al departamento recursos por una cantidad de 5,34 mil millones de pesos del cupo del Fondo de Desarrollo Regional al rubro de Asignaciones Directas (Contraloría General de la República, 2014). A su vez, los recursos financieros provendrán de los recursos propios del departamento y sus municipios, así como del Sistema General de Participaciones, del presupuesto asignado por parte del Gobierno central y la inversión privada.

### ***Recursos Físicos***

Los recursos físicos estarán conformados por aquellos bienes tangibles que serán empleados para la consecución de los objetivos propuestos, siendo estos en su mayoría compuestos por la infraestructura del Norte de Santander. En este sentido, se puede considerar lo observado en la Figura 31, correspondiente a la distribución de área aprobada para el año 2012 en el Norte de Santander, lo cual implica la consideración de la inversión en sectores fundamentales para el logro de los OCP propuestos, tales como comercio, hotelería, oficina, hospital, educación y vivienda según datos del Banco Central de Colombia (2012). A su vez, será vital la inversión en infraestructura vial, ya que esta ayudará en el desarrollo de los OCP relacionados con el turismo, el mejoramiento de las actividades económicas y el incremento del bienestar de los ciudadanos del Norte de Santander, así como será fundamental la inversión con respecto a la infraestructura de saneamiento y distribución del agua potable.



*Figura 31* Norte de Santander. Distribución Área Total Aprobada, según Destinos 2012. Tomado de “Informe de Coyuntura Económica Regional 2012. Norte de Santander”, por Banco Central de Colombia (2012). Recuperado el 20 de septiembre de 2014 de la página web: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_nortedesantander\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_nortedesantander_2012.pdf)

### ***Recursos Tecnológicos***

Los recursos tecnológicos del Norte de Santander son escasos y requieren una importante inversión en el sector, por lo cual esta dependerá de los OCP propuestos para el logro de un departamento competitivo en materia de tecnología. De esta forma, Pineda (2014) reconoció lo siguiente con respecto a los retos de la inversión en esta materia en el departamento:

...debe tenerse en cuenta el potencial actual de las instituciones y centros de investigación, y por tanto que se requiere aumentar las inversiones para la IDTI, que debe estar orientada por prioridades comunes, el fortalecimiento empresarial de bienes y servicios y los distintos grupos de investigación, para aprovechar las sinergias en áreas especializadas de desarrollo tecnológico, que es de particular importancia para las tecnologías intensivas en capital (p. 27).

Tabla 40

Fuentes de Financiamiento para el Departamento Norte de Santander

REGION/DEPTO.	VALOR TOTAL	TOTAL S.G.R. ENTIDAD	AD 2012	ESPEC I FICAS 40% FCR 2012	FDR 2012	FCR 2012	FCTel 2012	TOTAL 2012	AD 2013-2014	ESPEC I FICAS 40% FCR 2013 - 2014	FDR 2013 - 2014	FCR 2013-2014	FCTel 2013 - 2014	TOTAL 2013-2014	AD 2015-2016	ESP ECI FIC AS 40% FCR 2015 - 2016	FDR 2015-2016	FCR 2015 - 2016	FCTel 2015 - 2016	TOTAL 2015 - 2016
<b>CENTRO ORIENTE</b>	2'269,660	1'383,498	197,191	48,321	101,720	91,299	71.508	510,039	255,234	106,795	140,982	163,416	156,174	822,602	4,451	132	3,741	19,655	22,878	50,858
<b>BOGOTÁ</b>	153,661	141,316	0	0	28,871	0	16.000	44,871	0	0	53,513	0	32,090	85,603	0	0	0	0	10,842	10,842
<b>BOYACÁ</b>	379,971	319,847	79,615	15,572	10,554	32,874	0	138,615	87,375	21,770	25,483	29,889	2,175	166,692	4,451	0	0	10,088	0	14,540
<b>C/MARCA</b>	556,233	279,416	3,951	10,883	30,197	15,096	31.608	91,736	4,248	37,759	22,462	62,047	47,416	173,932	0	132	1,581	0	12,036	13,748
<b>NORTE SDER</b>	419,499	185,903	3,917	13,411	10,000	28,507	0	55,834	1,968	26,720	17,237	39,191	44,953	130,069	0	0	0	0	0	0
<b>SANTANDER</b>	760,295	457,015	109,708	8,455	22,098	14,822	23.900	178,983	161,643	20,546	22,287	32,289	29,540	266,305	0	0	2,160	9,567	0	11,727

Nota: Tomado de "Departamento de Norte de Santander Regalías", por Contraloría General de la República, 2014. Recuperado de <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/155638087/181816493/Info-60-NSantander-web.pdf/1cd17847-e401-430f-ba2e-7c97c17da208>

### ***Recursos Humanos***

El recurso humano a emplear para la obtención de los OCP será aquel formado en las instituciones educativas del Norte de Santander, sobre todo el relacionado a las actividades económicas del departamento. De esta manera, destacan los centros de formación del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, los cuales poseen presencia en los 40 municipios de la región, y están constituidos por el Centro de Formación para el Desarrollo Rural y Minero, el cual posee cobertura en las áreas de agroindustria, agricultura, pecuario, agroturismo, minería, tecnologías de la información, entre otros; y el Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios.

#### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son definidas por D’Alessio (2012) como “...los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia.” (p. 468), estas constituyen las directrices y métodos para soportar el logro de los objetivos, determinando los límites del accionar para el desempeño de la organización. A su vez, estas políticas están relacionadas a los valores prescritos para la organización, encauzando el camino para el logro de la visión establecida.

#### ***Estrategia 1***

Tramitar los acuerdos económicos de exportación de productos a países como Estados Unidos y Venezuela. Para la Estrategia 1, se considerarán las siguientes políticas:

1. Desarrollar políticas que fomenten la disminución del comercio de fronteras, promoviendo las relaciones entre la región y los gobiernos fronterizos del Zulia y el Táchira en Venezuela.
2. Promoción constante de la participación de instituciones públicas y privadas en iniciativas como Procolombia, con el fin de facilitar el diseño y ejecución de las



estrategias de internacionalización de los productos realizados en la región.

3. Apoyar la participación de las asociaciones de productores en foros internacionales, con el objetivo de que estos conozcan las nuevas tendencias globales y hacer contacto con posibles nuevos clientes.
4. Fomentar la creación de ferias internacionales que promuevan la participación de empresas productoras y potenciales clientes.

### ***Estrategia 2***

Implementar planes de desarrollo del turismo en el Norte de Santander, para posicionarlo como destino turístico de Colombia. Para la Estrategia 2, se considerarán las siguientes políticas:

1. Capacitar a los agentes relacionados con las actividades turísticas del departamento, en cuanto a atención al turista.
2. Suscitar la creación del Norte de Santander como marca promocional.
3. Promover el ecoturismo como marca del desarrollo turístico del Norte de Santander.
4. Promover el patrimonio cultural e histórico del departamento como marca del turismo en el Norte de Santander.
5. Fomentar la creación de empresas prestadoras de paquetes turísticos.
6. Generar el desarrollo de una cultura regional turística y un buen trato a los turistas de los pobladores.

### ***Estrategia 3***

Ejecutar la explotación y la extracción del carbón mineral respetando los marcos legales.

Para la Estrategia 3, se considerarán las siguientes políticas:

1. Promover la titularización minera entre las empresas del ramo que no la posean.
2. Contribuir al mejoramiento de las vías secundarias y terciarias en las zonas de

influencia minera.

3. Impulsar el mejoramiento de la conexión eléctrica en las zonas de explotación minera.
4. Apoyar los procesos de innovación y actualización tecnológica para el desarrollo de las actividades mineras.
5. Promover la seguridad industrial en las explotaciones mineras en el departamento.
6. Fomentar la realización de estudios para conocer las potencialidades mineras del departamento.
7. Promover el desarrollo de la industria de extracción del gas metano vinculado al carbón mineral.

#### ***Estrategia 4***

Gestionar la inversión de la industria manufacturera para fomentar su desarrollo. Para la Estrategia 4, se considerarán las siguientes políticas:

1. Promover el esfuerzo conjunto entre el sector industrial y el sector agropecuario, para el desarrollo de la industria maderera y la manufactura de calzados y cuero.
2. Fomentar la creación de nuevos empleos.
3. Impulsar la creación de nuevas empresas del sector manufacturero.
4. Fomentar la publicidad a nivel nacional e internacional sobre los productos generados por la industria manufacturera de la región.

#### ***Estrategia 5***

Desarrollar el sistema educativo en los niveles básico, técnico y superior para elevar la calidad profesional del recurso humano. Para la Estrategia 5, se considerarán las siguientes políticas:

1. Promover el desarrollo de la infraestructura de la educación básica, técnica y superior,

sobre todo en las zonas rurales del departamento.

2. Promover la revalorización de la carrera educativa a nivel regional por medio de la revisión salarial anual de los salarios de los educadores.
3. Generar políticas que promuevan a la educación como eje fundamental del desarrollo socio económico de las familias de la región.
4. Gestionar la creación de nuevas rutas de transporte escolar, sobre todo en las zonas rurales del departamento.
5. Promover la revisión y apertura de universidades privadas con altos estándares educacionales a nivel nacional e internacional, enfocadas en el desarrollo de las carreras relacionadas a las actividades económicas de la región.
6. Promover las buenas prácticas en torno a los procesos de selección y capacitación de los educadores en los niveles básico, técnico y superior.

#### ***Estrategia 6***

Desarrollo de clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera, para promover el incremento de plazas de empleo. Para la Estrategia 6, se considerarán las siguientes políticas:

1. Apoyar la creación de clústeres de productos agropecuarios, turísticos, mineros y manufactureros en la región.
2. Fomentar la creación de nuevos empleos.
3. Promover las ventajas competitivas en los clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera.
4. Promover la creación y consolidación de zonas francas dedicadas a productos como carnes, pescados, café, aceites, entre otros.

5. Fomentar la adquisición de sistemas de comunicación e información que faciliten el funcionamiento operacional de los clústeres.
6. Gestionar la promoción a nivel nacional e internacionales de los clústeres.

### ***Estrategia 7***

Obtener la inversión del Gobierno central en materia tecnológica, para la aplicación de esta a los sectores económicos. Para la Estrategia 7, se considerarán las siguientes políticas:

1. Promover la coordinación entre el gobierno regional y el central para la elaboración de planes en conjunto para el desarrollo tecnológico del departamento.
2. Fomentar los procesos de investigación y transferencia tecnológica a los sectores económicos del departamento.
3. Promover la extensión del uso del internet por medio del desarrollo de la infraestructura de los servicios de tecnológicas de la información y la comunicación.
4. Promover la apertura de instituciones educativas que fomenten las carreras vinculadas con la tecnología y la innovación en la región.

### ***Estrategia 8***

Obtener la inversión del Gobierno central en el desarrollo de la infraestructura vial. Para la Estrategia 8, se considerarán las siguientes políticas:

1. Promover la coordinación entre el gobierno regional y el gobierno central para la creación de diversos planes de desarrollo de la infraestructura vial del departamento.
2. Gestionar la pavimentación de las vías primarias, secundarias y terciarias.
3. Impulsar el desarrollo de estudios de mejoramiento en las redes viales primarias, secundarias y terciarias.
4. Promover el mantenimiento preventivo anual de los corredores viales.

5. Gestionar la ampliación de los pasos fronterizos.
6. Gestionar la construcción y adecuación de los terminales de transportes aéreos y terrestres.

### ***Estrategia 9***

Implementar planes de desarrollo en todos los sectores productivos con el fin de no detener el crecimiento. Para la Estrategia 9, se considerarán las siguientes políticas:

1. Promover acciones para el desarrollo y la sostenibilidad de los sectores económicos de la región.
2. Incentivar en la empresa privada la incorporación de personal capacitado de la región.
3. Gestionar la creación de diversos planes en los sectores agropecuario, minero, turístico y la industria manufacturera.
4. Fomentar alianzas estratégicas entre el gobierno regional, las empresas privadas y las universidades que posean carreras vinculadas con los sectores económicos de la región para la elaboración de dichos planes de contingencia.

### ***Estrategia 10***

Gestionar la inversión privada en los sectores agropecuario, minero, turístico e industria manufacturera por medio de la promoción de factores como la sostenibilidad y la confianza. Para la Estrategia 10, se considerarán las siguientes políticas:

1. Gestionar la creación de un Centro de desarrollo empresarial que permita la capacitación de micros y pequeños empresarios.
2. Promover la realización de acuerdos entre las empresas privadas y el gobierno regional.
3. Promover la creación de nuevas empresas en los sectores agropecuario, minero, turístico e industria manufacturera.

### ***Estrategia 11***

Tramitar la inversión para el desarrollo de la educación técnica y superior en materia tecnológica. Para la Estrategia 11, se considerarán las siguientes políticas:

1. Promover la apertura de instituciones educativas que fomenten las carreras vinculadas con la tecnología y la innovación en la región.
2. Incentivar el interés de niños y jóvenes en participar en carreras tecnológicas.

### ***Estrategia 12***

Implementar las políticas que promuevan el desarrollo, por medio del conocimiento de las normas de seguridad y sostenibilidad ambiental para la generación de confianza a los inversionistas. Para la Estrategia 12, se considerarán las siguientes políticas:

1. Fomentar las buenas prácticas medioambientales y de responsabilidad social empresarial en la industria minera.
2. Incentivar a la empresa privada en la adquisición de tecnologías que permitan el incremento de la eficiencia de sus procesos y sean respetuosas con el medio ambiente.
3. Promover activamente los esfuerzos de sensibilización de la población en cuanto al mantenimiento y buen trato al medio ambiente.
4. Favorecer el aprovechamiento de los recursos naturales de forma sostenible y con el fin de resguardar al medio ambiente.

## **7.4 Estructura de la Organización**

La estructura de la organización es fundamental para el cumplimiento de las estrategias y objetivos propuestos, siendo esta el armazón que comprende la distribución de las actividades de la organización, como bien planteó D'Alessio (2012).al respecto:

La estructura organizacional, es el armazón (que incluye la distribución, división,

agrupación, y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias... (p.484)

Por tanto, se consideró que la estructura actual de la gobernación del Norte de Santander, mostrada en la Figura 32, no está ajustada completamente a las estrategias y políticas propuestas en el presente plan y requiere de algunas modificaciones para su correcto funcionamiento.

En primer lugar, se debe destacar que la reestructuración a elaborar estará enfocada en la adaptación de la organización al tamaño correcto (rightsizing), lo cual implica lo siguiente:

1. A la Secretaria de Desarrollo Económico, la cual está conformada por las Áreas de Desarrollo Agropecuario, Piscícola y Forestal, de Servicios Turísticos y Comerciales, y de Desarrollo Empresarial, se le unirá la Secretaría de Minas y Energía siendo designada Área de Minas y Energía, ya que es necesaria la coordinación de todas las actividades económicas del departamento en una Secretaria.

A la Secretaria de Infraestructura, compuesta por las Áreas Técnica y de Proyectos, de contratación, de Supervisión e Interventorias, se le sumará la Secretaria de Tránsito para conformar el Área de Infraestructura Vial y Tránsito, que pueda coordinar no solamente el mejoramiento y mantenimiento de las vías del departamento, sino también las regulaciones del tránsito en la región. A su vez, se incluirá a esta Secretaria la concerniente a Agua Potable, convirtiendo está en un Área que permita la correcta gestión de los proyectos de infraestructura en materia de agua potable, alcantarillados y aseo en el departamento.

2. A la Secretaria de Desarrollo Social, conformada por las Áreas de Gestión Social, y de Participación Comunitaria, se le anexará la Secretaria de la Mujer, para la creación del Área de Participación de la Mujer, para un correcto funcionamiento de este eje.

Asimismo, a esta Secretaria se incluirán como Áreas las Secretarías de Educación, Cultura, y de Vivienda, siendo esta última separada de la otrora Secretaria de Vivienda y Medio Ambiente, y se creará el Área de Salud, una materia que no estaba contemplada en la actual estructura de la organización, siendo esta básica para el desarrollo social de los nortesantandereanos.

3. Se creará la Secretaria de Medio Ambiente, la cual tendrá como función el establecimiento de las estrategias y políticas necesarias para la preservación del medio ambiente del departamento.

4. A la Secretaria de Gobierno, compuesta por las Áreas de Orden Público y Seguridad Ciudadana y de Derechos Humanos y Paz, se le incluirá la Secretaria Privada, la cual será convertida en el Área de Asuntos Internos, destinada a cumplir con las labores inherentes al Despacho del Gobernador, y la Secretaria Jurídica que se convertirá en el Área de Asuntos Jurídicos.

En este sentido, se puede observar en la Figura 33 como la estructura de la organización quedará luego de la reestructuración realizada, determinando que se han reducido de forma considerable la cantidad de Secretarías, siendo muchas de estas suprimidas y transformadas en Áreas bajo la autoridad de Secretarías de un tema en específico, esto con el fin de permitir que la estructura fluya de una forma más coordinada que impacte positivamente en la consecución de las estrategias propuestas, creando una estructura organizacional funcional acorde al nuevo plan estratégico que será implementado.



