

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el departamento del Huila**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Didier Benjumea Pamplona**

**Nicolás Martínez Zapata**

**Adriana Ordóñez Caro**

**Jorge Tinjacá García**

**Profesor: Juan Manuel Aguilar**

**Bogotá, junio 2017**

## **Agradecimientos**

A la familia de cada uno de los miembros del grupo por su comprensión. A amigos y compañeros del MBA que por más de dos años, estuvieron acompañándonos y apoyándonos. A cada uno de los profesores, que con su conocimiento y sabiduría, nos han dado excelentes guías para ser mejores profesionales y empresarios.

## **Dedicatorias**

A Dios principalmente, la familia, docentes y compañeros en este camino lleno de experiencias.

Grupo



## Resumen Ejecutivo

El departamento del Huila está conformado por 37 municipios, la capital del departamento es la ciudad de Neiva, localizado al suroccidente del país entre los 3° 55' 12'' y 1° 30' 04'' de latitud norte entre el nacimiento del Río Riachón (municipio de Colombia) y el pico de la Fragua (municipio de Acevedo), y los 74° 25' 24'' y 76° 35' 16'' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich entre el Alto de las Oseras (municipio de Colombia) y el páramo de las Papas (municipio de San Agustín). El área del departamento del Huila es de 19.900 Km<sup>2</sup> que corresponde al 1,8% de la superficie total de Colombia. Tiene una población total de 1.154.777 habitantes con un Producto Interno Bruto de \$8.708 millones.

Siguiendo los resultados obtenidos con herramientas como PESTE y AMOFHIT, se diseñó un plan estratégico con vigencia 2027 en el que se potencializan las fortalezas y oportunidades y a la vez mitigan el impacto de las amenazas y debilidades externas e internas del Departamento.

La visión del Huila busca establecer bienestar económico y social sostenible a través de la educación de sus habitantes, fortalecer las instituciones gubernamentales asegurando el uso eficiente de los recursos públicos e impulsar los sectores productivos a través de inversión en infraestructura. Con el fin de conseguir el alcance de esta visión se diseñaron veinte estrategias que serán fiscalizadas a través de seis objetivos de largo plazo.

La educación como motor de desarrollo y la creación de asociaciones turísticas, piscicultoras y agropecuarias, son el eje vertical que será controlado a través de un tablero de control dinámico que busca obtener retroalimentación constante para dinamizar el crecimiento del Departamento sustentado y sostenible.

## Abstract

The department of Huila is made up of 37 municipalities, the capital of the department is the city of Neiva, located to the southwest of the country between  $3^{\circ} 55' 12''$  and  $1^{\circ} 30' 04''$  north latitude between the river's birth Riachón (municipality of Colombia) and the peak of the Fragua (municipality of Acevedo), and  $74^{\circ} 25' 24''$  and  $76^{\circ} 35' 16''$  west of the Greenwich meridian between Alto de las Oseras Municipality of Colombia) and the Páramo de las Papas (municipality of San Agustín). The area of the department of Huila is 19,900 Km<sup>2</sup> which corresponds to 1.8% of the total area of Colombia. It has a total population of 1,154,777 inhabitants with a Gross Domestic Product of \$ 8.708 million.

Following the results obtained with tools such as PESTE and AMOFHIT, a strategic plan with 2027 was designed in which the strengths and opportunities are strengthened and at the same time they mitigate the impact of the external and internal threats and weaknesses of the Department.

Huila's vision seeks to establish sustainable economic and social well-being through the education of its citizens, strengthen government institutions, ensuring the efficient use of public resources and boost productive sectors through infrastructure investment. To achieve the scope of this vision, twenty strategies were designed and will be monitored through six long-term objectives.

Education as a motor of development and the creation of tourism associations, fish farmers and agriculture, are the vertical axis that will be controlled through a dynamic Balance Scorecard that seeks constant feedback to boost the growth of the sustainable and sustainable Department.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Departamento Huila.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General del Departamento Huila.....	1
1.2. Conclusiones .....	10
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes .....	12
2.2. Visión .....	12
2.3. Misión .....	12
2.4. Valores .....	13
2.5. Código de Ética .....	13
2.6. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	15
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del análisis en Huila .....	28
3.2. Análisis Competitivo del País .....	29
3.2.1. Condiciones de los factores .....	30
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	31
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	32

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	35
3.2.5. Influencia del análisis en Huila .....	38
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	39
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	39
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	50
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	55
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	56
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	58
3.5. Colombia, Huila y sus Competidores.....	58
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	61
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	63
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	64
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	64
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	65
3.6. Colombia, Huila y sus Referentes .....	66
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	68
3.8. Conclusiones .....	70
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>72</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	72
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	72
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	75
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	77
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	80
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	82

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	85
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	86
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	89
4.3. Conclusiones .....	90
<b>Capítulo V: Intereses del Huila y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>92</b>
5.1. Intereses del Huila.....	92
5.2. Potencial del Huila .....	95
5.3. Principios Cardinales del Huila.....	104
5.4. Matriz de Intereses del Huila (MIO) .....	107
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	107
5.6. Conclusiones .....	108
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>109</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	109
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	111
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	114
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	115
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	115
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	117
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	118
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	118
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	122
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	123
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	126
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	126
6.13. Conclusiones .....	126



<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>131</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	131
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	135
7.3. Políticas de cada Estrategía .....	136
7.4. Estructura Organizacional del Huila .....	140
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	141
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	143
7.7. Gestión del Cambio .....	143
7.8. Conclusiones .....	146
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>147</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	147
8.1.1. Aprendizaje interno .....	147
8.1.2. Procesos .....	148
8.1.3. Clientes .....	148
8.1.4. Financiera .....	148
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	149
8.3. Conclusiones .....	149
<b>Capítulo IX: Competitividad del Huila .....</b>	<b>151</b>
9.1. Análisis Competitivo del Huila .....	151
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Huila .....	156
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Huila .....	156
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	163
9.5. Conclusiones .....	163
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>165</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	165



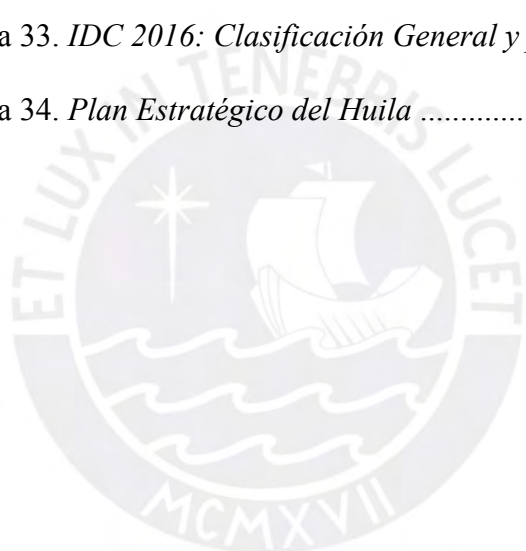
10.2. Conclusiones Finales.....	165
10.3. Recomendaciones Finales .....	166
10.4. Futuro del Huila .....	168
<b>Referencias.....</b>	<b>172</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Participación Poblacional de Municipios y Densidad (2005)</i> .....	3
Tabla 2. <i>Distribución del Producto Interno Bruto en Colombia</i> .....	4
Tabla 3. <i>Variación de los Componentes de la Oferta y Demanda Final</i> .....	5
Tabla 4. <i>Sistema General de Participación Preliminar e Indicativo (millones de pesos)</i> .....	9
Tabla 5. <i>Programa Conocimiento y Tecnología Productiva Hacia el Fortalecimiento del Territorio</i> .....	10
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	17
Tabla 7. <i>Tasa de Crecimiento, Participaciones en el PIB Nacional y Contribuciones</i> .....	47
Tabla 8. <i>Población Colombiana en los Últimos 10 años (2005-2014)</i> .....	53
Tabla 9. <i>Proyección de Población en Colombia</i> .....	54
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i> .....	59
Tabla 11. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	68
Tabla 12. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	70
Tabla 13. <i>Ingreso a los Atractivos Turísticos</i> .....	75
Tabla 14. <i>PIB Agropecuario, Comercio y Turismo 2000 y 2015</i> .....	78
Tabla 15. <i>Red Vial del Departamento Según su Jerarquía y por Superficie de Rodadura, en km</i> .....	78
Tabla 16. <i>Comportamiento Financiero 2012-2015</i> .....	80
Tabla 17. <i>Gastos Departamento del Huila 2012-2015</i> .....	80
Tabla 18. <i>Víctimas del Conflicto Armado Interno, Huila</i> .....	85
Tabla 19. <i>Total de Subscriptores a Internet 2016</i> .....	86
Tabla 20. <i>Brechas obtenidas en el diagnóstico de capacidades del Huila</i> .....	89
Tabla 21. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	90
Tabla 22. <i>Exportaciones por categoría 2000-2014. Dólares FOB</i> .....	99

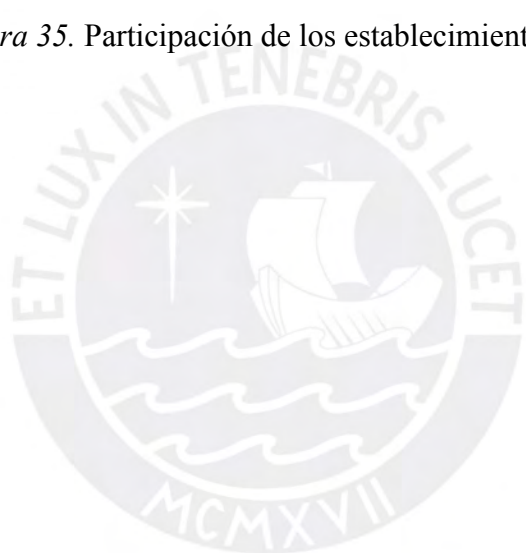
Tabla 23. <i>Matriz de Intereses del Huila</i> .....	107
Tabla 24. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	110
Tabla 25. <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i> .....	111
Tabla 26. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	119
Tabla 27. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	120
Tabla 28. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	122
Tabla 29. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	124
Tabla 30. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores.</i> .....	130
Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	128
Tabla 32. <i>Estructura Orgánica de la Administración Central Departamental</i> .....	142
Tabla 33. <i>IDC 2016: Clasificación General y por Factores.</i> .....	152
Tabla 34. <i>Plan Estratégico del Huila</i> .....	170



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ubicación Geográfica del Territorio Colombiano. ....	2
<i>Figura 2.</i> Departamento del Huila División Político-Administrativa. ....	7
<i>Figura 3.</i> Distribución de Recursos por Sector (millones de pesos). ....	8
<i>Figura 4.</i> Comparativo de Regionalización Presentada al Congreso 2010-2015.....	9
<i>Figura 5.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	16
<i>Figura 6.</i> Pilares del Plan Nacional de Desarrollo. ....	16
<i>Figura 7.</i> Densidad Poblacional Colombia 2012.....	19
<i>Figura 8.</i> Fuerzas Militares de la República de Colombia. ....	27
<i>Figura 9.</i> Composición del PIB Colombiano por demanda 2015. ....	32
<i>Figura 10.</i> Composición del PIB Colombiano 2015 Oferta. ....	33
<i>Figura 11.</i> Valor FOB Exportaciones Noviembre.....	35
<i>Figura 12.</i> Mapa división político -administrativa de Colombia. ....	42
<i>Figura 13.</i> Evolución del PIB mundial en billones de dólares americanos.....	45
<i>Figura 14.</i> Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC) Valores Porcentuales.....	48
<i>Figura 15.</i> Tasa de analfabetismo de la población según departamento. ....	52
<i>Figura 16.</i> Tasa de asistencia escolar por grupos de edad de 1973-2005.....	53
<i>Figura 17.</i> Número de Patentes de Invención en Colombia 2000-2016.....	57
<i>Figura 18.</i> La evolución de la posición de Colombia en el Índice de Competitividad Global. ...	60
<i>Figura 19.</i> Tasas de crecimiento por grandes ramas de actividad en Huila. ....	77
<i>Figura 20.</i> Evolución Saldo Deuda 2011 – 2015. ....	82
<i>Figura 21.</i> Índice Gobierno en Línea Departamentos .....	87
<i>Figura 22.</i> Contenido tecnológico en actividades del Huila.....	88
<i>Figura 23.</i> Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Huila 2007-2015.....	96
<i>Figura 24.</i> Estructura Organizacional Asamblea Departamental del Huila. ....	103

<i>Figura 25.</i> Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	113
<i>Figura 26.</i> Matriz Boston Consulting (MBC) .....	114
<i>Figura 27.</i> Matriz Interna Externa (MIE). .....	116
<i>Figura 28.</i> Matriz Gran Estrategias (MGE).....	117
<i>Figura 29.</i> Organigrama Administrativo Central del Huila - oficina de gestión de proyectos. .	142
<i>Figura 30.</i> Tablero de Control Balanceado .....	150
<i>Figura 31.</i> Posición competitiva según factor .....	155
<i>Figura 32.</i> Posición de competidores en el factor 01 .....	156
<i>Figura 33.</i> Funcionamiento del Clúster .....	159
<i>Figura 34.</i> Distribución de las prestadoras de servicio.....	161
<i>Figura 35.</i> Participación de los establecimientos de alojamiento en el departamento del Huila	162



## **El Proceso Estratégico: Una Visión General**

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.



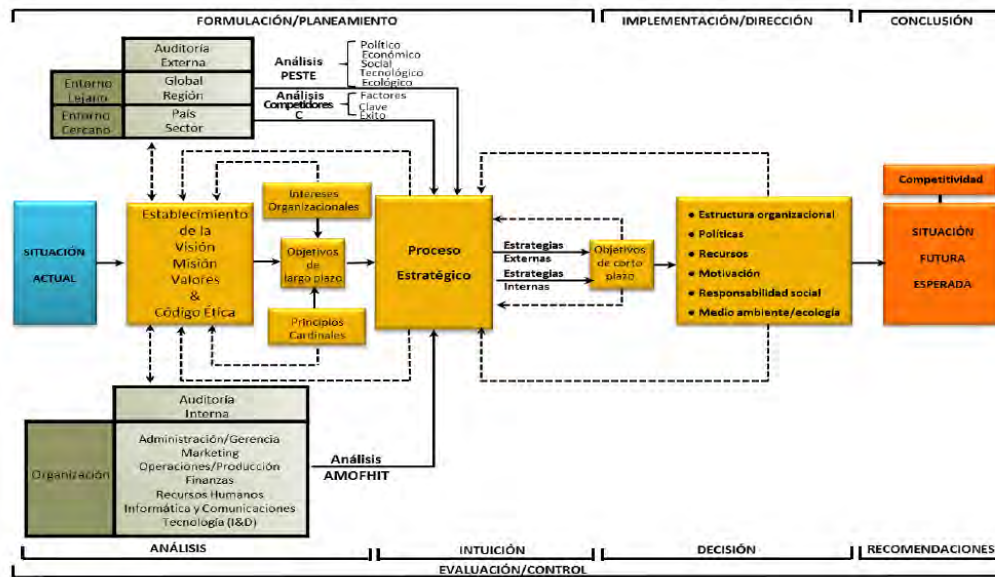


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos



(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

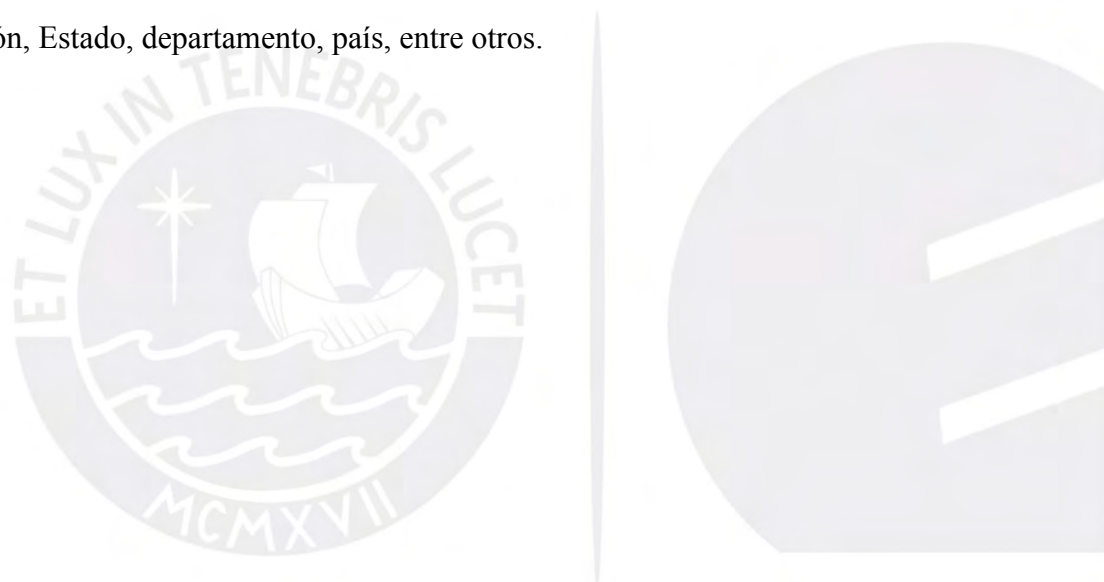
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

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

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota. Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## **Capítulo I: Situación General del Departamento Huila**

La situación geográfica, la variedad climática, así como los recursos naturales con que cuenta Colombia y el Departamento del Huila, representan una gran oportunidad para el sector agrícola, pesquero y turístico ante la eventual terminación del conflicto armado después de medio siglo de confrontación armada, situación que proyecta al mundo un país replanteando en torno a nuevos ejes, ideas y valores, y nuevas propuestas diferentes a la del petróleo, en un entorno político en el que la corrupción es una bandera a combatir, tal y como se observa al analizar la situación actual del país y departamento del Huila.

### **1.1. Situación General del Departamento Huila**

Colombia, localizada al norte de Suramérica como se muestra en la Figura 1, aproximadamente entre los 4° 13' de latitud sur y los 16° 10' de latitud norte, y de oriente a occidente entre los 66° 50' y 84° 46' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich incluido su territorio marítimo Colombia es considerado en el contexto latinoamericano como un país de tamaño mediano comparable con Perú y Bolivia de menor extensión que México, Argentina y Brasil, y de mayor extensión que los países de Centroamérica. Colombia, ejerce soberanía hasta las fronteras con once países: Costa Rica, Haití, Jamaica, Estados Unidos, Nicaragua, Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador. Para el año 2011 su población alcanzó los 46 millones de habitantes siendo el tercer país más poblado de Latinoamérica con una participación del 7,7% superado por México y Brasil con un 18,8% y 33,2% respectivamente, según la cifra del DANE a diciembre del 2016 la población es de un 49.018.927, una extensión en su territorio de 2.070.408 km<sup>2</sup> divididos así: 1.141.748 de área continental y 928.660 de soberanía marítima. El nivel jerárquico está constituido por 32 entes departamentales y el Distrito Capital, para el año 2012 estaban constituidos 1.101 municipios, sin embargo, este mantiene cierta dinámica ya que en siete años el número de municipios

aumentó en tres, además de 20 territorios especiales biodiversos y fronterizos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).



*Figura 1.* Ubicación Geográfica del Territorio Colombiano.  
Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (2012)

En cuanto a la distribución territorial de la población colombiana está condicionada a diferentes factores que han incidido en las características de la población, entre ellos se encuentran los físicos como el clima, la calidad del suelo y los recursos naturales que se encuentran presentes en el territorio, estos factores son fundamentales para el desarrollo de las actividades humanas facilitándolas o reduciéndolas. La población se ha concentrado en climas fríos y templados especialmente en medio de las cordilleras Central y Oriental donde los suelos de origen volcánico han conllevado a la explotación agropecuaria, otro sector donde se encuentra gran concentración poblacional es en las llanuras costeras y litorales



donde sus principales actividades económicas son la producción agrícola y el comercio. Por otra parte, el conflicto armado y el abandono del estado en las zonas alejadas del país también han sido factores determinantes en la concentración poblacional induciendo al abandono de las zonas rurales y al crecimiento de las principales ciudades (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

La división regional es otra aproximación de la distribución poblacional en el territorio colombiano, esta división permite demostrar los contrastes de estas regiones partiendo de tres factores: la población, el área y la densidad, como se puede evidenciar en la Tabla 1 para el año 2005 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

**Tabla 1**

*Participación Poblacional de Municipios y Densidad (2005).*

Región	Municipios		Población			Densidad hab./Km <sup>2</sup>			
	Número	Porcentaje	Total	Total Porcentaje	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto
<b>Amazona</b>	62	5,5	1.034.757	2,4	471.747	563.010	2,3	5.809,4	1,3
<b>Andina</b>	774	69,2	30.057.952	70,1	23.133.366	6.924.586	109,8	10.221,4	25,5
<b>Caribe e Insular</b>	191	17,1	9.375.632	21,9	6.718.904	2.656.728	72,9	7.770,3	20,8
<b>Orinoquía</b>	49	4,4	1.277.800	3	910.573	367.227	5,9	4.423,5	1,7
<b>Pacífico</b>	42	3,8	1.142.451	2,7	654.721	487.730	14,6	8.240,7	6,2
<b>Total</b>	1.118		42.888.592		31.889.311	10.999.281	37,6	9.125,8	9,7

*Nota.* Tomado de "Atlas Estadístico de Colombia" por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012, Vol. I. Colombia: DANE.

En cuanto a la economía colombiana, durante el periodo de 2002 a 2012 el Producto Interno Bruto (PIB) mostró tasas de crecimiento positivas, alcanzando su mayor crecimiento en el 2007 con un 6,7% contrarrestado con el año 2009 que fue tan solo del 1,7%, para el 2010 hubo un crecimiento de la economía del 4.0%, en cuanto a la distribución del PIB por departamento en este mismo periodo, el 50% fue generado en Bogotá D.C, Antioquia y Valle del Cauca, este crecimiento se debió a que hubo un crecimiento del PIB en los tres departamentos ya mencionados y en Santander y Cundinamarca, además tres departamentos obtuvieron crecimientos del PIB por encima del PIB nacional los cuales fueron Meta, Chocó

y Putumayo con un 27,7%, 22,2% y 16,5% respectivamente (Atlas Estadístico de Colombia Tomo III Económico, 2012).

Entre los años 2010 al 2015 la rama de la industria manufacturera fue la de menor crecimiento tan solo un 7,8%, por el contrario por el contrario la construcción alcanzó un aumento del 46,7% seguido de los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas que crecieron un 29,3% en el mismo periodo, como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Distribución del Producto Interno Bruto en Colombia.*

RAMAS DE ACTIVIDAD	Anual		Trimestral		Variación 2010 - 2015 Anual	Variación 2016 - 2015 III Trimestral	Participación III Trim.
	2010	2015	2015	2016			
	Anual	Anual	III Trimestre Acumulado	III Trimestre Acumulado			
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	27.720	32.914	24.573	24.500	18,7%	-0,3%	6,1%
Explotación de minas y canteras	29.821	37.553	28.359	26.681	25,9%	-5,9%	6,6%
Industrias manufactureras	54.065	58.307	43.453	45.150	7,8%	3,9%	11,2%
Suministro de electricidad, gas y agua	15.895	18.352	13.703	13.708	15,5%	0,0%	3,4%
Construcción	26.302	38.594	28.892	30.035	46,7%	4,0%	7,4%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	50.975	64.655	48.242	48.917	26,8%	1,4%	12,1%
Transportes, almacenamiento y comunicaciones.	31.369	38.137	28.589	28.667	21,6%	0,3%	7,1%
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	82.688	106.875	79.738	83.153	29,3%	4,3%	20,6%
Actividades de Servicios Sociales, comunales y personales	65.920	81.580	60.880	62.130	23,8%	2,1%	15,4%
Total impuestos	39.088	52.294	39.092	40.020	33,8%	2,4%	9,9%
<b>PRODUCTO INTERNO BRUNO</b>	<b>424.599</b>	<b>531.384</b>	<b>397.063</b>	<b>404.460</b>	<b>25,1%</b>	<b>1,9%</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Tomado de "PIB. Metodología año base 2005" por el Banco de la República. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>.

Respecto al comportamiento del PIB por componentes de demanda presentaron las siguientes variaciones porcentuales anuales: 3,6% en exportaciones, 2,5% en gasto de consumo final y la formación bruta de capital, disminuyendo un 2,3%, en contra parte las importaciones aumentaron un 0,7%, como se ve representado en la Tabla 3.



**Tabla 3**

*Variación de los Componentes de la Oferta y Demanda Final.*

<b>Variación porcentual (%)</b>	<b>Anual</b>	<b>Trimestral</b>	<b>Año corrido</b>
Importaciones	0,7	-3,1	-0,1
Gasto de Consumo Final	2,5	0,0	2,8
Formación Bruta de capital	-2,3	1,2	-2,5
Exportaciones	3,6	0,0	3,1
<b>PIB</b>	<b>2</b>	<b>0,2</b>	<b>2,3</b>

*Nota.* Tomado de “Históricos Producto Interno Bruto –PIB” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016. Recuperado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IITrim16\\_oferta\\_demanda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IITrim16_oferta_demanda.pdf).

En cuanto al mercado laboral según el boletín técnico emitido por el DANE para el mes de noviembre de 2016, la tasa de desempleo fue de 7,5% para el mismo mes del año anterior fue de 7,3%, la tasa global de participación fue de 65,2% y 65,6% respectivamente, la tasa de ocupación fue de 60,3% y 60,9% en los periodos anteriormente señalados, (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016).

En lo que se refiere al departamento del Huila está conformado por 37 municipios, la capital del departamento es la ciudad de Neiva, localizado al suroccidente del país entre los 3° 55' 12'' y 1° 30' 04'' de latitud norte entre el nacimiento del Río Riachón (municipio de Colombia) y el pico de la Fragua (municipio de Acevedo), y los 74° 25' 24'' y 76° 35' 16'' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich entre el Alto de las Oseras (municipio de Colombia) y el páramo de las Papas (municipio de San Agustín). El área del departamento del Huila es de 19.900 Km<sup>2</sup> que corresponde al 1,8% de la superficie total de Colombia, ocupa el lugar 17° comparado con la superficie de los demás departamentos, superando a Caldas, Atlántico, Quindío, Risaralda y Sucre. Como se observa en la Figura 2, el departamento del Huila limita al norte con los departamentos de Cundinamarca y Tolima, al oriente con los departamentos de Meta y Caquetá, al sur con los departamentos de Cauca y Caquetá y al occidente con los departamentos del Cauca y Tolima.

En cuanto al relieve, está formado principalmente por el valle del Magdalena ubicado entre las cordilleras Central y Oriental que se bifurcan en su territorio dando características de cales, donde se pueden destacar las siguientes regiones fisiográficas: Volcán de Puracé, Nevado del Huila, Páramo de Sumapaz, Páramo de las Papas, zona plana del río Magdalena, en cuanto a los accidentes orográficos los importantes de la región son: el Macizo Colombiano, la Sierra Nevada de los Coconucos, el Nevado del Huila ubicado en la confluencia de los departamentos de Huila, Tolima y Cauca. (Gobernación del Huila, 2016a). La temperatura del departamento oscila entre los 28°C en la parte más baja en el valle Neiva, atravesando toda la región semiárida de Yaraca (Tatacoa). En toda esta región se presentan una gran variedad de climas y suelos los cuales facilitan la producción agrícola y ganadera (Gobernación del Huila, 2016a).

El departamento del Huila hace parte de una de las regiones más densas poblacionalmente del país como lo es la región Andina (ver Tabla 1); a 31 de diciembre del 2015 según el DANE (Gobernación del Huila, 2016b) el departamento del Huila contaba con 1.154.777 habitantes, 691.025 ubicados en la cabecera del departamento y 463.752 en el resto del departamento. El PIB 2012 preliminar en millones de pesos es de 12.090.000 lo que equivale al 1,8% de participación porcentual del PIB Nacional, con una oscilación del 1,7% y 1,9% entre el 2004 y 2014. La mayor participación del PIB departamental fue debido a la explotación de minas y canteras y por el sector de la construcción, su estructura económica se originó en el sector primario por las labores agrícolas y petroleras, sin embargo la tercerización de procesos de diversas actividades permitió el desarrollo de servicios sociales y empresariales, el sector secundario mantiene un aporte en crecimiento al PIB en construcción de obras civiles y la agroindustria, el PIB per cápita en millones de pesos es de 10,87. Para el 2014 el IPC de la ciudad de Neiva obtuvo un crecimiento del 3,8% debido a la dinámica de los precios de los alimentos y el transporte.

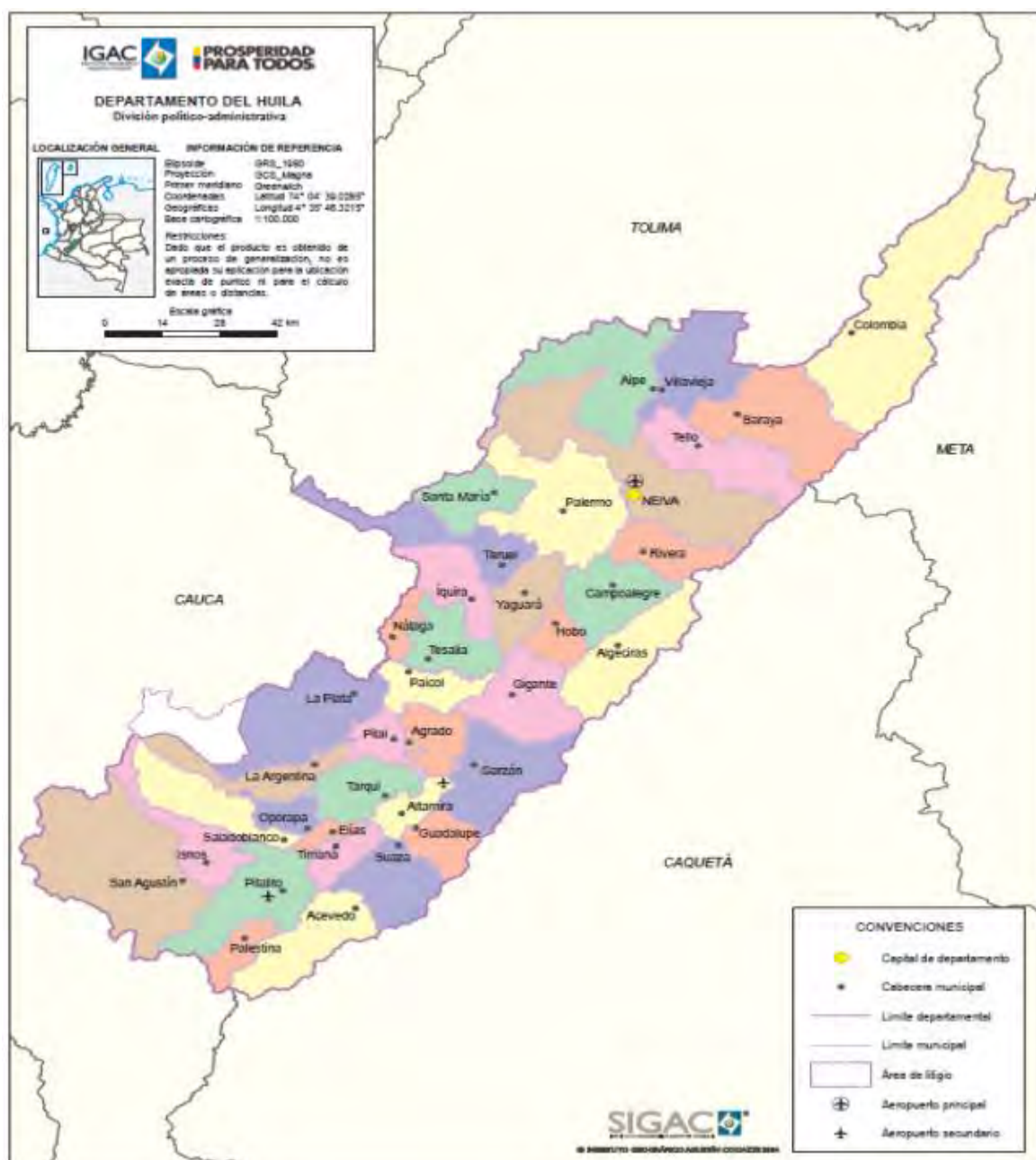
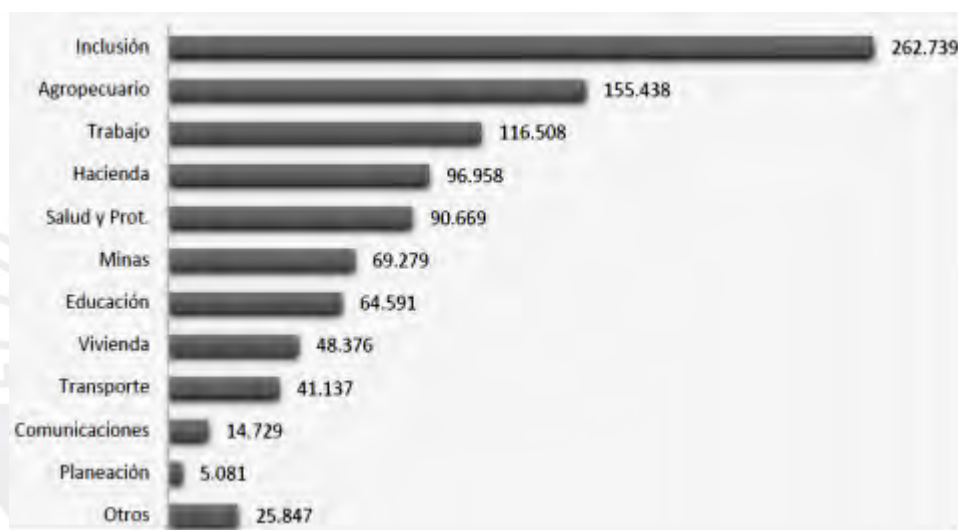


Figura 2. Departamento del Huila División Político-Administrativa. Tomado de “Mapas de Colombia: IGAC 31” por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), 2014. Recuperado de [http://geoportal.igac.gov.co/mapas\\_de\\_colombia/igac/politicos\\_admin\\_2014/Huila.pdf](http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/Huila.pdf)

Por otra parte, para el mismo año la tasa de ocupación de la ciudad de Neiva fue de 58,9%, la tasa de desempleo 10,7% 0,5pp por debajo de la tasa de desempleo correspondiente al 2013; esto explicado por las actividades de manufactura principalmente, en cuanto al total en el departamento la tasa de ocupación fue de 56,2% y la tasa de desempleo de 8,1%. Las exportaciones para el 2014 decrecieron 0,9% debido al sector minero, mientras las

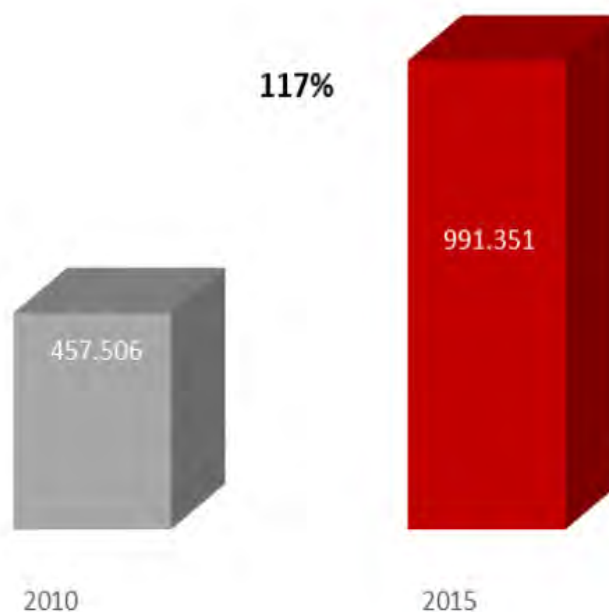
importaciones subieron 52,2% frente al periodo del 2013. Además, el recaudo de impuestos nacionales cobró en el Huila \$391.393 millones, lo que equivale al 0,4% del consolidado nacional, en donde la renta y la retención en la fuente fueron los tributos con mayor participación. La deuda pública departamental disminuyó en \$2.960 millones mientras que el endeudamiento departamental creció en \$60.888 millones (Informe de Coyuntura Económica Regional, 2014).

El departamento del Huila cuenta con \$991.351 millones de acuerdo al presupuesto de inversión con vigencia del 2015, distribuidos en los diferentes sectores tal y como se muestra en la Figura 3.



*Figura 3.* Distribución de Recursos por Sector (millones de pesos). Tomado de “Finanzas Públicas” por el Departamento Nacional de Planeación, 2015. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20publicas/Huila%2015-Ajustada.pdf>

De acuerdo al ajuste de regionalización del presupuesto, hubo un aumento de recursos para el departamento debido a los sectores de la inclusión social y reconciliación, educación y agropecuario de \$45.902 millones, además cabe resaltar que la inversión en el departamento del Huila ha crecido un 117% con respecto al 2010 como se muestra en la Figura 4.



*Figura 4.* Comparativo de Regionalización Presentada al Congreso 2010-2015 Tomado de Departamento Nacional de Planeación (DANE), 2015. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Huila%2015-Ajustada.pdf>

Los recursos provenientes del Sistema General de Participación se distribuyen como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Sistema General de Participación Preliminar e Indicativo (millones de pesos).*

<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
Educación	486.863
Salud	242.213
Propósito general	98.747
Agua potable	45.863
Asignaciones especiales	31.516
Primera infancia	4.897
<b>Total general</b>	<b>910.099</b>

*Nota.* Tomado del Departamento Nacional de Planeación, 2016. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Con una participación del 53%, la educación tiene el primer puesto en el uso de los recursos transferidos por la Nación, seguido por la salud con un 27%, propósitos generales 11%, agua potable 5%, asignaciones especiales 3% y finalmente primera infancia con un 1%.