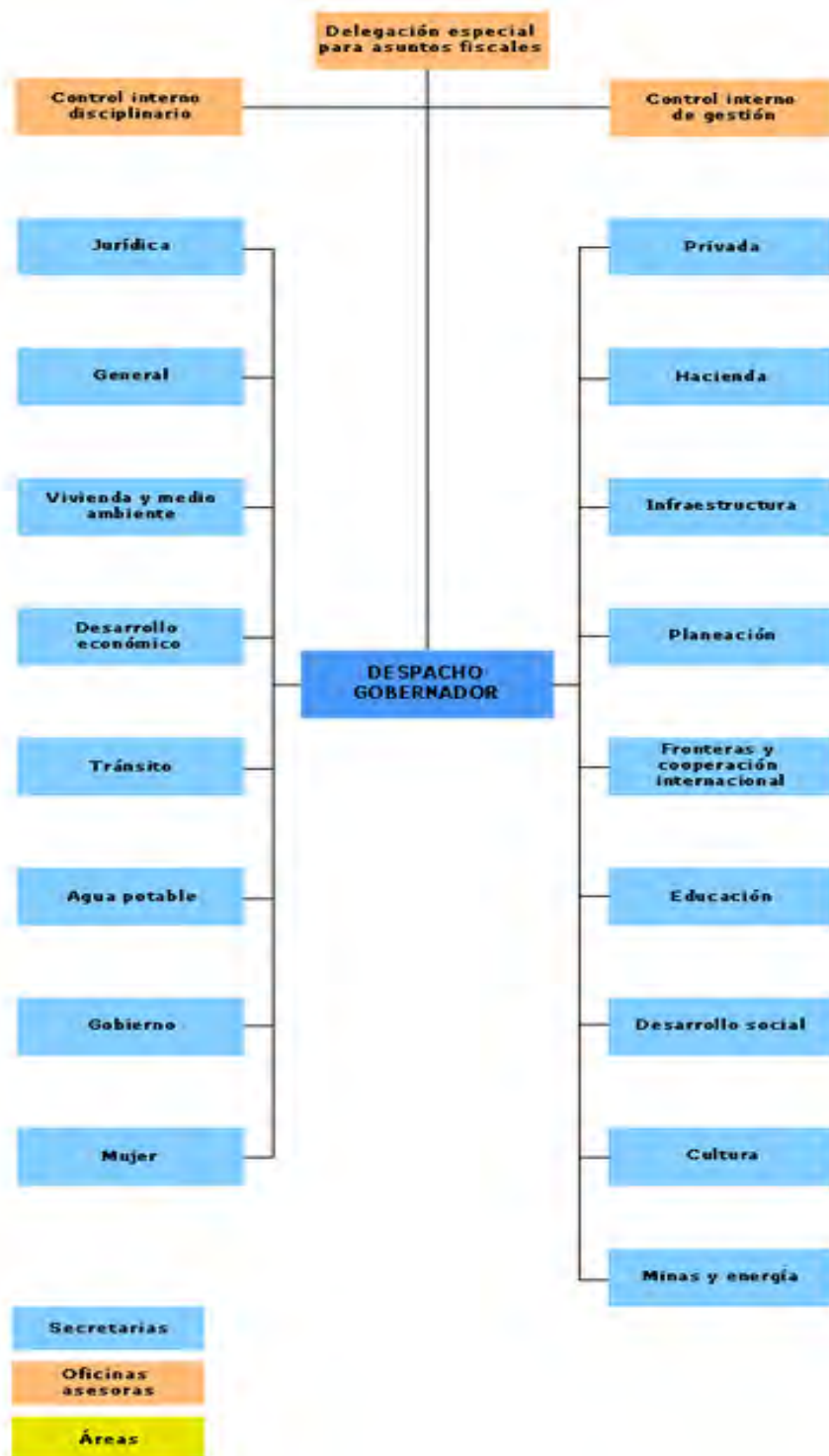


Figura 32 Estructura Orgánica de la Gobernación del Norte de Santander. Tomado de “Estructura orgánica de la Gobernación del Norte de Santander”, por Gobernación del Norte de Santander, 2014. Recuperado de <http://www.nortedesantander.gov.co/estructura.php>

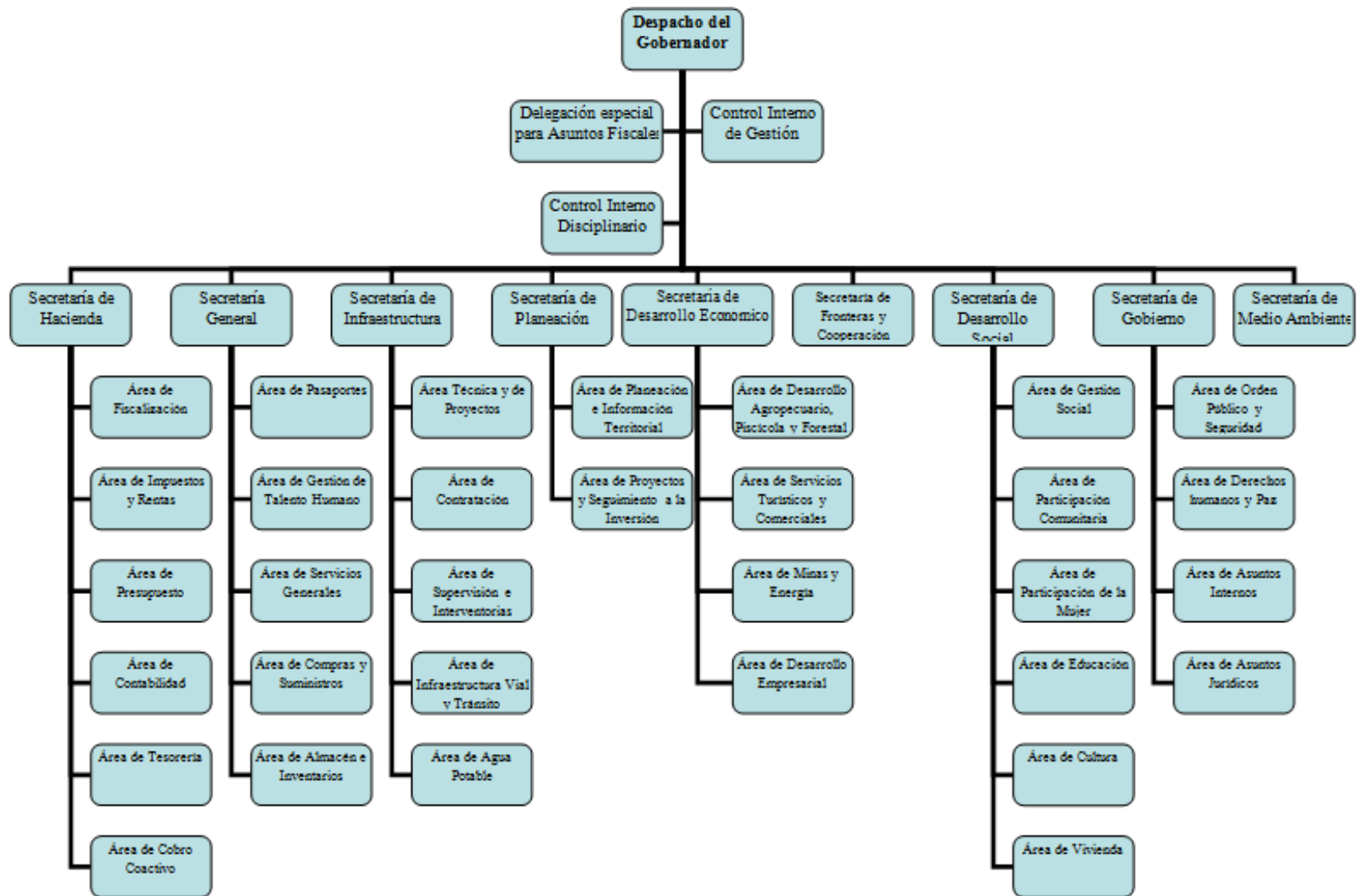


Figura 33 Estructura Orgánica de la Gobernación del Norte de Santander luego de la reestructuración.

### **7.5 Medio Ambiente y Ecología**

El medio ambiente y la ecología son fundamentales para el logro de las estrategias propuestas para hacer del Norte de Santander un departamento competitivo tanto a nivel nacional como internacional, ya que algunas actividades como la minería pueden tener efectos adversos en la naturaleza en la atmósfera, los suelos, así como las aguas superficiales y subterráneas. Para mitigar el efecto de este tipo de actividades, es necesaria la puesta en marcha de nuevas tecnologías que permitan el desarrollo sostenible de la minería en la región, requiriendo a su vez la adecuada capacitación del personal que labora en las empresas dedicadas a la extracción de carbón mineral.

A su vez, la conservación del medio ambiente es determinante para la promoción del turismo, sobre todo del ecoturismo en Áreas Naturales Protegidas como el Parque Nacional Natural Catatumbo Bari, Parque Nacional Tama y El Área Natural Única Los Estoraques, por lo que las estrategias establecidas están destinadas al resguardo del medio ambiente y al desarrollo sostenible del departamento.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Luego de determinar la estructura de la organización, es importante definir la importancia que posee el recurso humano encargado de llevar a cabo las labores de dicha estructura, siendo fundamental indicar que sin el personal calificado será muy complicado, sino imposible, llevar a cabo las labores necesarias para la consecución de las estrategias escogidas. Por tanto, es preciso considerar que el cambio en cuanto a la estructura de la organización requerirá la transición hacia un nuevo estado, y por ende, un número considerable de personas podrían resistirse a dicho cambio, siendo necesaria la figura del líder de la organización.

Con relación a lo expresado, se puede indicar que la resistencia al cambio por parte del

personal puede hacerse frente por medio del uso de canales de comunicación eficaces y continuos, que permitan generar un cambio en las actitudes de los empleados permitiendo que estos también posean el deseo de cambiar y participen activamente en la planeación para obtenerlo (Mondy y Noe, 2005). A su vez, es importante considerar que el personal necesario para la estructura organizativa debe poseer un perfil determinado, el cual será localizado a través de métodos de reclutamiento y selección, para así estudiar si un candidato tiene las características necesarias, mientras que los empleados que ya integren la organización podrán acceder a diversos cursos para lograr el fortalecimiento de sus habilidades.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Es importante considerar la gestión del cambio ante la transformación que sufrirá la organización que pondrá en práctica las estrategias y políticas destinadas al logro de la visión y la misión propuesta para el Norte de Santander, por lo que se debe considerar que la comunicación es fundamental para gestionar el cambio planteado. Para lograr el cambio se pondrán en marcha las siguientes acciones:

1. Ejecutar un plan de concientización para el personal de la organización, que permitirá la difusión de la nueva visión y misión para facilitar el establecimiento de un sentido de urgencia de los cambios a realizar.
2. La ejecución del plan propuesto será puesto en marcha y liderado por el equipo gerencial especialmente conformado con el objetivo principal de gestionar el cambio, capaz de realizar el análisis situacional, así como poner en práctica las estrategias diseñadas para lograr los objetivos planteados.
3. Empleo de estrategias para comunicar el cambio, el equipo debe usar las tecnologías de información, como el uso del Internet, para que se difundan los nuevos lineamientos estratégicos

del Departamento del Norte de Santander, lo cual permita que todos los involucrados la compartan y actúen en función de ellos.

### **7.8 Conclusiones**

La planificación estratégica es vital para la ejecución de las estrategias retenidas para el desarrollo sostenible del departamento, siendo fundamental a su vez el establecimiento de los objetivos a corto plazo de los objetivos de largo plazo, los cuales fueron constituidos para la promoción del desarrollo económico, social y el mantenimiento del medio ambiente del Norte de Santander.

A su vez, los recursos financieros necesarios para el desarrollo del departamento están constituidos no solamente por recursos propios de la región y los municipios que lo constituyen, sino también de aquellos proporcionados por el Gobierno Central, el Fondo de Desarrollo Regional y el Sistema General de Participaciones. Por otra parte, la estructura de la organización fue rediseñada para el logro de las estrategias propuestas, la cual necesitará que esté conformada por profesionales altamente capacitados que posean la urgencia del cambio, así como el claro conocimiento de la visión y la misión de la organización y actúen acorde a la obtención de estas como objetivos finales.

De esta forma, es importante considerar que el Norte de Santander debe pasar por un proceso de cambio necesario para su desarrollo sostenible, por lo que es vital concentrar los esfuerzos en explotar las potencialidades del departamento, basadas principalmente en el desarrollo de las actividades económicas de la región, fomentando mejores condiciones en la infraestructura y tecnología requerida para la generación de mayores recursos financieros, así como para la creación de nuevos empleos que permitan albergar a una mayor cantidad de población económicamente activa que limite la migración de recurso humano valioso para el

desarrollo del departamento, que permitirá elevar a su vez la calidad de vida de la población de la región.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control son fundamentales para todo plan estratégico, ya que es un proceso que se realiza de forma continua a lo largo del desarrollo del plan. Por ende, es definido por D'Alessio (2012) como "...un proceso que se manifiesta de forma permanente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan una necesidad de un planeamiento estratégico dinámico." (p. 507).

### 8.1 Perspectivas de Control

Ante lo ya expresado, es importante considerar que la evaluación y el control del plan estratégico se realizará por medio del Tablero de Control Balanceado, con el cual se puede ejercer una visión integral de la organización y facilita la evaluación estratégica a través de la comparación y la medición según lo indicado por D'Alessio (2012). De esta forma, el Tablero de Control Balanceado permite evaluar los objetivos a corto plazo elaborados a la luz de cuatro perspectivas fundamentales: (a) financiera, (b) del cliente, (c) de procesos, (d) de aprendizaje y de desarrollo de la organización, permitiendo identificar los indicadores de cada objetivo y como estos pueden aportar al cumplimiento de los mismos, con el fin de realizar los ajustes necesarios para la consecución de la visión de la organización.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

En primer, en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo de la organización están integrados los OCP destinados a la mejora del recurso humano del departamento, teniendo la disminución de la pobreza extrema, la disminución del Índice Gini, la creación de un instituto técnico en los municipios, la creación de un programa de mejoramiento de la infraestructura regional de salud, la construcción del Acueducto Metropolitano y el Embalse Multipropósito Cínera, la disminución de la tasa de trabajo infantil, la disminución de la tasa de analfabetismo, la

elevación de la cobertura neta de escolaridad y de la educación superior.

### **8.1.2 Procesos**

En segundo lugar, en la perspectiva de procesos se integran aquellos OCP destinados a la mejoras de ciertos procesos llevados a cabo por la organización, siendo estos los referidos a elevar la participación de la PEA en las actividades económicas del departamento, la evaluación de la infraestructura vial y la elaboración de un plan de desarrollo de la infraestructura vial, la elevación de la esperanza de vida al nacer, el incremento del nivel de certificación de los hoteles, el aumento de la inversión del gobierno central en el ramo de tecnología e innovación, el incremento de la cantidad de proyectos aprobados por Colciencias y el aumento del porcentaje de los grupos de investigación en las categorías A1 y A del Índice Scientificol.

### **8.1.3 Clientes**

En tercer lugar, la perspectiva del cliente está conformada por los OCP enfocados en la captación de más clientes y en el logro del bienestar de estos, estando estos dirigidos al desarrollo de la industria turística en cuanto a la instalación de nuevas empresas y posadas turísticas con registro nacional, la implementación de una escuela de turismo, la consolidación del Sistema Regional de Áreas protegidas del Norte de Santander, la creación de un programa de conservación y vigilancia ambiental, así como la formación de un programa de preservación del Patrimonio Arquitectónico para las Aéreas Nacionales Naturales Protegidas y de un programa de Responsabilidad Sociales Empresarial en el sector minero.

### **8.1.4 Financiera**

En cuarto lugar, la perspectiva financiera está constituida por aquellos objetivos que permitan el desarrollo económico del departamento, siendo estos el incremento anual del PIB de



los sectores agropecuario, minero, industria manufacturera y turística, así como el incremento del ingreso per cápita.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado

Ante lo ya expresado, en la Tabla 41 se muestra la Tabla de Control Balanceado para los OCP propuestos para el Norte de Santander, tomando en cuenta que es una herramienta de control estratégico que permitirá realizar una visión integral del departamento.

Tabla 41

### Tablero de Control Balanceado

No. OCP	Objetivo	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva Financiera</b>			
OCP 1.1	A partir del año 2017, tener un crecimiento anual en 10% del PBI de los sectores agropecuario, minería, industria manufacturera y turística.	Porcentaje del PIB de los sectores agropecuario, minería, industria manufacturera y turística.	Porcentaje (%)
OCP 1.4	Incrementar el promedio del ingreso per cápita promedio de \$381.406 a \$415.000 pesos al 2017 con un crecimiento anual del 3% hasta 2025.	Ingreso promedio per cápita anual	Pesos
<b>Perspectiva Cliente</b>			
OCP 1.2	Lograr la instalación de 2 empresas grandes o medianas anualmente a partir del año 2016 en las industrias agropecuaria, minera, manufacturera y turística.	Número de nuevas empresas por año en las industrias agropecuaria, minera, manufacturera y turística	Unidades
OCP 6.2	Impulsar la creación de una posada turística con registro nacional de turismo cada dos años.	Número de nuevas posadas turísticas por año	Unidades
OCP 6.4	Crear a partir del año 2017 dos escuelas anuales de una escuela de turismo y hotelería	Número de escuelas de turismo y hotelería por año	Unidades
OCP 7.4	Implementar en el año 2017 un centro integral en el Norte de Santander enfocado en la creación, organización y formalización de las empresas informales de la región	Realización del programa de apoyo para la formalización y organización de las empresas informales	Si / No

*Tablero de Control Balanceado (continuación)*

No. OCP	Objetivo	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva Cliente</b>			
OCP 8.1	A partir del año 2017 crear anualmente un centro tecnico municipal enfocado en la medicion y cuidado del medio ambiente.	Número de centros tecnicos	Unidades Numero
OCP 8.2	Para el año 2017 cada compañía del sector mineroenergetica debe contratar como minimo 3 empleadose egresados de los centros tecnicos municipales enfocados en la medicion y cuidado del medio ambiente.	Numero de empleados contratados	Unidades Numero
OCP 8.3	Para el 2017 implementar el uso de sellos verdes en las empresas mineroenergeticas con renovacion anual.	Numero de sellos verdes	Unidades Numero
OCP 8.4	A partir del año 2017 implementar beneficios tributarios para las compañías mineroenergeticas donde puedan ahorrar 2 puntos en el IVA cumplan con las normas de ahorro de energia.	Numero de compañías que cumplen y deducción de IVA	Unidades Numero Valor en COP\$
<b>Perspectiva Procesos</b>			
OCP 1.3	Elevar la participación de la PEA en las actividades económicas del departamento de 59% al 75% para el año 2017.	Población económicamente activa ocupada / Población en edad de trabajar	Porcentaje
OCP 4.1	Realizar una evaluación del 28,15% de la red vial primaria no pavimentada para el año 2017.	Realización de la evaluación de la infraestructura vial	Si / No
OCP 4.2	Ejecutar un desarrollo de la infrestructura vial en 110 km para el año 2017	Numero de Km	Km
OCP 5.2	Elevar la esperanza de vida al nacer de 71,82 a 75 años para el 2017.	Promedio de años que viviría un grupo de personas nacidas el mismo año	Años
OCP 6.1	Aumentar el nivel de certificación de los hoteles del departamento en 50% para el año 2017.	Porcentaje del nivel de certificación de los hoteles por año	Porcentaje (%)
OCP 6.3	Promover el desarrollo turistico en Europa en busca de llegar a una ocupacion del 30% en el año 2017.	Ocupación	Porcentaje (%)
OCP 7.1	Incrementar la inversión del gobierno central en el ramo de tecnología e innovación en un 1.5% para el 2017.	Porcentaje de inversión del gobierno central en el ramo de tecnología e innovación por año	Porcentaje (%)

*Tablero de Control Balanceado (continuación)*

No. OCP	Objetivo	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva Procesos</b>			
OCP 7.2	Incrementar de 0.5 a 2.0 por cada 100 investigadores la cantidad de proyectos aprobados por Colciencias para el 2017.	Cantidad de proyectos aprobados por Colciencias por cada 100 investigadores por año	Unidades
OCP 7.3	Incrementar en 10% el desarrollo de grupos de investigación en las categorías A1 y A del Índice Scienticol para el 2017.	Porcentaje de grupos de investigación en las categorías A1 y A por año	Porcentaje (%)
<b>Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo de la organización</b>			
OCP 2.1	Disminuir la incidencia de pobreza extrema a 7% en el año 2017.	Porcentaje de incidencia de pobreza extrema por año	Porcentaje (%)
OCP 2.2	Disminuir el coeficiente de desigualdad de ingresos (coeficiente de Gini) de 0,480 a 0,380 para el año 2017.	Coeficiente de desigualdad de ingresos por año	Coeficiente Gini
OCP 2.3	A partir del año 2017, iniciar la creación de institutos técnicos en los municipios del departamento, inaugurando 5 institutos cada año para ofrecer carreras técnicas de las industrias relacionadas con el sector agropecuario, minero, industria manufacturera, y turismo.	Cantidad de institutos técnicos creados	Unidades
OCP 2.4	Para el año 2017 perfeccionar la estructura de dos centros de salud de la infraestructura regional de salud anualmente.	Número de centros de salud recuperados anualmente	Unidades
OCP 2.5	Construir para el año 2017 el Acueducto Metropolitano y el Embalse Multipropósito Cínera.	Construcción del Acueducto Metropolitano y el Embalse Multipropósito Cínera.	Si / No

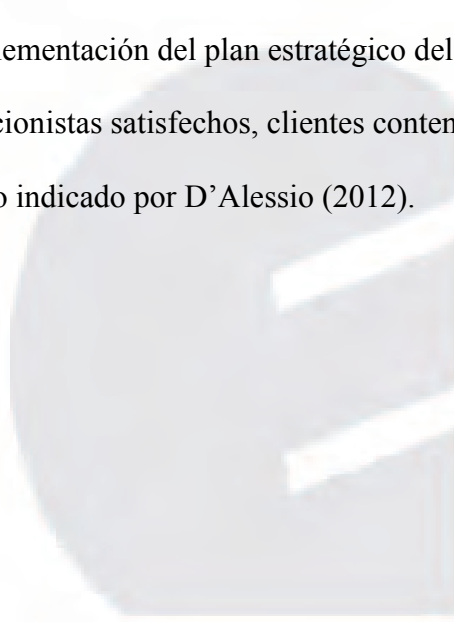
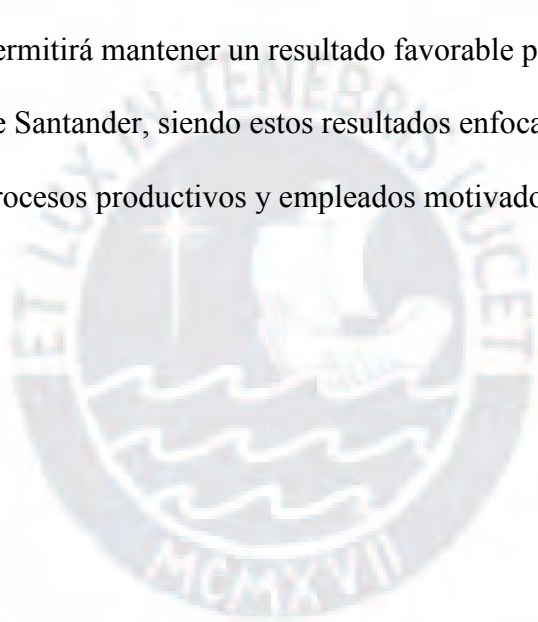
*Tablero de Control Balanceado (continuación)*

No. OCP	Objetivo	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo de la organización</b>			
OCP 3.1	Incrementar las rutas de transporte escolar con la incorporación de dos unidades de transporte por año a partir del 2017.	Unidades de transporte escolar incorporados por año	Unidades
OCP 3.2	Disminuir la tasa de trabajo infantil de 13 al 8 de cada 100 niños en promedio a partir del 2017.	Tasa de trabajo infantil por año	Porcentaje (%)
OCP 3.3	Instaurar a partir del año 2017 un programa de desarrollo educativo a nivel regional, con la participación de las comunidades par a reducir la pobreza extrema y la exclusión social.	Realización del programa	Si / No
OCP 3.4	Mejorar la capacitación de los profesores en un 20% a partir de la revisión de sus capacidades y conocimientos a partir del año 2017.	Porcentaje de capacitación de los profesores por año	Porcentaje (%)
OCP 5.1	Disminuir en 3% la tasa de analfabetismo en la población mayor a 15 años para el año 2017.	Tasa de analfabetismo en la población mayor a 15 años	Porcentaje (%)
OCP 5.3	Elevar la cobertura neta de escolaridad de 79% a 90% para el año 2017.	Porcentaje de la cobertura neta de escolaridad	Porcentaje (%)
OCP 5.4	Elevar la cobertura de la educación superior en 50% para el año 2017.	Porcentaje de la cobertura de la educación superior por año	Porcentaje (%)

### 8.3 Conclusiones

Uno de los elementos fundamentales a tomar en cuenta, es que la evaluación y el control del plan estratégico es un proceso el cual debe ser realizado de forma permanente, ante los cambios continuos del entorno, así como la competencia y la demanda en el mismo. De esta

forma, la evaluación y el control permitirán ejercer acciones correctivas en caso de que ocurra algún tipo de desviación en las estrategias y objetivos propuestos. En este sentido, el Tablero de Control Balanceado permitió analizar los indicadores de cada OCP con el fin de evaluar cada uno de estos de forma progresiva, lo cual facilitará a su vez una implementación exitosa de las estrategias planteadas, así como determinar el camino por el que la organización se dirige y corregir cualquier tipo de error de ser necesario. La adecuada evaluación de estos objetivos permitirá mantener un resultado favorable para la implementación del plan estratégico del Norte de Santander, siendo estos resultados enfocados en accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados, según lo indicado por D'Alessio (2012).



## **Capítulo IX: Competitividad del Norte de Santander**

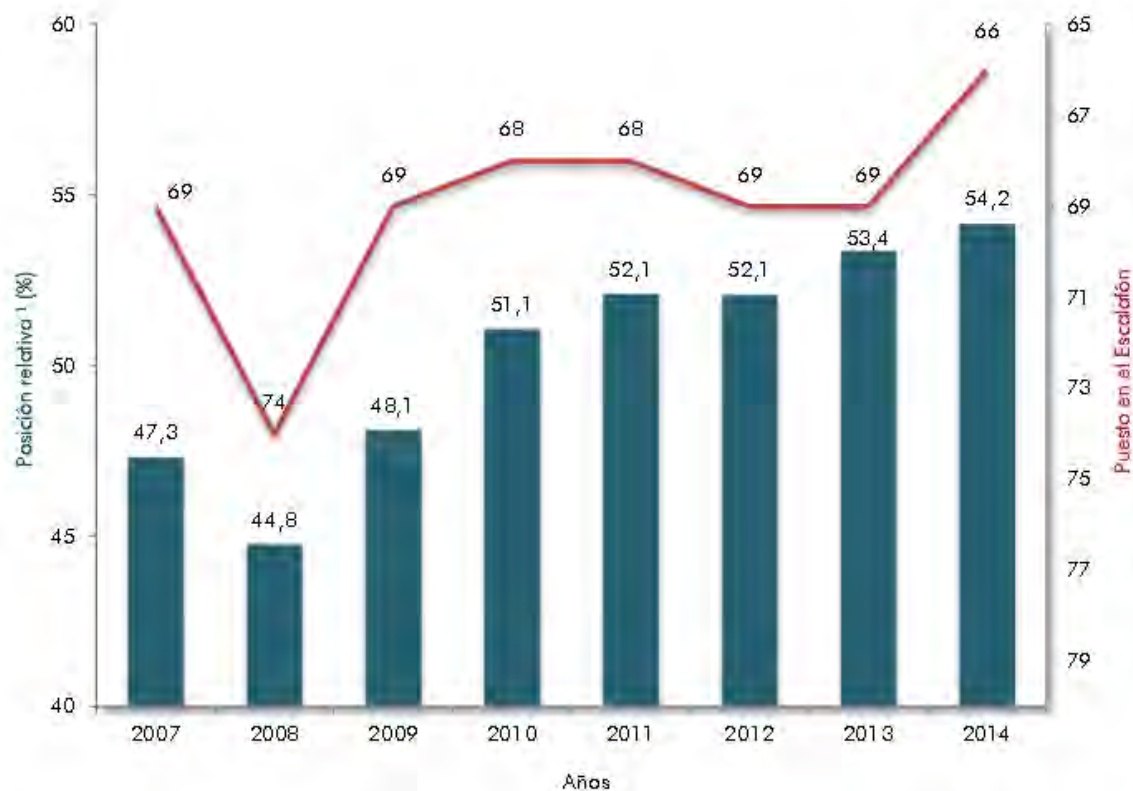
La competitividad es un concepto difícil de determinar, sin embargo, se puede tomar como referencia la concepción de competitividad de Porter el cual es citado por D'Alessio (2012), donde se afirma que es la productividad con la cual una nación emplea sus recursos humanos, económicos y naturales, y para determinar estas es necesaria la evaluación de las fuentes de prosperidad que un país posee. A su vez, el autor mencionado cita los niveles de competitividad siendo estos en primer lugar, el nivel país, región o localidad; en segundo lugar, el nivel sectorial, estableciendo si un sector tiene potencial para crecer; y en tercer lugar, el nivel empresarial, que implica la habilidad de diseñar, producir y vender productos.

En este sentido, se puede observar que el nivel de competitividad empleado para este caso es a nivel de país y región, con lo cual se utilizará el Reporte Global de Competitividad 2014-2015 del Foro Económico Mundial que realiza el Índice Global de Competitividad y mide a 144 economías a nivel mundial. Por otra parte, se empleará para determinar la competitividad del Norte de Santander, el Índice Departamental de Competitividad 2014 elaborado por la Universidad de Rosario y el Consejo Privado de Competitividad, el cual está basado en la metodología del estudio realizado por el Foro Económico Mundial, y por tanto, emplea el mismo tipo de indicadores con los que fue medido Colombia, para establecer el nivel de competitividad de 21 departamentos y la ciudad de Bogotá.

### **9.1 Análisis Competitivo del Norte de Santander**

Según lo determinado en el Índice Global de Competitividad, la calificación obtenida por Colombia fue de 4.23, mejorando así el resultado alcanzado en el año 2013 la cual fue de 4.19. Esto permite que el país se ubique en el puesto 66 entre 144 economías analizadas, mientras que el año anterior la nación se ubicó en la posición 69 entre 148 países como puede ser observado

en la Figura 34. Asimismo, la posición relativa, que indica el porcentaje de los países superados, indica un leve repunte de Colombia que lleva a ubicarla en su mejor nivel en los últimos ocho años, manteniendo así una tendencia de recuperación del descenso presentado en el 2008 según (Departamento Nacional de Planeación, 2014).



*Figura 34* Evolución de la Posición de Colombia en el Índice Global de Competitividad. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2014-2015. Foro Económico Mundial. Síntesis de resultados para Colombia”, por Departamento Nacional de Planeación (2014). Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento\\_FEM\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf)

A su vez, se puede observar en la Tabla 42 que Colombia obtuvo una mejora sustancial en los tres subíndices que componen el Índice Global de Competitividad del año 2012 al 2014, resaltando un mejor resultado en cuanto a factores de innovación y sofisticación, en el cual pasó de la posición 69 a la 64 según el Departamento Nacional de Planeación (2014b).

En este sentido, cabe resaltar que 5 de los 12 pilares que componen los subíndices del Índice Global de Competitividad registraron variaciones positivas con respecto al año anterior, mientras que 7 pilares reflejan pérdida de posiciones (Instituciones, Salud y educación primaria, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado de bienes, Desarrollo del mercado financiero, Tamaño del mercado e Innovación). A su vez, el pilar con una mayor variación anual es el de Preparación tecnológica, que tuvo un avance de 19 posiciones, mientras que el pilar Entorno macroeconómico es el de mejor calificación con 29.

Ante lo ya observado, es importante considerar ahora el Índice Departamental de Competitividad para el año 2014 mostrado en la Tabla 43, el cual ubica al Norte de Santander en la posición 15 de 22 departamentos, según lo indicado por la Universidad de Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (2014). Asimismo, el departamento se ubica en la posición 13 en cuanto al subíndice de Condiciones básicas, en la 17 en cuanto a Eficiencia, y en el número 13 con respecto a Sofisticación e Innovación.

En este sentido, la Universidad de Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (2014) identificaron las principales debilidades y fortalezas del Norte de Santander en cuanto a competitividad, ver Figura 35. De esta forma, las principales fortalezas son Calidad de los docentes de colegios oficiales, Brecha entre colegios públicos y privados, Mortalidad infantil, Mortalidad por anemia, y Diversificación de la canasta exportadora. Entre las principales debilidades están la Inversión protección integral a primera infancia, la Inversión en ACTI, las Patentes y diseños industriales, la Inversión en calidad educación básica y media y la Cobertura de instituciones de educación superior con acreditación de alta calidad, obteniendo estos dos últimos factores una puntuación de 0.00 sobre 10, constituyendo los cinco puntos en los cuales el no realizan inversiones considerables para afectar de forma positiva dichos elementos.



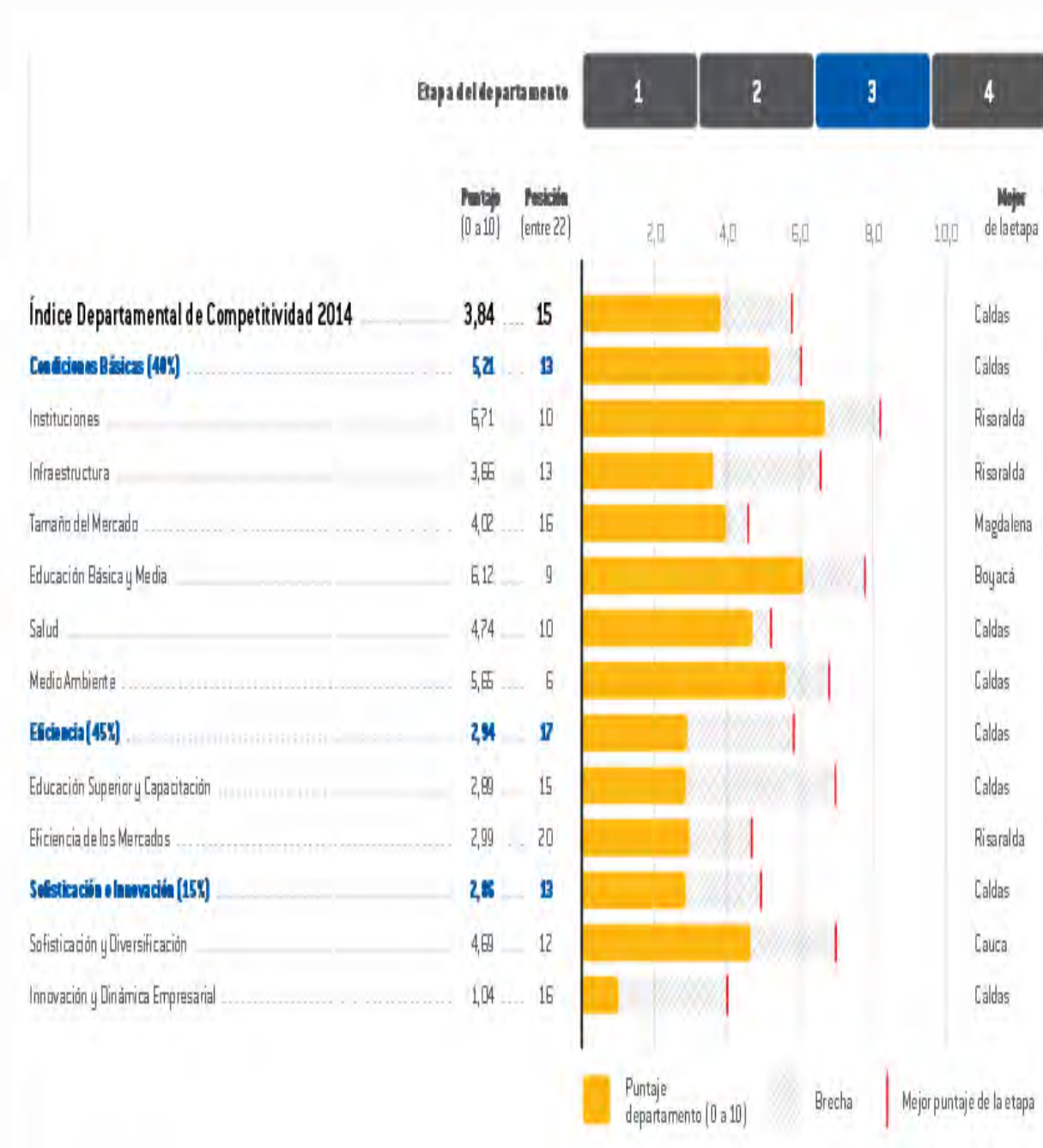
Tabla 42

*Posición Obtenida por Colombia. Escalafón General (IGC), Subíndices y Pilares de Competitividad 2012-2014*