En el año 2016 según el proyecto ordenanza 009 de 2016, el Departamento del Huila inicia la implementación de su Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019: “el Camino es



la Educación” (Gobernación del Huila, 2016b), en el que se define una estructura fundamentada en tres pilares; mentalidad, educación e innovación. La manera en que se propone transferir el soporte de los pilares hacia escenarios prioritarios como el social, económico, territorial, rural y productivo, y gobernanza es usando tres líneas transversales que agrupan de manera holística el futuro del Departamento, estos programas han sido denominados: neurona, el camino es la educación y empresarios del campo.

Dentro de los objetivos del Plan de Desarrollo encontramos aumento en la inversión per cápita en ciencia y tecnología; pasando de \$2.347 COP a \$2.860 COP para el 2019, en la búsqueda de mejorar el sistema educativo y la formación de los habitantes del Departamento, en la Tabla 5 podemos observar las metas propuestas en este sector. De esa misma manera, los distintos escenarios cuentan con proyectos que serán desarrollados en ese periodo con el fin de esquematizar un desarrollo sostenible para el Huila. (Gobernación del Huila, 2016b).

**Tabla 5**

*Programa Conocimiento y Tecnología Productiva Hacia el Fortalecimiento del Territorio.*

<b>Concepto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Meta 2019</b>
Meta de Resultado		
Inversión per-capital en programas de formación	\$ 7.781	\$ 16.941
Meta de Producto		
Niños y niñas beneficiados del programa ONDAS	56.848	66.848
Beneficiarios de semilleros de investigación	1.078	1.500
Beneficiarios del programa jóvenes investigadores	66	116
Jóvenes beneficiados por el programa Nexo Global	0	25
Beneficiarios formación de alto nivel - maestrías	24	174
Beneficiarios formación de alto nivel - doctorado	22	42

*Nota.* Tomado de “Plan de Desarrollo - El camino es la educación” por la Gobernación del Huila, 2016b. Neiva: Asamblea Departamental del Huila

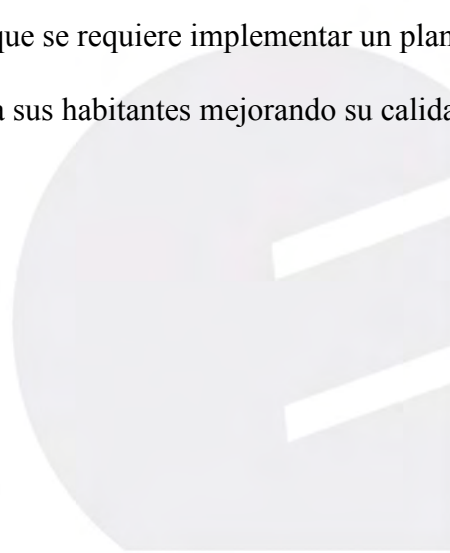
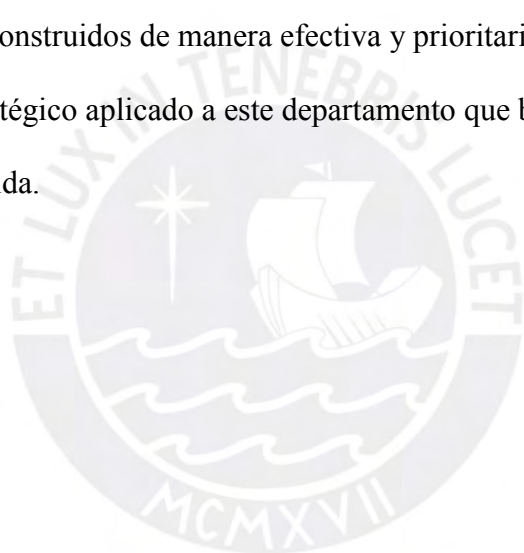
## **1.2. Conclusiones**

La situación actual del país y del departamento del Huila favorecen a este ente territorial para el mejoramiento de nivel de competitividad y desarrollo, pues El departamento del Huila debido a su baja participación en el PIB nacional oscilando entre el 1,7% y el 1,9% para el año 2014 tiene una gran oportunidad de mejora, para ello debe fortalecer los sectores

económicos que representen o generen mayores ingresos para dinamizar su economía, incentivando la industria manufacturera, agrícola, piscícola y turística con el fin de seguir liderando el impulso de creación de empleo.

Con la implementación del plan de desarrollo, se mejoraran las inversiones que redundaran en el sector educativo con el fin de obtener una población preparada para los cambios que beneficiaran a los Huilenses.

La necesidad de diseñar escenarios que promuevan una mejora en la calidad de los procesos gubernamentales, industriales y sociales es evidente, el porcentaje de distribución de los recursos no es suficiente para garantizar el cumplimiento de los objetivos, esto se debe acompañar de planeación, implementación y control estratégicos efectivos, los cuales deben ser contruidos de manera efectiva y prioritaria, por lo que se requiere implementar un plan estratégico aplicado a este departamento que beneficie a sus habitantes mejorando su calidad de vida.





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

El potencial del departamento del Huila en el orden nacional e internacional se debe potencializar a través de los tres grandes pilares del pensamiento estratégico, a saber, la Misión, Visión y los valores que cobijan las mismas, para determinar en el tiempo, año 2027, la consecución o mejora de la calidad de vida de los Huilenses mediante el desarrollo sostenible de sectores agrícolas, piscícolas y turísticos propios de la idiosincrasia colombiana, tal y como pasamos a exponerlo.

### **2.1. Antecedentes**

Para dar atención a las necesidades del Departamento y desarrollar iniciativas que permitan su sostenibilidad en el largo plazo, se plantea desarrollar acciones en educación, salud, servicios públicos (agua potable), cultura, deporte, inversiones en vías terciarias y fortalecer el campo mejorando la productividad y competitividad a través de ciencia y tecnología en los diferentes escenarios comunitarios. Adicionalmente, se apuntará a las alianzas público-privadas, la cooperación internacional; entre otras fuentes de cofinanciación, que provean recursos para el posconflicto.

### **2.2. Visión**

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del departamento del Huila para el año 2027; para ello estamos comprometidos en reducir la brecha social generando oportunidades para los huilenses a través del desarrollo sostenible del campo y de la industria, con el fin de ofrecer productos diferenciadores que trasciendan fronteras, promoviendo la educación y el fortaleciendo las instituciones, para así ser ejemplo de gobernanza y solidaridad para la nación.

### **2.3. Misión**

El Departamento del Huila busca administrar los recursos y fomentar escenarios bajo principios éticos que permitan el desarrollo sostenible en el largo plazo para los huilenses,

promoviendo programas de desarrollo económico, social y de infraestructura, a través de una planificación estratégica enfocada en los valores que representan el origen y la autenticidad del pueblo opita, dentro del marco productivo del país, como el agrícola, piscícola, minero, energético, comercial y turístico.

#### **2.4. Valores**

Los valores éticos del Huila en los que se soporta el plan estratégico tienen su base en cuatro fundamentales; libertad, responsabilidad, verdad y justicia, que buscan marcar una convivencia sana para todos los ciudadanos. Estos valores se derivan en valores particulares para generar una atmosfera de desarrollo a través de: a) pertenencia, b) respeto, c) lealtad, d) solidaridad, e) servicio, f) tolerancia.

#### **2.5. Código de Ética**

El Huila define sus principios éticos como;

- a) El interés general prevalece sobre el interés particular.
- b) El cuidado de la vida en todas sus formas es un imperativo de la función pública.
- c) Los bienes públicos son sagrados.
- d) La principal finalidad del Estado es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población.
- e) La función primordial del servidor público es servir a la ciudadanía.
- f) La administración de recursos públicos implica rendir cuentas a la sociedad sobre su utilización y los resultados de la gestión.
- g) Los ciudadanos tienen derecho a participar en las decisiones públicas que los afecten.

En Conjunto los principios y valores éticos descritos del Departamento fundamentan su código de ética.

## 2.6. Conclusiones

La visión y misión del plan estratégico, favorecerá al Departamento del Huila, toda vez que se definen como su columna vertebral para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, considerándolo un elemento transformacional que reduce brechas sociales y a su vez permite que los Huilenses sean más competitivos; dicho plan contempla programas enfocados al campo y a la industria, realizando inversiones que históricamente no se han dado, mejorando las condiciones de créditos, y el apoyo de proyectos productivos, acciones asociadas al mejoramiento de la infraestructura en vías para el desarrollo, resolviendo así definitivamente la problemática de las carreteras y soluciones de accesibilidad a servicios públicos. Todo lo anterior bajo pilares que les permitan generar cambios sociales, económicos y ambientales en Huila.

Ahora, si bien la misión y visión acá propuesta ha sido planteada en cada uno de los planes de desarrollo de los gobiernos de turno, ninguno hasta el momento propone ni plantea el mejoramiento de la calidad de vida de todos los actores involucrados, habitantes, empresarios y gobierno departamental. A diferencia de las anteriores, la acá propuesta favorece una mayor involucración de los actores o intervinientes (habitantes-empresarios-y gobierno departamental entre otros), concretando posibilidades y oportunidades de desarrollo en cada uno de los sectores económicos a desarrollar o potencializar, así como el continuo acompañamiento y retroalimentación del progreso y potencialización de los mismos.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo con la ayuda del análisis tridimensional de las Naciones, y la matriz de intereses nacionales se definirán en primer lugar los intereses nacionales y su relación común con las demás naciones, para determinar las vitales e importantes para luego de relacionado el potencial nacional, los principios cardinales y su influencia, como los sectores de apoyo y con el análisis PESTE del país definir con la ayuda de la matriz de evaluación de factores externos definir o establecer los factores determinantes de éxito (oportunidades y amenazas), así como los competidores o referente del departamento del Huila. Veamos.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

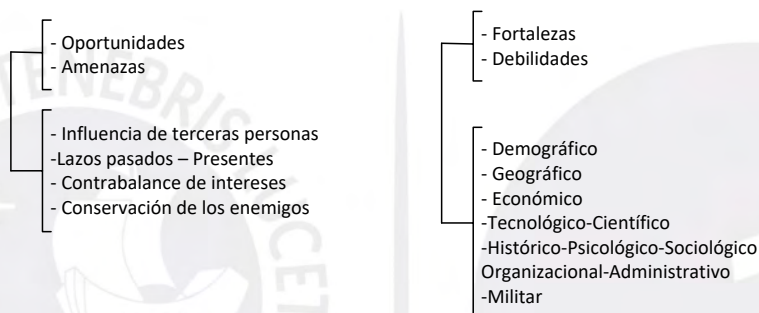
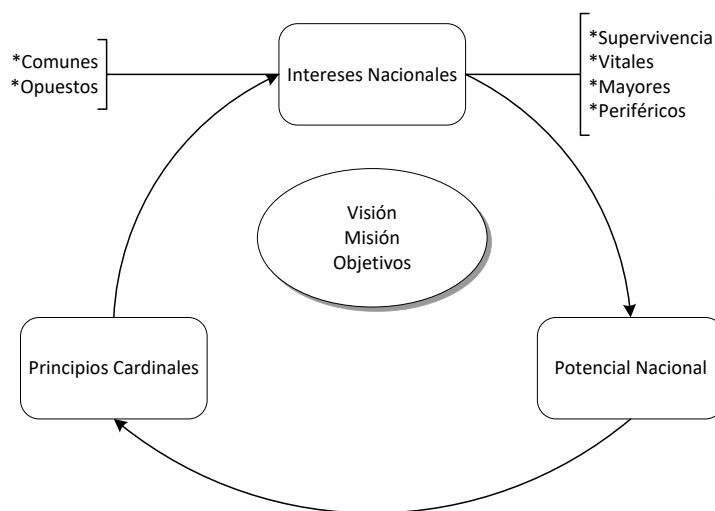
La relación de Colombia con los países vecinos es de gran importancia para el desarrollo de todas sus instituciones territoriales, esto genera desde el gobierno nacional un impulso prioritario para el fortalecimiento de su política exterior. Con el fin de realizar un análisis adecuado de la situación actual del país, se usará en este trabajo la teoría descrita por Frederick Hartmann (1983) que presenta una serie de herramientas útiles para el entendimiento de esas relaciones, en la Figura 5 se muestra un resumen de esta.

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

Colombia como Estado independiente y soberano, ha trazado un camino de desarrollo y prosperidad delimitado e impulsado por el gobierno nacional a través del Departamento Nacional de Planeación, planteó para el periodo 2014 – 2018 tres objetivos que son considerados como pilares fundamentales para el desarrollo de la nación: a) paz, b) equidad y c) educación. Tal y como se muestra en la Figura 6.

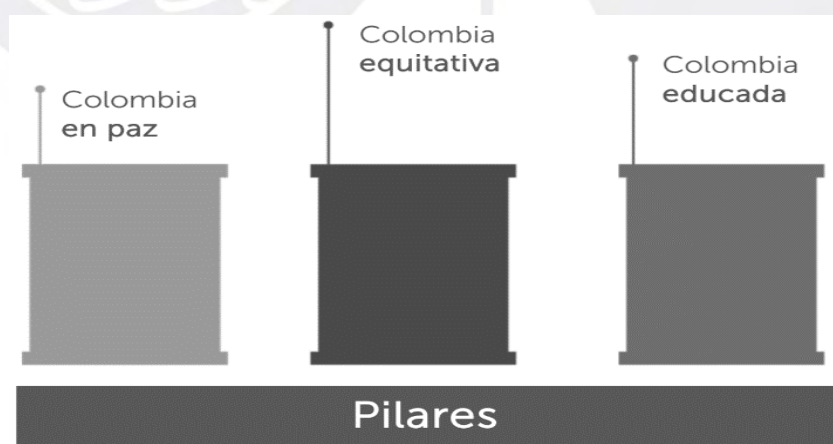
Para el logro de los objetivos del plan se plantearon seis estrategias que son transversales y aportan a los tres pilares anteriores: a) Competitividad e infraestructura estratégicas, b) Movilidad social, c) Transformación del campo, d) Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz, e) Buen gobierno y f) Crecimiento verde. Estos se

encuentran documentados en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país” (Departamento Nacional de Planeación, 2016).



*Figura 5.* Teoría tridimensional de las relaciones entre países.

Tomado El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V (2016).



*Figura 6.* Pilares del Plan Nacional de Desarrollo.

Tomado de “Planes Estratégicos Sectorial e Institucional 2015 - 2018: Cancillería” por el Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado el 09 de febrero de 2017 de: <http://www.cancilleria.gov.co/planes-estrategicos-sectorial-e-institucional-2015-2018>

Dentro de esta planeación estratégica, se presenta al Ministerio de Relaciones Exteriores como parte de la quinta estrategia transversal, definida como “Buen Gobierno” con el objetivo de promover y asegurar los intereses nacionales a través de la política exterior y cooperación internacional (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017a). Teniendo en cuenta los principios y lineamientos de la política exterior colombiana (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017b) se pueden identificar los intereses nacionales que se relacionan entre los objetivos del plan de desarrollo y la política exterior.

**Tabla 6**

*Matriz de Intereses Nacionales.*

Ítem	Interés Nacional	Supervivencia (Crítica)	Vital (Peligrosa)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Diversificación de la agenda de política exterior hacia sectores ejes del desarrollo nacional (educación, agricultura, infraestructura, ambiente, energía, y comercio) fortaleciendo las relaciones bilaterales y velando por el cumplimiento de los compromisos adquiridos		Venezuela ** Estados Unidos *	Perú * Ecuador**	Panamá *
2	Impulsar el desarrollo social y económico de las regiones de frontera y su integración con los países vecinos		Venezuela ** Ecuador ** Perú* Brasil* Panamá*		
3	Consolidación de la oferta y la demanda de cooperación internacional en función de los objetivos de política exterior y los pilares del Plan Nacional de Desarrollo: paz, equidad y educación.		Venezuela **	Cuba * Estados Unidos * Perú *	

*Nota.* \* Intereses comunes. \*\* Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp.93 – 95.

### 3.1.2. Potencial nacional

**Demográfico:** Según los datos del censo nacional realizado en el 2005, extrapolados a 2010, Colombia tiene una población de 46.581.823 habitantes, consolidándolo como el cuarto

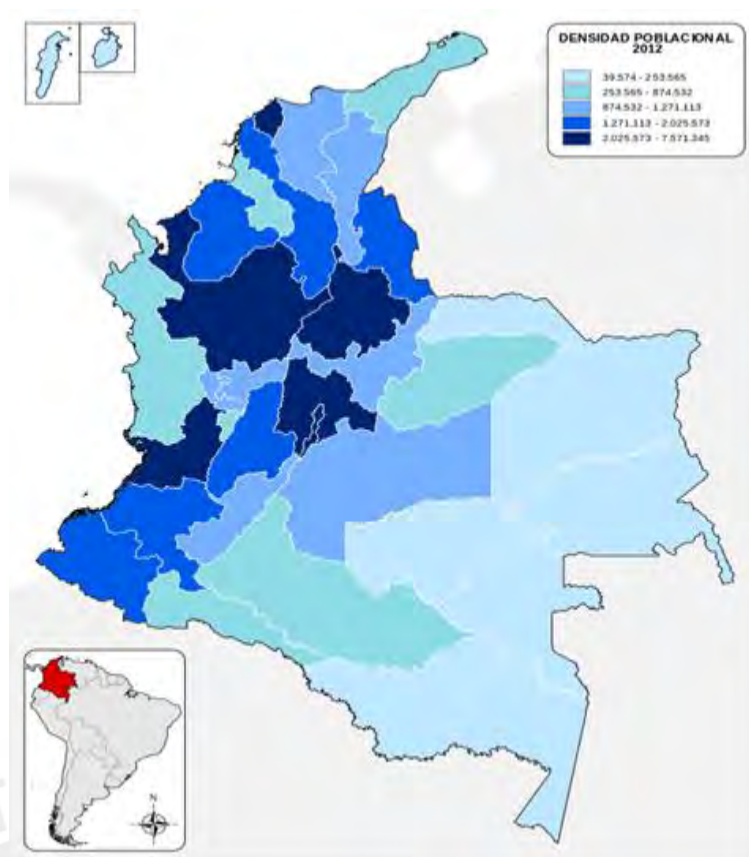


país más poblado de América, detrás de Estados Unidos, Brasil y México. De ellos el 51,2% son mujeres y el 48,8% hombres (Colombia, s.f.). Además, cuenta con una distribución por edad de la siguiente forma: 0-14 años 25,3%, 15-24 años 18%, 25-54 años 41,6%, 55-64 años 8,3%, 65 años y más 6,7% (Colombia: Indexmundi, s.f.). Esta distribución es importante para analizar los problemas socioeconómicos, ya que si la población es mayoritariamente distribuida hacia edades jóvenes implica mayor inversión en escuelas y universidades, mientras distribuciones con tendencia a la tercera edad, determinaría una mayor inversión al sector salud.

La tasa de crecimiento de la población es de 1,07%, siendo este indicador muy importante al determinar una mayor o menor demanda de las necesidades del país en cuestiones de infraestructura, recursos y empleo. Inclusive un aumento en esta tasa puede significar una amenaza para los países vecinos, al tener un potencial de emigración por incapacidad del país para responder esta demanda tal como se señala en la figura 7.

**Geográfico:** Colombia se encuentra en una zona privilegiada de América, en el extremo noroccidental de América del Sur. Además de contar con dos océanos como fronteras marítimas (el Atlántico y el Pacífico), es atravesada por la cordillera de los Andes y la llanura amazónica. Está ubicado entre la latitud 17° y la latitud 4°, lo cual lo ubica en la zona tropical. El área total es de 2 129 748 km<sup>2</sup> conformados por el territorio continental y las aguas marítimas. El territorio continental de Colombia es de 1 141 748 km<sup>2</sup>. El territorio marítimo del país es 988 000 km<sup>2</sup>, de los cuales 658 000 km<sup>2</sup> en el Océano Atlántico, Mar Caribe y 330 000 km<sup>2</sup> al océano Pacífico. Las aguas colombianas en el mar Caribe poseen gran diversidad de arrecifes de coral, praderas de pastos marinos, manglares, fondos blandos, playas y estuarios que alimentan cientos de especies de fauna y flora. Las aguas del océano Pacífico colombiano poseen las islas de Gorgona y Malpelo. (Colombia, s.f.).





*Figura 7.* Densidad Poblacional Colombia 2012.

Tomado de DANE. “. Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020. DANE”. Recuperado el 26 de febrero de 2017

**Económico:** Para el año 2016 la economía mundial presenta una deceleración en su tasa de crecimiento al alcanzar tan sólo el 3%, esta tendencia de igual manera se ve reflejada en América Latina donde en el 2010 se crecía a una tasa del 6.2% y en los años recientes obtuvo una contracción del PIB para el 2015 y 2016 del - 0.5% y -1.1%, respectivamente, caso contrario para Colombia que a pesar de la caída del petróleo, encadenamiento de la minería, el déficit fiscal y el incremento en el endeudamiento, se alcanzó un desarrollo económico del 2% soportado por cuatro grupos: los servicios financieros e inmobiliarios con 5,0% ; construcción con 4,1%; industria manufacturera con 3,0% y el sector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca creció 0,5 %. Se destaca el crecimiento de 2,6 % presentado en el año 2016, que está influenciado por la producción de café pergamino (5,4 %), arroz (42,7 %), hortalizas frescas (11,7 %) y otras frutas (4,0 %). (Mouthón, 2017).

En cuanto a la inversión como porcentaje del PIB se mantiene en 27,8% por encima del promedio de América Latina con un 18,4%, lo que permite potencializar el desarrollo de proyectos y promover el crecimiento en el largo plazo. A pesar de la caída en los últimos dos años de indicadores económico producto de las condiciones a nivel mundial y regional, Colombia encuentra oportunidades en sectores como la Construcción que ha logrado un crecimiento 7,9% en los últimos 15 años, a partir del 2017 se estima que la inversión en obras civiles relacionada con programas de vías para la equidad, dragado del río Magdalena, programas de cuarta generación (4G), vivienda de interés social, construcción de aulas y aeropuertos es aproximadamente \$43,5 Billones, lo que generaría un crecimiento anual de 6%. Sumado a esto se establece que el 53% de este tipo de inversiones esa destinado a la compra de insumos activando sectores como minerales no metálicos, metalurgia y metalmecánica, caucho y plástico, maquinaria y suministro eléctrico, sustancias y productos químicos y textiles manufacturados, entre otros. (Asociación Nacional de Empresarios, 2016).

Los acuerdos comerciales con los que cuenta Colombia constituyen una oportunidad para el comercio exterior del país. “A diciembre de 2016, hay trece acuerdos comerciales vigentes y cinco firmados o en negociación. Los países con los que Colombia tiene acuerdos vigentes representaron el 71,8% de las exportaciones y el 63.4% de las importaciones” (Asociación Nacional de Empresarios, 2016). Es evidente que se cuentan con factores que le dan mayor fortaleza al crecimiento de la producción colombiana como el crecimiento sostenido del PIB y la inversión; sin embargo es de vital importancia el mantener la recuperación del sector industrial y mejorar los niveles de competitividad, de igual forma como se mencionó en párrafos anteriores el crecimiento de agricultura evidencia una situación en donde el apoyo al agro en lograr su tecnificación y eficiencia nos permiten buscar otras alternativas que disminuyan el efecto de la volatilidad de los precios de los

hidrocarburos, todo lo anterior de la mano del control cambiario, inflacionario y de déficit fiscal que requiere el país.

**Tecnológico:** Debido a la problemática que ha vivido Colombia frente a la violencia, las mayores innovaciones que ha tenido se encuentran en este campo. También gracias a esta problemática, a la necesidad de invertir más recursos en el sector de defensa y seguridad, el gobierno colombiano sólo invierte menos del 0,1% de su PIB para el sector de la ciencia y la tecnología y el 0,19% del PIB en investigación y desarrollo (Colombia, s.f.). Por otra parte, uno de los grandes avances que tuvo Colombia en cuanto a tecnología fue la creación en 2009 del Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones o MINTICs, creando un marco estratégico más formal al sector de la tecnología y las telecomunicaciones. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2016).

**Histórico:** Reseñando con los acontecimientos más importantes de la historia de Colombia, se puede tomar como inicio la independencia de este país de España entre el 20 de julio de 1810 con el grito de independencia y el 7 de agosto en la batalla de Boyacá, donde se logró la independencia absoluta. Simón Bolívar, quien lideró esta batalla, se convirtió en el primer presidente de Colombia, y su postura hacia el centralismo marcó un lineamiento fuerte del país y estructura de gobierno que se mantiene hasta el momento.

La separación de Panamá es considerada un hito importante en la historia del país. Esta región impulsaba una propuesta federal, en contra del centralismo del país y aunque nunca se habían llevado procesos de separación serios, diferentes factores impulsaron su separación en 1903. Posterior a este año se construyó el canal de Panamá, el cual sigue vigente y es un punto importante para conectar los océanos Atlántico y Pacífico.

Pero si ha habido un punto histórico que ha afectado fuertemente al país, es el relacionado a la violencia. Esta nació por el conflicto entre los partidos políticos liberal y conservador y tuvo su punto álgido el 9 de abril de 1948 con el asesinato del caudillo liberal

Jorge Eliecer Gaitan. Estos conflictos continuaron y promovieron la creación de diferentes grupos de autodefensa y guerrilla. Las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), surgieron como una autodefensa organizada por campesinos, la cual se convirtió en guerrilla en 1964, gracias a un ataque fallido realizado por el gobierno, con el fin de detener dicho grupo de autodefensa.

En los años ochenta, el surgimiento de carteles dedicados al narcotráfico cambió el panorama del país. Pablo Escobar Gaviria fue un político, empresario, y narcotraficante, quien fundó del cartel de Medellín y desató una guerra constante contra el cartel de Cali y principalmente contra el gobierno. Entre los años ochenta y noventa, sembró el miedo en toda la población colombiana, asesinando importantes dirigentes y personalidades del país, que estuvieran en contra de sus ideales.

**Psicológico-Sociológico:** La derrota de España y el triunfo de las armas patriotas plantearían el inicio de la nación Colombiana desde el punto de vista social y psicológico de quienes la conformarían como población, definidos por aspectos políticos, económicos y sociales, la mayoría de estos heredados no sólo de las instituciones que funcionaron durante la época de la colonia Española, sino también de sus inconvenientes presentados en materia de distribución de tierras, la relación de la Iglesia y Estado, el problema eterno de la unión como estado nacional frente a una multiculturalidad poblacional y demográficamente hablando, así como la modernización y el modelo de desarrollo económico a seguir, constituyeron las grandes encrucijadas de los primeros gobernantes de la recién formada nación (Banrepública).

Para el presente de Colombia, los anteriores problemas han desencadenado una forma sofisticada de generar pobreza y desigualdad, pues en el afán de llegar al poder a cualquier costa, se ha sometido al país en una bomba de tiempo social, generado por un crecimiento del PIB del cual se benefician o participan muy pocos, que sumado a un constante aumento del

desempleo, y la respuesta beneficiaria del Estado a través de incentivos a la informalidad y un desempleo estructural. En efecto, la desigualdad se refleja en la educación de baja calidad que reciben los niños, la falta de oportunidades laborales en el trabajo formal, los bajos salarios de la mayoría de la población, el bajo nivel de acceso al sistema de seguridad social en materia de pensiones.

Los aspectos psicológicos y sociológicos se tornan en aspectos divisorios y hasta institucionalizadores de desigualdad, aun desde la educación como normalizadora jerárquica de esta, conllevando un bajo crecimiento de la mayoría de la población, sumado a un asistencialismo paquidérmico del Estado. Lo que adicional a la baja inversión pública o social del crecimiento económico del país, el cual es direccionado para los grupos de interés, impide atender las ineficiencias de los sectores subsidiados, refuerzan la inequidad y exclusión como problemas álgidos de la sociedad colombiana. En ese orden de ideas, la educación, la inclusión financiera, el empleo formal y la integración regional –por departamentos-, se constituyen en los pilares de salvamento o de acción para afrontar los aspectos psicológicos y sociales que nos aquejan desde nuestra formación como nación; sin olvidar por supuesto que Colombia es un país con una historia política descrita por momentos violentos y de conflicto interno, como medio de lucha político -social, bien para acceder al poder, o mantener, modificar, sustituir, destruir o reprimir a un grupo humano con identidad dentro de la sociedad por su afinidad social, política, gremial, étnica, racial, religiosa, cultural o ideológica, esté o no organizada, tal y como lo señala (Lozano, M. C., & Gómez, M. L. - 2015).

**Organizacional:** La organización general del estado está constituida por: a) Poder público, b) organismos de control, c) organización electoral, d) organismos autónomos y e) organización ambiental. (Ladino, 2008).

En cuanto al poder público se encuentran las ramas ejecutiva, legislativa y judicial.



- **Rama ejecutiva:** Esta es la que representa al gobierno y está conformada por el Presidente de la República, el vicepresidente, los ministros y los directores de departamentos administrativos.
- **Rama legislativa:** Esta rama es bicameral, lo conforma el Senado y la Cámara de representantes. La elección de senadores y representantes se hace directamente por el pueblo cada cuatro años. El senado tiene circunscripción nacional y la cámara de forma departamental. Son las encargadas de expedir las leyes.
- **Rama judicial:** Con la constitución de 1991 se le dio más autonomía a la rama judicial y más entidades adscritas: corte constitucional, consejo superior de la judicatura, fiscalía general de la nación, adicionadas a la corte suprema de justicia y al consejo de Estado. (Ladino, 2008).

En relación a los órganos de control corresponden a instituciones estatales de orden constitucional, (Constitución política de Colombia 1991), que no pertenecen a ninguna rama del Poder Público, cuentan con autonomía administrativa y presupuestal para adelantar sus funciones de control asignadas constitucionalmente y son conformadas por el Ministerio Público y la Contraloría General de la República, las cuales tienen sus réplicas en el ámbito territorial, mediante la existencia de las Personerías Municipales y las Contralorías Departamentales o Municipales.

El Ministerio Público, tiene como funciones guardar y promover los derechos humanos, proteger el interés público y vigilar la conducta oficial de los funcionarios públicos, o quienes desempeñan funciones públicas. Está conformado por la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del pueblo, las Procuradurías delegadas y las Personerías Municipales. A estos les compete dentro de su competencia territorial vigilar por el cumplimiento de la Constitución, las leyes, las decisiones judiciales y los actos administrativos; proteger los derechos humanos en coordinación con el Defensor del Pueblo; defender los intereses de la



sociedad, colectivos y del medio ambiente, en especial; velar por el ejercicio diligente y eficiente de las funciones administrativas; e intervenir en los procesos judiciales cuando es necesario, en defensa del orden jurídico, de los derechos y garantías fundamentales.

A su vez, la Defensoría del Pueblo vela por la promoción, ejercicio y divulgación de los derechos humanos, con autonomía administrativa y presupuestal encargada de orientar e instruir a los habitantes del territorio nacional en el ejercicio y defensa de sus derechos ante las autoridades competentes; divulgar los derechos humanos; e interponer los diferentes mecanismos judiciales en los asuntos de su competencia.

De otra parte, la Contraloría General de la República es la garante de la gestión fiscal de la administración pública, así como de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación y el control de sus resultados, el cual es ejercida lamentablemente de forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios establecidos por la ley. Posee facultades de policía judicial y ejerce jurisdicción coactiva para el recaudo de los fallos con responsabilidad fiscal. En el ámbito territorial, la vigilancia de la gestión fiscal corresponde a las contralorías departamentales o municipales organizadas por las asambleas y los concejos como entidades técnicas dotadas de autonomía administrativa y presupuestal. La Auditoría General de la República, realiza la vigilancia de la gestión fiscal de los órganos de Control para el caso de la Contraloría General de la República y las Contralorías Territoriales.

Finalmente, para resaltar, y si bien no constituyen un organismo de control, si resulta un canal para acudir a estos, el Programa Presidencial de Lucha Contra la Corrupción creado mediante Decreto 2405 del 30 de noviembre de 1998, como compromiso del ejecutivo, en cabeza del Presidente de la República de atacar las causas estructurales que favorecen la existencia del fenómeno de la corrupción en la administración pública colombiana, constituyéndose en una organización responsable al interior de la Presidencia de la

República de coordinar la implementación de las políticas gubernamentales orientadas a disminuir la corrupción en la administración pública.

**Militar:** Las Fuerzas Militares (FFMM) son instituciones que se encuentran bajo el planteamiento y la dirección estratégica del Comando General de las Fuerzas Militares y se encuentran adscritas al Ministerio de Defensa. Están constituidas por el Ejército Nacional, la Armada Nacional, La Fuerza Aérea y la Policía Nacional (Ministerio de Defensa, 2015). Si bien la policía nacional tiene un carácter de cuerpo civil armado, esta hace parte de la estructura general de la fuerza pública. Como punto a destacar de la Policía Nacional, esta posee una estructura de mandos y una dotación de armamento mayoritariamente militar, así como entrenamiento en investigación civil, vigilancia y combate contra la guerrilla. Esto se debe a razones de orden público por el conflicto interno que ha tenido el país por muchos años.

Debido al conflicto interno, Colombia es uno de los países con mayor personal militar activo en el mundo, teniendo un personal activo tal como se describe a continuación (The world Factbook, 2017).

Personal Activo en rangos de edades:

- Total de mujeres entre las edades de 16 a 49 años: 15.809.279
- Total de hombres entre las edades de 16 a 49 años: 15.478.109

Personal disponible para la convocatoria al servicio militar:

- Mujeres entre las edades de 16 a 49 años: 10.045.435
- Hombres entre las edades de 16 a 49 años: 8.212.944

Personal Activo de la Fuerza Pública incluyendo personal de policía nacional (la cual forma un cuerpo militarizado):

- Mujeres: 487,16416
- Hombres: 468,432



*Figura 8.* Fuerzas Militares de la República de Colombia.  
 Tomado de Historia: Ministerio de Defensa, 2015. Recuperado de  
<https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa/contenido?NavigationTarget=navurl://1494c44e2596646d35f4060084fd9b02>

### 3.1.3. Principios cardinales

***Influencia terceras partes:*** Desde la época de la llamada “narcodemocracia” en los años ochenta, el país se convirtió en una fuente de inestabilidad para la región. Posiblemente ese fue un factor fundamental para que Estados Unidos interviniera en Colombia con ayudas hacia el país, abogando intereses de seguridad nacional (Rojas, 2009). La creación del “Plan Colombia” en 1999 entre ambos gobiernos tiene como objetivos específicos generar una revitalización social y económica, terminar el conflicto armado en Colombia y crear una estrategia antinarcótica. (Veillette, 2005), consolidó las relaciones de ambos países, estrechándose aún más con la firma del Tratado de Libre Comercio entre ambos países.

***Lazos pasados – presentes:*** En los últimos años, las relaciones entre Colombia y sus vecinos Ecuador y Venezuela no han sido las mejores. Diferentes factores ideológicos y fronterizos entre estos países han afectado seriamente las relaciones bilaterales. Es así, que a pesar de ser países vecinos, a nivel comercial estos países representan menos del 14% del comercio colombiano con el exterior (Portafolio, 2015).

El cierre de la frontera con Colombia por parte de Venezuela, agravó la situación bilateral, provocando la deportación de 1500 colombianos, sin contar con las pérdidas económicas y el impacto social que conlleva. Venezuela junto con Nicaragua y Cuba han

creado una alianza en pro de la defensa en el Caribe, y Colombia al parecer es un gran obstáculo (Portafolio, 2015).

**Contrabalance de intereses:** Los conflictos de intereses entre Colombia y Nicaragua se deben principalmente a delimitaciones limítrofes marítimas. Estos conflictos se revivieron luego de que Nicaragua reviviera una antigua disputa con Colombia por el archipiélago de San Andres, la cual ha sido territorio colombiano desde 1802.

**Conservación de los enemigos:** Durante el gobierno del presidente Alvaro Uribe Vélez entre los años 2002 a 2010, las relaciones entre el país y sus vecinos de Ecuador y Venezuela no fueron las mejores. Estos dos últimos, de políticas y lineamientos izquierdistas, contrastaban con el marcado rumbo de derecha del gobierno de esa época. Uno de los hechos que más afectó la relación fronteriza entre Colombia y Ecuador fue la muerte de Raul Reyes, miembro del secretariado de las FARC, a manos del ejército colombiano en propio territorio ecuatoriano.

Por otra parte, los enfrentamientos entre Colombia y Nicaragua por cuestiones limítrofes marítimas y la pérdida de territorio colombiano mediante fallo de la corte de la Haya, ha hecho que las relaciones de enemistad entre estos dos países se intensifiquen

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el Departamento del Huila**

Definitivamente uno de los intereses nacionales que más favorece el desarrollo y la competitividad del departamento, es el que tiene que ver con la implementación de los acuerdos de paz con las FARC. Debido a la cercanía del departamento con Caquetá y Putumayo (departamentos altamente influenciados por este grupo armado al margen de la ley), la consecución de la paz implicaría mayores oportunidades para que inversionistas dentro y fuera del país, se interesaran por el departamento.

Por otra parte, dentro del Plan Nacional de Desarrollo de Colombia, se encuentra un completo plan por regiones, en donde se define la zona centro-sur-amazonia de Colombia. En

esta se incluye el departamento del Huila y va enfocada en lineamientos de paz, desarrollo del campo y conservación ambiental. (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Ya que el País tiene como pilares principales de desarrollo, paz equidad y educación esto orienta sus intereses. El Departamento expande sus oportunidades para aumentar inversiones en estos sectores con el fin de alcanzar su desarrollo, con la coyuntura del acuerdo de Paz la población que se aleja del conflicto es un potencial para la reinserción a la sociedad y al mundo productivo con el fin de garantizar una Paz duradera.