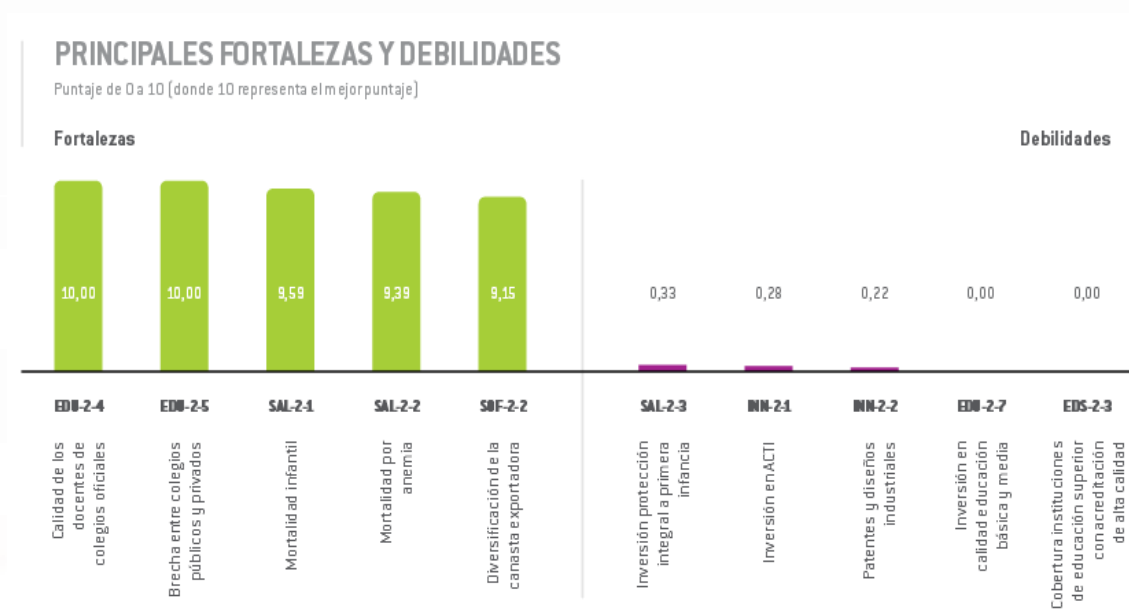
Posición en : Escalafón general / Subíndice / Pilar	Posición absoluta			Cambio de posición absoluta		Posición Relativa <sup>1</sup> (%)			Cambio de posición relativa (%)	
	2014	2013	2012	2013-2014	2012-2013	2014	2013	2012	2013-2014	2012-2013
Número de países	144	148	144							
Posición general	<b>66</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>54.2</b>	<b>53.4</b>	<b>52.1</b>	<b>0.8</b>	<b>1.3</b>
Requerimientos básicos	<b>78</b>	<b>80</b>	<b>77</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>45.8</b>	<b>45.9</b>	<b>46.5</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.6</b>
Instituciones	111	110	109	-1	-1	22.9	25.7	24.3	-2.8	1.4
Infraestructura	84	92	93	8	1	41.7	37.8	35.4	3.8	2.4
Entorno económico	29	33	34	4	1	79.9	77.7	76.4	2.2	1.3
Salud y educación primaria	105	98	85	-7	-13	27.1	33.8	41.0	-6.7	-7.2
Factores que mejoran la eficiencia	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>56.3</b>	<b>56.8</b>	<b>56.3</b>	<b>-0.5</b>	<b>0.5</b>
Educación superior y capacitación	69	60	67	-9	7	52.1	59.5	53.5	-7.4	6.0
Eficiencia del mercado de bienes	109	102	99	-7	-3	24.3	31.1	31.3	-6.8	-0.2
Eficiencia del mercado laboral	84	87	88	3	1	41.7	41.2	38.9	0.5	2.3
Desarrollo del mercado financiero	70	63	67	-7	4	51.4	57.4	53.5	-6.0	4.0
Preparación tecnológica	68	87	80	19	-7	52.8	41.2	44.4	11.6	-3.2
Tamaño del mercado	32	31	31	-1	0	77.8	79.1	78.5	-1.3	0.6
Factores de innovación y satisfacción	<b>64</b>	<b>69</b>	<b>66</b>	<b>5</b>	<b>-3</b>	<b>55.6</b>	<b>53.4</b>	<b>54.2</b>	<b>2.2</b>	<b>-0.8</b>
Satisfacción de negocios	62	63	63	1	0	56.9	57.4	56.3	-0.5	1.2
Innovación	77	74	70	-3	-4	46.5	50.0	51.4	-3.5	-1.4

Nota: Tomado de "Reporte Global de Competitividad 2014-2015. Foro Económico Mundial. Síntesis de resultados para Colombia", por Departamento Nacional de Planeación, 2014. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento\\_FEM\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf)

Tabla 43 Índice Departamental de Competitividad 2014 del Norte de Santander



Nota: Tomado de “Índice Departamental de Competitividad 2014”, por Universidad de Rosario y Consejo Privado de Competitividad, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>



*Figura 35 Principales Fortalezas y Debilidades. Norte de Santander.*  
Tomado de “Índice Departamental de Competitividad 2014”, por Universidad de Rosario y Consejo Privado de Competitividad (2014). de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

Respecto al subíndice Condiciones básicas, el Norte de Santander en el pilar Instituciones se ubicó en la posición 10 según la Universidad de Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (2014), estando en el escalafón siete en materia de Gestión fiscal y seis en Transparencia, mientras que en Desempeño administrativo está en la posición 15 y en Seguridad y justicia en la número 18, ya que este factor está compuesto por está compuesto por indicadores como Tasa de homicidio, Tasa de secuestro y Productividad de jueces, en los cuales el departamento posee una situación particular ya que según datos de la Gobernación de Norte de Santander (2012) las extorsiones aumentaron un 70%, mientras que las acciones subversivas y terroristas pasaron de 37.5% en el año 2008 a 166% en el 2011. En esta materia, se destaca que el departamento cumplió con el 87.5% de los Consejos de Seguridad establecidos, mientras que el pie de fuerza aumentó en 22.8%. Por otra parte, el departamento se ubicó en el pilar infraestructura en la posición 13, el cual está constituido por el factor Servicios públicos en el

puesto número 14, Infraestructura TIC en la posición 11 y Conectividad en la número 20, considerando que este último factor es crítico en el departamento, ante el estado desfavorable de las vías, el costo de transporte terrestre a puertos y el costo de transporte terrestre al mercado interno.

Santander se ubica en la posición 16 en comparación a los 22 departamentos en el pilar Tamaño del mercado según la Universidad de Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (2014), estando en el puesto 13 en cuestión de Mercado interno, y de 16 en el factor de Mercado Externo. Con relación al pilar educación básica y media, el departamento se ubica en la posición número 9, siendo esta favorable en el factor Calidad en educación en el que se ubica de 7, y no tan favorable en cuanto a Cobertura de la educación, en la cual está en la posición 14. Con respecto a la cobertura de la educación básica y media, la Gobernación de Norte de Santander (2012) reconoce lo siguiente:

Comparativamente la población en edad escolar y la matrícula 2011 determinan para el Departamento en sus municipios no certificados una cobertura bruta del 84% ( sin considerar edad simple y con matrícula solo modelos presenciales), significando que un estimativo de 30,000 niños, niñas y jóvenes entre los cinco y 16 años no acceden al sistema escolar. (Se acota que según estadísticas del MEN. Base SIMAT, un 12% de la población es extraedad). Es de destacar que los datos de la población en edad escolar (base proyección estadística) presentan una tendencia de decrecimiento especialmente en las edades de los cinco a los 11 años que prevé una disminución futura de la población objetivo de preescolar y primaria.

Al considerar la matrícula con modelos presenciales y semipresenciales (jóvenes y adultos) según datos del Ministerio de Educación Nacional (Dirección de Cobertura) muestran para

el Departamento una cobertura neta del 79% para el año 2011 (con corte de matrícula de septiembre), es decir que 35,000 escolares se encuentran sin acceso al sistema con mayor relevancia en secundaria y media. (p. 30).

En relación al pilar Salud, el departamento se ubica en la posición número 10, estando en el puesto cinco en cuanto al factor de atención a la Primera infancia, en la posición 16 de Cobertura en salud y de 18 en Calidad en salud según datos de la Universidad de Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (2014), mientras que en el pilar Medio ambiente el Norte de Santander se ubica en la posición seis.

Respecto al subíndice de Eficiencia, el departamento se ubica en la posición 17 con relación a 22 regiones, encontrándose en el puesto número 15 en el pilar Educación superior y capacitación, compuesto a su vez por el factor Cobertura en educación superior, en el cual se ubica en la posición 12, Calidad en educación superior en el puesto 15 y el factor bilingüismo en la posición 12 según datos de la Universidad de Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (2014). En relación al pilar Eficiencia de los mercados, el Norte de Santander se posicionó de 20, comprendiendo el factor Eficiencia de mercado de bienes en el puesto 18, Eficiencia del mercado laboral en el 21, y Desarrollo del mercado financiero de número 11.

En este sentido, es importante considerar que un elemento de gran peso para la obtención de estas calificaciones es el de la gran cantidad de informalidad laboral existente en el departamento, sobre todo en Cúcuta, así como también las considerables tasas de desempleo y la brecha de participación laboral entre hombres y mujeres. La Gobernación de Norte de Santander (2012) afirma en este punto lo siguiente sobre la situación de empleo informal la cual: “...en Cúcuta es del 68%, la informalidad tiene su origen en la ECONOMIA DE FRONTERAS (pimpineros, maneros, los maleteros etc.), en los extensos circuitos económicos del narcotráfico

y el contrabando; en la dificultad y los costos de la FORMALIZACIÓN” (p. 73), afirmando además que este elemento es fundamental para que el departamento no obtenga niveles óptimos de competitividad en Colombia.

Por otra parte, en el subíndice Sofisticación e innovación el Norte de Santander obtuvo una posición de 13 respecto a 22 departamentos según la Universidad de Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (2014), el cual comprende el pilar de Sofisticación y diversificación se ubicó en el puesto 12, mientras que el pilar de Innovación y dinámica empresarial se posicionó en el lugar número 16, siendo factores de peso para esta calificación el déficit de investigación de alta calidad, así como la inversión en CTI y patentes y la poca participación de medianas y grandes empresas en la región.

#### ***Análisis del diamante de Porter de la región***

Por medio del modelo del Diamante de Porter, se sugieren razones para determinar por qué ciertos países o regiones son más competitivos que otros, así como estos tienen la capacidad o no de obtener ventajas competitivas a nivel global según lo indicado por Carrión (2007). De esta forma, existen cuatro factores a analizar para determinar la competitividad del Norte de Santander, estos son: (a) las condiciones de los factores de producción, que determina la existencia de factores productivos específicos que permitan explicar la base de la ventaja; (b) las características de la demanda, las cuales son las condiciones de demanda nacional que constituyen las características de las ventajas de una organización; (c) sectores relacionados o auxiliares, ya que una empresa exitosa puede crear ventajas para otras industrias relacionadas y de soporte; y (d) la estrategia empresarial, estructura y rivalidad, el cual puede explicarse por el contexto de las características de la estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad en diversos países.

***Condiciones de los factores de producción.*** El Norte de Santander está compuesto por 40 municipios, los cuales están agrupados en seis subregiones: (a) Norte constituido por los municipios Bucarasica, El Tarra, Sardinata y Tibú; (b) Occidente integrado por Abrego, Cáchira, Convención, El Carmen, La Esperanza, Hacarí, La Playa de Belén, Ocaña, San Calixto y Teorama; (c) Oriente compuesto por Cúcuta, El Zulia, Los Patios, Puerto Santander, San Cayetano y Villa del Rosario; (d) Centro formado por Arboledas, Cucutilla, Gramalote, Lourdes, Salazar de Las Palmas, Santiago y Villa Caro; (e) Sur-occidente constituido por Cácuta, Chitagá, Mutiscua, Pamplona, Pamplonita y Silos; (f) Sur-oriente integrado por Bochalema, Chinácota, Durania, Herrán, Labateca, Ragonvalia y Toledo.

A su vez, el departamento está ubicado en la región nororiental de Colombia, y está conformado por tres regiones naturales, siendo estas la Cordillera Oriental iniciada en la zona denominada Nudo de Santurbán que culmina en la Serranía de los Motilones, luego está la región de las llanuras del Río Catatumbo y del Río Zulia, las cuales se ubican al noroeste, y la región del valle del Río Magdalena (Gobernación del Norte de Santander y el Instituto Departamental de Salud, 2013).

Asimismo, el departamento posee una extensión de 22,130 Km<sup>2</sup>, equivalentes a 1.91% del territorio nacional, y tiene un clima tropical el cual es suavizado por la altitud y las diversas variaciones del relieve. Las alturas inferiores van desde los 100 metros sobre el nivel del mar al noreste del departamento en las cuencas hidrográficas del río Catatumbo y de 4,000 metros sobre el nivel del mar en el sector de los páramos al sur, siendo los principales factores climáticos que caracterizan a la región la precipitación, y la temperatura y humedad relativa. Con respecto a este punto, el sector del Río Catatumbo posee temperaturas promedio de 24° centígrados, mientras que en Cúcuta el clima varía de seco a muy seco, y el área montañosa del departamento presenta

una gran variedad de climas que van desde los templados hasta los muy fríos llegando a ser inferiores a los 12° centígrados. Además, el Norte de Santander posee un importante sistema hidrográfico, conformado por tres cuencas de gran relevancia como lo son al norte la del Río Catatumbo, al oeste la del Río Magdalena y al suroeste la del Río Orinoco (Ibíd.).

Ante lo ya observado, se debe considerar que el Norte de Santander posee riesgo de amenazas en la categoría de Riesgo Natural, al ser las inundaciones las más frecuentes, sobre todo en época de invierno en la que la mayoría de afluentes en la región suelen rebosar y ocasionar inundaciones en diversas comunidades. También se debe tener en cuenta las amenazas de avalanchas o deslizamientos, así como vendavales y riesgo sísmico, que pueden afectar a diversas regiones del departamento, siendo necesaria la creación de un sistema de alerta entre los Consejos Municipales de Gestión del Riesgo. Por otra parte, con respecto a los riesgos socio naturales se encuentran los incendios forestales causados por el clima y la vegetación, siendo frecuentes en Cúcuta, el área metropolitana y el sur de la región; las heladas también son frecuentes en las zonas más frías y los atentados terroristas ocurren en el área donde pasa la tubería petrolera de Caño Limón Coveñas (Ibíd.).

Habiendo determinado las condiciones ambientales del Norte de Santander, es importante considerar la composición de los factores productivos del departamento, pudiendo ser observados en la Tabla 44. De esta forma, se puede visualizar que el sector Administración Pública posee una participación de 17.48% del total departamental, mientras que el sector Educación, salud, servicios comunitarios y servicio doméstico tiene una participación de 16.91%, el de Intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler posee una contribución de 14.84% y el sector Servicios públicos (electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones) interviene con 12.23%.



Ahora bien, las actividades con potencial competitivo también poseen una participación considerable del valor agregado del departamento, encontrándose en primer término el sector Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con una participación de 16.43%, la cual posee además una participación sectorial a nivel nacional de 13.41%; seguidamente el sector Comercio, hoteles y restaurantes tiene una intervención departamental de 10.02% y una participación sectorial en Colombia de 11.63%, siendo esta porción elemental para el desarrollo de la actividad turística de la región.

Por otra parte, el sector Industria tiene una participación departamental de 5,91%, mientras que a nivel nacional su intervención es del 15.41%, el sector Construcción tiene un aporte del 40% y a nivel nacional del 5.78%, mientras que el sector Minería posee una contribución de 2.78% y a nivel nacional de 4.77%, pudiendo ser considerados estos sectores como los principales factores de producción de Norte de Santander (Instituto de Desarrollo Rural, 2007).

En cuanto a la actividad turística, se puede observar en la Figura 36, que el Norte de Santander posee una rica variedad de zonas turísticas en las cuales se puede realizar diversas actividades como kayaking, espeleología (estudio de cuevas), escalada de rocas, parapentismo, montañismo, rafting, así como una gran diversidad de fauna y flora de la región que permite el desarrollo del ecoturismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009). A su vez, el Norte de Santander posee una considerable diversidad geográfica, que permite que la región posea no solamente costas con un clima agradable para el turista, sino también tiene accidentes geográficos importantes con climas templados.

Tabla 44

*Composición Sectorial del Valor Agregado Departamental del Año 2005*

	<b>Sector</b>	<b>Participación % sectorial Norte de Santander</b>	<b>Participación % Sectorial del país</b>
1	Administración pública.	17.48%	8.37%
2	Educación, salud, servicios comunitarios y servicio doméstico.	16.91%	10.95%
3	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	16.43%	13.41%
4	Intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	14.84%	18.15%
5	Servicios públicos (electricidad, gas, agua, transporte, y comunicaciones).	12.23%	11.52%
6	Comercio, hoteles y restaurantes.	10.02%	11.63%
7	Industria.	5.91%	15.41%
8	Comercio.	3.40%	5.78%
9	Minería.	2.78%	4.77%
	Total	100%	100%

■ **Especialización productiva relativa**

*Nota:* Tomado de “Agenda interna para la productividad y la competitividad”, por Instituto de Desarrollo Rural, 2007. Recuperado de <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20interna%20Norte%20de%20Santander.pdf>



Figura 36 Principales Zonas Turísticas de Norte de Santander.