El sistema administrativo se encuentra en un momento de madurez suficiente en el que se implementan los convenios y asociaciones adecuados con sus países aliados, esto fortalece la creación de mercados internacionales para los productos con potencial de exportación producidos en el Huila.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Colombia definió en 2006 su meta de competitividad para el 2032, donde se posiciona como uno de los tres países más competitivos de América Latina (Consejo Privado de Competitividad, 2016a). Actualmente se encuentra en la posición 61 a nivel mundial y el quinto en América, superado por Chile, Panamá, México y Costa Rica. Esto es debido gracias a los avances que ha tenido el país en aspectos como desarrollo de mercados financieros, despliegue de capacidad tecnológica y en reformas macroeconómicas. Pese a esto también tiene sus debilidades, en campos como la educación, infraestructura y sofisticación. (Consejo Privado de Competitividad, 2016a).

Con respecto a sus países vecinos en el año 2015 Colombia ocupó el tercer lugar con una tasa de crecimiento anual del PIB de 3.1%, mientras que Panamá y Perú ocuparon los primeros lugares con 5.8% y 3.3% respectivamente. Brasil y Venezuela ocupan los últimos lugares influenciados por sus problemas de corrupción y la crisis energética a nivel mundial. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016).



### 3.2.1. Condiciones de los factores

**Factores Favorables:** Colombia alcanzó en The Global Competitiveness Report 2015–2016 el puesto número 61 ascendiendo 5 posiciones con respecto a la evaluación anterior donde obtuvo la posición número 66, actualmente ocupa el segundo lugar de los países latinoamericanos después de Chile (36). Dicho estudio describe como el país ha mejorado significativamente su competitividad gracias al desarrollo del mercado financiero, desarrollo empresarial, innovación y el mantenimiento de los indicadores económicos; pese a ello tiene áreas de mejora relacionadas con el fortalecimiento de las instituciones públicas en especial la corrupción, seguridad y mejoras en la infraestructura lo cual mejoraría su competitividad. (Schwab, 2015).

Dentro de los principales recursos con los que cuenta Colombia tenemos los insumos para el desarrollo de industria: El territorio colombiano posee gran variedad de recursos naturales debido a su diversidad topográfica, como los bosques tropicales de la Amazonía; los minerales que yacen en el subsuelo como el cobre, el petróleo o la plata; los animales silvestres de las diferentes regiones naturales del país; el agua de los ríos, lagunas y lagos. Adicionalmente, el país cuenta con un gran potencial de recursos energéticos tales como el carbón; de exportación como el oro, el níquel, el cobre, la plata, el platino y las esmeraldas. La larga variedad de pisos térmicos permite que exista una importante producción agrícola y ganadera. La industria forestal y la pesca también son sectores con grandes oportunidades.

**Factores Desfavorables:** Las discusiones limítrofes con Nicaragua generan un ambiente desgastante con la pérdida de recursos naturales importantes en el mar Caribe, adicionalmente el conflicto conduce al cierre de mercados y el desarrollo de procesos judiciales a nivel internacional que debilita el poder político nacional.

Con la crisis debido a la sobreproducción de petróleo a nivel mundial, los hidrocarburos nacionales sienten el impacto de este factor de manera negativa, la calidad y la



baja infraestructura para la explotación y transporte de este recurso pone al País en una situación poco competitiva a nivel mundial.

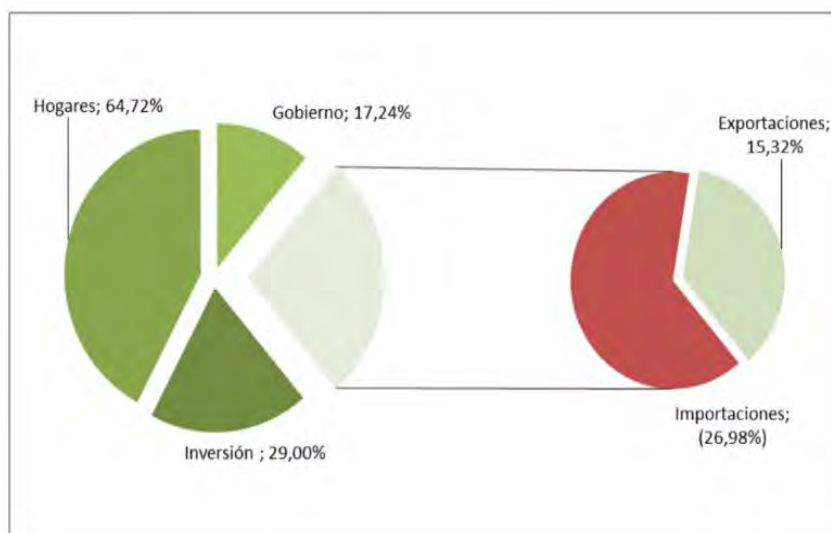
Como se observó la baja inversión en ciencia, tecnología, innovación, investigación y desarrollo, limita la generación de nuevos conocimientos y prácticas para sus procesos productivos debilitando la industria y su capacidad para generar valor agregado en productos a través de la transformación de sus abundantes materias primas.

Finalmente, y a pesar del actual proceso de paz con el principal generador de violencia en Colombia, esto es las FARC, actualmente en Colombia existen varios focos de violencia de todo género y nivel que afectan considerablemente el potencial de desarrollo tanto de la nación como de los entes territoriales al verse disminuida la inversión extranjera.

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

La economía del país cerró su crecimiento en 2%, inferior a la del año pasado, la cual fue del 3.1%. El crecimiento económico estuvo impulsado por el sector financiero, el de la construcción y la recuperación del sector manufacturero, pero se vio afectado por temas cambiarios, limitantes en competitividad y la desaceleración mundial en general. Revisando el PIB, los sectores como el agropecuario y minería disminuyeron en 0,3 y 5.9 mientras que la industria manufacturera y construcción aumentaron en 3,9 y 4, lo que indica la tendencia de la demanda de estas líneas en el país. En exportaciones el sector agropecuario muestra un crecimiento de 5,7%. Adicional, en cuanto indicadores de empleo, el 16% de la población ocupada en Colombia se encuentra en este sector, siendo el 4to mercado laboral del país. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2016).

Otro análisis que permite ver la demanda del país, es el que tiene que ver con la composición del PIB. Del 100%, el sector financiero aporta 20%, la industria 10%, el petróleo 5% y el consumo interno en los hogares el 65%. (Dinero, 2015).



*Figura 9.* Composición del PIB Colombiano por demanda 2015. Tomado de “¿Cómo está compuesta la economía colombiana?” por Dinero, 29 de septiembre de 2015. *Dinero*.

Esto indica que prácticamente la demanda interna es la que sostiene al país, por lo que resulta importante desagregar este rubro para entender la demanda a mayor detalle.

Del total del PIB, el 35% se obtiene de servicios, el 20% en alimentos y el 38% en vivienda. La parte de servicios está más enfocada a servicios financieros, por lo que va ligado a los factores de crecimiento más importantes del país. Además se identifica solo un 6% proveniente del sector agropecuario, enfocando la demanda del país más a sectores de servicios e industriales que agropecuarios. (Dinero, 2015).

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

En Colombia, existe un ente del gobierno llamado la Superintendencia de Sociedades, su misión es:

Contribuir a la preservación del orden público económico por medio de las funciones de fiscalización gubernamental sobre las sociedades comerciales y ejercer las facultades jurisdiccionales previstas en la ley, tanto en el ámbito de la insolvencia como en el de los conflictos societarios. (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Dentro de sus funciones están las de; asesorar al Gobierno Nacional y participar en la formulación de políticas en cuanto a la inspección, vigilancia y control tanto de las empresas

unipersonales como de las sociedades comerciales, otra de sus funciones es ejercer de acuerdo con la ley la inspección, vigilancia y control del tipo de empresas mencionadas anteriormente además en las sucursales de sociedad extranjera. Por otra parte también es la encargada de analizar la situación jurídica, contable, económica o administrativa de cualquier sociedad que no está en el alcance de la Superintendencia Financiera de Colombia, en las demás sociedades podrá practicar investigaciones de tipo administrativo. Además, debe vigilar que las sociedades que no estén en el alcance de las demás superintendencias de la nación, se ajusten a las leyes correspondientes en su formación y funcionamiento en el desarrollo de su objeto social, entre otras. (Superintendencia de Sociedades, 2017).

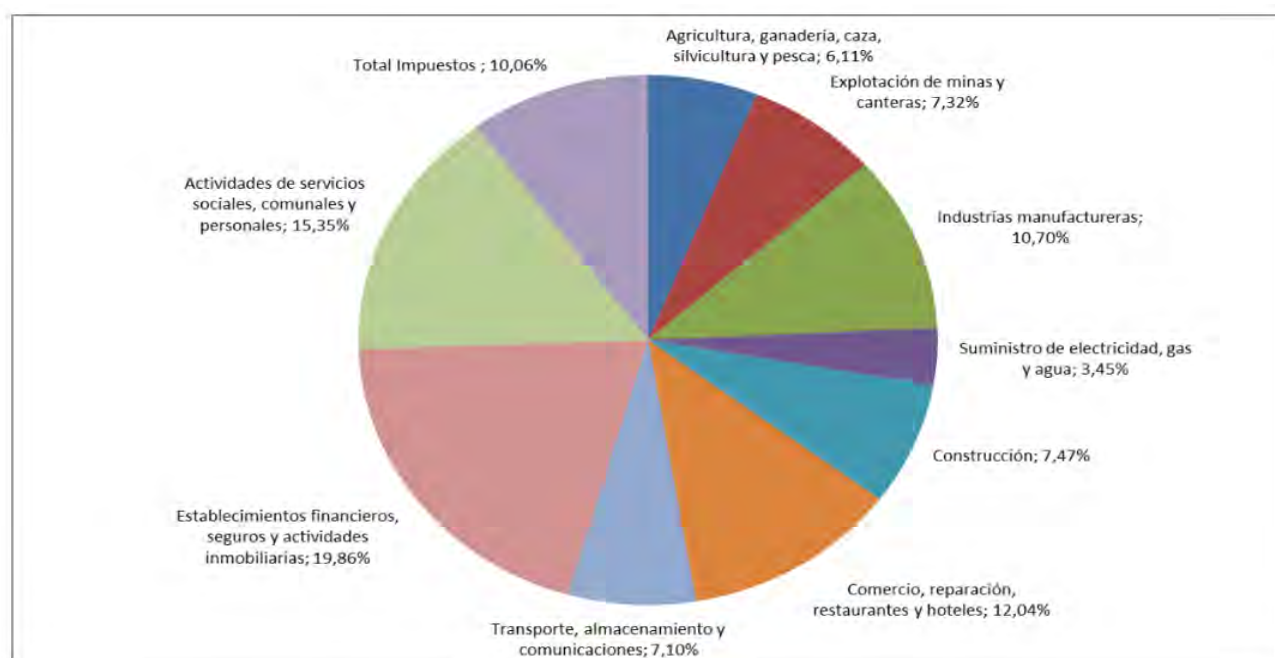


Figura 10. Composición del PIB Colombiano 2015 Oferta.

Tomado de “¿Cómo está compuesta la economía colombiana?” por Dinero, 29 de septiembre de 2015. *Dinero*.

En el país existen leyes antimonopolio que están incluidas en la Constitución Política de Colombia de 1991 en los artículos 333 y 334, indican:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que

supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación. (Constitución Política de Colombia, 1991).

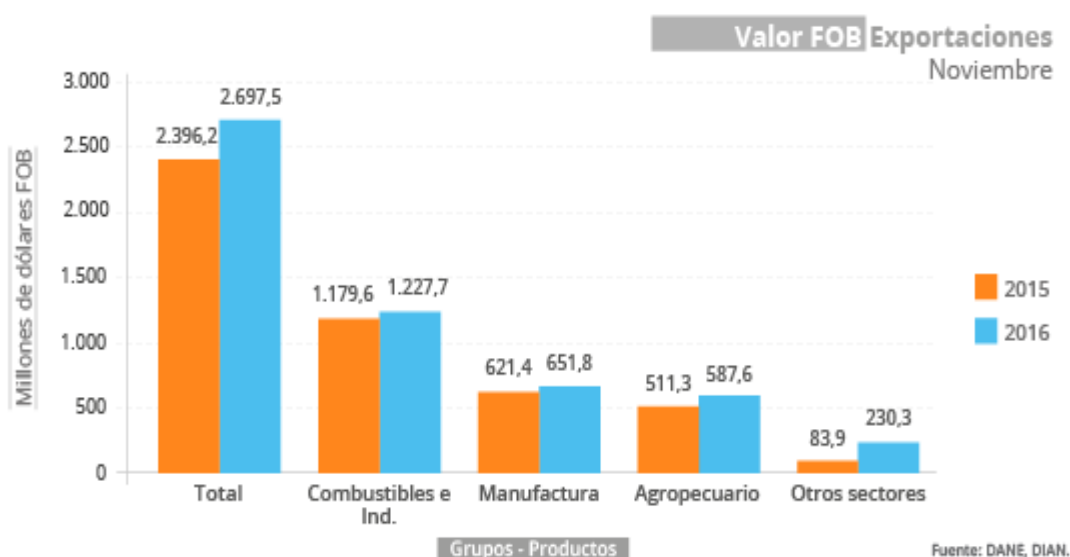
La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir en el plano nacional y territorial, en un marco de sostenibilidad fiscal, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. Dicho marco de sostenibilidad fiscal deberá fungir como instrumento para alcanzar de manera progresiva los objetivos del Estado Social de Derecho. En cualquier caso, el gasto público social será prioritario. El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar, de manera progresiva, que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo al conjunto de los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y competitividad y el desarrollo armónico de las regiones. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Por otra parte, existe la ley 1258 del 2008 que promueve la conformación de sociedades por acción simplificada SAS. Como se puede observar existen en el país

leyes que promueven una libre competencia, leyes antimonopolio y leyes que promueven la formación de sociedades, además entes de control que inspeccionan, vigilan y controlan el funcionamiento de dichas sociedades.

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Dentro de un mundo globalizado como el actual, y a pesar de las corrientes nacionalistas de último momento, como la pretendida por el actual presidente electo de Estados Unidos de Norteamérica, lo cierto es que la adecuada interrelación entre proveedores y consumidores, medida en términos de eficiencia, reducción de costos y entrega de valor se logra o facilita a través de la alianza, colaboración o apoyo de sectores relacionados, tanto por factores, geográficos, regionales o de intereses, esto, con el fin fortalecer los sectores proveedores, de consumidores y afines. En ese orden de ideas, siendo Colombia principalmente exportador de materias primas, como el petróleo y el carbón, su estrategias o relaciones se encuentran con naciones o grupos que requieren de ellas o poseen los mismos intereses, conforme se desprende de los dos últimos años en los datos reportados por el Departamento Nacional de estadísticas (DANE, 2016b) en la Figura 11.



*Figura 11.* Valor FOB Exportaciones noviembre. DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística: tomado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

Es por ello que la economía del país se ve seriamente afectada en el mercado de commodities, por las variaciones del mercado internacional, afectando la balanza de pagos de la nación, por consiguiente, los recursos de inversión, lo que debe llevar a la nación a buscar mecanismos que potencialicen la salida a buen precio de esos productos, así como la capacidad de exportar productos terminados que generen valor agregado, y la adquisición de productos buenos importados.

Ahora, como quiera que los sectores económicos en Colombia no se encuentran desarrollados, a saber, el agrícola, turístico y minero. En estas industrias, principalmente la primera, no hay una estrategia de aglomeración que permita generar rentabilidad involucrando y beneficiando a toda la cadena productiva, y en los que existe hay que ampliarla y potencializarla. Lo anterior implica, no sólo una mejora administrativa y de infraestructura del país, sino, la creación y el fortalecimiento de las ya existentes alianzas y clústeres que logren fomentar el desarrollo del país, acorde a las posibilidades globales, continentales, y regionales, que potencialicen o fortalezcan los sectores en los que se cuenta con oportunidad de salida al exterior, así como la de impulsar o trabajar en las debilidades. Para esto, se recomienda realizar alianzas público-privadas donde participen gobiernos extranjeros, empresas privadas, sectores económicos y organizaciones no gubernamentales (ONG), con el fin de organizar a los productores locales de manera que abiertos los canales puedan generar mayor innovación, desarrollo y economías de escala que le permitan competir globalmente.

Actualmente Colombia participa en varias de estas alianzas, según la Organización de Estados Americanos (Organization of American States, 2016), todas ellas de diferente índole, acuerdos multilaterales como el establecido desde el año 1947 con la OMC, Organización Mundial del Comercio; Uniones aduaneras –Comunidad Andina-; Acuerdos de libre comercio, entre otros, la Alianza del Pacífico, Tratados con Europa, estados Unidos, México



y Chile entre otros; y Acuerdo Comerciales preferenciales con Venezuela, Panamá, y el Mercosur. Y finalmente, con Israel un acuerdo de libre comercio suscrito, pero aún no vigente.

Las alianzas con países estratégicos y con intereses comunes como los definidos con la Alianza del Pacífico, (Alianza del Pacífico, s.f.) por mencionar un ejemplo de los anteriormente citados, constituye una iniciativa de integración regional conformada por Chile, Colombia, México y Perú, con el fin de establecer de manera participativa y consensuada, un área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales, personas y economía, esto para impulsar el crecimiento, desarrollo económico y competitividad de las economías de sus integrantes, para un mayor bienestar, superar la desigualdad socioeconómica e impulsar la inclusión social de sus habitantes. En otras palabras, integración económica y comercial, con proyección al mundo, enfatizados en la región Asia-Pacífico.

Este tipo de alianzas, donde se aprovechan las sinergia del mercado le ha permitido a Colombia lograr cierto punto de estabilidad macroeconómica, mejorar el ambiente de negocio, propiciar el talento humano calificado, mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos, Colombia, según el Reporte Doing Business 2016 del Banco Mundial, dado a conocer por la alianza del pacifico (Alianza del Pacífico, s.f.), donde Colombia ocupó el puesto 54 entre 189 economías en facilidad para hacer negocios. Todo gracias a que Colombia actualmente cuenta con acuerdos comerciales vigentes que le posibilita tener acceso preferencial a cerca de 1.500 millones de consumidores en importantes mercados, lo que le permitió que en el 2015 su comercio total con el mundo ascendiera a US\$ 89.749 millones, mientras que sus exportaciones registraron un total de US\$ 35.691 millones en ese mismo año, y pudiese contar, gracias a sus bajas barreras con una inversión extranjera directa, de los US\$ 12.108 millones.

Lo anterior, se constituye en una información clave no sólo a nivel nacional, sino departamental o de regiones, para que se trabaje en la implementación de estrategias que posibiliten la transformación productiva en el país, que permitan al sector productivo alcanzar una mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Al respecto, los gobernadores como autoridad máxima del departamento deben acudir al Consejo Privado de Competitividad y el Banco de Comercio Exterior (Bancoldex), a través de su Unidad de Desarrollo e Innovación (INNPULSA), quienes promueven desde algunos años la Red Clúster Colombia, plataforma que tiene por objetivo trabajar en pro de la generación e intercambio de conocimiento entre los diferentes actores que hacen parte de la formación de alianzas productivas y dinamización de sectores económicos.

Actualmente, y de acuerdo con cifras de la entidad tomadas de la revista Dinero (Clústers, la ruta estratégica de la competitividad regional, 2015), en Colombia hay más de 65 iniciativas de clúster y más de 20 departamentos que están en proceso de desarrollar las mismas cifras que, relacionadas con el escenario vigente, en el que hay alrededor de 14 acuerdos comerciales con 48 países, nos visualiza el norte a trabajar, esto es, las oportunidades del sector productivo e industrial en las regiones, con el fin de concentrar esfuerzos y recursos en la consolidación de estrategias que apunten a promover la competitividad regional y nacional.

### **3.2.5. Influencia del análisis en el Departamento del Huila**

En el Departamento del Huila se cuenta con un gran potencial de recursos humanos y naturales, las iniciativas que adelanta el gobierno departamental en temas de competitividad y productividad, aumentan las oportunidades de generar un dinamismo económico que impulse a la región en temas de exportación de productos agropecuarios, industriales y mineros. Con el apoyo de planes orientados al cumplimiento de objetivos para el desarrollo, se han

dispuesto estrategias orientadas a la capacitación de los habitantes con pensamiento innovador que ayude a subsanar la demanda en los sectores económicos del Departamento.

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

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

Como bien describe la Constitución Política, Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991). Este estado consta de una estructura compuesta por tres ramas del poder público, la ejecutiva: representado por el presidente de la república como jefe de estado y de gobierno; la legislativa en cabeza del congreso de la república y la judicial encargada de administrar justicia.

Así mismo, cuenta con entidades de gran importancia encargadas básicamente de ejercer controles, fiscal, disciplinario, de gestión y velar porque los recursos se inviertan y las funciones se cumplan de manera correcta y en función de las necesidades de la nación, encontramos organismos como la Contraloría, Procuraduría, Departamento Administrativo de la Función Pública, la Contaduría General de la Nación, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional del Servicio Civil, Tomado de (Presidencia de la República, s.f.).

El Congreso, es decir el poder legislativo, está compuesto por senadores y representante a la cámara, estos miembros son elegidos por los ciudadanos, para un período de cuatro años, que se inicia el 20 de julio siguiente a la elección. Los congresistas por ley, y más aún por el cargo que desempeñan, deben actuar de conformidad con la justicia, buscando siempre el bien común. En la actualidad el Congreso cuenta con un total de 268 congresistas: 102 senadores y 166 representantes (Senado de la República de Colombia, s.f.), Respecto a los 166 miembros de la cámara, estos son elegidos así, 2 representantes a la cámara por cada

circunscripción territorial, 1 más por cada 365.000 habitantes o fracción mayor de 182.500 que tengan en exceso sobre los primeros 365.000, tal y como lo establece el artículo 176 de la constitución política de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente, 1991), modificados por los actos legislativos 1 y 2 de 2013 y 2015 respectivamente.

Lamentablemente para Colombia desde sus inicios como república independiente, es decir, desde el punto de vista histórico y normativo, ha sufrido fuertemente el impacto negativo de la corrupción generado por sus dirigentes, lo que ha generado consecuencias, impacto económico, social y político, su influencia negativa en la desviación de recursos que afectan el gasto público y el desorden administrativo producto de la falta de control, supervisión, vigilancia de los organismos encargados de este, que no aplican los instrumentos necesarios para evitar la corrupción en la gestión de relaciones contractuales. La corrupción invade el país en todos los sectores de la economía, desaprovecha los enormes recursos, para invertir en educación, salud, infraestructura, tecnología de punta y desarrollo evitando el crecimiento del país y disminuyendo los niveles de rentabilidad de las empresas, construyendo un estado no competitivo y proactivo.

Y es que precisamente, en Colombia a pesar de ser un estado social de derecho que debe vela por los intereses de la población, lo cual debe ejercer a través del desarrollo de actividades contractuales para la gestión de obras, gestión en la cual se debe garantizar la transparencia en todas las acciones, las cuales se deben desarrollar de manera equitativa y eficaz, con protección y vigilancia de los organismos de control, siguiendo una normatividad clara, para evitar la presencia de la corrupción en la contratación estatal, lo que no ocurre. Flagelo que frena el crecimiento económico y perpetua la pobreza; fenómeno influyente en el desarrollo, crecimiento y competitividad de un país, donde los ciudadanos pierden la fe en las instituciones y en sus dirigentes.

Mediciones del observatorio de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República para el año 2014 (Presidencia Secretaría de Transparencia República de Colombia, 2014) , indican que de 1.850 sanciones que se han logrado por delitos contra la administración pública, el 50% de los implicados no paga cárcel y el 25% logra que le den casa por cárcel. Se debe tener en cuenta que, al constatar los registros, se tiene que el promedio de las penas para los delincuentes de “cuello blanco” es de apenas 2 años y en muchas ocasiones es un periodo que se purga en pabellones especiales que les ofrecen privilegios con relación a los presos del común, de esta manera la corrupción aumenta permitiendo que los recursos se desvíen de manera incontrolada.

Es de tener en cuenta que la corrupción también afecta los recursos girados por regalías. Al respecto, es de señalar que la Constitución Política de Colombia en el artículo 360 define la regalía como “...una contraprestación económica de propiedad del Estado que se causa por la explotación de un recurso natural no renovable”. Estas regalías son de dos tipos: Directas Son aquellas asignadas a las entidades territoriales en cuya jurisdicción se explotan recursos naturales no renovables, así como los puertos marítimos y fluviales por donde se transportan los recursos explotados o sus productos derivados, e Indirectas: Son aquellas no asignadas directamente a los departamentos y municipios productores, así como a los municipios portuarios, marítimos o fluviales por donde se transportan los recursos explotados o sus productos derivados, cuya administración corresponde al Fondo Nacional de Regalías. Sus recursos se destinan a la promoción de la minería, medio ambiente, y a financiar proyectos regionales de inversión definidos como prioritarios en los planes de desarrollo (Dirección de Regalías, 2007). Lo anterior, se constituye en un aspecto a tener presente a la hora de pretender darle competitividad al país o al departamento del Huila, para no malograr los recursos.



Esos flagelos de corrupción en la dirigencia política se ven igualmente relegados a nivel local. Hoy Colombia divide su territorio por departamentos, municipios, distritos, sin dejar de mencionar las entidades territoriales indígenas y los territorios colectivos. Los 1101 municipios con que cuenta Colombia, son entidades territoriales organizadas administrativa y jurídicamente, en cabeza de un alcalde como máxima autoridad, quien gobierna junto con un concejo municipal; elegidas por voto popular. Los 32 departamentos tienen como máxima autoridad al gobernador seguida de una asamblea que igualmente es elegida por voto popular, el primero debe encargarse de la administración autónoma de los recursos entregados por el Estado, gozando de autonomía en el manejo de los asuntos relacionados con su jurisdicción.



*Figura 12.* Mapa división político -administrativa de Colombia.

Tomado de Salutip. Mapa división político - administrativa de Colombia. (s.f.). Recuperado de Salutip: <http://www.salutip.com/2010/04/mapa-politico-de-colombia-imagen.htm>

Los distritos son entidades territoriales con una administración especial por su importancia nacional, las provincias son divisiones territoriales intermedias entre departamentos y municipios, las entidades territoriales indígenas son gobiernos locales



indígenas que ocupan alguna porción departamental o municipal y los territorios colectivos han sido adjudicados a la población afrocolombiana, permitiéndole organizarse de formas asociativas comunitarias y empresariales.

La Constitución Política, como norma máxima en el país, regula el régimen departamental entre los artículos 297 y 310 y establece en el artículo 298 sobre la autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo dentro de su territorio en los términos establecidos. Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación y de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.

Corresponde a las Asambleas Departamentales reglamentar el ejercicio de las funciones y la prestación de los servicios a cargo del departamento, así como expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio de los municipios, el turismo, el transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de frontera y crear, suprimir, segregar y agregar territorios municipales y organizar provincias, sumado a ello, los planes y programas de desarrollo y de obras públicas, serán coordinados o integrados con los planes y programas municipales, regionales y nacionales.

Es precisamente, la forma de ejercer el concepto de Estado Social de Derecho aplicado en la constitución de 1991, a través de nuevas instituciones y mecanismos participativos, determinando la descentralización y la autonomía de las entidades territoriales, donde las entidades territoriales pueden administrar sus propios recursos, crear tributos, emitir bonos y títulos de deuda pública, etc., lo que permitió que los departamentos tuvieran autonomía para la administración de sus políticas sociales, económicas, turísticos, de planeación, de medio ambiente, de transporte y vías de comunicación, de desarrollo de sus

zonas de fronteras y la posibilidad de crear y suprimir municipios, lo que se constituye en una gran herramienta de fortalecimiento territorial, con miras a mejorar la generación de ingresos para sus regiones, no obstante, la corrupción, también se pasea campante por esta situación jurídico-política, esperando su oportunidad para permear las instituciones, y a sus dirigentes.

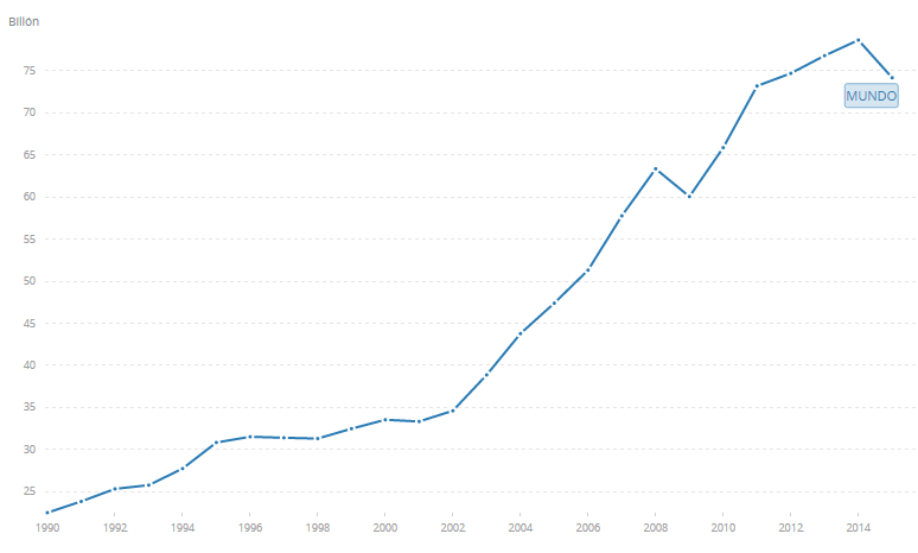
La política monetaria del País busca mantener una estabilidad de precios a su vez que incentiva el máximo crecimiento sostenible de producto y empleo, controlando la inflación en valores creíbles el bienestar de la población se garantiza cumpliendo con la Constitución (Banco de la República, s.f.). Con el fin de afrontar el momento en el que se encuentra el sector petrolero, el Gobierno Nacional desarrolló la política denominada Austeridad Inteligente, tratando de garantizar al máximo posible el gasto social e inversión de programas prioritarios, al mismo tiempo que se mantienen unas finanzas públicas sostenibles. Esta estrategia asigna la carga del ajuste fiscal entre gasto, ingreso y deuda, procurando no sobrecargar ninguno de los frentes. Asimismo, busca permitir la transición de la economía de Colombia hacia una Nueva Economía cuyo motor principal sean los sectores no minero-energéticos, como la industria, el agro, y el turismo, entre otras actividades (Ministerio de Hacienda, 2016).

Con la entrada en vigencia de la Ley Anticontrabando aprobada en 2015, las autoridades han obtenido mejores herramientas para combatir este problema. Los pasos fronterizos ilegales y modalidades de subfacturación entre otros generan millonarias evasiones de impuestos que propician la competencia desleal, los riesgos sanitarios y el déficit estatal, por lo que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) usa todas sus capacidades para combatir este flagelo (Guerrero, 2017).

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

**Producto Interno Bruto:** El PIB mundial alcanzó en el 2015 la cifra de \$73,892 billones de dólares, a pesar del incremento del 56,52% en la última década entre el año 2014

y 2015 se presenta la primera disminución del 5,72% (ver Figura 13), debido principalmente a factores como la fuerte caída de los precios del petróleo, llegando a sus mínimos históricos de 34.7 US\$/Barril (WTI) desde el 2009, Japón creciendo a tasas negativas de -0.1%, la desaceleración de China -0.3% del PIB para el 2015 entre otros.



*Figura 13.* Evolución del PIB mundial en billones de dólares americanos.

Tomado de Banco Mundial. PIB (US\$ a precios actuales): Banco Mundial. Recuperado el 11 de febrero de 2017

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&start=1990> (2015)

Colombia por su parte paso de 284.761 miles de millones de pesos en el año 2000 a 531,384 miles de millones de pesos en 2015, resultados influenciados por los ciclos de la economía mundial y precios de los commodities. La economía colombiana ha mantenido una expansión creciente, sin embargo, entre el 2014 y 2015 presenta una tasa de crecimiento anual promedio del 3,1%, inferior a la de los últimos cinco años que han estado entre el 6,6% y el 4% pero superior a la de la región como es el caso de América Latina y El Caribe, que registra una contracción de -0.3% del PIB para el 2015, según el Fondo Monetario Internacional. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2016).

***Producto interno bruto por rama de actividades económicas:*** Al observar la composición del PIB por grandes ramas de actividad, se tiene que los sectores con mayor dinamismo durante el período 2010 al 2015, en su orden, construcción (46,7%),

establecimientos financieros (29,3%), comercio (26,8%) y minas y canteras (25,9%), los cuales crecieron a tasas superiores al promedio de la economía. Como resultado de este dinamismo la actividad de establecimientos financieros y actividades de servicio social cuenta con una participación en el valor agregado del 21% y 15% en el año 2016.

**Producto interno bruto departamental:** Los departamentos que experimentaron un mayor dinamismo en su crecimiento económico durante el 2015, fueron en su orden: Cauca (5,7%); Arauca y Atlántico (5,3%); Quindío (4,8%) y Nariño (4,7%), Para estos departamentos a excepción de Atlántico, el comportamiento se atribuyó principalmente a las actividades de construcción y explotación de minas y canteras; en el caso del departamento de Atlántico el crecimiento se explica por las actividades de construcción e industria manufacturera (DANE, 2016a). De otro lado, los departamentos más rezagados fueron Putumayo, Casanare, Vichada, Huila y Guajira, los únicos con un crecimiento negativo durante el período (-0,3% y -6,9% respectivamente), como resultado del agotamiento de su producción petrolera. DANE. (2016a). Tabla 7 tasas de crecimiento, participaciones en el PIB nacional y contribuciones.

Bogotá D.C., Antioquia, Valle del Cauca y Santander contribuyeron con 2,0 puntos porcentuales (pp) al crecimiento nacional del año 2015Pr. La capital del país fue la que más contribuyó al crecimiento nacional con 1,0 pp; esta contribución correspondió principalmente a las actividades de los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, seguido de las actividades de construcción y los servicios sociales, comunales y personales (DANE, 2016a).

**Balanza Comercial Exportaciones e Importaciones de Bienes:** La balanza comercial de bienes durante el primer semestre de 2016 registró un déficit de US\$ 5.165 millones, inferior al de un año atrás cuando se ubicó en US\$ 5.671 millones. Las exportaciones de bienes del país durante el período de análisis totalizaron US\$ 15.569 millones, con una

disminución anual de 23,6% (US\$ 4.819 millones). El descenso del valor total exportado se originó principalmente por las menores ventas externas de petróleo y sus derivados (US\$ 3,718 millones), y en menor medida por la caída en las ventas al exterior de productos industriales (US\$ 568 millones) y de carbón (US\$ 457 millones). El menor valor despachado de petróleo crudo se explica tanto por la reducción en su precio de exportación como de sus volúmenes despachados (Banco de la República, 2016b).

**Tabla 7**

*Tasa de Crecimiento, Participaciones en el PIB Nacional y Contribuciones*

TOTAL COLOMBIA	Tasas de crecimiento %	Participaciones %	Contribuciones
	3,1	100	3,1
Cauca	5,7	1,7	0,09
Arauca	5,3	0,6	0,03
Atlántico	5,3	4,1	0,21
Quindío	4,8	0,8	0,04
Nariño	4,7	1,6	0,07
Chocó	4,2	0,4	0,02
Bogotá D. C.	4,0	25,2	1,05
Magdalena	3,4	1,3	0,04
Antioquia	3,3	13,7	0,44
Santander	3,2	8,1	0,26
Valle de Cauca	3,0	9,5	0,28
Cundinamarca	3,0	5,1	0,15
Archipiélago de San Andrés, Providencia y santa Catalina	2,9	0,2	0,00
Risaralda	2,9	1,4	0,04
Meta	2,8	4,1	0,14
Vaupés	2,8	0,0	0,00
Boyacá	2,6	3,0	0,08
Guaviare	2,6	0,1	0,00
Guainía	2,5	0,0	0,00
Caldas	2,3	1,5	0,03
Cesar	2,0	1,8	0,04
Amazonas	2,0	0,1	0,00
Bolívar	1,4	4,1	0,06
Norte Santander	1,3	1,7	0,02
Caquetá	1,0	0,5	0,00
Córdoba	0,7	1,7	0,01
Sucre	0,6	0,8	0,00
Tolima	0,4	2,1	0,01
La Guajira	-0,3	1,0	0,00
Huila	-0,5	1,8	-0,01
Vichada	-1,1	0,1	0,00
Casanare	-1,8	1,7	-0,04
Putumayo	-6,9	0,4	-0,04

Nota. Tomado de "Cuentas Departamentales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB)" por el DANE, 2015.

***Inversión extranjera directa en la economía colombiana:*** El flujo acumulado a junio de 2016 por concepto de IED totalizó US\$ 8.354 millones (6,4% del PIB semestral), superior en US\$ 1.172 millones (16,3%) al registrado el año anterior. La distribución por actividad económica de la IED recibida en el primer semestre de 2016 fue la siguiente: electricidad (36%), minero-petrolero (15%), manufacturera (14%), servicios financieros y empresariales (12%), de transporte y comunicaciones (11%), y el resto de sectores (12%). El incremento de

la IED se originó principalmente por los mayores aportes de capital extranjero dirigidos al sector eléctrico (US\$ 2.887 millones), y en menor cuantía por el aumento de las inversiones en el sector de transporte y comunicaciones (US\$ 1.035 millones). Este aumento fue compensado parcialmente por los menores flujos de inversión en la actividad minero-energética, cuya disminución anual fue 57% (US\$ 1.651 millones). (Banco de la República, 2016b, pág. 13).

**Inflación:** En Colombia es menor que la de muchos países de la región, pero son evidentes los efectos que están teniendo los precios de los alimentos que nos aleja cada vez más de las metas establecidas anualmente por el Banco de la República; en un entorno global, el país mantiene una posición relativamente favorable dentro de las economías emergentes, sin embargo, con restricciones de maniobra cada vez mayores.

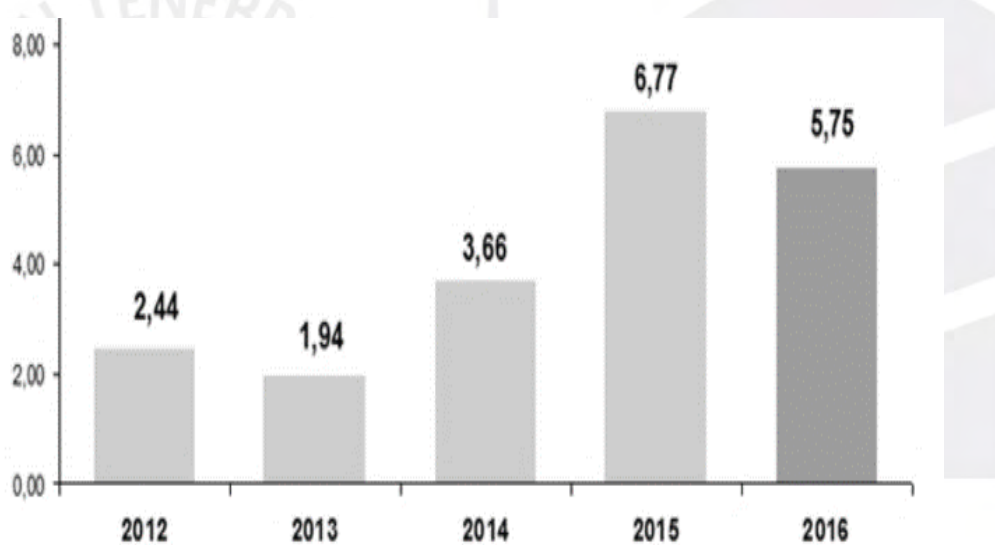


Figura 14. Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC) Valores Porcentuales. Tomado de “Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)” por el DANE, 2017. DANE.

La inflación del 2016 fue de 5,75 debido al alza de los precios de los alimentos, lo cual sumado al aumento en los precios de los bienes que han llevado a la inflación a niveles que no se observaban desde el 2009, obligando al Banco de la República a aumentar la tasa de interés de política. En 2016, la variación anual del grupo de alimentos fue de 7,22%, mientras que el año anterior fue de 10,85%, esto se explica las menores variaciones



observadas en el precio de la papa, el frijol, la cebolla, el tomate y otras frutas frescas, que en conjunto le restaron 0,44 puntos porcentuales a la variación anual de 2016 (DANE, 2017).

En 2016, el grupo de gasto que presentó la menor variación anual de precios fue vestuario con 3,98%, la segunda menor variación en este año se presentó en el grupo de diversión, que registró una variación anual de 4,05%, seguido por un tercer grupo el de transporte, que registró una variación anual de 4,47%, mientras que el año anterior había sido de 4,87%. El gasto que registró la mayor variación anual fue el de salud con 8,14% en 2016. Esto se explica por las variaciones positivas en los precios de medicinas, aseguramiento privado, pagos complementarios, otras medicinas y anticonceptivos, entre otros. En 2015 este grupo registró una variación de 5,30%. (DANE, 2017).

**Nivel de informalidad de la economía:** Según el Informe de Empleo Informal y Seguridad Social que presenta el DANE (2017), los criterios para definir la población ocupada con el fin de medir el empleo informal, como lo son el tamaño de empresa y la afiliación al sistema de seguridad social en salud y pensiones. Muestran resultados para el 2016 en donde la proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 47,5%. Para el total de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, fue 48,7%, las que presentaron mayor proporción de informalidad fueron Cúcuta (69,8%), Sincelejo (67,2%) y Riohacha (62,5%). Las ciudades con menor proporción de informalidad fueron Manizales A.M. (40,1%), Medellín (42,3%) y Bogotá D.C. (43,7%).

**Costo de Deuda:** Con fecha de corte septiembre de 2016, el saldo de la deuda externa de Colombia fue de US\$116.167 millones (m) lo que asciende al 41% del PIB proyectado para el 2016, registrando un incremento de US\$ 5.675 m (5,1%) frente a diciembre de 2015. El saldo de la deuda externa corresponde principalmente a préstamos bancarios y a títulos de deuda. Por sectores, el saldo de la deuda externa pública representa el 60,3% del total, mientras que la del sector privado es el 39,7%. Durante el año 2016 a septiembre, el saldo de

la deuda pública aumentó en US\$ 3.859 m mientras que la privada lo hizo en US\$ 1.817 m (Banco de la Republica, 2017).

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

Según la cifra del DANE a diciembre del 2016 la población es de un 49.018.927, una extensión en su territorio de 2.070.408 km<sup>2</sup> divididos así: 1.141.748 de área continental y 928.660 de soberanía marítima. El nivel jerárquico está constituido por 32 entes departamentales y el Distrito Capital, para el año 2012 estaban constituidos 1.101 municipios, sin embargo, este mantiene cierta dinámica ya que en siete años el número de municipios aumentó en tres, además de 20 territorios especiales biodiversos y fronterizos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

En cuanto a la distribución territorial de la población colombiana está condicionada a diferentes factores que ha incidido en las características de la población, entre estos se encuentran los físicos como el clima, la calidad del suelo y los recursos naturales que se encuentran presentes en el territorio, estos factores son fundamentales para el desarrollo de las actividades humanas facilitándolas o reduciéndolas. La población se ha concentrado en climas fríos y templados especialmente en medio de las cordilleras Central y Oriental donde los suelos de origen volcánico han conllevado a la explotación agropecuaria, otro sector donde se encuentra gran concentración poblacional es en las llanuras costeras y litorales donde sus principales actividades económicas son la producción agrícola y el comercio. Por otra parte, el conflicto armado y el abandono del estado en las zonas alejadas del país también han sido factores determinantes en la concentración poblacional induciendo al abandono de las zonas rurales y al crecimiento de las principales ciudades (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

Una característica importante para determinar la relación que existe entre la población, el desarrollo productivo y el bienestar es el tamaño de los hogares, este tamaño

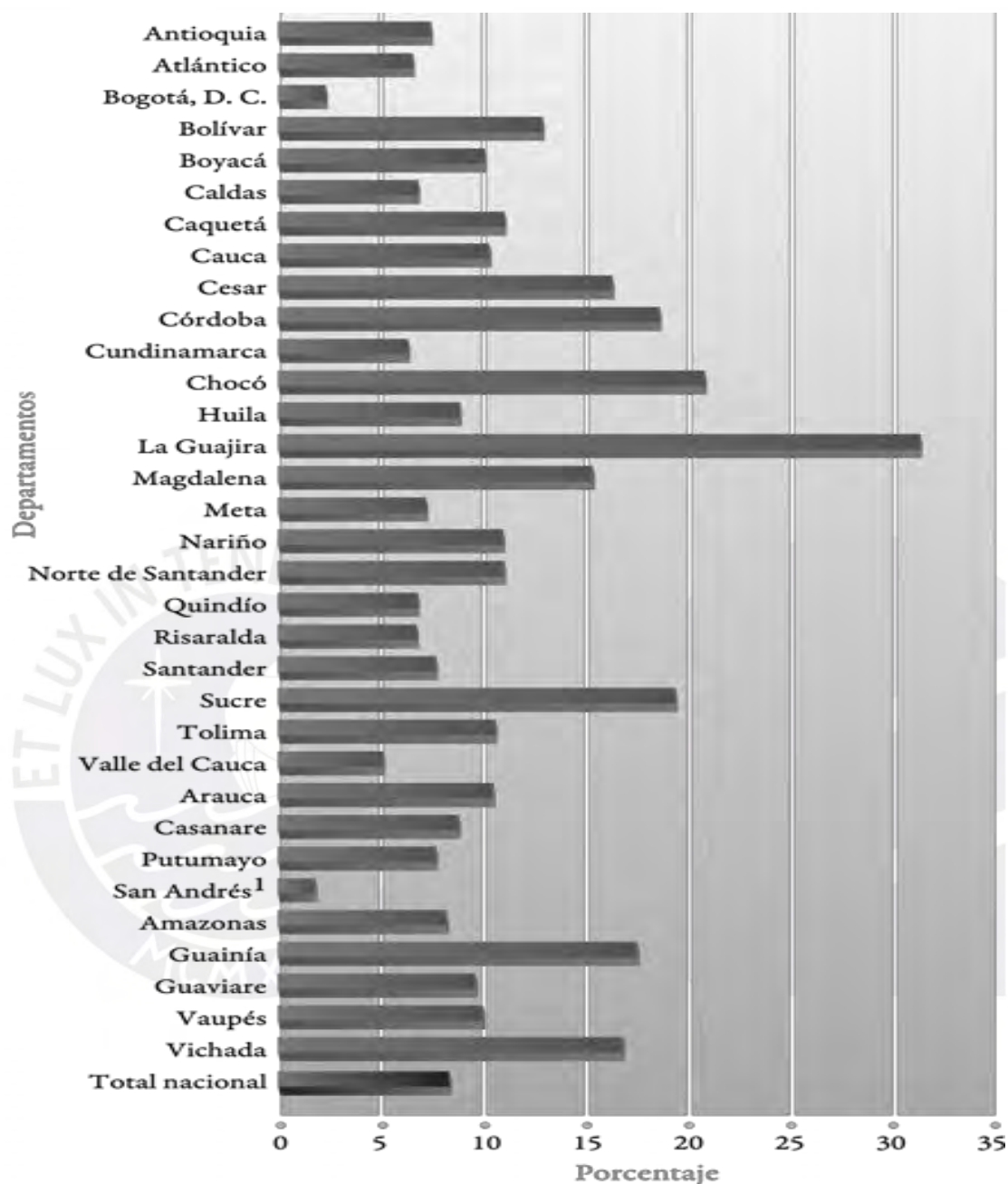
difiere en cada tipo de sociedad debido a los cambios en la demografía. Colombia en los últimos años ha presentado una disminución en la fecundidad, debido entre otras razones a una mayor proporción de mujeres en el mercado laboral, además de un incremento en el nivel educativo de la población, este pasó de cinco miembros en el hogar en 1993 a 3.9 en el 2005, el número de integrantes del hogar está directamente relacionado con los niveles económicos, ya que el número de integrantes es mayor con un nivel de pobreza mayor. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

La tasa de analfabetismo por áreas para la población de las cabeceras municipales es de 5,5% y para los residentes de las áreas resto es de 18,5%, los departamentos con índices más altos de analfabetismo son La Guajira, Sucre y Chocó, mientras que los departamentos con índice más bajos son San Andrés, Bogotá D.C. y Valle del Cauca. Aunque en términos generales las cifras no se han alterado desde 1993 a 2005, cabe resaltar que se ha incrementado en 103 municipios los que tienen una tasa menor al 7.5%, especialmente en los municipios ubicados en el centro del país, siguen siendo los de mayor tasa los ubicados en las costas atlántica y pacífica, en la Figura 15, podemos ver la tasa de analfabetismo por departamento para el año 2005. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

En cuanto a la tasa de asistencia escolar, esta equivale al porcentaje de la población de un rango de edad específico que asiste a una institución educativa sin importar el grado de esta, con respecto a la población total de ese mismo grado de edad. Los niveles de educación según los rangos de edad son: preescolar de tres a cinco años, básica primaria de seis a diez años, básica secundaria de 11 a 14 años, educación media de 15 a 16 años y educación superior de 15 a 24 años.

Adicional, el crecimiento poblacional, permite inferir que el mercado cada día es más extenso, tal y como se evidencia en la Tabla 9 se espera una población de 50'374.478 para el

2019. Con una población productiva; edades entre 20 y 50 años, de 24'460.228 el país contará con una fuerza productiva representativa.



*Figura 15.* Tasa de analfabetismo de la población según departamento. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). Atlas Estadístico de Colombia (Vol. I). Bogotá D.C., Colombia: DANE.

Dentro de las políticas del Gobierno nacional se encuentran definidos los siguientes lineamientos estratégicos que promueven el componente cultural que generará bienestar social, de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Cultura (2013):

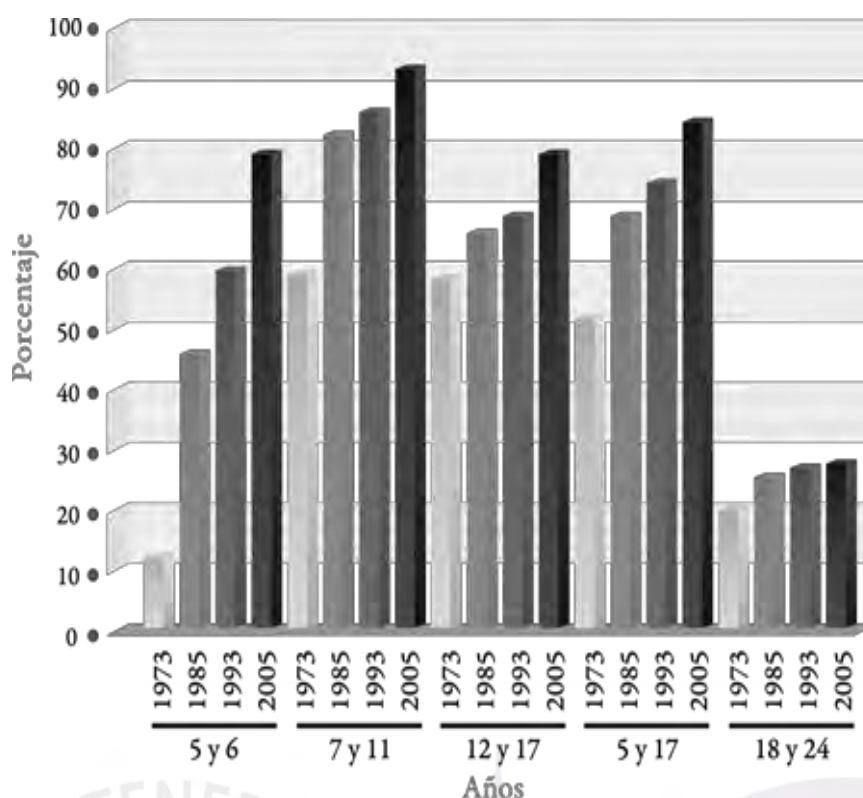


Figura 16. Tasa de asistencia escolar por grupos de edad de 1973-2005. Tomado de Atlas Estadístico de Colombia, DANE, 2012. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012)

**Tabla 8**

*Población Colombiana en los Últimos 10 años (2005-2014).*

Año	Población	Año	Población
2014	47.661.790	1999	39.730.800
2013	47.121.090	1998	39.184.460
2012	46.581.820	1997	38.635.690
2011	46.044.600	1996	38.068.050
2010	45.509.580	1995	37.472.180
2009	44.978.830	1994	36.853.910
2008	44.451.150	1993	36.207.110
2007	43.926.930	1992	35.520.940
2006	43.405.960	1991	34.830.570
2005	42.888.590	1990	34.130.020
2004	42.368.490	1989	33.446.910
2003	41.848.960	1988	32.767.110
2002	41.328.820	1987	32.096.970
2001	40.813.540	1986	31.440.000
2000	40.295.560	1985	30.802.220

Nota. Tomado de "Dirección de Censos y Demografía, grupo de proyecciones" por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php>



**Tabla 9***Proyección de Población en Colombia.*

Grupo de edad	2017			2018			2019		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
0-4	4.348.076	2.225.023	2.123.053	4.359.358	2.231.050	2.128.308	4.367.826	2.235.794	2.132.032
5-9	4.270.908	2.184.229	2.086.679	4.280.527	2.189.328	2.091.199	4.290.373	2.194.413	2.095.960
10-14	4.256.204	2.175.150	2.081.054	4.252.711	2.173.872	2.078.839	4.252.922	2.174.523	2.078.399
15-19	4.299.236	2.194.279	2.104.957	4.279.637	2.184.400	2.095.237	4.264.866	2.177.761	2.087.105
20-24	4.307.133	2.201.266	2.105.867	4.299.104	2.194.912	2.104.192	4.287.040	2.186.495	2.100.545
25-29	4.083.624	2.080.552	2.003.072	4.138.652	2.110.684	2.027.968	4.183.803	2.134.511	2.049.292
30-34	3.676.508	1.824.409	1.852.099	3.750.017	1.873.924	1.876.093	3.822.631	1.922.357	1.900.274
35-39	3.318.380	1.613.457	1.704.923	3.369.633	1.639.402	1.730.231	3.424.448	1.669.248	1.755.200
40-44	2.961.657	1.429.577	1.532.080	3.027.900	1.463.783	1.564.117	3.096.815	1.498.944	1.597.871
45-49	2.856.190	1.363.549	1.492.641	2.834.721	1.354.753	1.479.968	2.824.243	1.351.607	1.472.636
50-54	2.773.926	1.318.127	1.455.799	2.804.044	1.331.190	1.472.854	2.821.248	1.338.411	1.482.837
55-59	2.386.809	1.125.784	1.261.025	2.466.980	1.163.904	1.303.076	2.539.388	1.198.169	1.341.219
60-64	1.876.548	878.207	998.341	1.954.304	912.157	1.042.147	2.033.070	946.907	1.086.163
65-69	1.420.127	658.313	761.814	1.477.875	683.495	794.380	1.539.018	709.997	829.021
70-74	1.013.539	459.560	553.979	1.061.933	480.229	581.704	1.110.984	500.982	610.002
75-79	711.175	308.208	402.967	722.987	313.226	409.761	738.885	319.974	418.911
80 y más	731.569	298.057	433.512	753.857	305.487	448.370	776.918	313.236	463.682
Total	49.291.609	24.337.747	24.953.862	49.834.240	24.605.796	25.228.444	50.374.478	24.873.329	25.501.149

*Nota.* Tomado de “Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020”, por el DANE. (s.f.). Colombia:Dane

- Fortalecer el Sistema Nacional de Cultura como instancia para la coordinación entre el Gobierno nacional, el Banco de la República y las entidades territoriales en el desarrollo de la política cultural.
- Implementar estrategias para apoyar el emprendimiento en las industrias culturales: (a) identificar y desarrollar procesos de emprendimiento cultural, (b) elaborar estrategias para la promoción de inversiones en las industrias culturales, (c) apoyar técnica y financieramente a las empresas culturales de menor tamaño, y (d) desarrollar programas de formación del sector artístico y cultural.
- Diseñar e implementar programas culturales para la primera infancia: (a) desarrollar programas de sensibilización y formación artística, (b) promover la



infraestructura cultural con servicios para la primera infancia, (c) proveer formación artística a los agentes cuidadores y educativos, entre otros.

- Fortalecer el Programa de Lectura y Escritura: realizar un inventario del estado actual y la dotación de las bibliotecas públicas, incluyendo su conectividad; e implementar esquemas de cofinanciación territorial para la infraestructura cultural municipal, entre otras.
- Continuar con los programas de conservación del patrimonio cultural del país.

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

Desde la creación del ministerio de tecnologías de información y comunicación en 2007, el país ha avanzado a gran velocidad en el progreso de su estructura de tecnología, enfocado en aspectos como la conectividad y aumento de usuarios de internet, el incremento de los servicios de gobierno en línea, la apropiación y participación ciudadana alrededor de la tecnología y la reducción de costos en las tarifas de internet de banda ancha (El Espectador, 2013). La conexión a internet está creciendo de forma exponencial, llegando a 15.1 millones, con crecimiento record del 23,3% trimestral, el más alto en dos años. También se está viendo un gran crecimiento en las conexiones 4G, pasando de 2.2 millones en 2015 a 4,3 en 2016. (MinTIC, s.f.), todo esto gracias al plan Vive Digital, impulsado por el ministerio.

El comercio por internet o comercio electrónico todavía está en etapas de desarrollo. Colombia ocupa el lugar 71 entre los 130 países más preparados para el comercio electrónico y 10º entre 19 países de América Latina. Esto se debe principalmente al grado de penetración de las tarjetas de crédito en el mercado (Consejo Privado de Competitividad, 2016a)

Por otro lado, desafortunadamente el país no cuenta con mayores inversiones para el campo de la ciencia, la tecnología y la innovación. Este rubro debe duplicarse si quiere llegar a la meta del 1% del PIB en 2018. En I+D alcanzó el 0,23% del PIB en 2015 y esto se debió a la reducción del 71% del número de empresas innovadoras desde 2011 (Consejo Privado de

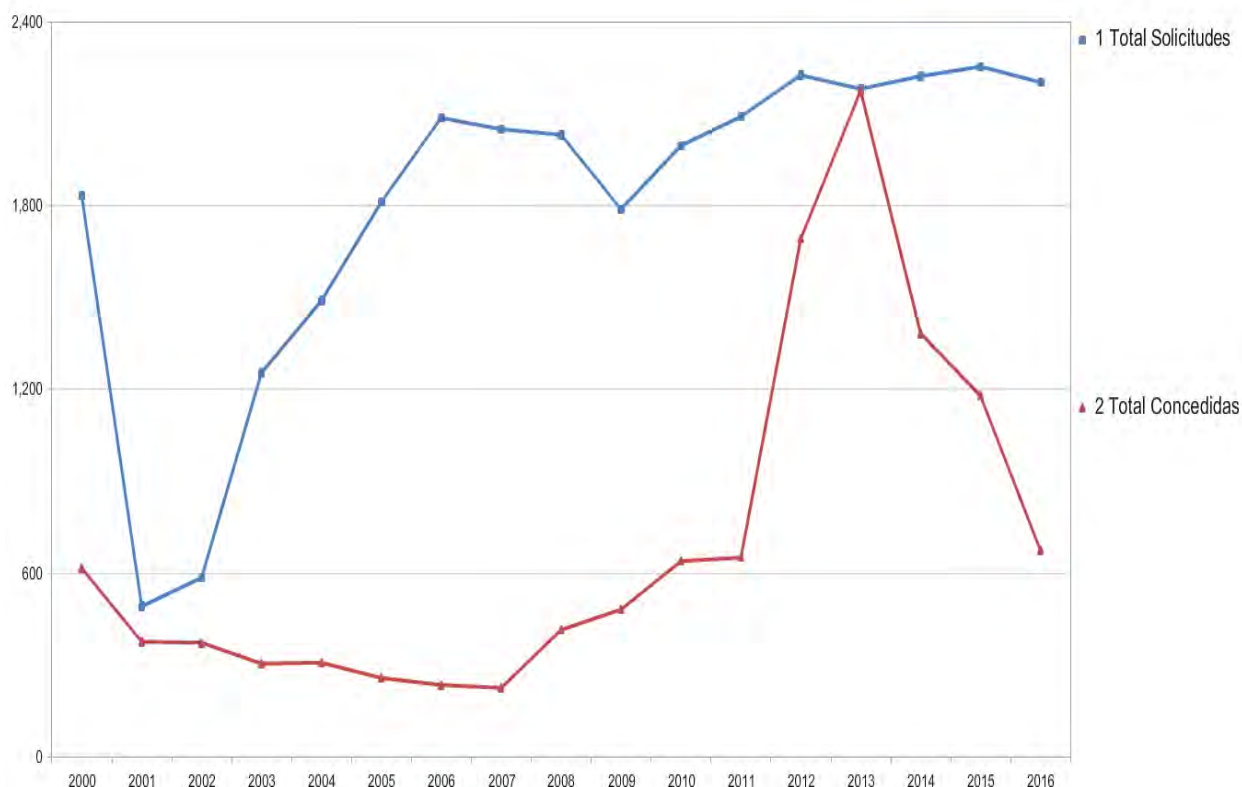
Competitividad, 2016a). Además, en cuanto a generación de conocimiento, el país ocupa los últimos lugares de América Latina.

En Colombia, las personas pueden solicitar el registro de tres tipos diferentes de patentes: invención, modelo de utilidad y diseños industriales. La primera, es un privilegio que le otorga el Estado al inventor como reconocimiento de la inversión y esfuerzos realizados por este para lograr una solución técnica que le aporte beneficios a la humanidad; para el año 2016 se solicitaron 2.203 y se concedieron 675, en la Figura 17 se aprecia la evolución de las patentes solicitadas y las concedidas desde el año 2000. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016).

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

Tal y cómo se evidencia en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (2016, pág. 655) existe un riesgo de estar presenciando un crecimiento que posiblemente no es sostenible, aunque Colombia figura en los primeros puestos de las clasificaciones de sostenibilidad ambiental a nivel mundial, esto se debe al potencial de generador hidroeléctrico con un 64% de capacidad efectiva. No obstante, en escenarios de baja precipitación el uso de plantas térmicas puede aumentar debido a la baja capacidad que tiene el país de generar con fuentes no convencionales de energía renovable, lo que llevaría al incremento de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).

El sector transporte es un contribuyente de las emisiones de GEI, con un 12% del total de emisiones, el modelo carretero suministra la mayor parte, y este es el dominante para el transporte de carga. La tendencia de adquirir vehículo particular como medio de transporte en las zonas urbanas ha generado grandes dificultades en la movilidad, y a su vez el tiempo en congestiones vehiculares llega a reportar pérdidas de hasta 2% del PIB. A su vez, se han diseñado estrategias para incentivar modos no motorizados de transporte que han aumentado el uso de estos sistemas. (Departamento Nacional de Planeación, 2016).



*Figura 17.* Número de Patentes de Invención en Colombia 2000-2016.

Tomado de Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). Estadísticas PI. Recuperado el 26 de febrero de 2017, de <http://www.sic.gov.co/estadisticas-propiedad-industrial>

El uso del suelo es un factor importante en la protección del medio ambiente, el sector agropecuario tiene un alto consumo de agua y ocupa una gran extensión de hectáreas para herbazales y pastos para ganadería. Cerca del 54% del agua es usada para este sector (Departamento Nacional de Planeación, 2016), además de generar el 38% del total de GEI. Esto es traducido en importantes oportunidades de mejora en sus procesos productivos.

Las alteraciones de fenómenos como la Niña y el Niño generan efectos adversos en la producción de energía eléctrica, el transporte fluvial y la producción agropecuaria (Estévez, 2015). Lo que ha llevado al gobierno nacional a diseñar e implementar políticas de eficiencia energética, promover planes de renovación tecnológica, fomentar el uso de energías renovables a través de fondos de inversión para el fomento del uso de fuentes de energía no convencionales (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

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

La Tabla 10 identifica 14 factores críticos; ocho oportunidades y seis amenazas, luego del análisis de estos a través de sus valores ponderados se encuentra que el valor total es de 2.22 lo que representa un esfuerzo a penas plausible para aprovechar las oportunidades que se presentan para el éxito del Departamento, y no disminuye el posible impacto de los riesgos generados por las amenazas de manera satisfactoria.

### **3.5. Colombia, Huila y sus Competidores**

Colombia ha obtenido un puntaje de 4,28 en el Índice de Competitividad publicado por el “Foro económico Mundial”, que mide cómo utiliza un país sus recursos y la capacidad para proveer a la gente de un alto nivel de prosperidad. Colombia ha alcanzado una mejor puntuación respecto al informe del año pasado en el que obtuvo 4,23 puntos, se encuentra en el puesto 61 del ranking de competitividad mundial entre 142 países. (Consejo Privado de Competitividad, 2016a).

En la Figura 18 se muestra el comportamiento del ICG a través del tiempo y se evidencia un estado estable en un rango entre 4.0 y 4.3.

En relación con América Latina, la economía colombiana alcanza una mejor posición frente a Perú y Brasil, sin embargo, Colombia queda en una posición más baja en el tema de instituciones, donde vuelve a perder posiciones. En el entorno macroeconómico, en el que se destacó el año anterior como el mejor ubicado, Colombia alcanza sus mayores índices de competitividad en petróleo, carbón, níquel y otros minerales, pero para mantenerse en esa posición, necesita disponer de yacimientos económicamente interesantes, haber creado un ambiente apropiado para que la inversión privada encuentre rentable invertir en exploración y desarrollo de los yacimientos y construir sus medios de transporte para movilizar el producto. Esas condiciones mínimas de competitividad se dan en Colombia en estos sectores. (Consejo Privado de Competitividad, 2016a).

**Tabla 10***Matriz de Evaluación de Factores Externos.*

	<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PUNTAJE PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Dinamismo en el sector de la construcción e infraestructura en obras civiles	0,06	3	0,18
2	Posibilidad de llegar a diversos mercados debido a sus tratados comerciales.	0,07	3	0,21
3	Estrategias para impulsar la educación como eje de desarrollo.	0,10	2	0,2
4	Incentivos gubernamentales para el uso de fuentes de energía renovables y eficiencia energética.	0,07	2	0,14
5	Aumento en la interconexión de telecomunicaciones para el uso de tecnologías de la información.	0,05	3	0,15
6	Coyuntura propicia para generar cambios estructurales siguiendo los acuerdos de PAZ.	0,09	3	0,27
7	Diversidad de las condiciones culturales, geográficas y patrimonio histórico en miras al desarrollo del turismo.	0,08	2	0,16
8	Estrategias para el crecimiento de la competitividad de las actividades agropecuarias	0,07	2	0,14
<b>AMENAZAS</b>				
1	Alta corrupción en la clase política gobernante, que frena el crecimiento.	0,10	2	0,20
2	Presencia de narcotráfico y grupos al margen de la ley	0,07	3	0,21
3	Tasa de analfabetismo alta.	0,07	2	0,14
4	Bajas inversiones en ciencia, tecnología e innovación.	0,06	1	0,06
5	Dependencia del modelo carretero para el transporte de carga.	0,05	2	0,1
6	Afectación por la volatilidad de los precios de los commodities	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,22</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp.119 – 121.

Alineado con los intereses nacionales el país es competitivo en algunos productos agrícolas como café, banano, flores, azúcar, y la palma, tiene muchas tierras con vocación agrícola mal aprovechadas, lo cual no le permite ser más productiva, adicionalmente es la consecuencia de una política agropecuaria premoderna y de la contrarreforma agraria subversiva y paramilitar de los últimos años (Convenio Interadministrativo DANE-BANREP,



2016). A diferencia del Brasil, Uruguay, Chile, Perú, Costa Rica y Argentina, los recursos destinados a investigación y desarrollo y la provisión de infraestructura, educación y servicios básicos en el campo, el Gobierno ha mantenido una política agropecuaria dedicada a proteger a subsectores no competitivos y a repartir favores a los grandes propietarios a cambio de apoyo político.

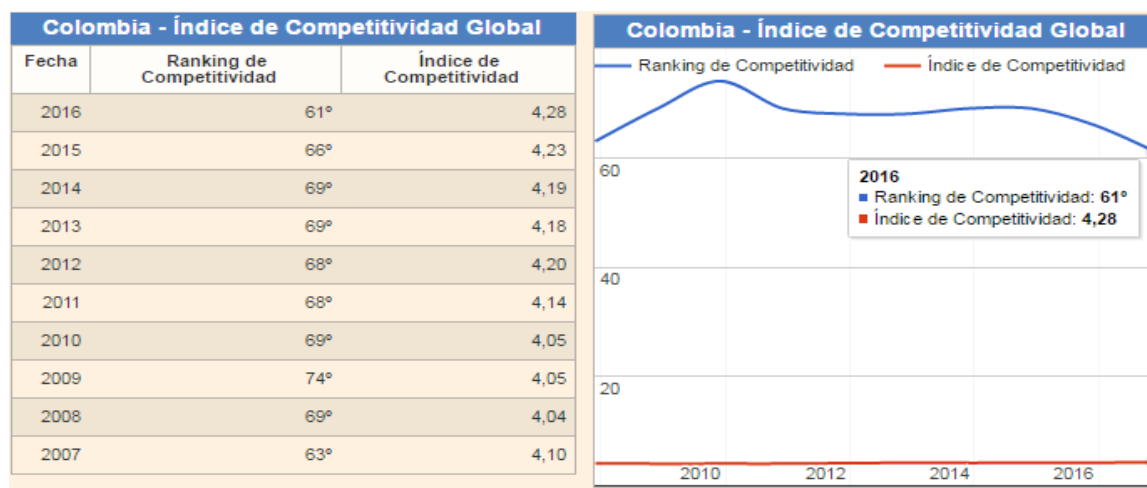


Figura 18. La evolución de la posición de Colombia en el Índice de Competitividad Global. Tomado de “Colombia - Índice de Competitividad Global: Datosmacro” por Expansión. (s.f.). Colombia - Índice de Competitividad Global: Datosmacro. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de Datosmacro: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/colombia>

Por su parte, el departamento del Huila cuenta con una gran cantidad de ventajas comparativas cotejado con muchas de las demás regiones o departamentos del país. En el sector agrícola, ya sea por área sembrada, hectáreas productivas, cosecha o rendimientos, el Huila se destaca en 10 renglones agrícolas de la más reciente Encuesta Nacional Agropecuaria que publicó el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) recogiendo datos de 2015 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012). En tabaco, café, granadilla, limón, pitahaya, cacao, guayaba, lulo, maracuyá y tomate de árbol logró los mejores indicadores, lo que lo ubican como el departamento líder del país en la producción de frutas, al punto que es el principal abastecedor del lulo y la granadilla que se



comercializa en las principales centrales de abastos del país. (Consejo Privado de Competitividad, 2106b).

En materia piscícola el departamento es el mayor productor nacional de tilapia, y uno de los más ricos en minerales, según el número de título mineros expedidos en la última década. Así mismo, con un aumento de 19.5% en el número de visitantes a los parques arqueológicos de San Agustín y Alto de Los Ídolos, el departamento se perfila como una zona turística, dado el fortalecimiento de ese sector en el periodo comprendido entre enero y julio de 2016. (Gobernación del Huila, 2016b).

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

El poder de negociación de los proveedores del sector agropecuario es bajo pues se cuenta con una amplia oferta tanto a nivel nacional como internacional de café, frutas, y en general de productos agrícolas. El sector que tiene la oportunidad de aumentar su poder de negociación a niveles altos es el de la cría de tilapia (pues, el departamento del Huila abastece el 95% del mercado nacional), sin embargo, el mercado de este producto a nivel internacional es dominado por el sudeste asiático y a nivel nacional no se han desarrollado políticas que permitan el impulso y comercialización de este producto (Delgado, Ulloa, & Juan, 2015). Por otro lado, a pesar de la oferta turística, y la intención de la región cafetera de impulsar el sector hotelero y turístico, el sector no cuenta con políticas sólidas que lo consoliden, adicionalmente que dependería de los demás integrantes de la región cafetera, lo que dificulta el desarrollo de iniciativas propias que puedan invertir, potenciar y alinear el sector con el desarrollo de la región.

El paso a seguir sería el fortalecimiento de la actividad frutícola, con el posicionamiento nacional, y su reconocimiento internacional como primer productor de granadilla, maracuyá y cholupa en Colombia. Esto con el apoyo de organizaciones agrícolas del país, incluido el mejoramiento de la calidad y cantidad de café cultivado en el

Departamento con la implementación de convenios de cooperación con la Federación Colombiana de Cafeteros, con el fin de poder ofrecer a los grupos participantes las herramientas necesarias para implementar un proceso constructivo de desarrollo técnico administrativo y organizativo, y prepararlos para los retos que enfrentará el sector agropecuario hacia el futuro.

Sin embargo, ya a nivel de Comercio exterior, los frutales más relevantes para Huila (granadilla, maracuyá, lulo) tienen una proporción de comercio exterior marginal en el total de frutas exportadas por Colombia, tradicionalmente concentrado en el banano y plátano de exportación. Esto indica que la producción interna se orienta básicamente al mercado nacional, a pesar de que se cuenta con un amplio potencial de acceso a los principales mercados de las frutas exóticas a países europeos como Holanda, Francia, Alemania y España, y en el continente americano otros mercados relevantes para las exportaciones como Canadá, Brasil, Costa Rica y Ecuador, no obstante existen diferentes dificultades en el acceso a los mismos, como son la falta de organización, calidad y publicidad. (Procolombia, 2014).

Debido a la posición geográfica del departamento que se encuentra a cuatro horas del puerto más cercano del pacífico y a la baja cobertura de las vías secundarias y terciarias, se incrementan los costos logísticos de salida de productos del departamento lo que lo pone en una posición dependiente frente a sus proveedores del sector transportador. Adicionalmente el país no cuenta con un sistema de transporte de carga multimodal lo que impide contar con una oferta más amplia para la movilización de productos. Por otra parte, la volatilidad de la tasa de cambio y los subsidios arancelarios, ha perjudicado la accesibilidad a los insumos agrícolas generando un incremento en los precios y pérdida de competitividad con respecto a productos importados.

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación es variable de acuerdo a la actividad y sector industrial analizado, en el caso de la industria pecuaria en el departamento del Huila, el consumo de tilapia, la cual abastece casi el 100% de la demanda del país, le confiere mucho poder a este sector. Para la minería, y a pesar del gran número de títulos mineros expedidos por las autoridades colombianas para su explotación, el porcentaje de explotación es muy bajo, y existen altas barreras de entrada que permiten que las empresas establecidas o que pretendan establecerse en la región cuenten con un gran poder de negociación nacional o internacionalmente, no son clientes que cuenten con un alto poder de negociación cuando se observa grandes empresas mineras en otros territorios del país o naciones vecinas como Bolivia y Chile.

Por otro lado, si bien el sector agrícola a través de la industria frutícola tendría un alto poder de negociación al menos en el territorio nacional, la falta de organización, educación técnica, vías de acceso y recursos, disminuyen dicho margen y casi que lo anulan a nivel internacional. Circunstancias similares acontecen al sector turístico y hotelero, que si bien ha tenido un alto porcentaje de crecimiento y reconocimiento internacional, al interior del departamento no se aprovecha dichas circunstancias, en primera medida por la demora en la adecuación de la infraestructura vial de cuarta generación y eso resiente considerablemente el flujo de turistas a la región y sin que en el departamento del Huila exista actualmente una empresa que cuente con un gran poder de negociación en el sector turístico, ni ente gubernamental nacional o departamental que lo impulse, muy a pesar de existir un potencial para el ingreso de grandes empresas en sectores con espacio para crecer como es el caso de las cadenas hoteleras pues a la fecha no existen hoteles cinco estrellas o similares.