Tomado de “Guía de turismo de naturaleza”, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009). Recuperado de: <http://www.colombia.travel/es/descargas/GUIA-TURISMO-NATURALEZA.pdf>

Asimismo, el departamento conserva construcciones que representan la historia del Norte de Santander, siendo estas iglesias, capillas y casonas del siglo XVI, convertidos en museos en los que se mantienen piezas de arte religioso y colonial que incluyen cuadros de importantes pintores de la época de la colonia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).

En cuanto a la producción agrícola, se puede observar en la Tabla 45 la producción en toneladas de los principales cultivos estando compuestos por los cultivos transitorios, entre los que se encuentran el arroz de riego, la papa, el maíz tradicional, el frijol, el tabaco rubio, el maíz tecnificado, y el trigo. Entre los cultivos permanentes se encuentran la yuca, el plátano y la caña de azúcar, representando estos el 58% de la participación en la producción del departamento, mientras que los transitorios representan el 42%. A su vez, el Norte de Santander es el tercer productor de cacao en el país, teniendo como principal potencial una considerable área geográfica para incrementar la siembra de dicho producto, mientras que el Instituto de Desarrollo Rural (2007) recomienda el desarrollo de clones que se adapten de mejor forma a la región para así mejorar el rendimiento de los cultivos de cacao. Por otra parte, el departamento posee las condiciones agroecológicas, suelos aptos, el recurso hídrico y la extensión de tierra necesarias para el cultivo de palma de aceite en condiciones favorables, teniendo un potencial de más de cien mil hectáreas potenciales, teniendo además una asociación gremial de productores que han decidido desvincularse de la economía ilícita según lo indicado por el autor antes mencionado.

Respecto a la producción de frutas y hortalizas, el departamento posee como principales ventajas la disponibilidad de todos los climas, además de una producción a lo largo del año, una ubicación geográfica que le permite ser cercana al mercado nacional como al venezolano y los gremios de productores se involucran con números familias campesinas. A su vez, para lograr óptimas condiciones para la producción de frutas y hortalizas, es necesaria la adecuación de

1,500 hectáreas de tierra con riego, así como capacitar en materia de gestión empresarial, tecnología en agroindustria que permitan mejorar los procesos de transformación de materias primas (Instituto de Desarrollo Rural, 2007).

Tabla 45

*Norte de Santander. Producción en Toneladas de los Principales Cultivos 2005 (Sin Contar Café)*

<b>Cultivo</b>	<b>Producción (toneladas)</b>	<b>%</b>
<b>Arroz riego</b>	151,496	57.3%
<b>Papa</b>	93,367	35.3%
<b>Maíz tradicional</b>	11,378	4.3%
<b>Frijol</b>	6,332	2.4%
<b>Tabaco rubio</b>	920	0.3%
<b>Maíz tecnificado</b>	840	0.3%
<b>Trigo</b>	121	0.0%
<b>Total transitorios</b>	264,454	100%
<b>Yuca</b>	126,106	33.9%
<b>Platano</b>	83,687	22.5%
<b>Caña de azúcar</b>	83,360	22.4%
<b>Total Permanentes</b>	372,397	100.0%

*Nota:* Tomado de “Agenda interna para la productividad y la competitividad”, por Instituto de Desarrollo Rural, 2007. Recuperado de <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20interna%20Norte%20de%20Santander.pdf>

En cuanto a minería, en la Tabla 46 puede observarse las reservas y el potencial de carbón de los departamentos que extraen carbón mineral, determinando que el Norte de Santander posee un considerable potencial en la extracción de carbón térmico, metalúrgico y antracítico (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Proexport Colombia (2009)).

Tabla 436 Reservas de Carbón por Departamento

Región del País	Tipo	Reservas + medidas recursos - Mt	Potencial Mt	Potencial Calorífico(Bt u/Lb)
Guajira	T	3.933	4.536	11,586
Cesar	T	2.035	6.556	11,655
*Córdoba	T	381	722	9,280
* N. Santander	T,M,A	120	795	12,653
* Santander	T,A	56	464	12,790
*				
C/marca	T,M,A	236	1.482	11,862
* Boyacá	T,M	170	1.720	12,781
* Antioquia	T	90	475	10,336
* Valle- Cauca	T	41	242	11,016
		7.062	16.992	



T: Térmico  
M: Metalúrgico  
A: Antracítico

Fuente: Ingeominas, 2004

\* Áreas no evaluadas totalmente

*Nota:* Tomado de “Sector minero”, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Proexport Colombia, 2009. Recuperado de [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/263\\_Sector%20Minero.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/263_Sector%20Minero.pdf)

A su vez, el Norte de Santander posee una considerable experiencia en la materia, así como mano de obra calificada en cuanto a la explotación de carbón mineral, con una ubicación geográfica que permite tener cercanía al mercado venezolano y al Océano Atlántico, siendo el principal punto que debe ser modificado el de la infraestructura del transporte, que facilite el traslado de los productos extraídos para el mercado. Con relación a este último punto, es necesaria la realización de infraestructura vial como la construcción de un corredor vial entre Cúcuta y La Fría en Venezuela, la carretera Astilleros-Tibú, y el mejoramiento y rectificación de la vía Tibú–elTarra–Convención–Guaramito–LaMata (Instituto de Desarrollo Rural, 2007).

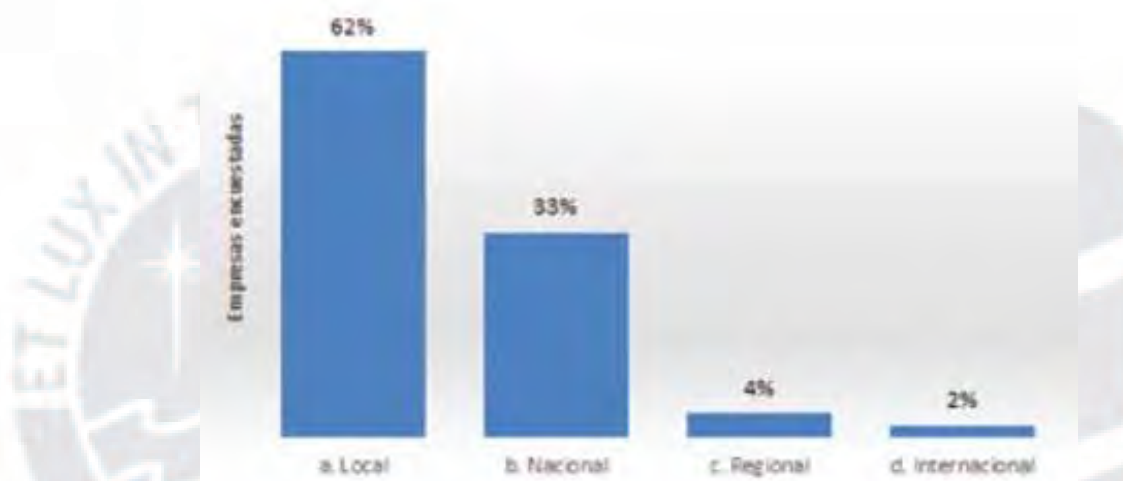
Respecto a la industria manufacturera, el Norte de Santander tiene en funcionamiento actividades relacionadas al cuero, lo que incluye diversos productos como calzados y marroquinerías. En este sentido, el departamento requiere mejoras en aspectos relacionados con la tecnificación de la producción y la capacitación a operarios, así como nuevas técnicas de diseño, producción e integración de los eslabones que componen la cadena de producción. Asimismo, la industria de cerámicas y derivados de la arcilla el departamento debe fortalecer la cadena productiva de la arcilla en el Área Metropolitana de Cúcuta, así como es necesaria la habilitación de la vía Cúcuta-Ocaña, para el transporte de carga pesada (32 ton. netas) y la construcción de corredor vial Cúcuta (Colombia)-La Fría (Venezuela); puente Guaramito (Ibíd.).

***Características de la demanda.*** La población del Norte de Santander posee una mayor demanda de cobertura de servicios básicos, sobre todo en lo referido a energía eléctrica, agua potable, educación, salud e infraestructura vial en las zonas rurales del departamento, lo que permitiría elevar la equidad entre la población que vive en zonas urbanas y aquella que se encuentra en la zonas rurales.

Por otra parte, los empresarios de Cúcuta indican que la demanda proviene principalmente de los clientes locales, mientras que los clientes de origen internacional constituyen una minoría, y los proveedores de los empresarios se ubican ante todo en el ámbito local, lo que implica capacidad de autoabastecimiento por parte de los empresarios según lo indicado por estudios realizados por Ecopetrol y la Cámara de Comercio (2014).

A su vez, el consumidor colombiano posee una mayor posibilidad de escoger los mensajes que recibe por parte de la publicidad en medios de comunicación, gracias al acceso que tiene la población a esto de una forma más extendida que hace una década, permitiendo además que el consumidor sea mayormente instruido en cuanto a tecnología se trata (Revista Dinero, 2008).

**Sectores relacionados o auxiliares.** Según la encuesta realizada a empresarios de Cúcuta elaborado por Ecopetrol y la Cámara de Comercio (2014), se determinó que el origen de los proveedores de los empresarios de Cúcuta pertenecen son en su mayoría de origen local con un 62%, en segundo local nacional con un 33%, y en tercer puesto el regional con 4% y en cuarto lugar, el internacional con 2% respectivamente como se puede observar en la Figura 38.



*Figura 37* Origen de la Proveeduría. Tomado de “Caracterización tejido empresarial de Cúcuta”, por Ecopetrol y Cámara de Comercio (2014). Recuperado de [http://media.wix.com/ugd/57f688\\_56da024897a245c78ec481f31d55346d.pdf](http://media.wix.com/ugd/57f688_56da024897a245c78ec481f31d55346d.pdf)

Ante estos resultados, Ecopetrol y la Cámara de comercio (2014) indicaron que la localización de los proveedores influye en la forma en la cual se establecen diversos factores como las relaciones entre compradores y productores, así como la planeación de los procesos de aprovisionamiento, los costos y tiempos de transporte de materias primas e insumos, y el poder de negociación en las compras, determinando que los resultados podrían indicar escasez en las materias primas y en los insumos especializados en la región, así como la existencia de menores costos de transacción con el empleo de proveedores nacionales y las dificultades de acceso por infraestructura vial en el departamento.



Por otra parte los empresarios consideran que en un 63.5% de los casos, los procesos de creación de ideas son apoyados por uno de los departamentos internos de la organización, y en segundo lugar con 15.4% por los proveedores, lo cual indica que estos últimos tienen un papel relevante a la hora de implementar nuevas ideas en materia de innovación y tecnología en las empresas a las cuales están relacionados. Asimismo, las empresas consideran en un 47.8% que su principal aliado es el cliente, mientras que un 17.8% afirman que son los proveedores, ya que estos son claves para el aseguramiento de la calidad y la trazabilidad de las materias primas.

***Estrategia empresarial, estructura y rivalidad.*** El gobierno central promueve la creación de nuevas empresas principalmente por medio de la Ley 590 del año 2000, la cual dicta las disposiciones para la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, siendo modificada a su vez por la Ley 1105 del año 2007. De dicha ley, resalta su artículo 1, el cual indica lo siguiente:

Artículo 1. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;
- b) Literal modificado por la Ley 1151 de 2007, artículo 74. Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, además de asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen la demanda de bienes y servicios con origen en este sector productivo y/o comercial;
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la

creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;

e) Literal modificado por la Ley 1151 de 2007, artículo 74. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como incentivar y asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen el acceso a los bienes y servicios que respondan a las necesidades básicas de la población.

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;

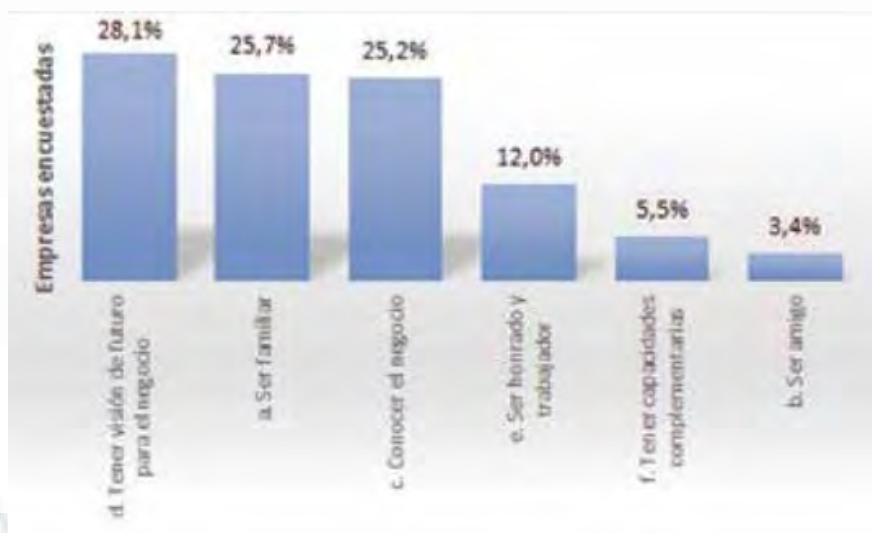
j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, según el estudio realizado por Ecopetrol y la Cámara de Comercio (2014) las alianzas en el mundo empresarial fomentan la utilización conjunta de recursos interempresariales que proveen a las empresas de capacidades que por sí solas les sería complicado construir, y por tanto se les cuestionó a los empresarios sobre las razones que tendrían para escoger a sus socios y sobre la identificación de los principales aliados. De este modo, se puede observar en la Figura 38 que 28.1% consideran que la principal razón para escoger a sus aliados es la de tener visión de futuro en el negocio, evidenciando así un comportamiento estratégico orientado al largo plazo. En segundo lugar, destaca que 50% de los empresarios consultados tiene una perspectiva de aumentar su presencia local por medio de acciones de expansión.

Ante lo ya expresado, se puede decir que siendo Cúcuta el centro económico del departamento, la caracterización realizada del sector empresarial de la capital indica que las empresas poseen una visión de futuro que les permite tener como objetivo su expansión, y por ende el crecimiento paulatino de la organización. En contraposición, existen diversas acciones a realizar para el fortalecimiento del sector empresarial, las cuales van desde la ampliación de los programas de postgrado en cuanto a la diversificación de sus campos de estudio, la especialización del recurso humano de la región, la articulación de la industria con los centros de desarrollo tecnológico para la promoción de la innovación, entre otras según lo señalado por Ecopetrol y la Cámara de comercio (2014).

## **9.2 Identificación de las ventajas competitivas del Norte de Santander**

Para la identificación de las ventajas competitivas del Norte de Santander, se tomó en cuenta el estudio realizado por el Instituto de Desarrollo Rural (2007), con lo cual se puede determinar que las ventajas competitivas son las siguientes:



*Figura 38 Principales Razones para Escoger Socios/Dueños de la Empresas.* Tomado de “Caracterización tejido empresarial de Cúcuta”, por Ecopetrol y Cámara de Comercio (2014). Recuperado de [http://media.wix.com/ugd/57f688\\_56da024897a245c78ec481f31d55346d.pdf](http://media.wix.com/ugd/57f688_56da024897a245c78ec481f31d55346d.pdf)

1. Ubicación geográfica privilegiada, que permite la existencia de zonas agroecológicas con las cuales se puede propiciar la siembra de diversos tipos de cultivos como cacao, arroz, café, papa, entre otros.
2. La ubicación geográfica también permite que el departamento tenga una situación fronteriza y cercanía con Venezuela, lo cual es una ventaja para el intercambio comercial de los productos ofrecidos.
3. La existencia de diversas asociaciones gremiales que promueven y apoyan las cadenas de producción, sobre todo en el caso de las frutas y hortalizas, así como en la producción de materiales forestales, y de manufacturas.
4. Experiencia en la extracción del carbón mineral, que se une con una alta calidad del producto.
5. La existencia de calidad de los productos industriales, sobre todo en cuanto a calzados y marroquinerías, que se unifica con una mano de obra calificada y a buen costo.

6. Riqueza histórica, que le permite la promoción del turismo del departamento para la difusión de la historia de Colombia y su cultura.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Norte de Santander**

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en asociación con la institución Innpulsa Colombia (2012) ha promovido la creación del Programa Rutas Competitivas, el cual tiene como objetivo el mejorar la competitividad de las empresas pertenecientes a un clúster a partir de la redefinición de la estrategia a largo plazo, así como construir las capacidades locales para el pensamiento estratégico, e incidir en la mentalidad de los actores locales para que estos posean el pensamiento estratégico y la innovación como forma de lograr la competitividad.

De esta forma, el Norte de Santander se encuentra en el grupo uno el cual posee 12 rutas competitivas, y se identificó el clúster de la producción de productos cerámicos (ladrillos, teja, entre otros), para su conversión en soluciones para constructores (instalaciones, soluciones a medida, entre otros), y dicho programa responde al nombre de Arcillas Competitivas el cual se planteó su desarrollo en tres fases como se puede observar en la Figura 39, que incluye la selección y validación de clústeres, el análisis sectorial, el benchmarking, la gestión del cambio y la gestión de proyectos y organizaciones clúster.

Las empresas de materiales de construcción se encuentran localizadas en Cúcuta, y ofrecen diversas soluciones para arquitecturas y constructores con variedad de productos como pisos, tabletas, enchapes, techos y tejas. A su vez, el clúster está constituido por alrededor de 70 empresas en el sector de cerámicas y arcilla ubicadas en la región, las cuales generan un aproximado de cinco mil empleos y ventas mensuales de \$23 mil millones

Por otra parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en asociación con la Cámara de Comercio de Cúcuta Innpulsa y la Comisión Regional de Competitividad de Norte de

Santander, también conformaron el clúster de turismo de salud denominado Mi Destino Salud, el cual cuenta con aproximadamente 100 empresas, entre las que hacen parte médicos especialistas, clínicas, proveedores de salud, spas, restaurantes, agencias de viajes, hoteles, entidades gubernamentales y universidades. Dicho clúster tiene como objetivo el desarrollo de un portafolio de servicios médicos articulados a la oferta turística de la región, así como un marketing especializado y una oferta complementaria diferenciada (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Proexport Colombia, 2014).