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

La amenaza para el departamento del Huila, y en concreto para sus productos agrícolas, pecuarios y mineros, así como para el sector turístico, está dada por los bienes y servicios ofrecidos tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de las amenazas nacionales tenemos las alternativas de turismo de otras regiones, o incluso la aparición de nuevos tipos de turismo, mientras que dentro de las amenazas internacionales tenemos la posibilidad de ingreso de frutas de mejor calidad a precios competitivos de países industrializados, como es el caso de Chile. Adicionalmente, el ingreso de otros tipos de peces de mar o cultivados en cautiverio que afectaría directamente a la industria pecuaria reduciendo el nivel de ventas a nivel nacional. Por otra parte los costos del transporte, embarque y el cumplimiento de medidas fitosanitarias restringen el acceso a mercados internacionales.

El departamento del Huila es de las regiones que más está a la expectativa de la culminación de la implementación de los acuerdos de paz con el grupo armado FARC, ya que los problemas sociales que esa organización genera ha golpeado desde años al departamento, lo que por el momento produce desincentivo a los inversionistas extranjeros a invertir sus recursos en proyectos en el Huila.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

La amenaza de nuevos competidores es variable de acuerdo al sector agrícola, minero o turístico evaluado; en el sector agrícola viene presentada principalmente en la posibilidad de importación de productos similares desde países vecinos o no tan cercanos, pues internacionalmente, los auxilios del estado, los costos de transporte son menores que los nacionales, así como costos de producción. En el sector minero, el ingreso sería de pequeñas industrias encargadas de la explotación, ya que los títulos otorgados actualmente de explotarse o ponerse en marcha, beneficiarían a la región, al activarse la economía del

departamento. En el presente asunto, la amenaza del ingreso de nuevos competidores, estaría dado por la competitividad de los demás departamentos de la región que antes estaban en una posición competitiva inferior y que podrían superarlo en los próximos años. En una vista general, según el Índice Departamental de Competitividad (IDC), estas regiones son sus propios vecinos, Quindío, Caldas y Risaralda, bien en factores, administrativos, de recursos, infraestructura, financiera y políticamente hablando.

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

Colombia es un país altamente centralizado, conformada en una República, situación que atenta los intereses del departamento del Huila, en primer lugar porque dicha organización hace que todo el poder gubernamental, político, financiero, y económico se centralice a su capital Bogotá; en segundo lugar, esa conformación hace que cada una de las regiones del país busque generar su propio bienestar mediante la atracción de inversiones y el desarrollo de sus industrias. No obstante, dicha competencia resulta importante a nivel interno, propiciando una sinergia entre regiones que obliga a las mismas a incrementar su competitividad para hacerse más atractivas. En este sentido, la situación del departamento del Huila, es complicada pues, si bien no está en una etapa superior, como la de sus referentes, tampoco lo está en la peor situación, lo que hace al departamento muy propenso a que sea superado por otros menos renqueados, o sea por sus competidores, como son los departamentos del Tolima, Quindío y Risaralda, como por mencionar a los vecinos geográficamente en igualdad de condiciones. Al respecto, el primero de ellos tiene ventajas competitivas en cuanto a infraestructura, y ubicación cercana al centro motor del país, lo que hace que sus productos se reduzcan en costos, y que afectan la agricultura, en cuanto al arroz y frutas se refiere, así como en el turismo, situación con mejores resultados para los otros dos departamentos del Quindío y Risaralda, ya que son conocidos como el eje cafetero, potencial turístico, ya fortalecido internamente en el país.

Adicionalmente, los competidores, por su infraestructura y cercanía a Bogotá, tienen reducida la brecha de pobreza en comparación al Huila, así como una mejor penetración en temas educacionales, capacitando a su gente para tecnificar la agricultura e incrementar el rendimiento de las tierras. Por su parte, en el Huila la población no tiene mayor incentivo en desarrollarse, principalmente porque las mineras son informales, lo que acarrea que dichas riquezas no se aprovechen o canalicen adecuadamente en bienestar de todos. Por otro lado, los competidores, que conforman el llamado eje cafetero, cuentan con corredores viales, que la circundan bien, por el norte o sur del país, convirtiéndose en paso obligado entre las tres principales regiones del país. Todas estas circunstancias, no dejan muy bien ubicado al departamento del Huila, frente a sus competidores, lo que ocasiona que se tomen las medidas del caso para potencializar sus fortalezas con miras de alejarse de sus pares y acercarse a los referentes para sobresalir en el ámbito nacional.

### **3.6. Colombia, Huila y sus Referentes**

Si bien Colombia es la cuarta economía más grande de América Latina, (INCP, 2015) sigue lejos de los primeros puestos en materia de PIB, en el 2015 alcanzó los 6.056 dólares, sin embargo, Argentina, Chile o Panamá tienen más del doble. Y nuestro país está unos 2.000 dólares por debajo de la media de América Latina y el Caribe. De acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el 20% más rico de la población colombiana gana 20 veces más que el 20 por ciento más pobre, una referencia en la que solo es superada por Honduras, alrededor de 27 veces más en esta misma diferencia de ingreso y que sitúa a Colombia cerca de Brasil, unas 19 veces, pero muy lejos de países como Ecuador 10,8 veces, Perú 11,7 veces o México 13 veces.

Aun con crecimiento económico y la reducción de la pobreza, Colombia no ha podido mejorar, en el coeficiente de Gini, (Alarcón, 2016) el cual mide qué tan desigual es un país. Según datos del Fondo Monetario Internacional, entre el 2005 y el 2015 el coeficiente



de Gini donde 0 es la mínima desigualdad y 1 la máxima, pasó de 0,550 a 0,538: el más alto de América Latina, junto con el de Guatemala. En países como Brasil (pasó de 0,569 a 0,515), Perú (de 0,518 a 0,441) y Ecuador (de 0,532 a 0,454) se lograron avances muy importantes.

En cuanto de salario mínimo, otro aspecto importante para comparar, Colombia está lejos de los primeros lugares en América Latina con cerca de 230 dólares mensuales, el país se ubica en el puesto 13 en un escalafón de 15 países que lideran Panamá, con US\$ 529; Costa Rica, con US\$ 520, y Argentina, con US\$ 445, esto adicionalmente a que en Colombia tan solo el 17,4 por ciento de los trabajadores gana más de dos salarios mínimos, cuando en México la proporción es del 55,8 %; en Chile, del 41,6 %; en Brasil, del 31,9 %, y en Argentina, del 29,3%.

En medio de esta radiografía, el país cuenta con una ventaja, al tener proporcionalidad saludable entre su nivel de ingreso y su costo de vida. Una manera de medir esta relación, es establecer cuántas horas de trabajo, con base en el salario mínimo, son necesarias para comprar un producto que tiene en común buena parte del mundo: una hamburguesa. Así que en Colombia son necesarias 1,89 horas de trabajo para poder comprar una hamburguesa, lo que ubica al país por delante otros como México (5,6 horas), Brasil (2,39 horas), Perú (2,2 horas) y Ecuador (2,17 horas)

Finalmente, en materia de salud y educación, no nos va muy bien, datos que nos muestra muy rezagados frente a nuestros vecinos y referentes, al ubicarnos, según datos del Foro económico Mundial (Dinero, 2010), en un deshonroso puesto 79, lo que invita a los líderes del país a invertir en estos sectores para fortalecer nuestra economía y competitividad en un futuro.

Ahora, respecto al tema, el departamento del Huila tiene referentes importantes tanto dentro como fuera del país. A nivel nacional en primer lugar se destacan los departamentos

que están en el sector Superior, como son Bogotá, la capital del país, el departamento del Valle del Cauca, Antioquia y Santander, que concentran no sólo la mayor cantidad de empresas y emprendimientos del país, sino adicionalmente los mejores recursos y situaciones geográficas y demográficas. Bogotá Distrito Capital, es el centro político administrativo del país, y principal consumidor, por su gestión empresarial y agrícola el departamento del Valle del Cauca, así mismo Santander por su gestión en el sector turístico e innovación. También Antioquia es una región referente ya que tiene recursos similares a los del Huila, respecto a los sectores de agricultura y mineral aunque con superioridad industrial y comercial. Así mismo, el país o región referente en Sudamérica es Chile por su gestión económica y su cobertura de infraestructura, así como el alto desarrollo en materia agrícola y mineral.

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

***Matriz Perfil de Competitividad (MPC).*** Esta matriz es una herramienta que permite identificar, de acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2012) las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la región, mostrando de esta manera la posición relativa de la misma respecto a sus competidores, con el fin de brindar información para trazar sus estrategias. Para el caso del Huila nos enfocaremos en sus principales competidores que son Tolima, Quindío, Caldas y Risaralda. La Tabla 11 muestra la matriz de perfil de la competitividad del departamento del Huila, la cual no es muy favorable frente a sus principales competidores.

#### ***Matriz Perfil Referencial (MPR).***

La matriz de perfil referencial nos permitirá obtener un marco de comparación con las regiones referentes para Huila. Este marco nos compara con las regiones con mejores niveles en nuestros factores clave de éxito. Se tomará como referente nacional el Valle del Cauca, teniendo en cuenta que es un departamento similar en cuanto a diversidad de productos agropecuarios, sin embargo tiene mejor comportamiento en los demás factores claves de

éxito como lo son infraestructura turística y hotelera, innovación tecnológica y estabilidad estatal e institucional, como referente internacional tomaremos como referente Hanoi-Vietnam, ya que su comportamiento es mejor en la mayoría de los factores críticos de éxito, además es el segundo productor de café del mundo con un porcentaje de casi el 20% de la producción mundial (Infocafe, 2015) y también es el tercer país acuícola del mundo y la tilapia es uno de sus principales productos (Ipac, 2010). La Tabla 12 nos muestra la matriz de perfil referencial para el departamento del Huila ofreciendo resultados similares a los de la Tabla 11 es decir, una posición desfavorable.

**Tabla 11**

*Matriz Perfil Competitivo (MPC).*

Factores clave de éxito	Peso	Huila		Caldas		Quindío		Risaralda		Tolima	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura turística hotelera y de transporte	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60	4	0,80	2	0,40
2 Atractivos turísticos (arqueológicos, gastronómicos, culturales y ambientales)	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30	3	0,45
3 Innovación tecnológica	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20
4 Apertura del mercado internacional a través de tratados de libre comercio	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10
5 Estabilidad estatal e institucional	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	1	0,10
6 Explotación de recursos minero-energéticos (minería e hidrocarburos)	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
7 Diversidad de productos agropecuarios (frutas, café, arroz y piscicultura)	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
8 Bienestar social (educación, salud, servicios públicos y participación)	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>2,65</b>	<b>2,75</b>	<b>2,55</b>	<b>2,65</b>	<b>2,20</b>					

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp.129 – 121.

### 3.8. Conclusiones

Hasta acá se puede decir que la evaluación externa favorece al departamento del Huila, ya que se ha logrado determinar que Colombia debido a los cambios en los ámbitos políticos, sociales y económicos de los últimos años, cuenta con una gran variedad de potenciales que deben ser aprovechados tanto a nivel nacional como departamental. Los cambios políticos y sociales con la implementación de los acuerdos de paz firmados entre el Gobierno y las FARC, así como las medidas económicas adoptadas han permitido la estabilidad en términos macroeconómicos en el país y que generarán en un futuro no lejano cambios importantes en la población colombiana.

**Tabla 12**

*Matriz Perfil Referencial (MPR).*

Factores clave de éxito	Peso	Huila		Hanoi-Vietnam		Valle del Cauca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura turística hotelera y de transporte	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60
2 Atractivos turísticos (arqueológicos, gastronómicos, culturales y ambientales)	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
3 Innovación tecnológica	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30
4 Apertura del mercado internacional a través de tratados de libre comercio	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
5 Estabilidad estatal e institucional	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
6 Explotación de recursos minero-energéticos (minería e hidrocarburos)	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
7 Diversidad de productos agropecuarios (frutas, café, arroz y piscicultura)	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
8 Bienestar social (educación, salud, servicios públicos y participación)	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,65</b>		<b>3,60</b>		<b>3,05</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, p 132.

Producto del análisis PESTE, se identificaron 14 factores determinantes de éxito, que se clasifican en ocho oportunidades favorables al entorno externo y seis amenazas para el Departamento del Huila. Se concluye que el abordaje actual se encuentra en un nivel medio,

que tiene oportunidades de mejora que deben ser evaluadas en un nuevo plan estratégico que permita encontrar las estrategias que capitalicen las oportunidades y enfrenten las amenazas con mejores resultados. Es evidente que la alta dependencia y la volatilidad de precios de los hidrocarburos y minerales han influenciado en los resultados de crecimiento económico, sin embargo otros sectores como el agrícola, la piscicultura, construcción y servicios financieros, permiten mantener indicadores positivos con relación a los países referentes de la región, aun se tiene un gran camino por recorrer en aspectos sociales como la educación, salud y la lucha contra la corrupción fortaleciendo la instituciones públicas, logrando mejorar los índices de competitividad.

Así mismo, respecto al perfil competitivo del Departamento del Huila, se concluye que la posición competitiva en el país es favorable respecto a dos de sus competidores (Tolima y Quindío) y se encuentra cerca de su principal competidor (Caldas), lo que demuestra que el Departamento cuenta con las condiciones del entorno adecuadas para revertir la situación a través de un cambio en el enfoque de la gestión y una transformación en la mentalidad emprendedora de la sociedad, para poder llegar a la situación futura deseada para el Departamento del Huila.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Para el análisis de la evaluación Interna del Departamento del Huila se tendrá en cuenta toda la información arrojada del análisis AMOFHIT, para construir la matriz MEFI, y determinar las fortalezas y debilidades del departamento estableciendo cuales son las que fomentaran un mayor desarrollo potencial del Huila, así como las debilidades que dificultan o atentan contra la concesión del bienestar de sus habitantes, así.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

Huila es uno de los 32 departamentos del territorio colombiano, ubicado al suroccidente del país en la región andina, su capital es Neiva, fue creado por la ley 46 del 29 de abril de 1905, constituido por la provincia de Neiva y la del sur, pertenecientes al antiguo Estado Soberano del Tolima, el 15 de junio del mismo año, inició su vida independiente bajo la administración del doctor Rafael Puyo Perdomo. La superficie del departamento es de 19.890 Km<sup>2</sup> que representa tan solo un 1,74% de la superficie total del país. De acuerdo con el DANE (DANE, 2005), posee una población estimada de 1.168.910 habitantes; se encuentra dividido en 37 municipios, así como numerosos caseríos y sitios poblados.

Este departamento, está regido por un sistema democrático fundado en los procesos de descentralización administrativo, generados a partir de la Constitución Política de Colombia de 1991, está encabezado por un Gobernador, Jefe de Gobierno y Encargado de la administración autónoma de los recursos otorgados por el Estado, tienen autonomía en el manejo a los asuntos relacionados con su jurisdicción y funcionan como entes de coordinación entre la nación y los municipios, situación que genera una gran corrupción a nivel local, emparejada con la nacional, desviándose los recursos, afectando seriamente el nivel de inversión del departamento.



Las Asambleas Departamentales operan dentro del ámbito limitado de sus atribuciones, ya que deben obrar con pleno acatamiento de las normas legales y constitucionales aplicables, y sin ir más allá de las limitaciones o restricciones a los derechos que han sido previstas o autorizadas por el Legislador Nacional, pues sus funciones son más administrativas que legales, ya que esta última está centrada en el poder legislativo. La Asamblea, es la corporación elegida mediante voto popular, que ejerce el control político sobre los actos de los gobernadores, secretarios de despacho, gerentes y directores de institutos descentralizados, poder político, muy limitado realmente, pues este órgano es más administrativo que legislativo, realmente no aporta iniciativas nuevas o innovadoras a pesar de contar con ellas, más por factores de corrupción que por desconocimiento de sus competencias. Este organismo está integrado por 12 diputados elegidos para un periodo por 4 años, el cual emite normas denominadas “ordenanzas”, de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial. (Universidad de los Andes, 2013).

Otra de las atribuciones de las Asambleas Departamentales, es la de crear y suprimir municipios, y de modificar su territorio, pero no podrán interferir con los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) de cada municipio adicionalmente autoriza al gobernador para celebrar contratos, solicitar informes sobre el ejercicio de sus funciones al Contralor General del Departamento, Secretario de Gabinete, y propone moción de censura respecto de los Secretarios de Despacho del Gobernador por el incorrecto ejercicio de sus funciones o por desatención a los requerimientos y citaciones de la asamblea. En caso de ser aprobado, el Secretario podrá ser removido de su cargo. La administración de justicia, si bien es de carácter nacional, se encuentra desconcentrado por factor territorial en cada uno de los departamentos, está encabezada por el Tribunal Superior de Neiva. (Asamblea Departamental del Huila, 2015).

Según el Plan de Desarrollo “El camino es la Educación” (Gobernación del Huila, 2016b) la Gobernación del Huila, lidera un programa de Gobierno presidido por el doctor Carlos Julio González Villa, donde se destacó de las comunidades, las principales problemáticas sociales, económicas y territoriales, intentando afrontarlas para lograr un departamento próspero, comprometido, competitivo y con mayores garantías para el desarrollo humano, económico y sostenible. El gobernador pretende con tres pilares, “Mentalidad, Educación e Innovación”, desarrollar programas y proyectos estratégicos, realizando obras de impacto social, económico, institucional y ambiental.

El gobernador como principal autoridad del Departamento tiene la responsabilidad de entregar a la asamblea departamental, los planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas y presupuesto anual de rentas y gastos del Departamento. El gobernador está sujeto a la Asamblea en cuanto a la aprobación de los recursos públicos necesarios para ejecutar su programa de gobierno. (Gobernación del Huila, 2016a).

La máxima autoridad del departamento en cabeza del gobernador, es la encargada del manejo de los recursos de los Fondos de Ciencia, Tecnología e Innovación, de Desarrollo y de Compensación Regional del Sistema General de Regalías, los cuales puede ampliar mediante la asociación con dos o más departamentos, para establecer regiones administrativas, y de planificación, lo que acarrearía la obtención de mayores recursos a nivel nacional. Para tal fin, los gobernadores de dos o más departamentos podrán constituir mediante convenio la región administrativa y de planificación que consideren necesaria para promover el desarrollo económico de sus territorios y el mejoramiento social de sus habitantes. Entre los departamentos que conformen las regiones aquí previstas debe haber continuidad geográfica (DNP, 2012).

En el Departamento se han presentado diferentes casos de corrupción, estos han debilitado la opinión pública de la ciudadanía referente a la clase política gobernante y las

instituciones (Areiza, 2017). La percepción coincide con un problema estructural que afecta a todos los niveles de la administración pública, grandes desfalcos en todos los sectores, situaciones como el escándalo de Comfamiliar que por sobre costos en los medicamentos, tienen a su exdirector en etapa de acusación y extinción de dominio de sus 35 bienes. Esto genera un desánimo frente a la posibilidad de generar prosperidad y desarrollo sostenible para la sociedad (Sánchez, 2017).

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

El Huila, debido a su diversidad geográfica tiene un gran potencial turístico, la riqueza arqueológica de culturas precolombinas y su diversidad de museos lo posicionan como uno de los parajes más interesantes de la región, para el año 2014 la llegada de extranjeros aumentó en 2.2% respecto al 2012, recibiendo 3.064 viajeros. Desde Procolombia se promociona la región a nivel mundial, se ha identificado que los visitantes europeos tienen gran expectativa de Huila como destino turístico (Procolombia, 2014). En la Tabla 13 se identifica el número de visitantes registrados en los atractivos turísticos más sobresalientes del Departamento para los años 2015-2016, lo cual evidencia un aumento en la concurrencia de turistas.

**Tabla 13**

*Ingreso a los Atractivos Turísticos*

Atractivo	Año Corrido		No. Visitantes Mes		Variación %	
	Ene - Ago	Ene - Ago	Agosto	Agosto	Ene - Ago	Agosto
	2015	2016	2015	2016	2015/2016	2015/2016
Museo Paleontológico de Villavieja <sup>a</sup>	8.252	7.273	1.136	730	-11,9	-35,74
Parque Arqueológico Alto de los Ídolos	18.499	21.844	2.356	2.410	18,1	2,29
Parque Arqueológico San Agustín	59.222	69.035	6.819	6.540	16,6	-4,09

*Nota.* Tomado de “Boletines Estadísticos” por Turismo Huila. (s.f.). Recuperado de <http://turismo.huila.gov.co/>

<sup>a</sup> Los datos no incluyen visitantes o nativos.

Aunque se muestran grandes oportunidades en este sector económico, la baja inversión por parte de la administración pública dificulta el aprovechamiento y capitalización

de estas. Durante el 2016 los pasajeros aéreos nacionales alcanzan una cifra de 163.446 incrementándose un 7% en relación al año 2015, en cuanto a la salida de pasajeros del terminal del transporte creció un 9,8% con relación al 2015 al atender a 8.082.628 pasajeros, en relación a los viajeros extranjeros no residentes en Colombia al 2015 se recibieron 3.766 y durante el 2016 3.956 creciendo tan sólo un 5% (Ministerio de Industria, Cultura y Turismo MinCIT, 2017). En cuanto a la infraestructura hotelera el Departamento del Huila cuenta con tal como lo señaló (Gobernación del Huila, 2016b) :

“367 establecimientos de alojamiento y hospedaje y con una capacidad instalada de 5.125 habitaciones y una capacidad de 8.597 camas. Los municipios de mayor capacidad instalada son Neiva 128 hoteles y con una capacidad de 2.337 habitaciones y 3,702 camas, seguida de San Agustín con 60 hoteles y con una capacidad de 489 habitaciones y 1.175 camas. Así mismo se cuenta con 105 agencias de viajes entre la categoría de viajes, turismo y operadores. En cuanto a guías de turismo 160 registrados.” (p. 89)

Para el año 2015 los resultados del PIB departamental son de carácter preliminar (Pr), el Huila registró una tasa negativa de 0,5%, y tal como se muestra en la Figura 19 las grandes ramas de explotación de minas y canteras, construcción, y el transporte, almacenamiento y comunicaciones, arrastraron el comportamiento hacia tasas negativas. Esta consecuencia fue balanceada gracias al efecto de la gran rama de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca que registró una tasa de 7,0% y por la actividad de comercio, reparación, restaurantes y hoteles que registró una tasa de crecimiento de 3,1%. (DANE, 2016a, pág. 12).

De la producción agrícola se desataca como fuente principal el café, gracias a que el Huila es el primer productor de café de Colombia y cuenta con cerca de 100.000 hectáreas sembradas (Delgado, Ulloa, & Juan, 2015). Así mismo, la rama de piscicultura presenta un dinamismo importante con un crecimiento anual del 9% y una participación del 4.7% para el

2013, esto como se puede observar en la Tabla 14, para el año 2011 el Departamento generó cerca del 43% de la producción nacional de piscicultura, para el 2011 la represa de Betania produjo el 32.3% de la piscicultura nacional.

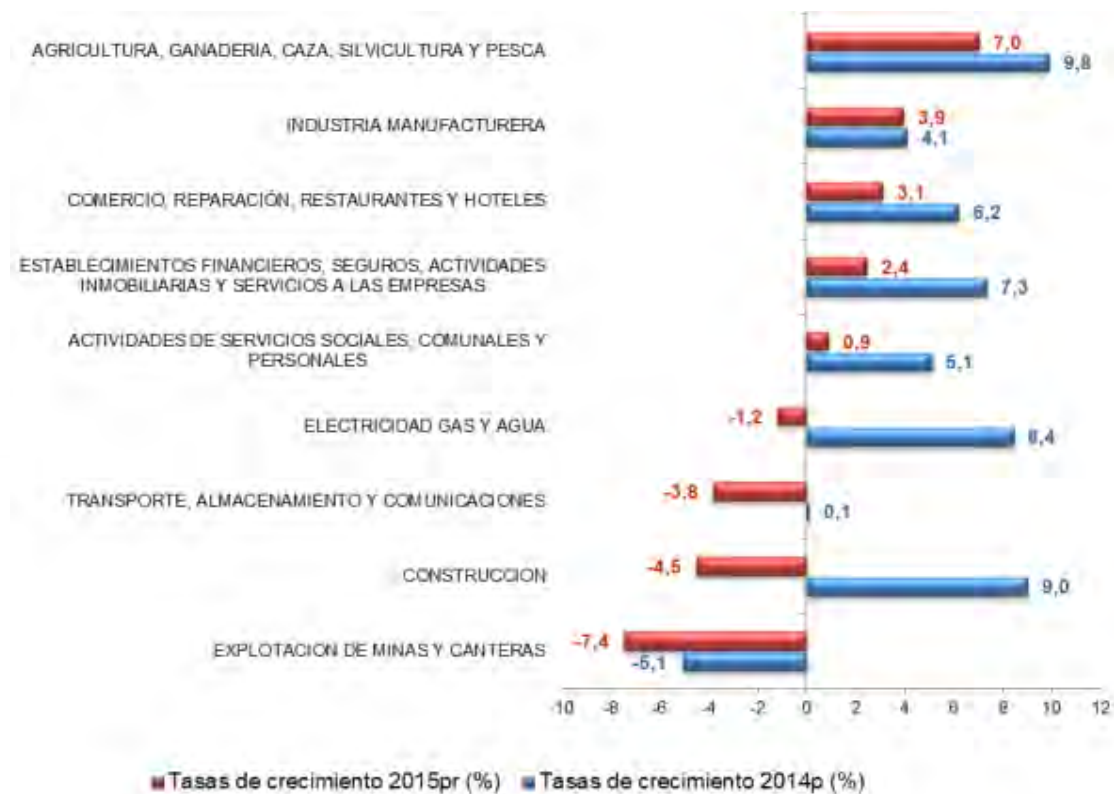


Figura 19. Tasas de crecimiento por grandes ramas de actividad en Huila. Tomado de Consejo Privado de Competitividad. (2016a). Informe Nacional de Competitividad 2016-2017. Bogotá: Zetta Comunicaciones.

Para el año 2014 el Departamento exportó productos por un valor de US \$29.8 Millones, de los cuales el 5.7% fueron retribuidos a exportaciones no mineras. Excluyendo el café los países con mayor exportación no minera son Estados Unidos, Bélgica y España con 85%, 5% y 3% respectivamente (Procolombia, 2014).

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

La red vial del Departamento cuenta con 8.180,92 km, que de acuerdo al diagnóstico realizado por la Secretaría de vías e infraestructura (2009) se divide en tres tipos de redes viales; principal, secundaria y terciaria. Según la Tabla 15, se tiene que el 13% son vías pavimentadas mientras que el 87% son vías afirmadas.



**Tabla 14***PIB Agropecuario, Comercio y Turismo 2000 y 2015.*

Ramas de Actividad	Valor Agregado (Pconstantes 2005)		Participación (Pconstantes 2005)	
	Miles de Millones de \$		2000	2015 pr
	2000	2015 pr		
Cultivo de café	356	751	44%	56%
Cultivo de otros productos agrícolas	299	352	37%	26%
Producción pecuaria y caza incluyendo las actividades veterinarias	140	171	17%	13%
Silvicultura, extracción de madera y actividades conexas	5	20	1%	1%
Pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas con la pesca	18	53	2%	4%
<b>AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA</b>	<b>818</b>	<b>1.347</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Comercio	330	554	61%	57%
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	46	77	9%	8%
Hoteles, restaurantes, bares y similares	161	333	30%	35%
<b>COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES</b>	<b>537</b>	<b>964</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nota. Adaptado de “Cuentas Departamentales” por DANE, 2017. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>.

**Tabla 15***Red Vial del Departamento Según su Jerarquía y por Superficie de Rodadura, en km.*

Jerarquía de red vial	EN			TOTAL
	PAVIMENTADA	AFIRMADA	TIERRA	
Primaria	588,50	270,50		859,00
Secundaria	449,04	837,94		1.286,98
Terciaria INVIAS	15,00	441,01	-	456,01
Terciaria Departamento				-
Terciaria Municipios		5341,60		5.341,60
<b>TOTAL</b>	<b>1.052,54</b>	<b>6.891,05</b>	<b>-</b>	<b>7.943,59</b>

Nota. Tomado de “Plan Vial Departamental del Huila 2009-2018” por la Secretaría de Vías e Infraestructura, 2009. Recuperado de [https://dirinfra.mintransporte.gov.co/PVR\\_DATA/DOCUMENTS/plan\\_huila.pdf](https://dirinfra.mintransporte.gov.co/PVR_DATA/DOCUMENTS/plan_huila.pdf)

El Huila cuenta con tres aeropuertos activos, uno nacional localizado en la ciudad de Neiva, y dos locales en Garzón y Pitalito (Secretaría de Vías e Infraestructura, 2009). La red ferroviaria del Departamento se encuentra actualmente inactiva y el transporte fluvial en los tres puertos locales solamente es de uso turístico sobre el río Magdalena. Así que, el transporte de carga se divide en 0.75% por medio aéreo y 99.25% carretero.



De acuerdo al proceso de descentralización iniciado en los años 90's, la totalidad de las redes secundarias y terciarias debían ser transferidas del nivel nacional a las entidades territoriales, sin embargo, la falta de recursos y capacidades para hacer mantenimiento rutinario a las vías ha dificultado completar las transferencias. El Ministerio de Transporte reporta un crecimiento 35,341km en cuatro años (casi 9,000 km por año) de los cuáles el 40% se explica por aumentos en las vías a cargo de los municipios y 60% de las vías a cargo de los departamentos, paralelamente no se reportan transferencias del nivel nacional a las entidades territoriales. Lo que evidencia la falta de poder para la ejecución de obras a nivel de infraestructura vial en las vías primarias por parte del Departamento (Yepes, Ramírez, & Villar, 2013).

El Gobierno Departamental cuenta con una secretaría de vías e infraestructura que tiene como misión:

Definir políticas y estrategias para el desarrollo e implementación de programas que permitan la realización de obras de infraestructura y mantenimiento de la red vial a cargo del Departamento, con criterio social, garantizando un desarrollo armónico regional dentro del marco de las políticas nacionales y de los parámetros del Plan de Desarrollo Departamental y apoyar la gestión de los municipios como ente articulador en la formulación y ejecución de proyectos. (Gobernación del Huila, 2015c).

Esta Secretaría cumple con funciones como, ejecutar procesos de contratación, atender emergencias presentadas en las obras de infraestructura, realizar acciones de supervisión, interventoría y evaluación permanente sobre las obras contratadas, gestionar, coordinar, asesorar y apoyar la ejecución de programas y proyectos de electrificación, y visionar proyectos de carácter regional para consolidar una infraestructura física. Lo que permite coordinar de manera efectiva los recursos de infraestructura del Departamento. (Gobernación del Huila, 2015c).

Según Electrohuila, el Departamento cuenta con tres micro centrales hidroeléctricas que tienen una capacidad instalada de 6MW en los municipios de Garzón e Iquira, la infraestructura de distribución cuenta con dos puntos de conexión al Sistema de Transmisión Nacional (STN) sumando 486 MVA, 7 subestaciones a 115 kV y 37 subestaciones a 34.5 kVA, 339 km de líneas de subtransmisión a 115 kV, 1.030 km de redes de distribución a 34.5 kV, 9.500 km a 13.8 kV y 15.965 transformadores. (Electrohuila, 2015).

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El Diagnóstico para el año 2015 registra que desde el año 2012 el Departamento tuvo ingresos por \$2.986.997 millones de pesos adicionales a los obtenidos por el Sistema General de Regalías. Tal y como se muestra en la Tabla 16 la variación del total de ingresos entre los años 2012 y 2015 tiene un crecimiento del 9%, y para los ingresos corrientes el de mayor participación es Transferencias con un 45%. (Gobernación del Huila, 2016b).

**Tabla 16**

*Comportamiento Financiero 2012-2015.*

Descripción	2012	2013	732103	2015	Totales
Ingresos Totales	712.367	687.998	732.103	765.246	2.897.714
Ingresos Corrientes	454.128	486.893	513.294	492.528	1.946.843
Tributarios	133.807	140.366	149.919	160.452	584.544
No tributarios	6.488	7.799	7.588	7.970	29.845
Transferencias	313.834	338.727	355.788	324.106	1.332.455
Ingresos de capital	258.239	201.105	218.809	272.718	950.871
Total ingresos nivel central	712.367	687.998	732.103	765.246	2.897.714
Establecimientos públicos departamentales	19.409	18.310	22.612	28.952	89.283
Total comportamiento financiero 2012-2015	731.776	706.308	754.715	794.198	2.986.997

*Nora:* Tomado de “Plan de Desarrollo - El camino es la educación” por la Gobernación del Huila, 2016. Neiva: Asamblea Departamental del Huila.

Aunque las Transferencias son los ingresos corrientes de mayor participación, el crecimiento entre 2012-2015 tan solo fue del 3%. Este rubro está constituido en su orden por la participación del Sistema General de Participaciones para Educación, Salud y Agua

Potable y Saneamiento Básico, telefonía móvil, deporte y cultura, Sobretasa al ACPM, convenios con Ministerios y otros Organismos. (DNP, 2017).

Los gastos registrados para el periodo 2012-2015 del Departamento, incluidos los Establecimientos Públicos del orden Departamental, crecieron el 12%, el nivel descentralizado presentó el mayor porcentaje de crecimiento, con el 60%, los gastos de inversión, el 31% y los gastos corrientes 22%. De otra manera, se produjo una contracción de la deuda pública atendida con recursos propios a partir del 2014. La deuda pública en el 2012 se cumplió con regalías petrolíferas, del sistema anterior, con un sistema prepago de deuda realizado. A partir del 2013, debido a la reforma del sistema de regalías y atendiendo a la crisis global del sector petrolífero la deuda pública adquirida y pignorada con regalías del petróleo, se atiende con el Sistema General de Regalías. (Gobernación del Huila, 2016b).

La inversión pública contabilizó una participación alta en el total de gastos del Departamento; 80% para el periodo 2012-2015. Las fuentes de financiación de los gastos de inversión, corresponden a transferencias del Sistema General de participaciones y su crecimiento entre el 2012-2015 fue del 31%. Los gastos corrientes en el mismo periodo, participan con el 14% del total de gastos, siendo las mesadas pensionales. Los gastos corrientes crecen el 22%, mientras que las asignaciones crecen el 19% para educación, salud, saneamiento básico, ingresos de capital y las rentas cedidas para salud. Los ingresos corrientes de libre destino, en el periodo 2012-2015, financiaron solamente el 4% del total de la inversión pública del Departamento tal y como se evidencia en la Tabla 16. (Gobernación del Huila, 2016b).

Al cierre de la vigencia 2015 el Departamento registra un nivel de endeudamiento de \$25.831,8 Millones, lo que evidencia una disminución del 75.5% comparado con el saldo registrado a culminar la vigencia 2011, cuando el endeudamiento estuvo por el orden de los \$105.425 Millones, como se observa en la Figura 20.

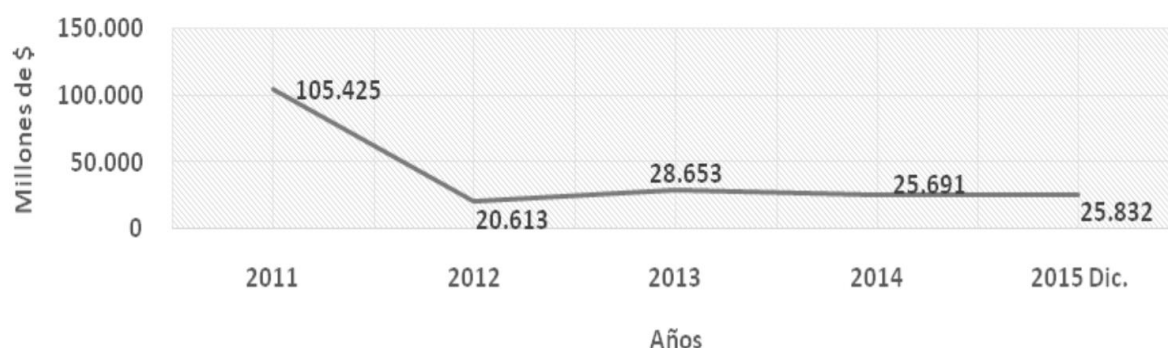
Según el Plan Departamental de Desarrollo la deuda está garantizada con recursos del Sistema General de Regalías, para las operaciones adquiridas a diciembre de 2011 en el sistema anterior y con recursos de Dividendos y SGP agua potable y saneamiento básico, para las nuevas operaciones adquiridas en la vigencia 2015. (Gobernación del Huila, 2016b).

**Tabla 17**

*Gastos Departamento del Huila 2012-2015.*

Descripción	Consolidado				Totales
	2012	2013	2014	2015	
Gastos corrientes	75.114	107.205	83.103	91.725	357.177
Gastos de inversiones	462.415	444.344	515.445	605.380	2.027.584
Deuda pública	90.983	2.818	-	-	93.800
Total nivel descentralizado	13.378	11.031	12.375	21.422	58.207
Total gastos 2012 - 2015	641.919	565.398	610.923	718.527	2.536.768

*Nota.* Tomado de “Plan de Desarrollo - El camino es la educación” por la Gobernación del Huila, 2016. Neiva: Asamblea Departamental del Huila



*Figura 20.* Evolución Saldo Deuda 2011 – 2015.

Tomado de Gobernación del Huila. (2016b). Plan de Desarrollo - El camino es la educación. Neiva: Asamblea Departamental del Huila.

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

Según el Departamento Nacional de Estadísticas DANE (2016c), en temas de empleo para el año 2015 por departamentos, la población ocupada, en Chocó se presentó el mayor crecimiento con 11,7% seguido por Córdoba con una variación de 7,3% y Huila con 7,2%.

Los departamentos que registraron las mayores tasas de desempleo fueron Quindío con

12,9%, Norte de Santander con 12,5 % y Valle del Cauca y Chocó con 11,0% cada uno. Los departamentos que registraron las menores tasas de desempleo fueron Córdoba con 6,0%, Boyacá con 6,2% y Santander con 6,7%. Lo que pone al departamento en cifras claras frente a sus competidores y referentes, y por consiguiente con gestiones claras por realizar. El principal problema social es el desempleo, ya que esta alcanza un alto porcentaje, inclusive lidera las estadísticas a nivel nacional, se puede considerar que la causa del preocupante índice no es simplemente falta de fuentes de trabajo, sino la presencia de otros factores socioeconómicos, como la insurgencia armada, la cual se espera superar con la implementación de los acuerdos de paz con el grupo armado FARC, lo que permite potencializar las fortalezas del departamento y reforzar sus debilidades.

De otra parte, si bien el departamento del Huila cuenta con un desarrollo de infraestructura vial, y ha tenido un aumento porcentual en el tema del 0.7% según el Índice de Competitividad Departamental desarrollado por el centro de pensamiento en estrategias competitivas – CEPEC de la Universidad del Rosario (2015), contando con la carretera troncal que atraviesa el territorio y lo comunica con el departamento del Caquetá, y todos los municipios se encuentran conectados por carretera entre sí y su capital Neiva, la cual a su vez se conecta con las principales ciudades del país, las mismas no son de las especificaciones y exigencias técnicas para el adecuado desarrollo de la industria y el turismo, lo que encarece los productos, afectando las sinergias del mercado de consumidores y proveedores, limitando su interacción con otras zonas del país, y por ende la afectación no sólo del comercio, sino, adicionalmente, la educación, turismo, cultura, entre otras actividades que fortalecen al departamento.

Esta situación debe enfocar a las autoridades regionales y nacionales a fortalecer o potencializar su infraestructura con miras a sus debilidades y fortalezas, con carreteras de 4ª generación, esto para mejorar entre otros aspectos, los principales atractivos turísticos del



Huila, el Parque Arqueológico de San Agustín, al cual llegan miles de personas anualmente por vía terrestre. Sin embargo, la carretera que conduce a este municipio se encuentra muy deteriorada y se vuelve una limitante para que más turistas nacionales y extranjeros viajen a este.

Frente al tema educativo, la educación se ve afectada de forma particular en el Huila, por la deserción educativa en los primeros años escolares principalmente por la situación económica que viven las familias huilenses (Redactor Diario del Huila, 2015). Otro factor adverso, ya de carácter social tiene que ver con que Neiva es una ciudad receptora de población desplazada por la violencia, la cual es la más alta del país, como agente generador de desplazamiento como receptores de los mismos (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, 2015). Para tal fin, el gobierno departamental del Huila cuenta con el ya mencionado plan de desarrollo liderado por su gobernador, “El camino es la educación” adoptado mediante ordenanza 009 de 2016, busca llevar educación a todas las comunidades de la región, abarcando especialmente grupos desfavorecidos y apartados tales como víctimas, reintegrados, discapacitados, comunidades LGBTI, indígenas, afrodescendientes, mujeres cabezas de familias y otras poblaciones que por algunas circunstancias, no tengan fácil acceso a la educación.

El Huila registra niveles bajos en su dimensión urbano -regional debido a que, entre otras variables, su baja densidad poblacional, altos índices de ruralidad y presencia escasa de aglomeraciones de municipios en su territorio. Las dimensiones económica y de calidad de vida reflejan también el menor dinamismo del PIB de la región con respecto al resto del país, y la elevada incidencia de la pobreza (medida por el Índice de Pobreza Multidimensional IPM), que supera el promedio nacional en el departamento (Delgado, Ulloa, & Juan, 2015).



En el Departamento del Huila se encuentran reconocidas por la Unidad Administrativa para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, UARIV, un total de 189.309 personas, desagregado tal y como se muestra en la Tabla 18.

Por otra parte, el municipio cuenta con varios proveedores de internet, siendo los más representativos Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP (Movistar) con un 60%, seguido por Telmex Colombia S.A. (Claro) con un 31%, ofreciendo velocidades máximas de 30 Mbps y 100 Mbps respectivamente. A pesar del nivel de penetración del internet, los proveedores y velocidades que se ofrecen en el departamento son competitivos en comparación a otros departamentos.

**Tabla 18**

*Víctimas del Conflicto Armado Interno, Huila*

<b>HECHO</b>	<b>GENERO</b>	<b>EDAD</b>
Acto terrorista	1.390 Hombre	93.240 0 - 5 17.103
Amenaza	10.069 Mujer	93.809 6 - 11 25.460
Delito Sexual	145 LGBTI	30 12 - 17 26.433
Desaparición	2.588 No Definido	0 18 - 28 39.807
Desplazamiento	166.083 No informa	2.230 29 - 60 60.814
Despojo	0	189.309 61 - 100 11.770
Homicidio	21.226 <b>Total</b>	ND 9.922
Minas	301 <b>ETNIA</b>	
Reclutamiento	215 Gitano@Rom	1.371
Secuestro	310 Indígena	3.273
Tortura	171 Negr@ o Afro	1.427
Pérdida de bienes	3.104 Palenquero	9
Otros	0 Raizal, San Andrés	187
Sin información	0 Ninguna	183.042
Otro	0 No Definido	0

Nota. Tomado de “La Economía del Departamento del Huila: Diagnóstico y Perspectivas de Mediano Plazo” por Delgado, M., Ulloa, C., & Juan, R. M., 2015. Colombia: Fedesarrollo.

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

En conectividad a internet, Huila no ocupa un lugar privilegiado en el país. Reportes realizados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación MinTic en el 3er trimestre de 2016 ubica al departamento en la posición No 14 entre los 32 departamentos

existentes, con un total de abonados a internet de 88.518 suscriptores, siendo primero Bogotá con un total de 1.714.674 suscriptores. Adicionalmente, el índice de penetración es de tan solo 7,6% dejándolo en la posición 15 en el país y muy lejos de índices de departamentos semejantes como Risaralda, Quindío y Tolima (MinTIC, 2016).

**Tabla 19**

*Total de Suscriptores a Internet 2016.*

N°	DEPARTAMENTO	3T-2016 Suscriptores	3T-2016 Penetración	POBLACIÓN 2016
1	BOGOTÁ D.C.	1.714.676	21,50%	7.980.001
2	ANTIOQUIA	1.021.088	15,60%	6.534.764
3	VALLE DEL CAUCA	647.012	13,90%	4.660.438
4	CUNDINAMARCA	316.160	11,60%	2.721.368
5	SANTANDER	309.714	15,00%	2.071.044
6	ATLÁNTICO	298.221	12,00%	2.489.709
7	BOLÍVAR	166.227	7,80%	2.122.021
8	RISARALDA	147.232	15,40%	957.250
9	TOLIMA	143.916	10,20%	1.412.230
10	NORTE DE SANTANDER	124.096	9,10%	1.367.716
11	CALDAS	112.431	11,40%	989.942
12	META	99.757	10,20%	979.683
13	BOYACÁ	94.708	7,40%	1.278.061
14	HUILA	88.518	7,60%	1.168.910
15	NARIÑO	84.510	4,80%	1.766.008

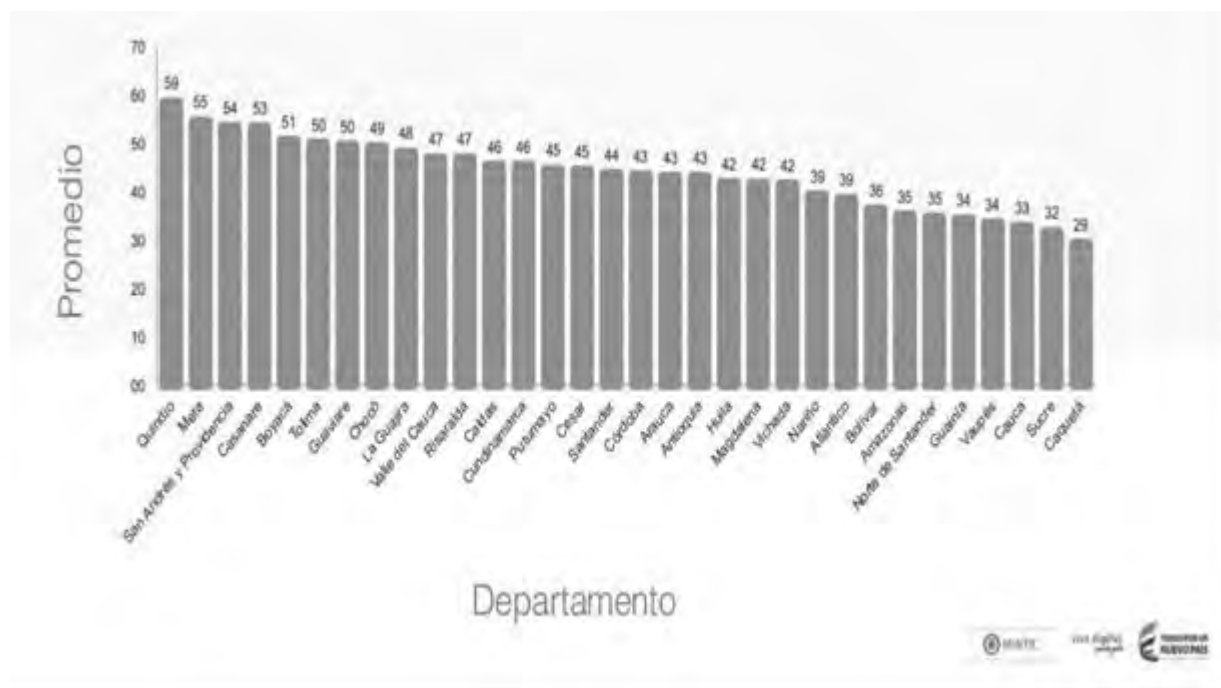
Nota. Tomado de "Estadísticas del sector: MinTIC", 2016. Recuperado de <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-7312.html>

Adicionalmente, el departamento hace parte del programa Gobierno en Línea, el cual es impulsado por el Gobierno Nacional en conjunto con MinTic, y está enfocado en la estrategia de gobierno electrónico, que busca construir un estado más eficiente, más transparente y más participativo gracias a las TIC (Gobierno en Línea). En el índice general de Gobierno en línea (GEL), el departamento ocupa la posición 20 con un promedio de 42 puntos, siendo 45 el índice general.

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

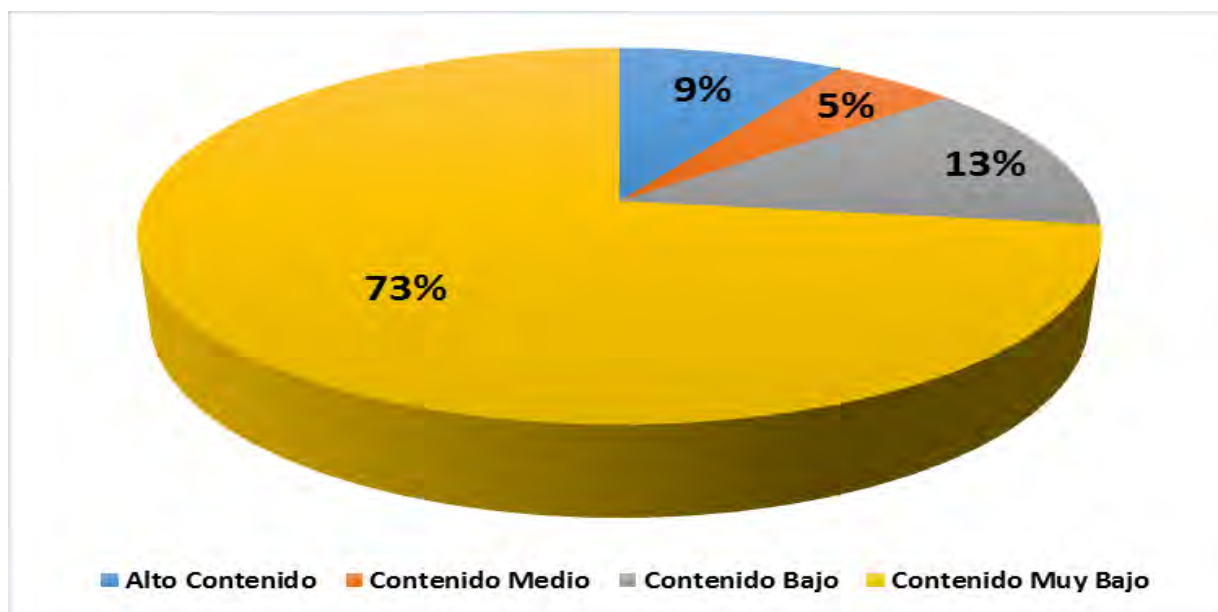
La visión de Colciencias y el Sistema Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación CODECYT - Huila, plasmada en el plan estratégico de ciencia, tecnología e

innovación, está enfocada hacia una visión de la economía del conocimiento (Colciencias, 2015). Para desarrollar esta visión, es necesario reconocer el panorama actual de Huila y sus capacidades en Ciencia-Tecnología-Información.



*Figura 21. Índice Gobierno en Línea Departamentos*  
Tomado de Gobierno de Colombia. (s.f.). Conoce la Estrategia de Gobierno en Línea. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-7650.html>

El departamento dedica un 9% de la actividad productiva a sectores como software y TIC (alto contenido), 5% en generación de energía con la creación de micro centrales eléctricas (contenido medio), 13% en sectores agroindustriales y manufactureros (contenido medio) y el 73% restante en producción agropecuaria y turismo (contenido bajo) ver Figura 22. Esto muestra un camino largo por recorrer y una oportunidad para trabajar en actividades con alto contenido tecnológico, las cuales generan mayor valor agregado y mayor riqueza a la economía. (Colciencias, 2015).



*Figura 22.* Contenido tecnológico en actividades del Huila.  
Tomado de “Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación” por GRUGETEC-INNCOM, 2010. Neiva: CODECYT - Huila.

Analizando las capacidades de C+T+I de Huila, se encontraron brechas importantes que tienen que ser subsanada con el fin de lograr mayor competitividad del departamento. El equipo consultor de Grugetec realizó una consultoría para analizar las mayores brechas en las capacidades del departamento. De los puntos más importantes se encontró deficiencias en los recursos invertidos, falta de políticas, un desarrollo industrial deficiente y algo muy importante: desconocimiento de la visión 2032 del plan regional de competitividad del departamento. Es vital que todos los planes se encuentren alineados, con el fin de ahondar en esfuerzos comunes. (GRUGETEC-INNCOM, 2010).

Otro punto muy importante de la parte tecnológica del Huila, es la creación del *Corredor Tecnológico del Huila*. Este tipo de propuestas se vienen desarrollando desde el 2005 con los corredores de Mosquera en Cundinamarca y el Espinal en Tolima, con la diferencia de ser el primer corredor a nivel departamental del país (Corredor Tecnológico del Huila - CODECYT). La idea principal de este corredor es aunar esfuerzos entre las instituciones que tengan alguna fortaleza en la región, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el Instituto de Fomento y Desarrollo del Huila o INFIHUILA y el consejo

Departamental de Ciencia y Tecnología CODECYT (Huila) para beneficiar el sector productivo. Los principales sectores beneficiados con este corredor son los agroindustriales y mineros.

### **Tabla 20**

*Brechas obtenidas en el diagnóstico de capacidades del Huila.*

<b>Brechas de capacidad</b>
1. Bajo número de investigadores en la región
2. Región con pocas maestrías y sin doctorados
3. Centros de desarrollo tecnológico con poca infraestructura para actividades de C + T + i
4. Empresas con poca infraestructura para actividades de C+T+i
5. Escasas o débiles políticas regionales de C+T+i
6. Poca participación del sector privado en actividades de C+T+i
7. Baja interacción e integración entre la universidad, el Estado y la empresa
8. Escasos recursos financieros para investigación
9. Desarrollo industrial y productivo incipiente
10. Desarrollo industrial poco innovador
11. Desarrollo industrial sin base en ventajas competitivas
12. Desconocimiento de la visión 2032 del Plan Regional de Competitividad del departamento del Huila
13. Poca participación institucional en actividades y convocatorias de C+T+i
14. Desconocimiento de la ley y la política de C+T+i

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación” por el GRUGETEC-INNCOM., 2010. Huila: CODECYT.

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

De acuerdo a la información recolectada y analizada del Departamento del Huila en el análisis AMOFHIT, se construye la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), de este definen siete fortalezas y nueve debilidades para el Departamento. A cada una de estas se le adjudicó un peso, asignándoles un mayor valor a las fortalezas que fomentarán en mayor medida el desarrollo del departamento y para el caso de las debilidades las que dificultarán el desarrollo del mismo. Para las fortalezas se asignaron puntajes de tres y cuatro y para las debilidades de uno y dos.

Luego de asignar los valores de cada uno de los factores, se obtiene un puntaje final de 2.29, lo cual indica que el Departamento se encuentra en una posición en la que sus

debilidades tienen un mayor peso que sus fortalezas ya que se encuentra por debajo de 2.5, por esta razón es necesario establecer estrategias para robustecer los factores internos del departamento y así conseguir la situación futura deseada

### **4.3. Conclusiones**

Tras realizar el análisis interno se encuentra que el escalamiento de los obstáculos encontrados a nivel nacional son evidentes pero favorables, sin embargo la corrupción en la administración pública no solo es un problema en sí mismo debido a la pérdida de recursos estatales, sino que este se transforma en un generador de vacíos en inversión que afecta el impulso y desarrollo de la región en todos los sectores.

Aunque se encontraron oportunidades de comercialización de los productos más significativos del Departamento, la falta de infraestructura no favorece el transporte de carga. Lo que conlleva un alza de precios tanto para los insumos que necesita el productor, como para el consumidor final, la inversión en sistemas multimodales de transporte es necesaria ya que esto genera dinamismo en el comercio interno y externo de la región. El análisis desarrollado a través de la matriz MEFI evidencia el nivel de desequilibrio entre fortalezas y debilidades en el departamento, ya que sus debilidades tienen un mayor peso que sus fortalezas, por esta razón para alcanzar la situación futura deseada es necesario que las estrategias a implementar deben tener propósitos bien definidos con el fin de mejorar los factores internos del departamento.

El análisis AMOFHIT permitió definir para el Departamento siete fortalezas favorables y nueve debilidades, argumentadas en la coyuntura económica y social que viven los huilenses, el resultado obtenido luego de construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos, muestra que el Huila es una organización internamente débil. Esto demuestra que existe una gran oportunidad para mejorar los factores particulares que se necesitan para tener un desarrollo estable y sostenible a través del tiempo.



**Tabla 21***Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

	<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PUNTAJE PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Diversidad geográfica, cultural y arqueológica que genera grandes atractivos turísticos.	0,07	4	0,28
2	Primer productor de café de Colombia, diversidad en variedad y oportunidad de aumentar la exportación.	0,06	4	0,24
3	Potencial para el aumento de producción y posible exportación de Tilapia.	0,09	3	0,27
4	Conexión al Sistema de Transmisión Nacional	0,06	3	0,18
5	Altos ingresos para el sector educativo y de salud pública por parte del SGP.	0,05	3	0,15
6	Diversificación de fuentes de ingreso por parte de los habitantes.	0,05	3	0,15
7	Modernización de la participación a través de herramientas como Gobierno en Línea.	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de control en la administración pública, lo que conlleva a grandes índices de corrupción	0,09	1	0,09
2	Baja inversión en infraestructura turística por parte del Estado.	0,06	2	0,12
3	Crisis en el sector minero - energético genera reducción en el PIB departamental.	0,05	1	0,05
4	No existe un sistema de transporte de carga multimodal, debido a la inexistencia del sistema ferreo y fluvial.	0,05	1	0,05
5	Baja inversión en sectores productivos.	0,06	1	0,06
6	Alta deserción educativa.	0,07	1	0,07
7	Baja conectividad en tecnologías de la información.	0,05	2	0,10
8	Poca participación de los sectores público y privado en proyectos de C+T+i	0,06	1	0,06
9	Altos niveles de desempleo.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,29</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación pp.184 - 186.

Se requiere un plan estratégico que articule las necesidades del Departamento que a largo plazo mejore los indicadores de productividad económica y de bienestar social, los cuales se ven afectados por problemas de informalidad en el empleo, transparencia en el gobierno, debilidad en la infraestructura de transporte y baja generación energética necesitan de una reforma estructural que modifique de manera táctica los cimientos de la sociedad Huilense.

## Capítulo V: Intereses del Departamento del Huila y Objetivos de Largo Plazo

Luego del análisis externo e interno desarrollado en los dos capítulos anteriores y basados en esos resultados procedemos a definir los objetivos de largo plazo que garanticen el éxito en el cumplimiento de la visión estratégica acá planteada y que aumenten el desarrollo de los sectores productivos agrícolas, piscícola, turístico y manufacturero con el fin de inyectar recursos monetarios en toda la cadena productiva y que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de los Huilenses.

### 5.1. Intereses del Departamento del Huila

**Desarrollo Agropecuario:** Siendo este sector el que ha impulsado la economía luego de que la crisis minero-energética golpeará el PIB hasta llevarlo a niveles negativos, es primordial realizar inversiones que propulsen el avance tecnológico y asociativo del sector para generar un mayor valor a sus productos y conseguir aumentar la competitividad a nivel nacional e internacional. Tal como se indica en el capítulo 3.5, el Huila posee un gran potencial en la producción de tilapia ya que abastece el 95% del mercado nacional, con el *know how* adquirido en este proceso, un adecuado aprovechamiento de los acuerdos comerciales y una tecnificación del proceso productivo podría convertirlo en el referente en las Américas compitiendo con el Sudeste asiático.

El empoderamiento del territorio por parte de las personas que fueron obligadas a abandonarlo en momentos del conflicto armado, es un reto que debe ser enfrentado con todas las herramientas jurídicas, administrativas y políticas con las que disponga el gobierno Departamental. Esto reducirá la brecha social que existe actualmente y construirá redes asociativas para mejoras en los sistemas productivos y de distribución del sector.

Garantizar en la zona rural el aprovechamiento de los servicios públicos para uso productivo, con el fin de originar un alza en el valor agregado y aumentar las utilidades.

Mejorar la calidad de los productos agropecuarios permite desarrollar el potencial exportador

de la región, abriendo nuevos mercados para diversificar de manera sostenible los bienes típicos del Huila.

***Transparencia en la Administración Pública:*** Recuperar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas es una tarea muy importante, garantizar el uso adecuado de los recursos estatales y la participación pluralista de la sociedad en las decisiones que los afecten es un camino que debe ser recorrido desde una decisión política por parte del establecimiento y cultural por parte de los habitantes, fortalecer las instituciones de veeduría ciudadana retomando su función pública como organismos neutrales para garantizar la división efectiva de los poderes y el control del gobierno.

Desarrollar iniciativas como Gobierno en Línea que involucren las ayudas tecnológicas en la transparencia de la ejecución de contratos, inversiones y estados financieros deben ser parte de la política departamental con la creación de proyectos de alcance definido para conseguir ese objetivo.

***Potencia en Turismo:*** Aunque el número de viajeros anual no residentes de la región se encuentra en crecimiento, con la diversidad cultural, arqueológica y geográfica del Huila los esfuerzos por posicionar al Departamento como destino turístico principal de la Nación deben ser encaminados adecuadamente. La promoción de sus atractivos turísticos con la articulación de la inversión pública y privada genera un escenario óptimo para el desarrollo del turismo.

La creación de circuitos turísticos que amplíen el campo de acción del sector e incentiven tanto a turistas como a inversores a ver las ventajas de participar en proyectos ecoamigables, que cuenten con organizaciones del sector productivo como el café, la Tilapia y demás productos agropecuarios de la región que integren la cultura autóctona del Departamento y el turismo. Es fundamental la conexión vial de la región, ya que esto

facilitará el transporte de pasajeros y por consiguiente creará un estímulo importante para el desarrollo del turismo.

**Educación de Calidad:** La inversión en el sector educativo a todos los niveles garantiza el progreso en todos los sectores productivos, reduce la brecha social e impulsa la gestión del conocimiento propio del territorio. El desarrollo de proyectos de investigación con alianzas universidad-empresa dibuja un recorrido que llevará a la región a la producción de la innovación y desarrollo necesario.

El aumento del PIB a través de la tecnificación de la mano de obra en el sector agropecuario, integrado con la inversión en infraestructura de punta y el aumento de las relaciones comerciales tiene un gran potencial para generar el desarrollo sostenible que desea el Huila.

**Seguridad:** Es uno de los factores que más incidencia tiene en las decisiones de los dueños del dinero, ya sean estos inversionistas, turistas o comerciantes para decidir colocar sus recursos en el Departamento del Huila, o visitarlo tranquilamente llevándose las mejores impresiones en cuanto a seguridad se refiere y atraer más recursos que mejoren los intereses del departamento. No obstante, conforme lo establece el artículo 189 de la Constitución Política Colombiana, le corresponde al Presidente de la República, ser comandante en jefe de las Fuerzas Militares de Colombia, así como la obligación de velar por el mantenimiento del orden público y restablecerlo inmediatamente después de que fuera perturbado en todo el territorio nacional.

Situación que en principio merma sustancialmente la injerencia de las autoridades departamentales en la disposición, incremento y políticas de seguridad nacional en cuanto al pie de fuerza se refiere para garantizar la seguridad de sus territorios, y por ende el desarrollo económico y social del mismo. No obstante, es responsabilidad de los Gobernadores, como agentes del Presidente de la República, preservar la tranquilidad en el área de su jurisdicción

y responder por las relaciones y los mecanismos de coordinación entre las distintas instancias encargadas del manejo del orden público.

Lo anterior, hace necesario fortalecer las acciones de las autoridades del nivel regional, departamental y local en materia de seguridad con el fin de reforzar la coordinación interinstitucional a través de Consejos de Seguridad y Comités de Orden Público, con los miembros de las fuerzas militares asignadas al Departamento, a través de la entrega de recursos, como sedes para las mismas, vehículos motorizados para las tropas, tecnología y telecomunicaciones, los cuales son muy costosos, siendo el Estado el único capaz de asumirlos; razón por la cual, la injerencia de los entes territoriales, en este caso el Departamento del Huila, en cuanto a seguridad, es muy limitado y no tendría mayor relevancia sin la participación, voluntad y gestión del orden nacional, por intermedio del Presidente la República.

## **5.2. Potencial del Departamento del Huila**

**Demográfico:** Para la fecha 31 de diciembre de 2015 el Departamento del Huila, tiene una población total según DANE, de 1.154.777 habitantes, de los cuales el 98% se encuentran afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud y los regímenes de excepción. El SISBEN y los Listados Censales han identificado a 886.528 habitantes como población pobre y vulnerable, esto representa al 77% de la población censada, de los cuales 755.455 se encuentran afiliados al régimen subsidiado y 108.161 al régimen contributivo para una cobertura de afiliación de población pobre del 97%. (Gobernación del Huila, 2016b).

En el año 2015 se atendieron en el servicio educativo oficial a 135.285 alumnos en los niveles de transición, primaria, secundaria, media, normal y adultos, en 182 establecimientos centros educativos oficiales y 1.454 sedes no certificadas en educación del departamento. Los municipios de Neiva y Pitalito, por encontrarse certificados en educación, vienen administrando el servicio en su territorio. (Gobernación del Huila, 2016b).

Según su ubicación geográfica, los establecimientos educativos oficiales en la zona urbana representan el 8,2%; en la zona rural el 73,6% y el 18,7% se localizan entre la zona urbano/rural; en la no oficial el 91.6% de los establecimientos educativos se ubica en la zona urbana y el 8.4% en la zona rural. Con el fin de garantizar el servicio educativo en establecimientos educativos oficiales, la Secretaria de Educación del Departamento cuenta con una planta de personal conformada por 5.788 docentes, 432 directivos docentes y 549 servidores administrativos. (Gobernación del Huila, 2016b).

En 2015, Huila registró una tasa global de participación (TGP) de 64,2%, la tasa de ocupación (TO) fue 59,3% y la tasa de desempleo (TD) fue 7,6% tal y como se muestra en la Figura 23. (DANE, 2016c)

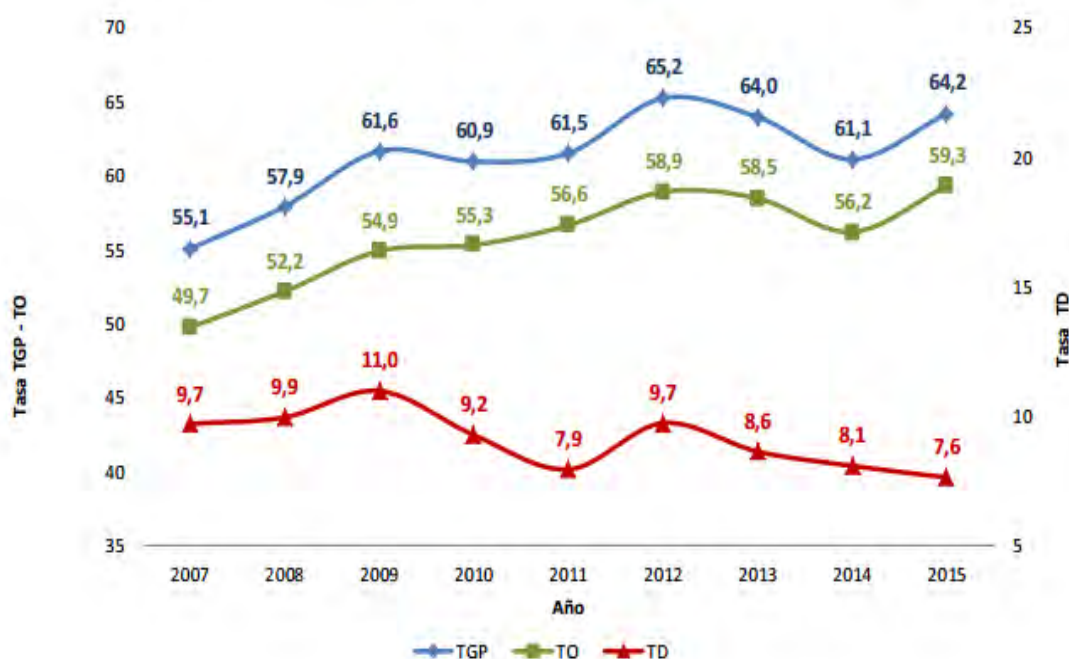


Figura 23. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Huila 2007-2015 Tomado de DANE. (2016c). Mercado laboral por departamentos 2015. Bogotá: DANE. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de Mercado laboral por departamentos

**Geográfico:** El Departamento del Huila tiene una extensión total de 19.890 km<sup>2</sup> correspondiente al 1.74% del territorio del país. Limita por el norte con los Departamentos del Tolima y Cundinamarca, por el oriente con Meta y Caquetá, por el sur con Caquetá y Cauca y por el occidente con Cauca y Tolima. (Gobernación del Huila, 2015c).



La morfología del territorio comprende una gran variedad de zonas y diferentes pisos térmicos, tal y como se describe según la Gobernación tenemos que:

El relieve pertenece al sistema andino, distinguiéndose a nivel macro cuatro unidades morfológicas: Macizo Colombiano, Cordillera central, Cordillera oriental y el valle del río Magdalena. Los grandes conjuntos del relieve del Huila se encuentran en el Macizo Colombiano, sus vertientes internas y el Valle Alto del Río Magdalena. En el Macizo Colombiano, lugar donde se bifurcan las cordilleras Central y Oriental, sobresalen por su altura el volcán Sotará (4.580 msnm), el páramo Cutanga (3.600 msnm) y el páramo de las Papas (2.960 msnm), en éste último se encuentra la Laguna de la Magdalena, lugar donde nace el río más grande de Colombia: El Magdalena, que atraviesa el país de sur a norte. En la cordillera Central se encuentran el volcán nevado del Huila, que presenta alturas hasta de 5.469 msnm, y el cerro de los Coconucos con 4.646 msnm. (Gobernación del Huila, 2015c).

Por sus características topográficas el Departamento posee gran variedad de climas que van desde el Páramo, en la zona montañosa del Nevado del Huila y la Sierra Nevada de los Coconucos, donde la temperatura desciende hasta por debajo de los 0°C, llegando a los valles de Neiva, Aipe y Villavieja con temperatura promedio de 28°C; pasando por los climas fríos en los municipios de Isnos y San Agustín, cuya temperatura oscila entre los 18° y 19°C. (Gobernación del Huila, 2016a).

**Económico:** El PIB del departamento en términos absolutos aumentó de 5.680 miles de millones de pesos en el año 2000, a 8.708 miles de millones de pesos en 2015, para un crecimiento acumulado de 48%. Lo que demuestra que su tasa de crecimiento promedio anual fue de 3,1%, y esto ocurrió a un ritmo inferior que el conjunto de la economía (4,3%) y de la región Andina (4,1%). El departamento no ha seguido estrictamente el ciclo económico nacional. Los primeros cinco años se caracterizan por una gran variabilidad, con tasas de

crecimiento superiores al promedio nacional como la de 2004, o tasas negativas para los años 2001, 2003 y 2005 (Delgado, Ulloa, & Juan, 2015).

Para el año 2015 se genera una tasa negativa tal y como se evidencia en los indicadores registrados para el año 2015, con un total de \$8.708 produce una contracción de la economía, ver Figura 19. La producción en el sector minero energético ha disminuido a una tasa anual de -7.4% pasando de 1.668 miles de millones de pesos en 2000 a 834 miles de millones de pesos en 2015pr (precios corrientes de 2005), mientras que la producción de minerales no metálicos se ha incrementado anualmente en 10.4%, lo que le ha llevado a ganar participación en el PIB minero del departamento. (DANE, 2016a).

De acuerdo con la información proveniente de la Encuesta Anual Manufacturera, EAM (DANE, 2015), entre los años 2000 y 2015 el número de establecimientos industriales en el departamento del Huila se aumentó de 50 a 58, al tiempo que el número de ocupados se incrementó de 1.834 a 2.050, para un aumento acumulado de 16% y 12%, respectivamente.

Observando la Tabla 22, se puede comparar cómo han evolucionado las exportaciones entre los años 2006 y 2013 se tiene que su valor se triplicó, como resultado del aumento en la producción cafetera y petrolera del departamento, el cual coincidió con el pico de los precios internacionales de ambos productos. Estos dos bienes representaron el 96% del valor total exportado en 2013. Adicionalmente, durante el período se dio un incremento en las exportaciones de origen industrial, principalmente del sector de alimentos cuya participación en el valor total exportado aumentó de 0,9% a 3,2%, generando mejores beneficios pues el valor agregado de productos de naturaleza industrial es mayor que el de la exportación de recursos naturales. (Delgado, Ulloa, & Juan, 2015).

En el Huila, los problemas laborales principales son la existencia de una proporción importante de personas que se encuentran económicamente activas y que no encuentran empleo, la existencia de condiciones laborales insuficientes que estimulan la creación del

subempleo y la informalidad para la mayoría de los trabajadores, que afecta con bajos ingresos, especialmente a las mujeres, los jóvenes y grupos vulnerables; y la violación de derechos fundamentales, especialmente de los niños y de las normas laborales. (Fundación Panamericana para el Desarrollo - FUPAD, 2013).

**Tabla 22**

*Exportaciones por categoría 2000-2014. Dólares FOB*

Categoría	2006	2013	Crecimiento Promedio		Variación 2014 - 2013 %
			Annual 2006 - 2013 %	2014	
Exportaciones Total	184.564.418	530.792.675	16,3	526.109.391	-0,9
Exportaciones Tradicionales	179.377.576	509.897.181	16,1	490.360.383	-3,8
Café	179.377.576	340.643.504	9,6	419.958.645	23,3
Petroleo y Gas		169.253.677		70.401.738	-58,4
Exportaciones no tradicionales	5.186.842	20.895.494	22,0	35.749.008	71,1
Producción Agropecuaria	3.833.926	1.041.401	-17,0	3.585.774	244,3
Producción Minera	169.732	125.140	-4,3	74.744	-40,3
Producción Industrial	1.183.184	19.728.953	49,5	32.088.490	62,6
Alimentos	174.794	17.140.005	92,5	25.753.062	50,3
Cuero y sus derivados	35.081	38.727	1,4	160.561	314,6
Químicos industriales y otros	1.676	1.200	-4,7	253.779	21048,2
Plásticos	453.517		-100		
Maquinaria excluida la eléctrica	272.634	2.207.087	-34,8	5.088.061	130,5
Otros	245.482	341.934	4,8	833.027	143,6
Comercio al por menor		39.010			
Diversos y no Clasificados	2.000		-100		

*Nota.* Tomado de “La Economía del Departamento del Huila: Diagnóstico y Perspectivas de Mediano Plazo” por Delgado, M., Ulloa, C., & Juan, R. M., 2015. Colombia: Fedesarrollo.

**Tecnológico Científico:** Como se describe en el Plan de Desarrollo Departamental (2016b), la Estrategia del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), coordinada por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - Colciencias, estimula la gestión pública de la CTI en los ámbitos regional y local por medio del fortalecimiento de las entidades territoriales, y de los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI) como líderes y coordinadores del sistema. Teniendo esto en cuenta, es necesaria la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico

de CTI que a través de proyectos y programas descentraliza los procesos de Ciencia y Tecnología y empodera a las regiones con las herramientas necesarias para el desarrollo de este sector.

La inversión directa en actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación para el periodo 2012-2014 fue de 0.202% un poco menos de la mitad que registró la inversión a nivel nacional, mientras que para Investigación y Desarrollo llegó a 0.228% igualando el referente registrado en el país. Respecto a la formación de investigadores, el Departamento cuenta con 46 grupos de investigación reconocidos por Colciencias y 46 beneficiarios de becas de estudio de alto nivel, aunque estos investigadores en su mayoría se dedican a la docencia y no desarrollan proyectos de investigación en el sector productivo. (Gobernación del Huila, 2016b).