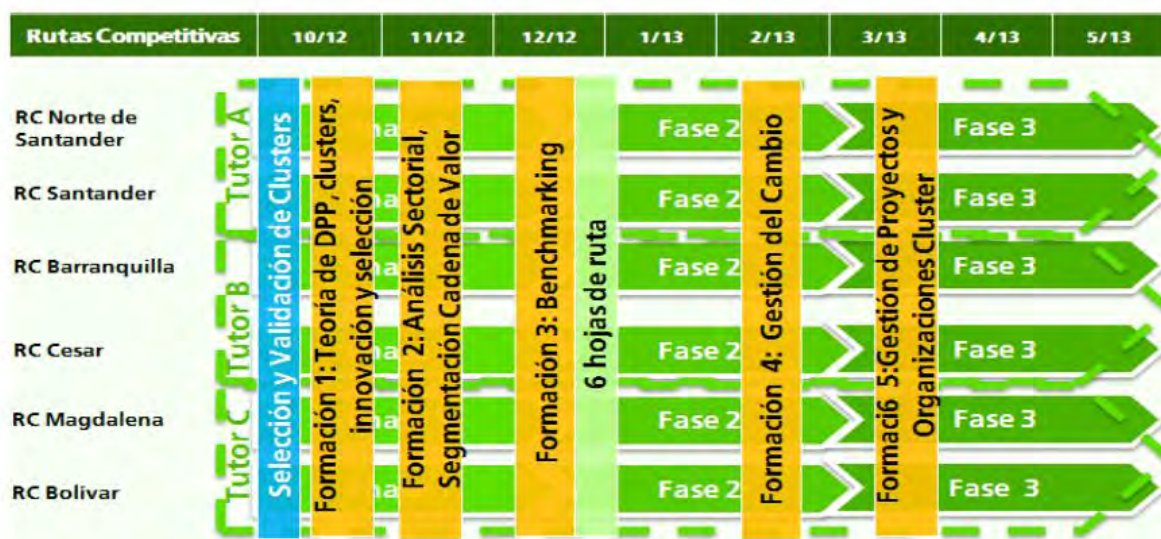


Figura 39 Primera Etapa del Programa (8 Meses).

Tomado de “Programa rutas competitivas”, por Innpulsa Colombia (2012). Recuperado de [http://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/presentacion\\_rutas\\_competitivas\\_-\\_mayo\\_24\\_0.pdf](http://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/presentacion_rutas_competitivas_-_mayo_24_0.pdf)

Por otra parte, la iniciativa para la creación del clúster de la industria manufacturera llamada el Norte de la Moda, trata de reforzar la competitividad de las empresas de la moda en el Norte de Santander. El clúster del sistema moda cuenta con 1,671 empresas aproximadamente, de las cuales 615 son fabricantes de calzado y generan alrededor de 3,500 empleos, mientras que

la comercialización de los productos crean 2,000 empleos, para un total de 5,500 empleos. Asimismo, el clúster incluye los sectores calzado, marroquinería y confección, y su facturación para el año 2013 fue de \$98,406'985,722, y se encuentran empresas micro, pequeñas, medianas y grandes (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2013).

Ante lo ya expresado, es importante considerar lo encontrado en la Encuesta de Tejido Empresarial realizada por Ecopetrol y la Cámara de Comercio (2014), en la cual se identifica una de las debilidades del tejido empresarial de Cúcuta, siendo una de esta la observada a continuación en relación al establecimiento de alianzas estratégicas por parte de las empresas de la región:

Aunque los esfuerzos de conformar clúster, para algunas actividades económicas, evidencian avances en el trabajo en comunidad, los resultados de la encuesta dan cuenta de que la cultura empresarial no se orienta hacia el establecimiento de alianzas estratégicas ni a la participación en gremios, lo que implica un mayor desgaste de recursos y limita el encadenamiento productivo. Se precisa la creación y fortalecimiento de espacios de comunicación inter-empresarial. Las ruedas de negocios, las ferias y eventos organizados por la Cámara de Comercio son mecanismos de acción que promueven el mejoramiento de la capacidad para trabajar en comunidad.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

En el departamento del Norte de Santander identificamos 4 clusters como el programa rutas competitivas, producción de productos cerámicos (construcción), turismo de salud e industria manufacturera los cuales se puede alinear a través de la implementación de aspectos estratégicos que ataquen:

1. Educación Especializada: Permite tener año de ora capacitada que trabaje en infraestructura, generación de materiales, enfermeros, oftalmólogos, cirujanos e ingenieros.
2. Tecnología : Optimiza ,facilita , diferenciador e integración con políticas mundiales
3. Seguridad: Permite que los campesinos puedan trabajar en su tierra, sus hijos puedan ir al colegio, inversión extranjera y cuidado de fronteras.
4. Beneficios Tributarios Hotelería: invita a la entrada de operadores internacionales que transmitan experiencia, impulso sector constructor, mas habitaciones turísticas y corporativas etc...

### **9.5 Conclusiones**

A través del presente capítulo, se pudo determinar la competitividad del Norte de Santander, estudiando en primer término el Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial, y el Índice Departamental de Competitividad elaborado por la Universidad de Rosario y el Consejo Privado de Competitividad, por lo que se pudo establecer que el departamento se ubica en la posición 15 respecto a 22 departamentos, lo cual indica que la región requiere de reformas necesarias para elevar la competitividad del Norte de Santander, considerando las múltiples ventajas competitivas que posee y requiriendo que estas se fortalezcan y se minimicen las debilidades que tiene, las cuales giran en torno a la pobre inversión en materia tecnológica y de innovación, así como en las brechas considerables que existen entre la población rural y la urbana, sobre todo en cuanto a educación y salud se trata.

A pesar de estos factores, se puede considerar como un aspecto positivo el programa Rutas Competitivas promovido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e Innpulsa Colombia, lo cual indica el interés de Colombia por la creación de clústeres en distintas regiones



del país, lo que permitiría el incremento de la competitividad del Norte de Santander, ya que se demuestra el interés por parte del gobierno central por construir las capacidades locales para el pensamiento estratégico de los actores de las regiones participantes de las rutas competitivas.

Esto facilita además, la formación de los departamentos en cuanto a pensamiento estratégico que permitirá a través de los planes de desarrollo, el crecimiento sostenible y competitivo de la nación.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presenta el Plan Estratégico completo para el Norte de Santander, resumiendo así el proceso estratégico realizado para lograr el desarrollo de la región. Asimismo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones para la implementación de dicho Plan, así como la situación futura esperada para el departamento.

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral, mostrado en la Tabla 46, permite observar las partes esenciales del proceso desarrollado a lo largo del Plan Estratégico de Norte de Santander, permitiendo a su vez, tener un mayor control del proceso así como llevar a cabo la evaluación del mismo para realizar los ajustes requeridos.

### 10.2 Conclusiones Finales

El Norte de Santander posee una gran variedad de ventajas competitivas que hacen que el departamento tenga un importante potencial para lograr su desarrollo socio económico sustentable. Sus principales ventajas se encuentran gracias a su ubicación geográfica privilegiada, la cual permite no solamente tenga una diversa variedad de climas, relieves y recursos naturales sino que también al ser una región fronteriza con Venezuela, tiene una comunicación y relación privilegiada con ese país.

- El departamento del Norte de Santander posee un potencial basado en los recursos generados por el sector agropecuario, el de la minería, la industria manufacturera, además tiene una importante capacidad turística ante la rica cultura e historia de la región. Lo anteriormente expuesto acompañado con una inversión y campaña de concientización en los habitantes de la región permitirían el crecimiento y desarrollo del Departamento.

- Actualmente existe serias fallas en la infraestructura vial, específicamente las que comunican las zonas rurales con las principales ciudades y otros municipios, afectando el desarrollo económico de la región por lo que una inversión estratégica, priorizando las principales necesidades en este área, permitiría un desarrollo veloz, eficaz, continuo y sostenible de los distintos rubros que se proponen desarrollar. Esto permitirá en momento de buenas relaciones con Venezuela volverse obligatoriamente en la ruta obligatoria.
- Persisten considerables niveles de pobreza y exclusión social en las zonas rurales del departamento, en contraposición con su capital Cúcuta, esto se puede solucionar mediante la implementación de planes de desarrollo conciente y eficaz que beneficien a la población. Partiendo de lo anterior el potencial del departamento es inmenso ya que trabajando casi al 30% de la marcha genera los resultados que tiene.
- La escasa inversión en el desarrollo tecnológico de las actividades productivas de la región, está limitando el crecimiento, por lo que si se enfocan los esfuerzos en el aprovechamiento de las oportunidades disponibles, permitiría un crecimiento sostenible.
- Poca inversión en el desarrollo del talento humano de la región incide directamente en el crecimiento sostenido del departamento, por lo que una mejora sostenible en la infraestructura vial, acompañada de un proyecto educativo eficiente permitiría reducir los niveles de exclusión social existentes.
- El crecimiento industrial, minero y el plan de mantenimiento y expansión de vías, acompañados de su privilegiada ubicación, paisajes entre otros invitan a un exitoso crecimiento hotelero en términos corporativos y vacacionales.
- Las características del Norte de Santander como su gente, geografía, fortalezas naturales, participación actual del PIB y otros potenciales, nos permiten concluir que bajo una buenas

administración que ejecute los objetivos y comunicación con le gobiernos central es un hecho lograr crecimiento históricos para la región.

Los resultados de la investigación permitieron obtener un diagnóstico situacional del Norte de Santander por medio de las herramientas de análisis estratégico, a partir de lo cual se formularon los objetivos y se elaboró el plan de acción a ejecutar para lograr el desarrollo sostenido de la región.



Tabla 47 Plan Estratégico Integral para Norte de Santander al 2025

Misión: Promover el desarrollo sostenido de las actividades económicas del Norte de Santander, con énfasis en la industria agropecuaria, manufacturera y minera para su comercialización en el mundo, por medio de la inversión de los sectores públicos y privados en el departamento que susciten el empleo de herramientas tecnológicas actualizadas, que permitan la creación de industrias competitivas con el fin de fomentar el bienestar de sus habitantes, con compromiso y respeto por el patrimonio natural y cultural del Norte de Santander. A su vez, la región cuenta con recursos tanto humanos como naturales, que serán empleados de forma estratégica para el desarrollo de la población y la resolución de los problemas de la comunidad.	Visión: La visión del Departamento del Norte de Santander para el año 2025, es estar dentro de las 5 primeras regiones mas competitivas de Colombia, garantizando una mejora medible mediante la inversión en tecnología y seguridad, a través del fortalecimiento de sus instituciones y promoviendo el desarrollo sustentable de sus sectores fundamentales como lo son: el económico, el social y el ambiental, que sean beneficiosas para la comunidad.								Valores: confianza, honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso.	
	Estrategias	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Largo Plazo
	OLP1: Tener una tasa de crecimiento promedio anual del PIB del 6% del año 2015 al 2025.	OLP2: Para el 2025 el Norte de Santander disminuirá el porcentaje de personas en situación de pobreza en 10%.	OLP3: Para el año 2025 el Norte de Santander disminuirá la deserción escolar en 2,5%.	OLP4: Para el año 2025 el Norte de Santander ampliará su infraestructura vial en 50%.	OLP5: El Norte de Santander incrementará para el año 2025 su Índice de Desarrollo Humano de 0,796 a 0,840.	OLP6: Desarrollar la industria turística, gestionando el desarrollo de la infraestructura vial, de las instituciones y empresas relacionadas, a fin de incrementar la ocupación hotelera llegando al 55% y con el 10% de los hoteles certificados para el año 2025. En el año 2013 hubo una contracción de 21.7% de la ocupación hotelera y solo el 2,56% de los hoteles poseía certificación.	OLP7: Para el 2025 mejorar como mínimo 7 puestos en el ranking de competitividad departamental en Colombia, basándose en la inversión en tecnología que apalancará el rápido crecimiento en los sectores de la minería, agricultura, manufacturero y turismo.	OLP8: Para el año 2025 implementar una política que reduzca el impacto ambiental en los sectores moieroenergetico.		
E1: Tramitar los acuerdos económicos de exportación de productos a países como Estados Unidos y Venezuela.	X						X			P1 P2 P3 P4
E2: Implementar planes de desarrollo del turismo en el Norte de Santander, para posicionarlo como destino turístico de Colombia.	X	X			X	X	X	X		P1 P2 P3 P4 P5 P6
E3: Ejecutar la explotación y la extracción del carbón mineral respetando los marcos legales.	X	X			X			X		P1 P2 P3 P4 P5 P6
E4: Gestionar la inversión de la industria manufacturera para fomentar su desarrollo.	X	X			X			X		P1 P2 P3 P4
E5: Desarrollar el sistema educativo en los niveles básico, técnico y superior para elevar la calidad profesional del recurso humano.		X	X		X			X		P1 P2 P3 P4 P5 P6
E6: Desarrollo de clústeres en los sectores agropecuarios, turismo, minería e industria manufacturera, para promover el incremento de plazas de empleo.	X	X	X				X	X		P1 P2 P3 P4 P5 P6
E7: Gestionar la inversión del Gobierno central en materia tecnológica, para la aplicación de esta a los sectores económicos	X							X		P1 P2 P3 P4

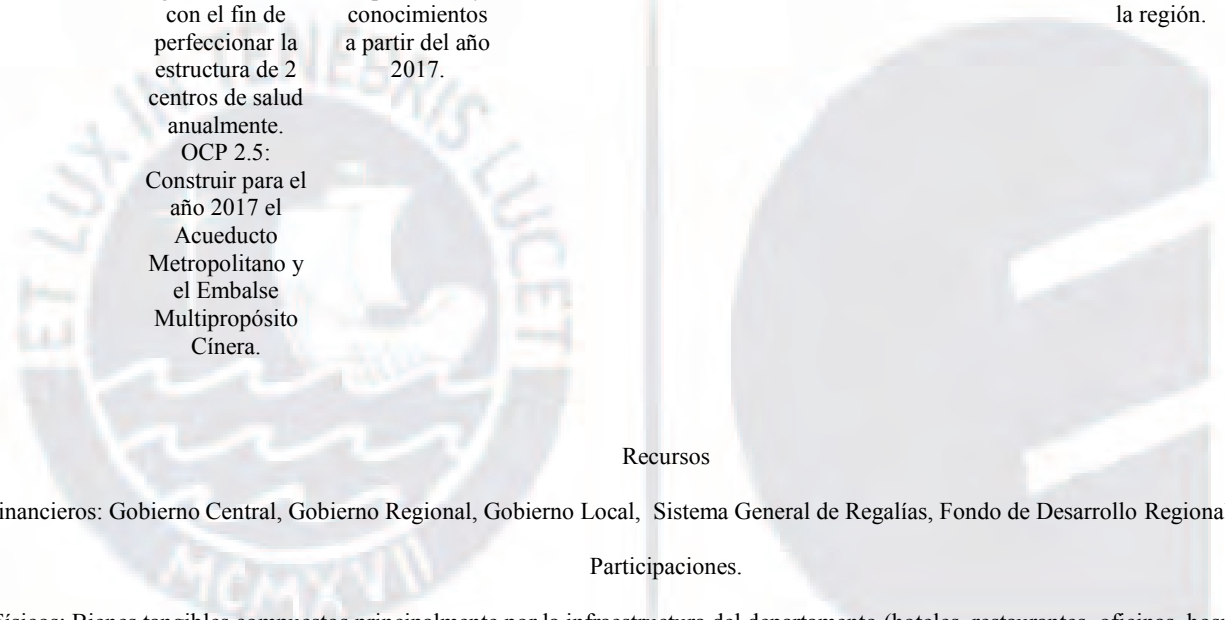
Plan Estratégico Integral para Norte de Santander al 2025 (continuación)

Misión: Promover el desarrollo sostenido de las actividades económicas del Norte de Santander, con énfasis en la industria agropecuaria, manufacturera y minera para su comercialización en el mundo, por medio de la inversión de los sectores públicos y privados en el departamento que susciten el empleo de herramientas tecnológicas actualizadas, que permitan la creación de industrias competitivas con el fin de fomentar el bienestar de sus habitantes, con compromiso y respeto por el patrimonio natural y cultural del Norte de Santander. A su vez, la región cuenta con recursos tanto humanos como naturales, que serán empleados de forma estratégica para el desarrollo de la población y la resolución de los problemas de la comunidad.	Visión: La visión del Departamento del Norte de Santander para el año 2025, es estar dentro de las 5 primeras regiones mas competitivas de Colombia, garantizando una mejora medible mediante la inversión en tecnología y seguridad, a través del fortalecimiento de sus instituciones y promoviendo el desarrollo sustentable de sus sectores fundamentales como lo son: el económico, el social y el ambiental, que sean beneficiosas para la comunidad.								Valores: confianza, honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso.
	Estrategias	Objetivos de Largo Plazo	Políticas						
	<p>OLP1: Tener una tasa de crecimiento promedio anual del PIB del 6% del año 2015 al 2025.</p> <p>OLP2: Para el 2025 el Norte de Santander disminuirá el porcentaje de personas en situación de pobreza en 10%.</p> <p>OLP3: Para el año 2025 el Norte de Santander disminuirá la deserción escolar en 2,5%.</p> <p>OLP4: Para el año 2025 el Norte de Santander ampliará su infraestructura vial en 50%.</p> <p>OLP5: El Norte de Santander incrementará para el año 2025 su Índice de Desarrollo Humano de 0,796 a 0,840.</p> <p>OLP6: Desarrollar la industria turística, gestionando el desarrollo de la infraestructura vial, de las instituciones y empresas relacionadas, a fin de incrementar la ocupación hotelera llegando al 55% y con el 10% de los hoteles certificados para el año 2025. En el año 2013 hubo una contracción de 21.7% de la ocupación hotelera y solo el 2,56% de los hoteles poseía certificación.</p> <p>OLP7: Para el 2025 mejorar como mínimo 7 puestos en el ranking de competitividad departamental en Colombia, basándose en la inversión en tecnología que apalancara el rápido crecimiento en los sectores de la minería, agricultura, manufacturero y turismo.</p> <p>OLP8: Para el año 2025 implementar una política que reduzca el impacto ambiental en los sectores mineroenergético.</p>								
E8: Tramitar la inversión del Gobierno central en el desarrollo de la infraestructura vial.	X	X	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6
E9: Implementar planes de desarrollo en todos los sectores productivos con el fin de no detener el crecimiento.	X	X	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4
E10: Gestionar la inversión privada en los sectores agropecuario, minero, turístico e industria manufacturera por medio de la promoción de factores como la sostenibilidad y la confianza.	X	X	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3
E11: Tramitar la inversión para el desarrollo de la educación técnica y superior en materia tecnológica.	X	X	X	X	X	X	X	X	P1 P2
E12: Implementar las políticas que promuevan el desarrollo, por medio del conocimiento de las normas de seguridad y sostenibilidad ambiental para la generación de confianza a los inversionistas.	X	X	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4