Proyectos particulares como el proyecto Ondas, los semilleros de investigación y jóvenes investigadores se encaminan a la democratización del conocimiento, el gobierno regional ha hecho esfuerzos por aumentar la participación de las inversiones en esta vía no sin desconocer la necesidad de fortalecer cada vez más este sector.

***Histórico-psicológico-sociológico:*** El Departamento fue creado mediante ley 46 de 1905, luego de un proceso de separación del Estado Soberano del Tolima. Durante la época precolombina el territorio estaba habitado por la cultura agustiniana entre 1000 AC y 1650 DC, es por esta razón la gran riqueza arqueológica actual que posee la región. Para la época de la conquista la diversidad de etnias indígenas que tenían presencia se opusieron a la invasión española; en el norte habitaban los pijaos, en el sur los andaquíes y yalcones, en el occidente los paeces y en el oriente los tamas. (Gobernación del Huila, 2016a).

En los últimos años, debido a compartir límites fronterizos con los departamentos de Caquetá y Meta, los cuales hicieron parte la zona de distensión (ZD) acordada entre el Gobierno de Andrés Pastrana y las Farc entre 1999 y 2002, el departamento de Huila ha sido

muy afectado por la dinámica del conflicto armado que se ha presentado en todo el territorio nacional, fenómenos de violencia como masacres, secuestros y homicidios por parte de todos los actores armados han dificultado el progreso de la región y el bienestar de sus habitantes. (ACNUR, s.f.).

**Organizacional Administrativo:** La dirección y jefatura de la Administración Departamental le corresponde al Gobernador, quien la ejercerá con la inmediata colaboración de los secretarios de Despacho, directores de Departamentos Administrativos, jefes de Oficina, gerentes de entidades descentralizadas y sus respectivos colaboradores. (Gobernación del Huila, 2016a). Los departamentos administrativos son dependencias de carácter técnico - administrativo encargadas de prestar la asesoría y demás funciones y servicios especializados que requiera la administración departamental., que a iniciativa del gobernador son creados por Ordenanza o autorizados por ésta, encargados de cumplir funciones y prestar servicios departamentales y/o nacionales conforme a la Ley, las Ordenanzas y los decretos o Reglamentos o Convenios del Gobierno Nacional o Departamental de ejercer la tutela gubernamental sobre las entidades descentralizadas que les estén adscritas o vinculadas.

El Departamento del Huila tiene tres departamentos administrativos:

- Departamento Administrativo de Planeación
- Departamento Administrativo Jurídico
- Departamento Administrativo de contratación

La Asamblea Departamental es la Corporación de elección popular que ejerce el control político sobre los actos de los gobernadores, secretarios de despacho, gerentes y directores de institutos descentralizados. En Colombia existen 32 Asambleas por igual número de departamentos. Está integrada por 12 diputados elegidos para 4 años, y sus sesiones se realizan durante tres períodos bimensuales cada año.

Según el Artículo 300 de la Constitución Política de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente, 1991), las funciones de la Asamblea Departamental son:

1. Reglamentar el ejercicio de las funciones y la prestación de los servicios a cargo del Departamento.

2. Expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los municipios, el turismo, el transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de frontera.

3. Adoptar de acuerdo con la Ley los planes y programas de desarrollo económico y social y los de obras públicas, con la determinación de las inversiones y medidas que se consideren necesarias para impulsar su ejecución y asegurar su cumplimiento.

4. Decretar, de conformidad con la Ley, los tributos y contribuciones necesarios para el cumplimiento de las funciones departamentales.

5. Expedir las normas orgánicas del presupuesto departamental y el presupuesto anual de rentas y gastos.

6. Con sujeción a los requisitos que señale la Ley, crear y suprimir municipios, segregar y agregar territorios municipales, y organizar provincias.

7. Determinar la estructura de la Administración Departamental, las funciones de sus dependencias, las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleo; crear los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del departamento y autorizar la formación de sociedades de economía mixta.

8. Dictar normas de policía en todo aquello que no sea materia de disposición legal.

9. Autorizar al Gobernador del Departamento para celebrar contratos, negociar empréstitos, enajenar bienes y ejercer, pro tempore, precisas funciones de las que corresponden a las Asambleas Departamentales.

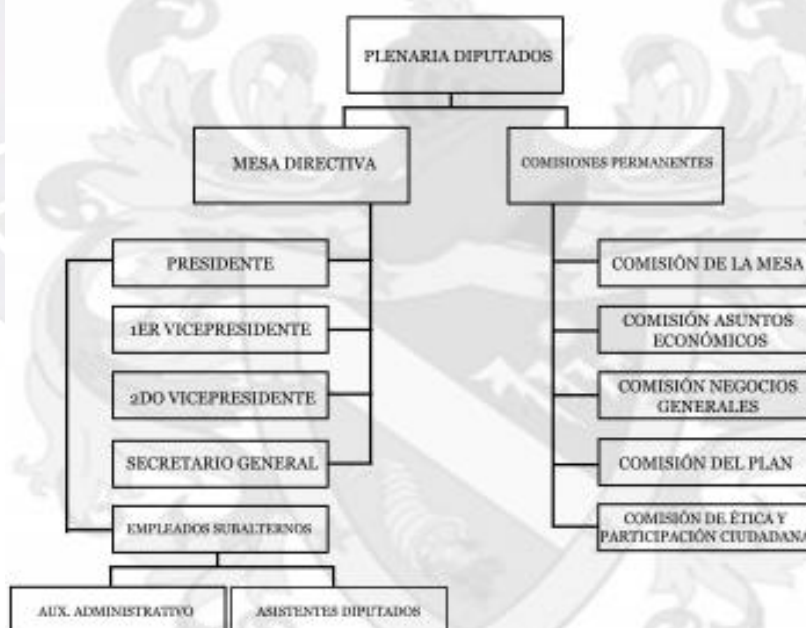


10. Regular, en concurrencia con el municipio, el deporte, la educación y la salud en los términos que determina la Ley.

11. Solicitar informes sobre el ejercicio de sus funciones al Contralor General del Departamento, Secretario de Gabinete, Jefes de Departamentos Administrativos y Directores de Institutos Descentralizados del orden Departamental.

12. Cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y la Ley.

Los planes y programas de desarrollo de obras públicas, serán coordinados e integrados con los planes y programas municipales, regionales y nacionales. Las ordenanzas a que se refieren los numerales 3, 5 y 7 de este artículo, las que decretan inversiones, participaciones o cesiones de rentas y bienes departamentales y las que creen servicios a cargo del Departamento o los traspasen a él, sólo podrán ser dictadas o reformadas a iniciativa del Gobernador. (Asamblea Departamental del Huila, 2015).



*Figura 24.* Estructura Organizacional Asamblea Departamental del Huila. Tomado de Asamblea Departamental del Huila. (2015 de enero de 2015). Acerca de la Asamblea: Estructura Organizacional. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de <http://www.asamblea-huila.gov.co/es/acerca-de-la-asamblea/estructura-organizacional>

Estos dos organismos de administración pública junto con el judicial hacen parte de la balanza de poderes que deben garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de todos los ciudadanos.

**Militar:** En el Departamento opera la novena brigada del ejército, esta tiene su sede en Neiva y hace parte de la Quinta División del Ejército conformada por cinco unidades tácticas, dos batallones contraguerrilla y un grupo Gaula. (Ejército Nacional de Colombia, s.f.).

### 5.3. Principios Cardinales del Departamento del Huila

**Influencia de terceras partes:** Según un estudio realizado por el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas – PNUD (2010), los habitantes del Departamento sienten y tienen una relación directa con los departamentos vecinos, en especial con Caquetá y Putumayo. Para ellos, todo hace parte de una misma región y, por eso, no es posible analizar Huila sin tener en cuenta las dinámicas de los vecinos. Los unen, entre otros aspectos, una misma historia, raíces culturales y, además, una evolución parecida del conflicto armado.

Un factor que genera preocupación de la población es el impacto ambiental de los cultivos de uso ilícito y de las políticas nacionales de erradicación de dichos cultivos. Aunque Huila no se caracteriza por sus plantaciones de hoja de coca, sus departamentos vecinos sí son algunos de los mayores productores, lo que ha generado fenómenos migratorios provenientes de Caquetá, Putumayo y Meta (importantes productores de hoja de coca) hacia Neiva, Pitalito o San Agustín. (PNUD, 2010).

El Departamento espera afianzar e incrementar sus relaciones comerciales con los departamentos vecinos, a través de inversión en infraestructura de transporte, así como la promoción y mejoramiento de sus productos. Capacitando a sus productores en procesos de exportación se busca ampliar la red de comercio exterior que tiene actualmente el Huila. (Procolombia, 2014).

*Lazos pasados y presentes:* Desde el punto de vista arqueológico diferentes comunidades han habitado el territorio, uno de los descubrimientos importantes del Departamento son las huellas de una cultura prehistórica en Santa Ana, Municipio de Colombia. Es muy probable que, el grupo que pobló este territorio del valle de Cabrera fue chibcha ya que hay una cercana relación entre los objetos prehispánicos de la cultura encontrada en Santa Ana y aquellos de los grupos indígenas de la zona de la capital del país, especialmente en la forma, pintura y grabado. (SINIC, s.f.).

Esta misma región fue habitada hace muchos siglos por una larga sucesión de grupos culturales los cuales dejaron como testimonio un sinnúmero de vestigios arqueológicos, dentro del Sistema Nacional de Información Cultural – SINIC se reportan evidencias para estas afirmaciones. Los principales se encuentran dispersos en un área de más de 500 km<sup>2</sup> sobre amplias mesetas localizadas a lado y lado del cañón formado por el alto Río Magdalena correspondientes a los municipios de San Agustín y San José de Isnos.

Aunque se han realizado importantes hallazgos, poco puede decirse acerca de la organización social del pueblo de escultores. Se supone que como en otros pueblos precolombinos, el liderazgo civil estuvo ligado al liderazgo espiritual y religioso, dándose ciertas jerarquías y clases sociales, se supone también que la familia fue la base de la sociedad. (Secretaría de Cultura, 1996).

El Tolima grande nació como ente autónomo cuando la provincia de Mariquita proclamó su independencia. El general Tomás Cipriano de Mosquera creó en el Alto de Raizal, cerca de Guaduas, el estado soberano del Tolima gracias a la Constitución Política del año 1886. Para el año 1905 el Huila se separó del Tolima Grande y se constituyó como departamento mediante la Ley 46 de 1905. Actualmente los territorios de los Departamentos del Tolima y Huila comparten similitudes culturales, geográficas y productivas, siendo los

dos productores de arroz más importantes del país, junto con sus variedades de café y sus fiestas regionales. (Gobernación del Huila, 2016a).

***Contrabalance de los intereses:*** Uno de los grandes retos es incrementar su red vial para tener una mejor integración con los departamentos vecinos, la terminación de sus vías principales y la rehabilitación de hidrovías y ferrovías acercará el comercio y afianzará las relaciones con el resto del país.

Aunque los megaproyectos son diseñados desde la prosperidad para la región, el impacto ambiental, económico y social genera conflictos en el territorio, tanto los proyectos ejecutados en el Huila como en sus departamentos vecinos tienen una influencia en el Departamento, como por ejemplo la represa del Quimbo, la mina de oro a cielo abierto de Chaparral (Tolima) y la explotación petrolera en el Meta debido a los diferentes intereses acentúan la conflictividad puesto que se está poniendo en juego el uso, explotación y distribución de la tierra muchas veces con agendas transnacionales. (PNUD, 2010).

***Conservación de los enemigos:*** El Departamento como todo el país ha vivido el conflicto y la violencia de cerca, los distintos actores ilegales han tenido presencia en el territorio, en la coyuntura actual con la aplicación de los acuerdos de paz con la guerrilla de las FARC se espera concentrar los esfuerzos institucionales en la lucha contra el narcotráfico y la delincuencia.

Aunque el Departamento del Huila tiene más de 110 años de existencia administrativa sus límites no han sido definidos totalmente, lo que ha conllevado a tener una disputa limítrofe con el Cauca por un área de 44.000 hectáreas en la zona conocida como Leticia-Moscopan, aunque políticamente los habitantes dependen del Huila se sienten más caucanos y pagan sus impuestos en ese departamento. La disputa no solo busca la propiedad del área sino que además se considera un importante activo ecológico y turístico además de su potencial tributario (Redactor Diario del Huila, 2015).

#### 5.4. Matriz de Intereses del Departamento del Huila (MIO)

En la Tabla 23 se muestra la relación de los intereses del Departamento del Huila, con las regiones del país que son su principal competencia.

**Tabla 23**

*Matriz de Intereses del Huila.*

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Desarrollo Agropecuario			Tolima, Quindío, Risaralda, Caldas
Transparencia en la Administración Pública	Caldas	Quindío, Risaralda, Tolima	
Potencia en Turismo		Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima	
Educación de Calidad	Tolima	Caldas, Quindío, Risaralda	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp.184 - 186.

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Según los análisis realizados en apartes anteriores a continuación se presentan los objetivos a largo plazo que tiene el Departamento:

OLP1. En el 2027 la actividad económica agrícola en producto interno bruto será de 1.500 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 1.103 miles de millones de pesos.

OLP2. En el 2027 la actividad económica de pesca en producto interno bruto será de 100 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 53 MM de pesos.

OLP3. En el 2027 la industria manufacturera en producto interno bruto alcanzará 430 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 353 MM de pesos.

OLP4. En el 2027 la actividad económica de turismo en producto interno bruto alcanzará 800 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 333 MM de pesos.

OLP5. Para el 2027 habrá 500.000 habitantes en estado de pobreza y vulnerabilidad.

Al 2015 había 886.528 habitantes.

OLP6. Para el 2027 la cobertura energética en la zona rural será del 95%. En la actualidad es del 91%.

## 5.6. Conclusiones

Con la definición de los objetivos a largo plazo basados en los análisis externo e interno del Departamento se garantiza el éxito en el cumplimiento de la visión estratégica planteada para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Departamento del Huila. Lo anterior como quiera que el aumento en las inversiones sobre sectores productivos pilares a desarrollar, ampliara la producción agrícola, manufacturera, piscícola y turística, con el fin de generar recursos adicionales en todo el orden de la cadena productiva que mejoren la captación de recursos derivados de impuestos departamentales para ser reinvertidos en programas de desarrollo productivo, así como el poder adquisitivo de sus habitantes mediante la generación de empleo que reduzca los habitantes en estado de pobreza, abriendo la posibilidad de acceso a la salud y la educación, ya que son estos el motor que impulsará a la región como líder en el desarrollo sostenible nacional.

Según las tendencias recogidas en la bibliografía al atacar las debilidades identificadas que afectan al departamento en los análisis previos, todos los objetivos son específicos, realizables, fácilmente verificables, y generan un ambiente de expectativa y motivación para alcanzarlos en el año 2027.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Nuevamente la situación interna y externa ya analizada con anterioridad y con el uso de la matriz FODA determinaran las estrategias que combinan los factores de éxito interno y externos, para establecer luego de los filtros requeridos con la ayuda de diversas matrices establecer la ruta a seguir atacar las debilidades y amenazas, así como potencializar las fortalezas y oportunidades del departamento del Huila, esto es concretamente aprovechar la posición estratégica en los sectores turísticos, agrícolas y piscícolas, como pasaremos a exponerlo a continuación.

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Con la ayuda de los resultados obtenidos en los análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se construyó la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).

El análisis FODA busca realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una visión general de la situación estratégica de una organización determinada. D'Alessio (2016) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.

El diseño de estrategias tiene como objetivo fomentar escenarios que refuercen las fortalezas, mitiguen los riesgos, creen oportunidades en donde antes existían amenazas, y aprovechen las oportunidades para solventar las debilidades de la organización. En la Tabla 24 se diseñaron 21 estrategias siguiendo esta metodología.

Tabla 24

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

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Diversidad geográfica, cultural y arqueológica que genera grandes atractivos turísticos.</li> <li>2 Primer productor de café de Colombia, diversidad en variedad y oportunidad de aumentar la exportación.</li> <li>3 Potencial para el aumento de producción y posible exportación de Tilapia.</li> <li>4 Conexión al Sistema de Transmisión Nacional.</li> <li>5 Altos ingresos para el sector educativo y de salud pública por parte del SGP.</li> <li>6 Diversificación de fuentes de ingreso por parte de los habitantes.</li> <li>7 Modernización de la participación a través de herramientas como Gobierno en Línea.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Falta de control en la administración pública, lo que conlleva a grandes índices de corrupción.</li> <li>2 Baja inversión en infraestructura turística por parte del Estado.</li> <li>3 Crisis en el sector minero - energético genera reducción en el PIB departamental.</li> <li>4 No existe un sistema de transporte de carga multimodal, debido a la inexistencia del sistema férreo y fluvial.</li> <li>5 Baja inversión en sectores productivos.</li> <li>6 Alta deserción educativa.</li> <li>7 Baja conectividad en tecnologías de la información.</li> <li>8 Poca participación de los sectores público y privado en proyectos de C+T+ i.</li> <li>9 Altos niveles de desempleo.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>FO, Explote</b>	<b>DO, Busque</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Dinamismo en el sector de la construcción e infraestructura en obras civiles.</li> <li>2 Posibilidad de llegar a diversos mercados debido a sus tratados comerciales.</li> <li>3 Estrategias para impulsar la educación como eje de desarrollo.</li> <li>4 Incentivos gubernamentales para el uso de fuentes de energía renovables y eficiencia energética.</li> <li>5 Aumento en la interconexión de telecomunicaciones para el uso de tecnologías de la información.</li> <li>6 Coyuntura propicia para generar cambios estructurales siguiendo los acuerdos de PAZ.</li> <li>7 Diversidad de las condiciones culturales, geográficas y patrimonio histórico en miras al desarrollo del turismo.</li> <li>8 Estrategias para el crecimiento de la competitividad de las actividades agropecuarias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>FO1</b> Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región. (F1, O1, O3 y O7)</li> <li><b>FO2</b> Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo premium. (F2, O2 y O8)</li> <li><b>FO3</b> Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes. (F5, F6, O3, O4, O5)</li> <li><b>FO4</b> Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública. (F7 y O6)</li> <li><b>FO5</b> Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas, piscícolas y manufactureros en la región. (F3, F4, F5, O3, O4 y O5)</li> <li><b>FO6</b> Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN. (F4, F5, O1, O3 y O4)</li> <li><b>FO7</b> Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos. (F1, O7 y O8)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>DO1</b> Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia. (D1 y O7)</li> <li><b>DO2</b> Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente y comercialice energía en regiones vecinas. (D3 y O4)</li> <li><b>DO3</b> Integrar a las comunidades con los sistemas de información y telecomunicaciones a través de proyectos aplicados con alianzas entre los sectores productivos y los operadores de telecomunicaciones. (D7 y O5)</li> <li><b>DO4</b> Impulsar los sistemas de transporte no convencionales a través de incentivos tributarios y creando empresas industriales que produzcan vehículos de tracción humana en la región. (D8)</li> <li><b>DO5</b> Construir alianzas público privadas para la explotación turística de los atractivos comunes en los departamentos vecinos. (D5 y O7)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>FA, Confronte</b>	<b>DA, Evite</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Alta corrupción en la clase política gobernante, que frena el crecimiento.</li> <li>2 Presencia de narcotráfico y grupos al margen de la ley.</li> <li>3 Tasa de analfabetismo alta.</li> <li>4 Bajas inversiones en ciencia, tecnología e innovación.</li> <li>5 Dependencia del modelo carretero para el transporte de carga.</li> <li>6 Afectación de la volatilidad de los precios de los commodities.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>FA1</b> Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos. (F5 y A3)</li> <li><b>FA2</b> Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector caficultor y de la tilapia de la región. (F2, F3, F5, A4 y A5)</li> <li><b>FA3</b> Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversales entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública. (F7, A1 y A2)</li> <li><b>FA4</b> Invertir en infraestructura de transporte multimodal para el comercio de productos con alta demanda nacional e internacional. (F2, F3 y A5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>DA1</b> Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información. (D1 y A1)</li> <li><b>DA2</b> Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico. (D6 y A2)</li> <li><b>DA3</b> Invertir en infraestructura férrea y fluvial que reduzca el consumo de combustibles fósiles para el transporte carga. (D3, D4 y A5)</li> <li><b>DA4</b> Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en el que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario. (D5 y A4)</li> <li><b>DA5</b> Conformar una asociación de todos los sectores de la economía que se encargue de administrar proyectos para la prevención y mitigación de eventos climatológicos adversos para sus procesos productivos, involucrando ciencia, tecnología e innovación. (D8)</li> </ol>

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp. 271 – 274.

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

Luego de valorar los factores escogidos para el análisis de la posición estratégica del Huila, ver **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**, los resultados obtenidos de la Matriz PEYEA ilustrada en la Figura 25 muestran una tendencia hacia la fortaleza financiera; esta se basa en el Sistema de Participaciones del gobierno central y el constante dinamismo de sus principales productos agropecuarios

**Tabla 25**

*Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Retorno a la inversión	4	1. Cambios tecnológicos	5
2. apalancamiento	5	2. Tasa de inflación	4
3. Liquidez	4	3. Variabilidad de la demanda	2
4. Capital requerido versus capital disponible	2	4. Rango de precios de productos competitivos	4
5. Flujo de caja	3	5. Barreras de entrada al mercado	3
6. Facilidad de salida del mercado	2	6. Rivalidad/presión competitiva	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	5	7. Elasticidad de precios de la demanda	4
8. Rotación de inventarios	4	8. Presión de los productos sustitutos	2
9. Economías de escala y de experiencia	3	<b>Promedio</b>	<b>3,25</b>
	<b>Promedio</b>	<b>(-6)</b>	<b>-2,75</b>
	<b>3,56</b>		
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado	5	1. Potencial de crecimiento	5
2. Calidad del producto	4	2. Potencial de utilidades	3
3. Ciclo de vida del producto	3	3. Estabilidad financiera	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	3	4. Conocimiento tecnológico	2
5. Lealtad del consumidor	4	5. Utilización de recursos	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	2	6. Intensidad de capital	2
7. Conocimiento tecnológico	2	7. Facilidad de entrada al mercado	4
8. Integración vertical	3	8. Productividad/utilización de la capacidad	4
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2	9. Poder de negociación de los productores	2
	<b>Promedio</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,22</b>
	<b>(-6)</b>		
	<b>3,11</b>		
	<b>-2,89</b>		
<b>X=FI+VC</b>	<b>0,33</b>	<b>Y=EE+FF</b>	<b>0,81</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp.275 - 281.

El reconocimiento que tiene el Departamento del Huila al manejo adecuado de recursos además de las altas calificaciones respecto a su endeudamiento, lo sitúan en un nivel de estabilidad financiera. Con las posibilidades que se desarrollan en el sector turístico y la

diversificación de los productos agrícolas que tiene el Departamento, la capacidad que se tiene para generar nuevas posibilidades de ventas y aperturas de mercados es considerablemente alta. La baja inversión en el sistema de innovación de ciencia y tecnología ha traído como consecuencia la deficiente capacitación que tiene el recurso humano en áreas del conocimiento que generen una transformación de sus tecnologías de producción.

Aunque el Departamento tiene una tradición histórica como productor de sus principales bienes agropecuarios, estos se encuentran en un nivel de desarrollo estable en el que no se espera un decaimiento en su demanda debido a que son productos de primera necesidad. De la misma manera los hidrocarburos debido a la demanda energética que tiene el actual estilo de vida occidental, no es previsto un decaimiento de la demanda, lo que se evidencia en la poca variación de la demanda ya que así el precio del barril de petróleo ha disminuido en los últimos años la demanda no se ha modificado (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2016).

Con los impedimentos que se definen a nivel internacional para la importación de los productos agrícolas en los diferentes mercados y el bajo nivel de los estándares que tiene el país en sus productos, se dificulta la inmersión de los mismos en mercados internacionales.

El vector resultante del estudio apunta hacia el cuadrante Agresivo, lo que evidencia la fortaleza de la industria, esto claramente impulsado por su ventaja como primer productor de café en Colombia y los mercados que tiene el Departamento abiertos en el exterior. Con el fin de aprovechar esta posición competitiva es necesario implementar estrategias como:

- Integración vertical hacia adelante con el aumento de la inversión para infraestructura que mejore los canales de distribución y estos sean más eficientes.

- La fiscalización de los recursos económicos, con el propósito de asegurar que sean usados de manera efectiva, esto deriva en mejoras de proceso y reingeniería.
- Con el apoyo de nuevas tecnologías y capacitación especializada incentivar el desarrollo de nuevos productos que impacten el mercado de manera positiva.
- Buscando aprovechar el nivel de estabilidad encontrado en el entorno, es necesario impulsar las asociaciones público-privadas para el desarrollo de los sectores productivos posicionados como el café y la tilapia.
- Una estrategia de atrincheramiento en el sector minero-energético que involucre reducción de la inversión y control estricto de costos es necesaria para afrontar la coyuntura.

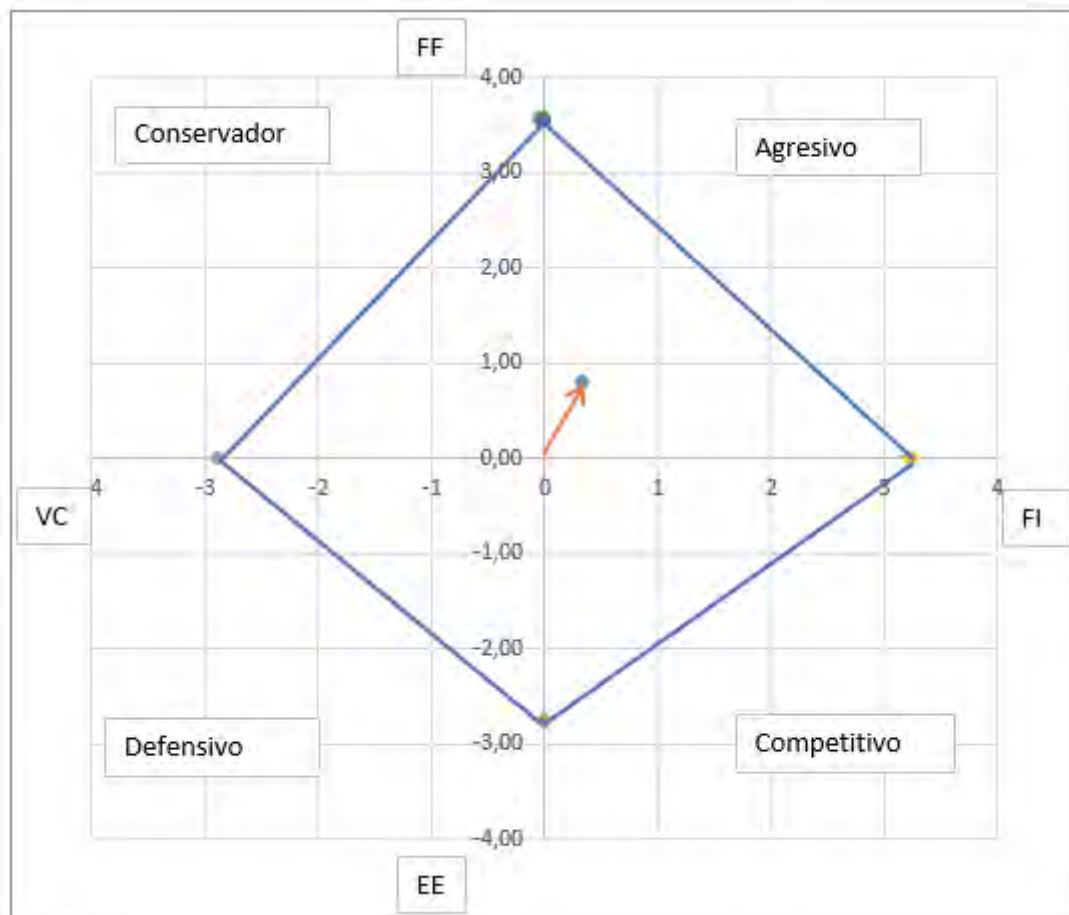


Figura 25. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp.275 - 287.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz ayuda a identificar la posición de las unidades de negocio del Departamento respecto al mercado en el que participan, lo que entrega una base para tomar decisiones de inversión y estrategias que aprovechen las ventajas competitivas que llega a tener alguna de ellas. (D'Alessio, 2008).

Según lo presentado en la Figura 26 en el cuadrante Estrella se localizan la agricultura y la piscicultura representadas por la producción y comercialización de café y Tilapia, estos dos sectores productivos son los de mayor importancia en la actualidad huilense, ya que tienen por volumen de producción una ventaja significativa sobre sus competidores y la demanda de productos agropecuarios siempre está en alza.

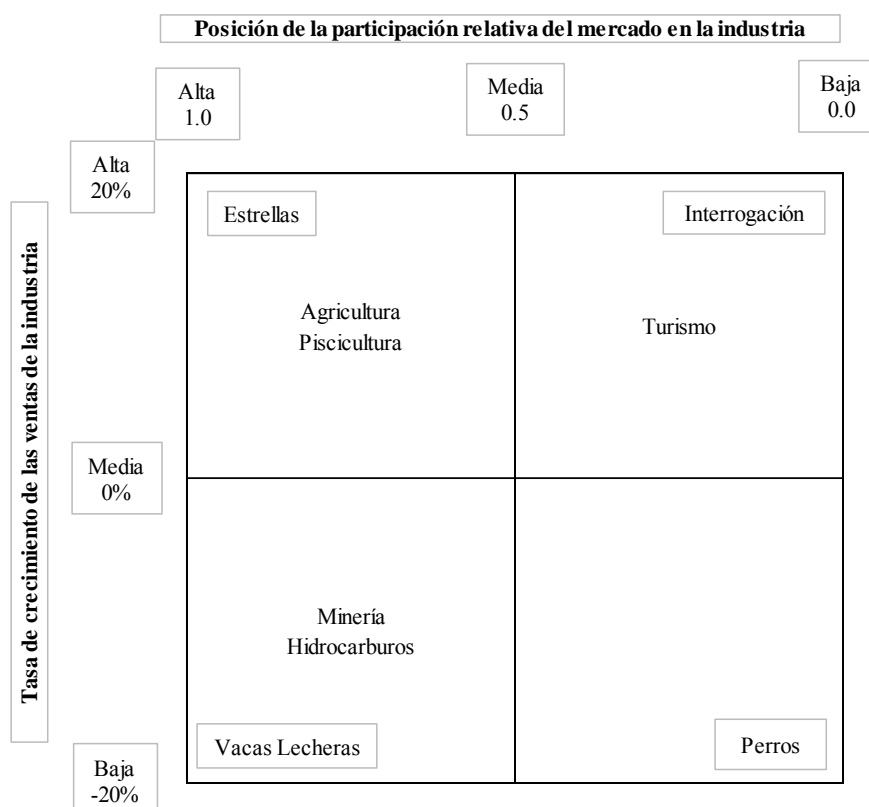


Figura 26. Matriz Boston Consulting (MBC)  
Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016.  
Perú: Pearson Educación, pp.288 – 293



El turismo se encuentra en el sector Interrogación, debido a la baja infraestructura y promoción del turismo arqueológico y de aventura la participación relativa en el país no es muy alta respecto a sitios turísticos como Cartagena de indias que recibió más de dos millones de visitantes nacionales y extranjeros en el 2015 (El Universal, 2016). El potencial de crecimiento que tiene el Huila respecto al turismo es importante y debe ser aprovechado con estrategias para la inversión en infraestructura y mercadeo.

Debido a la crisis actual en el sector minero-energético las inversiones en este sector han disminuido con el bajo precio del barril de crudo y los problemas ambientales que genera la minería, al ubicarlos en el cuadrante de vacas lecheras se identifica que debe mantenerse la producción en un estado estable y sólido por todo el tiempo que sea posible, para no perder la posición que tiene actualmente el Departamento.

#### **6.4. Matriz Interna Externa (MIE)**

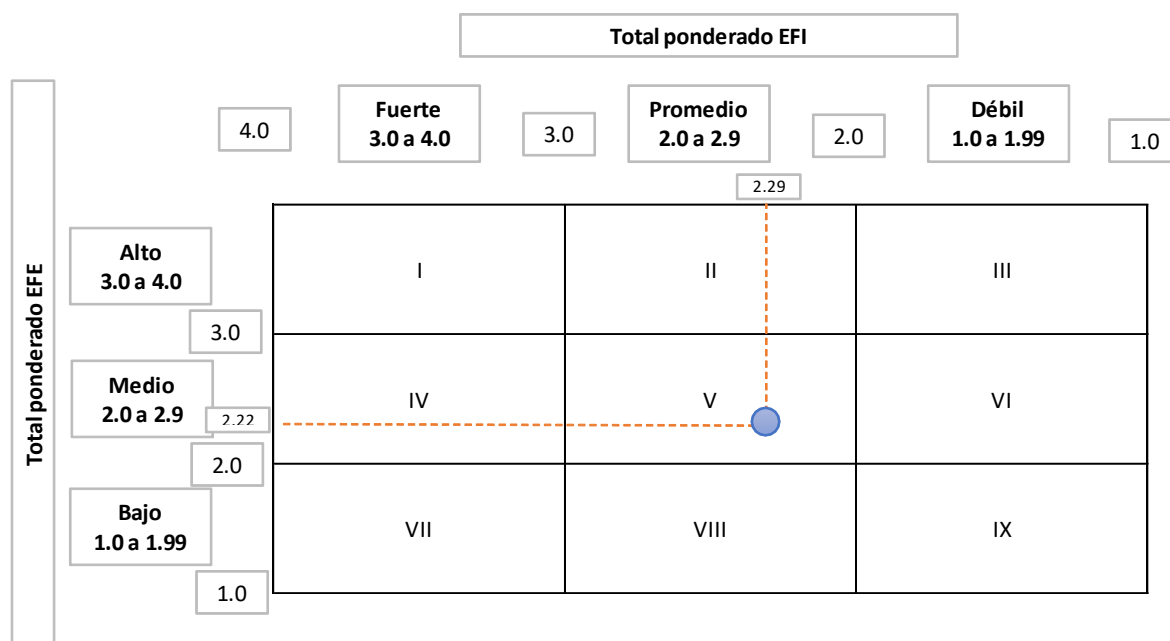
Para generar la Matriz Interna Externa es necesario usar los resultados ponderados de los análisis de factores externos e internos, esta a su vez proporciona indicios para la generación de estrategias de acuerdo a los factores encontrados como críticos. La Matriz cuenta con 9 celdas, lo que ofrece un rango más amplio de análisis del portafolio. (D'Alessio, 2016).

En la Figura 27 se identifica que el Huila se encuentra ubicado en la celda V, y esta hace parte de la región 2 que define a la organización en un estado en el que debe tener precauciones para la inversión y desarrollar nuevos productos que potencialicen la situación que tiene en los mercados actuales.

#### **6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)**

Teniendo en cuenta los análisis realizados en el desarrollo de los perfiles competitivo y referencial del Departamento, se observa que el Departamento del Huila (ver Figura 28), está localizado en el segundo cuadrante de la Matriz, aunque tiene un potencial muy grande

en el sector agropecuario y turístico, su dependencia histórica al sector minero-energético y los problemas de corrupción lo ubican en una posición competitivamente débil.



*Figura 27.* Matriz Interna Externa (MIE). Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp.293 - 296.

Las unidades de negocio más representativas del Departamento, en donde se observa que el Turismo y el sector Agropecuario en el primer cuadrante reconocen su posición competitiva fuerte en agro aunque con una no tan elevada rapidez del crecimiento del mercado, mientras que el turismo con las políticas y estrategias adecuadas se ubica como el factor más propicio para un mercado de crecimiento alto. Los sectores Minero-energético y de Construcción, se encuentran en una etapa de contracción económica en la que sus mercados no poseen una tasa de crecimiento alto, aunque la construcción debido al auge de los últimos años favorece su posición un poco.

Según D’Alessio (2016) las organizaciones ubicadas en este cuadrante deben evaluar de manera intensiva su posición en el mercado, el nivel tecnológico y educativo de su sector productivo es un factor crítico para este fin, desarrollar productos en el ámbito agropecuario

que alcancen el nivel de competitividad del café y la tilapia tiene un grado de complejidad que el Departamento no se puede permitir, ampliar los mercados nacionales e internacionales de sus productos banderas junto con el impulso tecnológico de sus procesos garantiza estar a la altura del crecimiento del mercado.



*Figura 28.* Matriz Gran Estrategias (MGE).

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp.296 - 298.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tal y como se observa en la Tabla 26, esta Matriz plantea una manera de agrupar los resultados de las estrategias planteadas en las matrices anteriores. De las 21 estrategias diseñadas en la Matriz FODA, se descarta la DO4 debido a que solo se menciona en dos de las cinco matrices y la norma de selección usada conserva las estrategias con un puntaje mayor a 3.

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

Usando esta herramienta se determinan las estrategias priorizadas de acuerdo a su relación con los factores críticos de éxito internos y externos, estos tomados como resultado de las matrices EFE y EFI. Se usaron los mismos valores ponderados de esas matrices para determinar el grado de relevancia según la posición del Departamento y la factibilidad de su aplicación para generar progreso y alcanzar la visión propuesta.

El criterio para diferenciar las estrategias entre retenidas y de contingencia es conservar únicamente las que en su puntaje total hayan obtenido un valor mayor a cinco, en la Tabla 27 se observa el desarrollo de la matriz de acuerdo a los criterios mencionados durante el presente documento, como resultado del análisis se obtuvo que dieciséis estrategias son retenidas y cuatro se consideran de contingencia por no alcanzar el puntaje definido.