*Plan Estratégico Integral para Norte de Santander al 2025 (continuación)*

Misión: Promover el desarrollo sostenido de las actividades económicas del Norte de Santander, con énfasis en la industria agropecuaria, manufacturera y minera para su comercialización en el mundo, por medio de la inversión de los sectores públicos y privados en el departamento que susciten el empleo de herramientas tecnológicas actualizadas, que permitan la creación de industrias competitivas con el fin de fomentar el bienestar de sus habitantes, con compromiso y respeto por el patrimonio natural y cultural del Norte de Santander. A su vez, la región cuenta con recursos tanto humanos como naturales, que serán empleados de forma estratégica para el desarrollo de la población y la resolución de los problemas de la comunidad.	Visión: La visión del Departamento del Norte de Santander para el año 2025, es estar dentro de las 5 primeras regiones mas competitivas de Colombia, garantizando una mejora medible mediante la inversión en tecnología y seguridad, a través del fortalecimiento de sus instituciones y promoviendo el desarrollo sustentable de sus sectores fundamentales como lo son: el económico, el social y el ambiental, que sean beneficiosas para la comunidad.									Valores: confianza, honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso.	
	Estrategias	Objetivos de Largo Plazo									Políticas
	Tablero de control	OLP1 OCP 1.1: A partir del año 2017, tener un crecimiento anual en 10% del PBI de los sectores agropecuario, minería, industria manufacturera y turística.	OLP2 OCP 2.1: Disminuir la incidencia de pobreza extrema a 7% en el año 2017.	OLP3 OCP 3.1: Incrementar las rutas de transporte escolar con la incorporación de dos unidades de transporte por año a partir del 2017.	OLP4 OCP 4.1: Realizar una evaluación del 28,15% de la red vial primaria no pavimentada para el año 2017.	OLP5 OCP 5.1: Disminuir en 3% la tasa de analfabetismo en la población mayor a 15 años para el año 2017.	OLP6 OCP 6.1: Aumentar el nivel de certificación de los hoteles del departamento en 50% para el año 2017.	OLP7 OCP 7.1: Incrementar la inversión del gobierno central en el ramo de tecnología e innovación en un 1,5% para el 2017.	OLP8 OCP 8.1: A partir del año 2017 crear anualmente un centro técnico municipal enfocado en la medición y cuidado del medio ambiente.	Tablero de control	
	Perspectiva Financiera: OCP 1.1 OCP 1.4	OCP 1.2: Lograr la instalación de 2 empresas grandes o medianas anualmente a partir del año 2016 en las industrias agropecuaria, minera, manufacturera y turística.	OCP 2.2: Disminuir el coeficiente de desigualdad de ingresos (coeficiente de Gini) de 0,480 a 0,380 para el año 2017.	OCP 3.2: Disminuir la tasa de trabajo infantil de 13 al 8 de cada 100 niños en promedio a partir del 2017.	OCP 4.2: Ejecutar un desarrollo de la infraestructura vial en 110 km para el año 2017.	OCP 5.2: Elevar la esperanza de vida al nacer de 71,82 a 75 años para el 2017.	OCP 6.2: Impulsar la creación de una posada turística con registro nacional de turismo cada dos años.	OCP 7.2: Incrementa de 0.5 a 2.0 por cada 100 investigadores la cantidad de proyectos aprobados por Colciencias para el 2017.	OCP 8.2: Para el año 2017 cada cada compañía del sector mineroenergética debe contratar como mínimo 3 empleados egresados de los centros técnicos municipales enfocados en la medición y cuidado del medio ambiente	Perspectiva Procesos: OCP 1.3 OCP 4.1 OCP 4.2 OCP 5.2 OCP 6.1 OCP 6.3 OCP 7.1 OCP 7.2 OCP 7.3	
	Perspectiva Cliente: OCP 1.2 OCP 6.2 OCP 6.4 OCP 7.4 OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3 OCP 8.4	OCP 1.3: Elevar la participación de la PEA en las actividades económicas del departamento de 59% al 75% para el año 2017.	OCP 2.3A partir del año 2017, iniciar la creación de institutos técnicos en los municipios del departamento, inaugurando 5 institutos cada año para ofrecer carreras técnicas de las industrias relacionadas con el sector agropecuario, minero, industria manufacturera, y turismo	OCP 3.3: Instaurar a partir del año 2017 un programa a nivel regional, con el fin de trabajar con las familias en torno al tema de la importancia de la educación para el desarrollo social.		OCP 5.3: Elevar la cobertura neta de escolaridad de 79% a 90% para el año 2017.	OCP 6.3: Promover el desarrollo turístico en Europa en busca de llegar a una ocupación del 30% en el año 2017.	OCP 7.3: Incrementar en 10% el desarrollo de grupos de investigación en las categorías A1 y A del Índice Científico para el 2017.	OCP 8.3: Para el 2017 implementar el uso de sellos verdes en las empresas mineroenergéticas con renovación anual	Perspectiva de aprendizaje: OCP 2.1 OCP 2.2 OCP 2.3 OCP 2.4 OCP 2.5 OCP 3.1 OCP 3.2 OCP 3.3 OCP 3.4 OCP 5.1 OCP 5.3 OCP 5.4	Código de Ética

Plan Estratégico Integral para Norte de Santander al 2025 (continuación)

Misión: Promover el desarrollo sostenido de las actividades económicas del Norte de Santander, con énfasis en la industria agropecuaria, manufacturera y minera para su comercialización en el mundo, por medio de la inversión de los sectores públicos y privados en el departamento que susciten el empleo de herramientas tecnológicas actualizadas, que permitan la creación de industrias competitivas con el fin de fomentar el bienestar de sus habitantes, con compromiso y respeto por el patrimonio natural y cultural del Norte de Santander. A su vez, la región cuenta con recursos tanto humanos como naturales, que serán empleados de forma estratégica para el desarrollo de la población y la resolución de los problemas de la comunidad.	Visión: La visión del Departamento del Norte de Santander para el año 2025, es estar dentro de las 5 primeras regiones mas competitivas de Colombia, garantizando una mejora medible mediante la inversión en tecnología y seguridad, a través del fortalecimiento de sus instituciones y promoviendo el desarrollo sustentable de sus sectores fundamentales como lo son: el económico, el social y el ambiental, que sean beneficiosas para la comunidad.									Valores: confianza, honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso.
Estrategias	Objetivos de Largo Plazo								Políticas	
Tablero de control	OLP1 OCP 1.4: Incrementar el promedio del ingreso per cápita promedio de \$381.406 a \$415.000 pesos al 2017 con un crecimiento anual del 3% hasta 2025.	OLP2 OCP 2.4: Para el año 2017 se iniciará un programa destinado al mejoramiento de la infraestructura regional de salud, con el fin de perfeccionar la estructura de 2 centros de salud anualmente. OCP 2.5: Construir para el año 2017 el Acueducto Metropolitano y el Embalse Multipropósito Cínera.	OLP3 OCP 3.4: Mejorar la capacitación de los profesores en un 20% a partir de la revisión de sus capacidades y conocimientos a partir del año 2017.	OLP4	OLP5 OCP 5.4: Elevar la cobertura de la educación superior en 50% para el año 2017.	OLP6 OCP 6.4: Implementación de una escuela de turismo y hotelería en los 14 municipios con potencial turístico para el año 2017.	OLP7 OCP 7.4: Creación de un programa de apoyo para la formalización y organización de las empresas informales de la región.	OLP8 OCP 8.4: Creación de un programa que fomente la responsabilidad social empresarial de las empresas vinculadas al sector minero a iniciar en el año 2017.	Tablero de control	
Perspectiva Financiera: OCP 1.1 OCP 1.4									Perspectiva Procesos: OCP 1.3 OCP 4.1 OCP 4.2 OCP 5.2 OCP 6.1 OCP 6.3 OCP 7.1 OCP 7.2 OCP 7.3	Código de Ética
Perspectiva Cliente: OCP 1.2 OCP 6.2 OCP 6.4 OCP 7.4 OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3 OCP 8.4									Recursos	
	<p>Recursos Financieros: Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobierno Local, Sistema General de Regalías, Fondo de Desarrollo Regional y Sistema General de Participaciones.</p> <p>Recursos Físicos: Bienes tangibles compuestos principalmente por la infraestructura del departamento (hoteles, restaurantes, oficinas, hospitales, escuelas, entre otros) y la infraestructura vial.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Internet.</p> <p>Recursos Humanos: la población del departamento, la cual debe tener una formación de calidad especializada ante todo, en las actividades económicas realizadas en la región.</p> <p>Estructura Organizacional Planes Operacionales</p>									



### 10.3 Recomendaciones Finales

- Ejecutar proyectos en conjunto con el Gobierno Central, que le permitan a la región obtener un mayor presupuesto, así como la coordinación y comunicación entre ambas administraciones, para una mejor implementación de los proyectos planificados.
- Implementar las estrategias para el mejoramiento de las condiciones de vida de los nortesantandereanos, sobre todo en materia educativa y de infraestructura vial.
- Involucrar a todos los sectores del Norte de Santander (empresariado, población, sindicatos, entre otros) en el desarrollo del Plan Estratégico.
- Crear asociaciones de agropecuarios con el fin de introducir en las comunidades rurales nuevos instrumentos tecnológicos que permitan incrementar la producción.
- Otorgar los títulos mineros para disminuir la actividad realizada de forma ilegal y cumplir con las estrategias en esta materia.
- Obtener la inversión a nivel internacional que permita el desarrollo de clústeres.
- Evaluar regularmente el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico para verificar que se estén logrando a cabalidad, o si el mismo requiere correcciones para poder cumplir con las metas planteadas.

### 10.4 Futuro del Norte de Santander

Después de la aplicación del plan estratégico para el departamento del Norte de Santander de manera que se atacaron sus principales debilidades y amenazas, se aprovecharon las oportunidades y fortalezas logrando el desarrollo sustentable de la región, posicionándose como uno de los departamentos más competitivos de Colombia. Una vez aplicadas las estrategias propuestas se proyectan los siguientes escenarios:

Tabla 48

*Situación Actual y Objetivos de Largo Plazo Alcanzados.*

<b>Objetivos a Largo Plazo</b>	<b>Data actual</b>	<b>Data futura</b>
OLP 1: Tener una tasa de crecimiento promedio anual del PIB del 6% para el año 2025.	PIB 5.4%	PIB 6%
OLP 2: Para el 2025 el Norte de Santander contribuirá con la disminución del porcentaje de personas en situación de pobreza para reducirlo a un 10%.	Personas en situación de Pobreza 39.4%	29.4%
OLP 3: Para el año 2025 el Norte de Santander disminuirá la deserción escolar en 2.5%, desarrollando el sistema educativo en los distintos niveles que lo conforman	Tasa de deserción escolar 10.59%	8.09%
OLP 4 Para el año 2025 el Norte de Santander ampliará su infraestructura vial en 50% gestionando la inversión del gobierno central.	Infraestructura vial 848,34 Kms. red vial	1,272.51 Kms. de red vial
OLP 5 El Norte de Santander incrementará para el año 2025 su Índice de Desarrollo Humano de 0.796 a 0.840.	Índice de Desarrollo Humano 0.796	0.840
OLP 6 Desarrollar la industria turística, gestionando el desarrollo de la infraestructura vial y de las instituciones y empresas relacionadas, a fin de incrementar el número de turistas extranjeros a 50.000 anualmente para el año 2025	Construcción de la actividad turística en 21.7%	Incremento de turistas extranjeros.
OLP 7 Estar dentro de los 5 departamentos más competitivos de Colombia, mejorando la posición 12 para el año 2025	Puesto 12 en competitividad del departamento	50% de aumento en certificación de hoteles.
OLP 8 Para el año 2025 el Norte de Santander será una región reconocida en América Latina por tener un desarrollo económico sustentable con el medio ambiente, por medio de la implementación de políticas que garanticen el aprovechamiento racional de los recursos naturales de la región.	Carencia de políticas ambientales en el sector productivo.	Entre los cinco primeros de Colombia Aprovechamiento racional de los recursos naturales. Desarrollo económico sustentable.

Tabla 49

*Futuros Beneficios Alcanzados*

<b>Área</b>	<b>Beneficios proporcionados</b>
<i>Político</i>	Estabilidad política, instituciones fuertes y eficientes.
<i>Económico</i>	Desarrollo de los sectores productivos, crecimiento del PIB. Consolidación de clúster industriales.
<i>Social</i>	Reducción significativa de la pobreza en la región. Aumento de la tasa de escolaridad en todos los niveles del sistema educativo. Mayor capacitación técnica de la población. .
<i>Tecnológico</i>	Dotación tecnológica, incorporación de las TIC's a los procesos productivos del sector industrial.
<i>Ecológico</i>	Reducción de los índices de contaminación. Prácticas productivas sustentables con el medio ambiente de la región.
<i>Competitivo</i>	Fortalecimiento de los sectores con mayores ventajas competitivas del departamento y consolidación de los mismos en el mercado.

## Referencias

- Alcaldía de Durania. (2014). Informe de Austeridad y Eficiencia del Gasto Público en la Administración Norte de Santander Julio a Septiembre Del 2013. Recuperado de [www.durania-nortedesantander.gov.co](http://www.durania-nortedesantander.gov.co)
- Banco Central de Chile (2009). *Región de Valparaíso en perspectiva*. Recuperado de <http://www.bcentral.cl/conferencias-seminarios/encuentros-regionales/2009/pdf/ppincheira15052009.pdf>
- Banco Central de Colombia (2012). *Informe de Coyuntura Económica Regional 2012. Norte de Santander*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_nortedesantander2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_nortedesantander2012.pdf)
- Banco Central de Colombia (2013a). *Informe sobre Inflación*. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi\\_jun\\_2013.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2013.pdf)
- Banco Central de Colombia (2013b). *Ensayos sobre economía regional*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/eser\\_55\\_eje\\_nororient\\_e\\_2013.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/eser_55_eje_nororient_e_2013.pdf)
- Banco Central de Colombia (2014a). *Informe de Estabilidad Financiera. Marzo de 2014*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref\\_mar\\_2014\\_1.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_mar_2014_1.pdf)
- Banco Central de Colombia (2014b). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República. Julio de 2014*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jul\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014.pdf)
- Banco Central de Colombia (2014c). *Boletín Económico Regional. Nororient*. Recuperado de

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber\\_nororientetri2\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_nororientetri2_2014.pdf)

Banco de la República Colombia (2013). *Boletín Económico Regional, Nororiente, Santander/Boyacá/ Norte de Santander/Arauca, IV trimestre*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/ber-nororiente-2013-4>

Boletín Educación de Superior N° 20 (2012). *Capital Humano para el Avance Colombiano. Bogotá, Colombia*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-92779.html>. [articles-92779](#) [archivo](#) [pdf](#) [Boletin20](#)

Bustamante, A., y Chacón, E. (2013). *Formas identitarias en la región fronteriza de Táchira (Venezuela) – Norte de Santander (Colombia)*. (p.p. 165-203). Colombia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/desa/v25n1/v25n1a06.pdf>

Cámara de Comercio de Cúcuta (2013). *El Norte de la moda. Información general del proyecto*. Recuperado de <http://www.clustersnortedesantander.com/lineas-estrategicas-el-norte-de-la-moda-clusters-norte-de-santander/>

Carrión, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Segunda Edición. Madrid: ESIC Editorial.

Castañeda (2014). *El acueducto metropolitano se iniciará en junio de 2015*. Recuperado de: [www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=446313](http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com_content&task=view&id=446313)

Colciencias (2014). *Modelo de medición de grupos de investigación, desarrollo tecnológico o de innovación y de reconocimiento de investigaciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, año 2014*. Recuperado de [www.colciencias.gov.co/sites/default/upload/documents/documento\\_medicion\\_grupos\\_investigadores\\_version\\_final\\_15\\_10\\_2014.pdf](http://www.colciencias.gov.co/sites/default/upload/documents/documento_medicion_grupos_investigadores_version_final_15_10_2014.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010). *Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia, 2009*. Recuperado de

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/41124/lc13311-p.pdf>

Congreso de la República (2007). *Ley 1151*. Recuperado de

[http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-232560\\_ley\\_1151.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-232560_ley_1151.pdf)

Contraloría General de la República (2013a). *Informe de Auditoría. Regalías directas, Sistema*

*General de Regalías y Sistema General de Participaciones Sector Educación-*

*Rendimientos Financieros-Gobernación Norte de Santander Vigencias 2011-1012.*

Recuperado de

[www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME\\_FINAL\\_AUDITOR](http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME_FINAL_AUDITOR)

[ÍA+GOBERNACIÓN+DE+NORTE+DE+SANTANDER+VIGENCIA+2011-](http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME_FINAL_AUDITOR)

[2012.PDF/3D9B5E44-A8E0-461B-A08A-8BCD7CC3679F?VERSION=1.0](http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME_FINAL_AUDITOR)

Contraloría General de la República (2013b). *Informe de Auditoría. Regalías directas, Sistema*

*General de Regalías y Sistema General de Participaciones Sector Educación-*

*Rendimientos Financieros-Gobernación Norte de Santander Vigencias 2011-1012. (p. 7).*

Recuperado de

[www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME\\_FINAL\\_AUDITOR](http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME_FINAL_AUDITOR)

[ÍA+GOBERNACIÓN+DE+NORTE+DE+SANTANDER+VIGENCIA+2011-](http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME_FINAL_AUDITOR)

[2012.PDF/3D9B5E44-A8E0-461B-A08A-8BCD7CC3679F?VERSION=1.0](http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186575314/INFORME_FINAL_AUDITOR)

Contraloría General de la República (2014). *Departamento de Norte de Santander Regalías.*

Recuperado de <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/155638087/181816493/Info->

[60-NSantander-web.pdf/1cd17847-e401-430f-ba2e-7c97c17da208](http://www.contraloriagen.gov.co/documents/155638087/181816493/Info-60-NSantander-web.pdf/1cd17847-e401-430f-ba2e-7c97c17da208)

D'Alessio, F. (2012) *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Segunda Edición. México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Perú: Pearson Educación

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena Edición. México: Pearson Educación.

Decretos 1737. Congreso de la Republica (1998).

Decreto 0984. Congreso de la Republica (2012).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2005). *Censo general 2005. Nivel nacional*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2009). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013a). *Pobreza Monetaria y Desigualdad 2012, por Departamentos*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/cp\\_pobreza\\_departamentos\\_2012.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_departamentos_2012.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013b). *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera 2011-2012*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin\\_EDIT\\_Manufacturera\\_2011\\_2012.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_Manufacturera_2011_2012.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013c). *Principales indicadores del mercado laboral por Departamentos – 2012*. Recuperado de

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_depto/Boletin\\_dep\\_12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_12.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014a). *Norte de Santander: Pobreza monetaria 2013*. Recuperado de

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/NSantander\\_Pobreza\\_2013.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/NSantander_Pobreza_2013.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014b). *Cuentas departamentales – Colombia. Producto Interno Bruto (PIB). Comportamiento 2000-2012*. Recuperado de

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2011\\_def\\_2012pre.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2011_def_2012pre.pdf)

Departamento Nacional de Planeación (2004a). *El Estado y su organización*. Recuperado de

[http://www.colombiassh.org/reh//IMG/pdf\\_1.el\\_estado\\_y\\_su\\_organizacion\\_dnp\\_2004.pdf](http://www.colombiassh.org/reh//IMG/pdf_1.el_estado_y_su_organizacion_dnp_2004.pdf)

Departamento Nacional de Planeación (2004b). *El Estado y su organización*. (p. 19) Recuperado

de [http://www.colombiassh.org/reh//IMG/pdf\\_1.el\\_estado\\_y\\_su\\_organizacion\\_dnp\\_2004.pdf](http://www.colombiassh.org/reh//IMG/pdf_1.el_estado_y_su_organizacion_dnp_2004.pdf)

Departamento Nacional de Planeación (2004c). *El Estado y su organización*. (p. 61) Recuperado

de [http://www.colombiassh.org/reh//IMG/pdf\\_1.el\\_estado\\_y\\_su\\_organizacion\\_dnp\\_2004.pdf](http://www.colombiassh.org/reh//IMG/pdf_1.el_estado_y_su_organizacion_dnp_2004.pdf)

Departamento Nacional de Planeación, Escuela Superior de Administración Pública (2007).

*Gestión Pública Local*. Recuperado de

[www.mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GestionlocalDNP-ESAP.pdf](http://www.mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GestionlocalDNP-ESAP.pdf)

Departamento Nacional de Planeación (2007). *Agenda interna para la productividad y la*

*competitividad. Documento regional Norte de Santander*. Recuperado de



<http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20interna%20Norte%20de%20Santander.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2011a). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Tomo I*

Recuperado de <https://sinergia.dnp.gov.co/SISMEG/Archivos/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2011b). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Tomo*

*II*. Recuperado de

<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202010-2014%20-Tomo%20II.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2011c). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Tomo*

*II*. (p. 72). Recuperado de

<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202010-2014%20-Tomo%20II.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2011d). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Tomo*

*II*. (p. 569). Recuperado de

<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202010-2014%20-Tomo%20II.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2014a). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-*

*2018*. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2014b). *Reporte Global de Competitividad 2014-2015*.

*Foro Económico Mundial. Síntesis de resultados para Colombia.* Recuperado de

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento\\_FEM\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2013). *Boletín de Comercio Exterior. Enero-Junio de 2013.* Recuperado de

[http://www.dian.gov.co/descargas/cifrasyg/EEconomicos/BoletinesComex/Boletin\\_Comercio\\_Exterior\\_Enero\\_Junio\\_2013.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/cifrasyg/EEconomicos/BoletinesComex/Boletin_Comercio_Exterior_Enero_Junio_2013.pdf)

Documento Nacional de Planeación (2007) *Agenda Interna para la productividad y la Competitividad, Documento Regional Santander.* Colombia.

Doing Business (2015). *Economy Profile 2015. Colombia.* Recuperado de

[http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/~/\\_media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/COL.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/~/_media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/COL.pdf)

Ecopetrol y Cámara de Comercio (2014). *Caracterización tejido empresarial de Cúcuta.*

Recuperado de

[http://media.wix.com/ugd/57f688\\_56da024897a245c78ec481f31d55346d.pdf](http://media.wix.com/ugd/57f688_56da024897a245c78ec481f31d55346d.pdf)

El País (2012). *Conozca los litigios fronterizos que Colombia tiene aún pendientes.* Recuperado

de <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/litigios-fronterizos-colombia-tiene-aun-pendientes>

El Tiempo (2014). *Ruta del Sol, más de 1,100 kilómetros de desarrollo.* Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/ruta-del-sol-mas-de-1100-kilometros-de-desarrollo/14484861>

Fedesarrollo (2011). *Pequeña y mediana minería de carbón del interior del país: alternativa de comercialización y financiación a partir de la conformación de alianzas estratégicas.*

Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Peque%C3%B1a-y-mediana-miner%C3%ADa-de-carb%C3%B3n-del-interior-del-pa%C3%ADs-Informe-final-19-de-diciembre.pdf>

Fedesarrollo (2013). *Elaboración de proyecciones de mediano plazo de actividad económica regional 2013 - 2017*. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Elaboraci%C3%B3n-de-proyecciones-de-mediano-plazo-PROYECCIONES-PIB-REGIONAL-10122013.pdf>

Gobernación del Norte de Santander (2008a). *Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2008-2011. "Un Norte para Todos"*. Recuperado de [http://www.nortedesantander.gov.co/archivos/41plan\\_PLAN%20ESTRATEGICO.pdf](http://www.nortedesantander.gov.co/archivos/41plan_PLAN%20ESTRATEGICO.pdf)

Gobernación del Norte de Santander (2008b). *Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2008-2011. "Un Norte para Todos"* (p.1) Recuperado de [http://www.nortedesantander.gov.co/archivos/41plan\\_PLAN%20ESTRATEGICO.pdf](http://www.nortedesantander.gov.co/archivos/41plan_PLAN%20ESTRATEGICO.pdf)

Gobernación del Norte de Santander (2012a). *Plan de desarrollo para Norte de Santander 2012-2015 "Un Norte Pa'lante"*. Recuperado de <http://cdgrdnortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2014/01/plan-de-desarrollo-Norte-de-Santander-2012-2015-Un-norte-Pa%C2%B4lante.pdf>

Gobernación del Norte de Santander (2012b). *Plan de desarrollo para Norte de Santander 2012-2015 "Un Norte Pa'lante"*. (p. 30). Recuperado de <http://cdgrdnortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2014/01/plan-de-desarrollo-Norte-de-Santander-2012-2015-Un-norte-Pa%C2%B4lante.pdf>

Gobernación del Norte de Santander (2012c). *Plan de desarrollo para Norte de Santander 2012-2015 "Un Norte Pa'lante"*. (p. 73). Recuperado de

<http://cdgrdnortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2014/01/plan-de-desarrollo-Norte-de-Santander-2012-2015-Un-norte-Pa%C2%B4lante.pdf>

Gobernación del Norte de Santander (2012d). *Plan de desarrollo para Norte de Santander 2012-2015 “Un Norte Pa’lante”*. (p. 92). Recuperado de

<http://cdgrdnortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2014/01/plan-de-desarrollo-Norte-de-Santander-2012-2015-Un-norte-Pa%C2%B4lante.pdf>

Gobernación del Norte de Santander (2012e). *Plan de desarrollo para Norte de Santander 2012-2015 “Un Norte Pa’lante”*. (p. 95). Recuperado de

<http://cdgrdnortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2014/01/plan-de-desarrollo-Norte-de-Santander-2012-2015-Un-norte-Pa%C2%B4lante.pdf>

Gobernación del Norte de Santander (2012f). *Plan de desarrollo para Norte de Santander 2012-2015 “Un Norte Pa’lante”*. (p. 146). Recuperado de

<http://cdgrdnortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2014/01/plan-de-desarrollo-Norte-de-Santander-2012-2015-Un-norte-Pa%C2%B4lante.pdf>

Gobernación del Norte de Santander (2014). *Estructura orgánica de la Gobernación del Norte de Santander*. Recuperado de <http://www.nortedesantander.gov.co/estructura.php>

Gobernación del Norte de Santander, Instituto Departamental de Salud (2012). *Análisis de situación (ASIS) en municipios de frontera. Departamento Norte de Santander*.

Recuperado de <http://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-de-Salud-en-municipios-de-frontera-Departamento-Norte-Santander.pdf>

Gobernación de Norte de Santander e Instituto Departamental de Salud (2013). *Análisis de Situación de Salud – Departamento Norte de Santander 2013*. Recuperado de

[http://salasituacionalidsnds.weebly.com/uploads/1/0/7/1/10714324/asis\\_norte\\_de\\_santander.pdf](http://salasituacionalidsnds.weebly.com/uploads/1/0/7/1/10714324/asis_norte_de_santander.pdf)

[r\\_2013.pdf](#)

Gómez, S. (2006). *Los efectos de la separación de norte y sur de Santander*. En “*Causas y efectos de la separación del Gran Santander*”. Recuperado el 30 de noviembre de 2014 de: <http://demoquira.weebly.com/uploads/7/5/8/9/7589949/santanderes.pdf>

Gómez, S. (2006). *Los efectos de la separación de norte y sur de Santander*. En “*Causas y efectos de la separación del Gran Santander*” (p. 101). Recuperado el 30 de noviembre de 2014 de: <http://demoquira.weebly.com/uploads/7/5/8/9/7589949/santanderes.pdf>

Innpulsa Colombia (2012). *Programa rutas competitivas*. Recuperado de [http://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/presentacion\\_rutas\\_competitivas\\_-\\_mayo\\_24\\_0.pdf](http://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/presentacion_rutas_competitivas_-_mayo_24_0.pdf)

Instituto Geográfico Agustín Codazzi (2014). *Departamento de Norte de Santander. División político-administrativa*. Recuperado de [http://geoportal.igac.gov.co/mapas\\_de\\_colombia/igac/politicos\\_admin\\_2014/Norte\\_de\\_Santander.pdf](http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/Norte_de_Santander.pdf)

Instituto de Desarrollo Rural (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad*. Recuperado de <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20interna%20Norte%20de%20Santander.pdf>

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2014). *Departamento de Norte de Santander. División político-administrativa*. Recuperado de [http://geoportal.igac.gov.co/mapas\\_de\\_colombia/igac/politicos\\_admin\\_2014/Norte\\_de\\_Santander.pdf](http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/Norte_de_Santander.pdf)

Interlatin (2014). *Geografía*. Recuperado de <http://www.colombia.com/colombia->

[info/informacion-general/geografia/](#)

Ley 65. Congreso de la Republica (1993).

Ley 99. Congreso de la Republica (1993).

Ley 489. Congreso de la Republica (1998).

Ley 590. Congreso de la Republica (2000).

Ley 1105. Congreso de la Republica (2007).

Ley 617. Congreso de la Republica (2000).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009). *Guía de turismo de naturaleza*. Recuperado de <http://www.colombia.travel/es/descargas/GUIA-TURISMO-NATURALEZA.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013). *Departamento de Norte de Santander*. Recuperado de [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oe\\_norte\\_de\\_santander\\_agosto\\_2013.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oe_norte_de_santander_agosto_2013.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014). *Perfil económico: Departamento de Norte de Santander*. Recuperado de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71246)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Proexport Colombia. (2009). *Sector minero*. Recuperado de [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/263\\_Sector%20Minero.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/263_Sector%20Minero.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Proexport Colombia (2014). *Norte de Santander: Un mercado de oportunidades*. Recuperado de [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Norte\\_de\\_Santander\\_un\\_Mercado\\_de\\_Oportunidades.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Norte_de_Santander_un_Mercado_de_Oportunidades.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Argentina (2011). *Provincia de Mendoza*. Recuperado de [http://www.mecon.gov.ar/peconomica/dnper/fichas\\_provinciales](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales)

[/Mendoza.pdf](#)

Ministerio de Educación Nacional (2010). *Perfil de infraestructura de tecnología. Departamento de Norte de Santander*. Recuperado de [www.mineducacion.gov.co/1621/articles-205940-perfil\\_2ntesantander\\_ene2010.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-205940-perfil_2ntesantander_ene2010.pdf)

Ministerio de Educación Nacional (2012). *Diagnóstico de deserción. Departamentos de Santander y Norte de Santander*. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-302596\\_archivo\\_pdf\\_diagnostico\\_desercion\\_santander.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-302596_archivo_pdf_diagnostico_desercion_santander.pdf)

Ministerio de Educación Nacional (2013a). *Educación Superior – Síntesis estadística Departamento de Norte de Santander*. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352\\_nortesantander.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_nortesantander.pdf)

Ministerio de Educación Nacional (2013b). *Educación Superior - Síntesis estadística Departamento Norte de Santander*. Recuperado de [http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-323100\\_archivo\\_pdf\\_sintesis\\_estadistica\\_NortedeSantander.pdf](http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-323100_archivo_pdf_sintesis_estadistica_NortedeSantander.pdf)

Ministerio de Minas y Energía (2005). *La Cadena del Carbón. El Carbón colombiano. Fuente de energía para el mundo*. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/Docs/Cadena\\_carbon.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/Cadena_carbon.pdf)

Ministerio de Minas y Energía (2010). *Estudio técnico sectorial Infraestructura de transporte multimodal y de logísticas integradas para el desarrollo de la industria minera en Colombia, con énfasis en puertos*. Recuperado de <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/archivosEventos/7551.pdf>

Ministerio de Minas y Energía (2010). *Estudio técnico sectorial Infraestructura de transporte*

*multimodal y de logísticas integradas para el desarrollo de la industria minera en Colombia, con énfasis en puertos.* (p. 44). Recuperado de <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/archivosEventos/7551.pdf>

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educación.

Mora, R. (2014). *Producción de gas metano, oportunidad para Norte de Santander*. Recuperado de [http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=443592&Itemid=32#.VHSbgNKG-BI](http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com_content&task=view&id=443592&Itemid=32#.VHSbgNKG-BI)

Observatorio Laboral para la Educación (2012). *Perfil académico y condiciones de empleabilidad de los graduados de Educación Superior 2002 – 2011*. Recuperado de [http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/articles-195072\\_perfil\\_2012.pdf](http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/articles-195072_perfil_2012.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202351-es>

Pineda, L. (2014). *Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación– PEDCTI 2014-2024*. Recuperado de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home\\_1/recursos/noticias\\_2014/marzo/31032014/plan\\_ciencia\\_tec.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_1/recursos/noticias_2014/marzo/31032014/plan_ciencia_tec.pdf)

Pineda, L. (2014). *Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación– PEDCTI 2014-2024*. (p.27). Recuperado de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home\\_1/recursos/noticias\\_2014/marzo/31032014/plan\\_ciencia\\_tec.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_1/recursos/noticias_2014/marzo/31032014/plan_ciencia_tec.pdf)

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Presidencia de la República (2013). *Informe al Congreso. Juan Manuel Santos 2013*.

Recuperado de [https://sinergia.dnp.gov.co/sinergia/Documentos/Informe\\_Senor](https://sinergia.dnp.gov.co/sinergia/Documentos/Informe_Senor)



[Presidente al Congreso de la República 2013.pdf](#)

Puyana, J. (2006). *La desmembración del “glorioso” Departamento de Santander*. En “*Causas y efectos de la separación del Gran Santander*”. Recuperado de

<http://demoquira.weebly.com/uploads/7/5/8/9/7589949/santanderes.pdf>

Revista Dinero (2008). *El nuevo consumidor colombiano*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/administracion/mercadeo/negocios/articulo/el-nuevo-consumidor-colombiano/66425>

Revista Dinero (2009a). *El consumidor colombiano es cada vez más exigente*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/administracion/mercadeo/negocios/articulo/el-consumidor-colombiano-cada-vez-exigente/86225>

Revista Dinero (2009b). *S.A.S es el tipo de sociedad más usado en Colombia*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>

Revista Semana (2013). *Desigualdad económica en las regiones*. Recuperado de

<http://www.semana.com/economia/articulo/crecimiento-economico-departamentos/361568-3>

Sánchez A. (2014). *Crisis en la frontera*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/docum>

[/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_197.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_197.pdf)

Secretaría de Educación de la Gobernación del Norte de Santander (2013). *Documento*

*orientador de la educación media con la educación superior*. Recuperado de

[http://colzaga.edu.co/portal/?wpfb\\_dl=19](http://colzaga.edu.co/portal/?wpfb_dl=19)

SIMEC (2015) *Sistema de Información Minero*. Recuperado de <http://www.simco.gov.co/>

Universidad de Rosario y Consejo Privado de Competitividad (2014). *Índice Departamental de*

*Competitividad 2014*. Recuperado de

<http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

ValPardo, I. (2005). *Managment Estratégico*. (p.15). España: ESIC Editorial.