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

El resultado esperado de esta matriz afina el filtro de escogencia de las estrategias para de esta manera evitar problemas en la implementación, tal y como menciona Rumel (1986) citado por D'Alessio (2016), se deben considerar cuatro criterios que deben ser superados por todas las estrategias, de lo contrario deben ser descartadas o definidas como estrategias de contingencia.

Consistencia, consonancia, factibilidad, y ventaja son de particular importancia a la hora de estudiar las decisiones que se van a tomar. Para este análisis todas las estrategias cumplieron las pruebas por lo que ninguna es descartada, ver Tabla 28.

Tabla 26

Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	Matriz				Total	
			FODA	PEYEA	BCG	IE		GE
FO1	Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región	Intensiva - Desarrollo de Productos	X	X	X		X	4
FO2	Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo premium.	Intensiva - Desarrollo de Productos	X	X	X		X	4
FO3	Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.	Defensiva - Aventura Conjunta	X	X	X		X	4
FO4	Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.	Interna - Reingeniería de Procesos	X	X		X		3
FO5	Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas, piscícolas y manufactureros en la región.	Interna - Reingeniería de Procesos	X	X	X	X	X	5
FO6	Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.	Diversificación horizontal	X			X	X	3
FO7	Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.	Externa - Alianza Estratégica	X	X	X	X	X	5
DO1	Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia.	Interna - Reingeniería de Procesos	X	X		X	X	4
DO2	Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente y comercialice energía en regiones vecinas.	Diversificación horizontal	X	X			X	3
DO3	Integrar a las comunidades con los sistemas de información y telecomunicaciones a través de proyectos aplicados con alianzas entre los sectores productivos y los operadores de telecomunicaciones.	Intensiva - Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
DO4	Impulsar los sistemas de transporte no convencionales a través de incentivos tributarios y creando empresas industriales que produzcan vehículos de tracción humana en la región.	Intensiva - Desarrollo de mercados	X				X	2
DO5	Construir alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.	Externa - Alianza Estratégica	X	X	X	X	X	5
FA1	Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.	Defensiva - Aventura Conjunta	X	X	X		X	4
FA2	Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector caficultor y de la tilapia de la región	Integración - vertical hacia atrás	X	X	X	X	X	5
FA3	Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversales entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública.	Interna - Reingeniería de Procesos	X	X			X	3
FA4	Invertir en infraestructura de transporte multimodal para el comercio de productos con alta demanda nacional e internacional.	Integración - vertical hacia atrás	X	X	X	X	X	5
DA1	Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.	Interna - Reingeniería de Procesos	X	X			X	3
DA2	Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.	Interna - Reingeniería de Procesos	X	X			X	3
DA3	Invertir en infraestructura férrea y fluvial que reduzca el consumo de combustibles fósiles para el transporte carga.	Integración - vertical hacia atrás	X	X	X		X	4
DA4	Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en el que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.	Intensiva - Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
DA5	Conformar una asociación de todos los sectores de la economía que se encargue de administrar proyectos para la prevención y mitigación de eventos climatológicos adversos para sus procesos productivos, involucrando ciencia, tecnología e innovación.	Integración - Vertical hacia atrás	X			X	X	3

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp. 298 - 300.



**Tabla 27**

*Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)*

Estrategias																														
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región																														
Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo premium.																														
Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.																														
Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.																														
Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas: piscícolas y manufactureros en la región.																														
Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.																														
Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.																														
Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia.																														
Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente; comercialice energía en regiones vecinas.																														
Integrar a las comunidades con los sistemas de información y telecomunicaciones a través de proyectos aplicados con alianzas entre los sectores productivos y los operadores de telecomunicaciones.																														
Construir alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.																														
Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.																														
Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector cafetalero y de la tilapia de la región.																														
Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversal entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública																														
invertir en infraestructura de transporte multimodal para el comercio de productos con alta demanda nacional e internacional.																														
Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.																														
Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.																														
invertir en infraestructura férrea y fluvial que reduzca el consumo de combustibles fósiles para el transporte carga.																														
Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.																														
Conformar una asociación de todos los sectores de la economía que se encargue de administrar proyectos para la prevención y mitigación de eventos climatológicos adversos para sus procesos productivos, involucrando ciencia tecnología e innovación.																														



Tabla 27

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (Continuación)

Estrategias	Peso	PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo premium.	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	4	0,36	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas piscícolas y manufactureros en la región.	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia.	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente; comercialice energía en regiones vecinas.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Integrar a las comunidades con los sistemas de información y telecomunicaciones a través de proyectos aplicados con alianzas entre los sectores productivos y los operadores de telecomunicaciones.	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14		
Crear alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15	4	0,20	1	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20	1	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	0,00	2	0,10	
Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	1	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector cafetalero y de la tilapia de la región.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversal entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública.	0,05	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	1	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Investir en infraestructura de transporte multimodal para el comercio de productos con alta demanda nacional e internacional.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15		
Investir en infraestructura férrea y fluvial que reduzca el consumo de combustibles fósiles para el transporte carga.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15		
Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15		
Conformar una asociación de todos los sectores de la economía que se encargue de administrar proyectos para la prevención y mitigación de eventos climatológicos adversos para sus procesos productivos, involucrando ciencia tecnología e innovación.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15		
<b>Total</b>	<b>2,00</b>	<b>5,18</b>	<b>5,09</b>	<b>5,13</b>	<b>5,07</b>	<b>5,04</b>	<b>5,01</b>	<b>5,13</b>	<b>5,24</b>	<b>5,03</b>	<b>4,76</b>	<b>5,06</b>	<b>5,28</b>	<b>5,08</b>	<b>5,05</b>	<b>4,83</b>	<b>5,04</b>	<b>5,32</b>	<b>4,96</b>	<b>5,27</b>	<b>4,57</b>																				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp. 300 - 304.

**Tabla 28***Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategias Específicas	Pruebas				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región	SI	SI	SI	SI	SI
Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo premium.	SI	SI	SI	SI	SI
Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas, piscícolas y manufactureros en la región.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.	SI	SI	SI	SI	SI
Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente y comercialice energía en regiones vecinas.	SI	SI	SI	SI	SI
Construir alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector caficultor y de la tilapia de la región.	SI	SI	SI	SI	SI
Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversales entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública.	SI	SI	SI	SI	SI
Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en el que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.	SI	SI	SI	SI	SI

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp. 304 - 306.

**6.9. Matriz de Ética (ME)**

Debido a la importancia de los valores éticos de las estrategias diseñadas, estos son evaluados en la Tabla 29, valorando si existen factores que afecten los derechos, la justicia o

si realmente son de utilidad para los intereses de la sociedad. Ya que ninguna de las estrategias es tipo restrictivo y por el contrario fomenta la libertad social y económica de los ciudadanos siempre procurando el cumplimiento de la ley en búsqueda de mejorar la calidad de vida, no se encontró ninguna vulnerabilidad de los valores éticos expresados.

#### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de todos los resultados que se obtuvieron usando las herramientas propuestas, a continuación, se presentan las estrategias que son retenidas luego de superar todos los filtros, adicionalmente están las estrategias llamadas de contingencia que, aunque no superaron el valor mínimo en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), el equipo de estrategias considera deben seguir como estrategias de segundo orden.

Estrategias retenidas:

- FO1. Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región.
- FO2. Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo Premium.
- FO3. Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.
- FO4. Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.
- FO5. Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas, piscícolas y manufactureros en la región.
- FO6. Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.
- FO7. Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.

Tabla 29

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos												Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución de justicia	Equidad en la administración de Normas de compensación de Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos			
Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo premium.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas, piscícolas y manufactureros en la región.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente y comercialice energía en regiones vecinas.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Construir alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector caficultor y de la tilapia de la región.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversales entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en el que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp. 306 - 308.

DO1. Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia.

DO2. Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente y comercialice energía en regiones vecinas.

DO5. Construir alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.

FA1. Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.

FA2. Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector caficultor y de la tilapia de la región.

FA3. Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversales entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública.

DA1. Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.

DA2. Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.

DA4. Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en el que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.

Estrategias de contingencia (de 2º orden – MCPE):

DO3. Integrar a las comunidades a los sistemas de información y telecomunicaciones a través de proyectos aplicados con alianzas entre los sectores productivos y los operadores de telecomunicaciones.

FA4. Invertir en infraestructura de transporte multimodal para el comercio de productos con alta demanda nacional e internacional.



DA3. Invertir en infraestructura férrea y fluvial que reduzca el consumo de combustibles fósiles para el transporte carga.

DA5. Conformar una asociación de todos los sectores de la economía que se encargue de administrar proyectos para la prevención y mitigación de eventos climatológicos adversos para sus procesos productivos, involucrando ciencia, tecnología e innovación.

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

La finalidad de completar todas las estrategias de manera adecuada es alcanzar con éxito la visión propuesta para el Departamento del Huila, como se detalló en el capítulo anterior el camino para conseguir lo propuesto es a través de los objetivos de largo plazo, en la Tabla 31 se busca asegurar que estos son alcanzables usando las estrategias diseñadas, siguiendo con los resultados de esta matriz se comprueba que las dieciséis estrategias son adecuadas para este fin.

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

Como se observa en la Tabla 30, los competidores del Huila son Caldas, Quindío, Risaralda y Tolima. Debido a los intereses agropecuarios sobre todo en el sector cafetero, es ahí donde se sienten las mayores reacciones.

### **6.13. Conclusiones**

El diagnóstico de la situación interna, la evaluación externa del departamento del Huila y el uso de la Matriz FODA permitieron el diseño de las 21 estrategias que combinaron los factores críticos de éxito internos y externos, de esta manera se identificó la mejor ruta para atacar las debilidades y amenazas además de potencializar y aprovechar las fortalezas y oportunidades que surgieron como resultados de análisis previos, esto en beneficio del departamento.



Tabla 30

## Matriz de Posibilidades de los Competidores.

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Caldas	Quindío	Risaralda	Tolima
FO1. Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región.	Estará atento. Caldas tiene una industria turística desarrollada que puede ser amenazada.	Estará atento. Quindío tiene una industria turística desarrollada que puede ser amenazada.	Estará atento. Risaralda tiene una industria turística desarrollada que puede ser amenazada.	Querra imitar. Tolima no tiene una industria turística desarrollada.
FO2. Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo Premium.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.
FO3. Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.	Indiferente. Tiene un sistema institucional desarrollado.	Estará atento. Tiene las capacidades para implementar el sistema antes que Huila.	Estará atento. Tiene las capacidades para implementar el sistema antes que Huila.	Querrá imitar. Su sistema administrativo podría beneficiarse con este modelo.
FO4. Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.	Estará atento. Puede verse beneficiado en la compra de energía.	Estará atento. Puede verse beneficiado en la compra de energía.	Estará atento. Puede verse beneficiado en la compra de energía.	Alto Peligro. Las condiciones climatológicas son similares a las del Huila, y podrían desarrollarlo antes.
FO5. Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas, piscícolas y manufactureros en la región.	Indiferente. Tiene un sistema institucional desarrollado.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.
FO6. Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.	Estará atento. Puede verse beneficiado en la compra de energía.	Estará atento. Puede verse beneficiado en la compra de energía.	Estará atento. Puede verse beneficiado en la compra de energía.	Estará atento. Puede verse beneficiado en la compra de energía.
FO7. Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.
DO1. Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la competencia directa.	Alto Peligro. Es un producto de competencia directa.	Alto Peligro. Es un producto de competencia directa.	Alto Peligro. Es un producto de competencia directa.	Alto Peligro. Es un producto de competencia directa.
DO2. Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente y comercialice energía en regiones vecinas.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.
DO5. Construir alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.	Estará atento. A la clase política no le debe interesar perder poder.
FA1. Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.	Querrá imitar. Su sistema educativo podría beneficiarse con este modelo.
FA2. Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector cafecol y de la tilapia de la región.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.
FA3. Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversales entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.
DA1. Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.
DA2. Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.
DA4. Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en el que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.	Estará atento. Son productores de café en los mercados nacional e internacional.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp. 310 - 311.

Tabla 31

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión					
Mejorar la calidad de vida de los habitantes del departamento del Huila para el año 2027; para ello estamos comprometidos en reducir la brecha social generando oportunidades para los huilenses a través del desarrollo sostenible del campo y de la industria, con el fin de ofrecer productos diferenciadores que trasciendan fronteras, promoviendo la educación y el fortaleciendo las instituciones, para así ser ejemplo de gobernanza y solidaridad para la nación.		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
<b>Intereses Organizacionales</b>		En el 2027 la actividad económica agrícola en producto interno bruto será de 1.500 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 1.103 miles de millones de pesos.	En el 2027 la actividad económica de pesca en producto interno bruto será de 100 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 53 MM de pesos.	En el 2027 la industria manufacturera en producto interno bruto alcanzará 430 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 353 MM de pesos.	En el 2027 la actividad económica de turismo en producto interno bruto alcanzará 800 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 333 MM de pesos.	Para el 2027 habrá 500.000 habitantes en estado de pobreza y vulnerabilidad. Al 2015 habían 886.528 habitantes.	Para el 2027 la cobertura energética en la zona rural será del 95%. En la actualidad es del 91%.
	<b>Estrategias Específicas</b>						
FO1.	Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región				X	X	
FO2.	Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo premium.	X				X	
FO3.	Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.	X	X	X	X	X	
FO4.	Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.	X	X	X	X	X	X
FO5.	Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas, piscícolas y manufactureros en la región.	X	X	X			
FO6.	Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.	X	X	X		X	X
FO7.	Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.	X			X	X	
DO1.	Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia.	X	X	X	X	X	X
DO2.	Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente y comercialice energía en regiones vecinas.			X		X	X
DO5.	Construir alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.				X	X	
FA1.	Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.	X	X	X	X	X	X
FA2.	Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector caficultor y de la tilapia de la región.	X	X				
FA3.	Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversales entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública.	X	X	X	X	X	X
DA1.	Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.					X	
DA2.	Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.	X	X	X	X	X	
DA4.	Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en el que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.	X	X	X			

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp. 310.

La situación estratégica del Departamento del Huila favorece el posicionamiento de los sectores turísticos y agrícolas, mediante la ampliación de nuevos mercados, no obstante, se ve afectado por la baja potencia en la generación de nuevos productos dada la baja inversión en la capacitación del recurso humano e innovación de ciencia. Fortaleza que debe ser abordada de manera agresiva dada su ventaja como primer productor de café en Colombia, y su alto potencial turístico, sin perder de vista que para lograrlo debe desarrollar nuevos productos y mercados ante su situación actual en los mercados.

De otra parte, las valoraciones detectadas en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, permiten aprovechar los factores de éxito encontrados a lo largo del trabajo, así como la creación de incentivos para fomentar el aprendizaje en la prestación de servicios turísticos, la divulgación del conocimiento arqueológico y ambiental de la región se propone como un programa muy atractivo para el desarrollo por ejemplo de los circuitos turísticos del departamento, las cuales, entre otras de las escogidas, son consistentes, consonantes, factibles y dan ventaja competitiva, además de ser éticamente responsables.

La materialización de las estrategias retenidas favorece el cambio estructural de la organización departamental, así como el control y participación ciudadana. De igual forma concreten la evolución de las mismas, así como del desarrollo de programas de investigación y aplicación con la participación activa de las comunidades.

La ventaja presentada en recursos naturales favorece al departamento, propulsa la economía del Huila, en el momento coyuntural que está atravesando el mundo, y por consiguiente el país con la crisis del petróleo, el Departamento logró balancear de alguna manera la contracción debida a este fenómeno. La oportunidad de potenciar el sector agropecuario se evidencia de manera clara en diferentes estrategias resultantes. Aunque la inversión es necesaria, no es suficiente solo aumentar los recursos económicos, esto debe ir

acompañado de estrategias de integración de toda la sociedad hacia el cumplimiento de esta meta.

Finalmente, no hay que olvidar que la oportunidad está dada actualmente para la mejora de la calidad de vida de los Huilenses con la implementación de los acuerdos de paz entre el Gobierno y las FARC, lo que facilita la llegada del Estado a todos los rincones del país como asunto fundamental en la agenda del Huila. Así mismo, la inversión en infraestructura vial, férrea y fluvial está definida a través de estrategias claras que buscan no solo mejorar la calidad de vida de los habitantes con estos medios de transporte, bajando costos de logística para el comercio de sus productos.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Llegamos a la implementación de la estrategia, que no es más que definir la ruta concreta a seguir para alcanzar la visión propuesta con la ayuda de los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales permiten el alcance del objetivo de largo plazo (OLP) mediante el control en el tiempo para verificar su materialización y el cambio estructural y de desarrollo sostenible propuesto que permitirá el mejoramiento de la calidad de vida de los Huilenses.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Con el desarrollo de los objetivos de corto plazo (OCP), se busca definir la ruta específica que se debe cumplir para alcanzar la visión propuesta, estos deben garantizar que al culminar con éxito su alcance se esté promoviendo el cumplimiento del objetivo de largo plazo al que pertenece, para asegurar esto, los OCP deben ser fáciles de medir y cuantitativos con el fin de controlar su avance en el tiempo, realistas de acuerdo a las situaciones específicas de la organización, consistentes y prioritarios (D'Alessio, 2016).

OLP1. El 2027 la actividad agrícola será de \$1.300 MM de pesos. El 2015 fue de 1.103 miles de millones de pesos.

OCP1.1. Incrementar las exportaciones agropecuarias a US \$10 millones para el año 2019. Manteniendo un crecimiento del 10% anual.

OCP1.2. Crear cinco centrales para el proceso de beneficio del grano de café para el año 2019.

OCP1.3. Aumentar de 15 a 30 los proyectos cofinanciados en ciencia y tecnología para el desarrollo del sector productivo para el año 2020.

OCP1.4. Incrementar el promedio de ingreso por habitante del Huila de 390.000 a 600.000 a través de proyectos en alianzas público privadas para el año 2020.

OCP1.5. Crear 80 proyectos de capacitación y acompañamiento para los municipios en organización, planificación y formulación de planes de negocio y proyectos de inversión para el desarrollo local y regional en el año 2021.

OCP1.6. Incrementar la producción de café a \$1200 MM para el año 2024.

OCP1.7. Realizar la pavimentación de la red vial secundaria en promedio 40 km. anuales hasta el 2027.

OLP2. El 2027 el sector de la Pesca será de 100 MM de pesos. El 2015 fue de 53 MM de pesos.

OCP2.1. Desarrollar 60 capacitaciones a los municipios orientadas al sector piscícola al 2020.

OCP2.2. Desarrollar mesas de negociación internacional con los países objetivos de exportación de tilapia: Francia, Canadá, Chile, Reino Unido y Alemania al 2022.

OCP2.3. Aumentar la producción de tilapia en medianos y grandes productores de 1100 toneladas año a 1600 toneladas año en el 2023.

OCP2.4. Aumentar la producción de tilapia en un 2% anual en pequeños productores pasando del 20% al 40% en el 2025.

OCP2.5. Aumentar el número de países de destino de exportación de cinco a quince en filete fresco de tilapia para el 2027.

OLP3. El 2027 la industria manufacturera alcanzará 430 MM de pesos. El 2015 fue de 353 MM de pesos.

OCP3.1. Elevar el número emprendimientos beneficiados con financiación y/o cofinanciación para creación de empresas de 13 a 43 para el año 2019.

OCP3.2. Incrementar el número de personas capacitadas en emprendimiento, asociatividad y bilingüismo de 1.471 a 3.200 en el año 2019.



OCP3.3. Aumentar el número de establecimientos industriales a 1.200 según las condiciones del DANE que funcionen en el Departamento para el año 2020.

OCP3.4. Aumentar el número de establecimientos educativos con trabajo en conjunto con el SENA y apoyados en tecnologías de información de 60 a 100 para el 2023.

OCP3.5. Desarrollar mesas de negociación internacional con los países objetivos de exportación Manufactureros: Alemania, Estados Unidos, Turquía y Costa Rica al 2027.

OLP4. El 2027 el turismo alcanzará 800 MM de pesos. El 2015 fue de 333 MM de pesos.

OCP4.1. Para el año 2021 la marca Huila se encuentre creada y cuente con un índice de recordación del 40% del sector productivo para atraer inversión internacional.

OCP4.2. Para el 2022 aumentar el número de viajeros extranjeros no residentes en Colombia a 6.000 anuales. Para el 2016 el número de viajeros fue de 3.953.

OCP4.3. Para el 2022 aumentar las salidas pasajeros de terminales de transporte a 16 millones anuales. Para el 2016 el número de salidas fue de 8.082.628.

OCP4.4. Para el 2023 aumentar los pasajeros aéreos nacionales a 260.000 anuales. Para el 2016 los pasajeros aéreos fueron 163.446

OCP4.5. Para el 2023 contar con 450 establecimientos de alojamiento y hospedaje. El 2017 se cuenta con 367 establecimientos.

OCP4.6. Para 2027 el Departamento del Huila tendrá 567.000 visitantes a atractivos turísticos. Para el 2016 se cuenta con 148.000 turistas.

OLP5. El 2027 habrá 500.000 habitantes en estado de pobreza y vulnerabilidad. El 2015 habían 886.528 habitantes.

OCP5.1. Aumentar el número de subsidios complementarios para adquisición de vivienda de interés social y prioritario de 1.651 a 7.000 para el 2019.

OCP5.2. Completar la inclusión escolar en los niveles básicos y medio en un 95% en los próximos cinco años.

OCP5.3. Incrementar la participación de población vulnerable en áreas productivas del sector industrial de 1.234 a 2.800 en el año 2022.

OCP5.4 Aumentar la inversión en infraestructura educativa 3% anual hasta el 2027.

OCP5.5. Reducir el porcentaje de analfabetismo 2% anual hasta el 2027.

OLP6. El 2027 la cobertura energética en la zona rural será del 95%. En la actualidad es del 91%.

OCP6.1. Crear conexiones para 20 nuevas viviendas con energías renovables en zona rural a partir del 2019 de manera anual.

OCP6.2. Aumentar el número de viviendas nuevas conectadas al sistema eléctrico en la zona rural de 206.581 a 208.000 para el 2022.

OCP6.3. Crear 3 alianzas público privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura eléctrica al 2025 en energías renovables.

OCP6.4. Aumentar la capacidad de generación hidroeléctrica de 6MW a 8MW para el 2027.

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

**Recursos financieros:** El soporte económico del Departamento debe ser estable y creciente para cumplir los objetivos propuestos, este nivel de inversión debe ser en conjunto; el sector público garantizará el cubrimiento de áreas como la educación y la salud, pero es función del gobierno departamental generar los escenarios adecuados para atraer la inversión de capital privado a la región. Con la terminación del conflicto armado entre el Estado colombiano y la guerrilla del as FARC se abre una gran oportunidad de llegada por parte de inversores nacionales y extranjeros.

**Recursos físicos:** Con la modernización y ampliación de la infraestructura vial, férrea y fluvial, se busca conectar al Huila con el fin de mejorar el transporte de carga e incentivar el turismo responsable. De esta manera, se garantizará el aumento en los recursos privados que se verán como atractivo para nuevas inversiones junto con el recaudo tributario, que servirá para seguir ampliando la red de infraestructura no solo de transporte sino energética y de telecomunicaciones.

**Recursos humanos:** Se estima desarrollar una estructura de educación acorde a las necesidades del Departamento. Con el aumento de personal capacitado en la región, los costos en el sector productivo disminuyen al evitarse el traslado de recurso humano foráneo, además de incrementar los ingresos de los habitantes Huilenses lo que genera un dinamismo en la economía para de este modo motivar la inclusión en el sector educativo.

**Recursos tecnológicos:** Dentro del plan estratégico propuesto se definen escenarios de inversión en ciencia y tecnología, El medio es a través de proyectos que incluyan las universidades y el sector productivo, adicionalmente el fomento de las tecnologías de la información y la democratización de las mismas es primordial para conseguir los escenarios propuestos.

### 7.3. Políticas de cada Estrategía

- E1. Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región.
- P1. Diversificar el sector laboral en zonas rurales del Huila.
  - P2. Fomentar la asociación de la comunidad, en busca de eficiencia productiva.
  - P3. Evitar el impacto medioambiental negativo.
  - P4. Generar nuevas oportunidades de negocio.
  - P5. Capacitar a la población en el uso responsable y sostenible de sus recursos.
- E2. Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo Premium.
- P1. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.
  - P2. Ofrecer bienes y servicios con altos estándares de calidad.
  - P3. Fomentar las investigaciones académicas a las necesidades productivas.
  - P4. Diversificar el sector laboral en el Huila.
  - P5. Fomentar la inclusión de la población en el sector caficultor.
  - P6. Desarrollar convenios para la exportación de líneas especiales de café orgánico.
- E3. Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.
- P1. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.
  - P2. Ofrecer bienes y servicios con altos estándares de calidad.
  - P3. Acercar las investigaciones académicas a las necesidades productivas.
  - P4. Diversificar el sector laboral en el Huila.
  - P5. Fomentar la inclusión de la población en el sector educativo.
  - P6. Desarrollar programas de inclusión de población vulnerable.

- E4. Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.
- P1. Incentivar la participación ciudadana.
  - P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.
  - P3. Difundir y practicar los valores del código de ética.
  - P4. Brindar información real de manera oportuna y transparente.
- E5. Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas, piscícolas y manufactureros en la región.
- P1. Generar incentivos de carácter tributario para la generación de aplicaciones tecnológicas.
  - P2. Acercar las instituciones educativas y empresariales a los sectores agrícolas, piscícolas y manufactureros.
  - P3. Patrocinar prácticas estudiantiles en empresas de desarrollo tecnológico.
  - P4. Brindar apoyo económico a las instituciones educativas para el fortalecimiento de estudios tecnológicos.
- E6. Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.
- P1. Diversificar el sector laboral en el Huila.
  - P2. Evitar el impacto medioambiental negativo.
  - P3. Capacitar a la población en el uso responsable y sostenible de sus recursos.
  - P4. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.
  - P5. Aumentar la tasa de reinserción en el territorio por parte de víctimas del conflicto armado.
- E7. Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.

- P1. Generar y coordinar la realización de asociaciones turísticas.
  - P2. Capacitar a la población para la generación de diversos productos derivados del café para su comercialización.
  - P3. Mejoramiento de la red de carreteras.
  - P4. Fortalecimiento de las políticas de seguridad departamental.
  - P5. Generación de recursos del orden nacional para el sector caficultor.
- E8. Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia.
- P1. Incentivar la participación ciudadana.
  - P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.
  - P3. Difundir y practicar los valores del código de ética.
  - P4. Brindar información real de manera oportuna y transparente.
- E9. Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente y comercialice energía en regiones vecinas.
- P1. Diversificar el sector laboral en el Huila.
  - P2. Evitar el impacto medioambiental negativo.
  - P3. Capacitar a la población en el uso responsable y sostenible de sus recursos.
  - P4. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.
  - P5. Generar nuevas oportunidades de negocio.
- E10. Construir alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.
- P1. Fomentar el potencial turístico del departamento a nivel nacional e internacional.
  - P2. Acercar las instituciones privadas a las gubernamentales.
  - P3. Incentivar la creación de empresas del sector turístico.



- P4. Brindar apoyo económico a la pequeña y mediana industria turística.
  - P5. Generar incentivos tributarios.
- E11. Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.
- P1. Acercar las investigaciones académicas a las necesidades productivas.
  - P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.
  - P3. Difundir y practicar los valores del código de ética.
  - P4. Fomentar la conectividad de la sociedad.
  - P5. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.
- E12. Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector caficultor y de la tilapia de la región.
- P1. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.
  - P2. Ofrecer bienes y servicios con altos estándares de calidad.
  - P3. Generar nuevas oportunidades de negocio.
  - P6. Desarrollar programas de inclusión de población vulnerable.
- E13. Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversales entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública.
- P1. Incentivar la participación ciudadana.
  - P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.
  - P3. Difundir y practicar los valores del código de ética.
  - P4. Brindar información real de manera oportuna y transparente.
- E14. Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.
- P1. Incentivar la participación ciudadana.
  - P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.
  - P3. Difundir y practicar los valores del código de ética.

P4. Brindar información real de manera oportuna y transparente.

E15. Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.

P1. Incentivar la participación ciudadana.

P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.

P3. Difundir y practicar los valores del código de ética.

P4. Fomentar la conectividad de la sociedad.

P5. Fomentar la inclusión de la población en el sector educativo.

E16. Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en el que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.

P1. Incentivar la participación ciudadana.

P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.

P3. Difundir y practicar los valores del código de ética.

P4. Fomentar la conectividad de la sociedad.

#### **7.4. Estructura Organizacional del Huila**

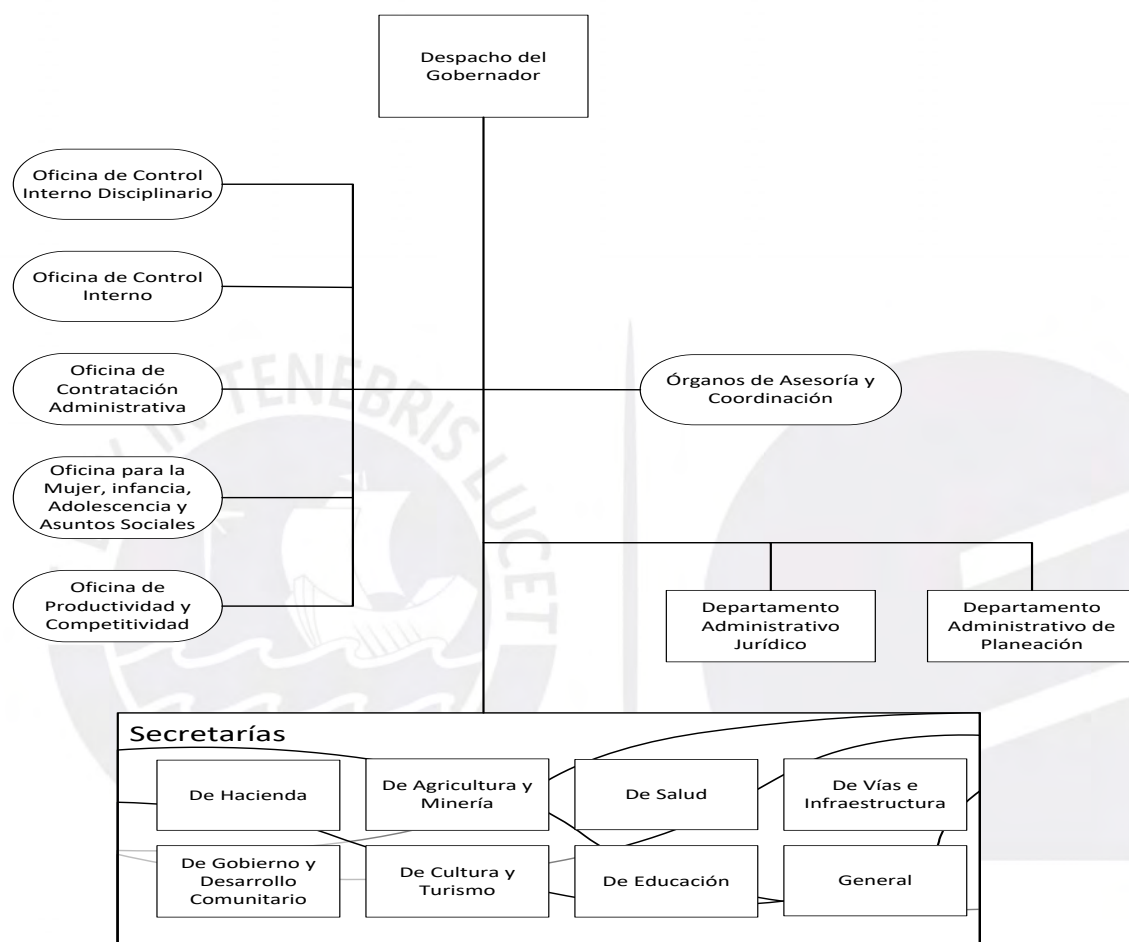
Con la estructura actual que tiene la Administración Central Departamental del Huila ver Tabla 32, el desarrollo de las estrategias propuestas por el Plan se ven limitadas a la falta de facultades y capacidad para implementarlas de algunas secretarías. Con el fin de garantizar un dinamismo eficiente en la estructura de la gestión pública, se propone crear una oficina de gestión de proyectos, que se encarga de conectar los saberes y capacidades de manera eficiente de todas las ramas de la administración con el fin de cumplir los objetivos propuestos por cada una de las estrategias.

Se fusionan las secretarías de Hacienda e Infraestructura, a su vez que la de Cultura, Turismo y Educación, con el fin de aliviar el gasto público ya que estas solo se dedicarían a

desarrollar de manera transversal con toda la institución los proyectos y programas propuestos para alcanzar la visión del Departamento. Adicionalmente de los cargos de mantenimiento de las funciones actuales que soporten la infraestructura existente como se muestra en la Figura 29.

**Tabla 32**

*Estructura Orgánica de la Administración Central Departamental.*



*Nota.* Tomado de “Estructura Orgánica del Departamento del Huila: Organigrama” por el Departamento del Huila. Recuperado de <http://www.huila.gov.co/organigrama-2139>

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias propuestas tienen un componente ambiental muy importante, preservar los recursos naturales del Departamento, es una tarea fundamental para conseguir un desarrollo sostenible productivo. La ventaja geográfica que tiene el Huila respecto a su variedad morfológica ofrece muchas oportunidades económicas en torno a los principales sectores productivos a potencializar, concretamente la agricultura, piscícola y turística, pero a

su vez la responsabilidad de cuidar estos recursos. Es necesario buscar la exploración y explotación responsable del café, tilapia y demás productos agrícolas y piscícolas en la región, además de implementar prácticas ambientalmente amigables en la ecoaventura.

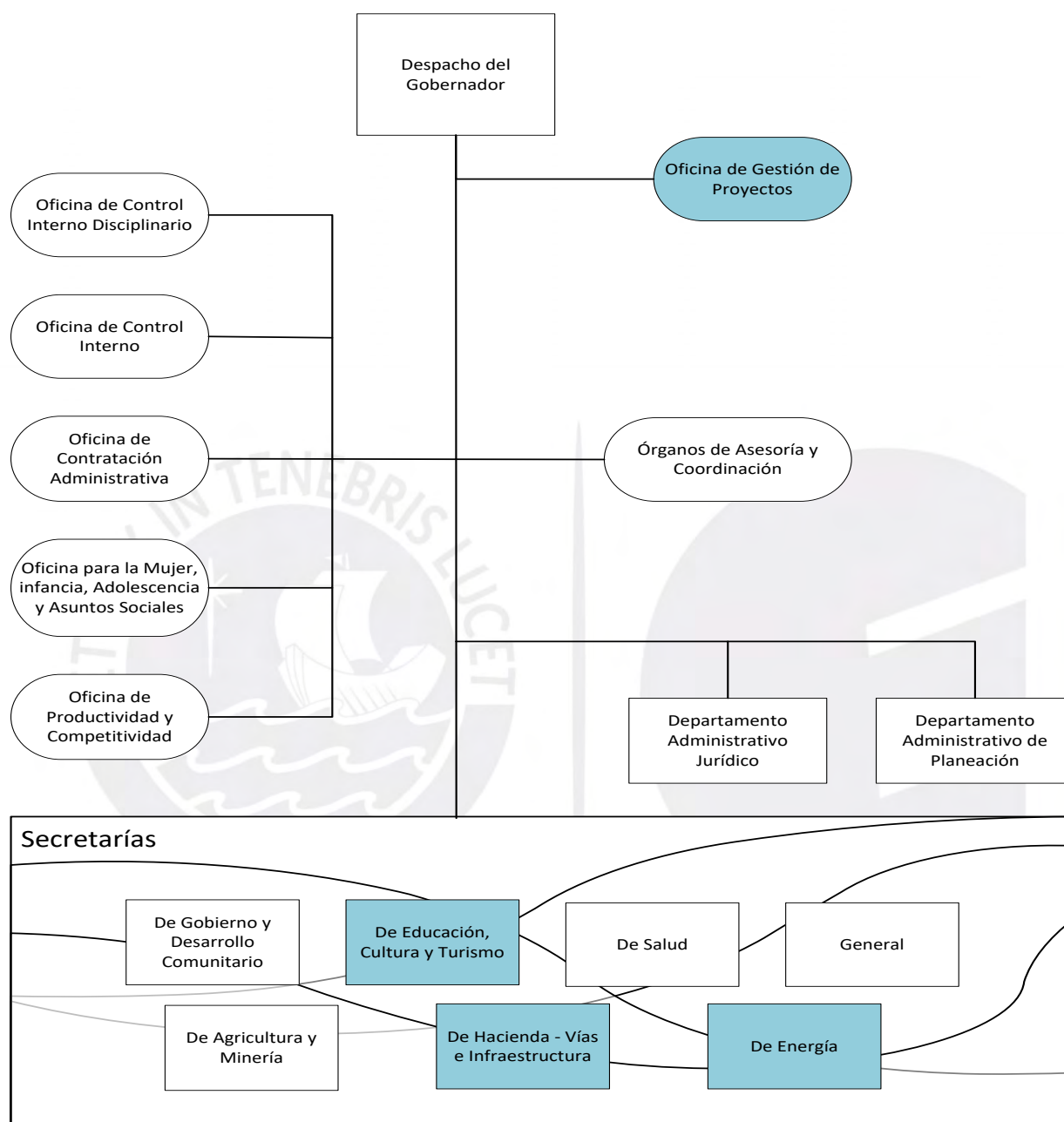


Figura 29. Organigrama Administrativo Central del Huila - oficina de gestión de proyectos.

El componente social está anidado a las mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos, empezando por garantizar las necesidades básicas como son salud, educación y servicios públicos, la conexión al Sistema de Transmisión Nacional garantizará que todos los

habitantes del Huila tengan acceso a la energía eléctrica, fundamental para subsanar dificultades de tipo social y económico. Al aumentar el número de establecimientos educativos en el sistema se busca elevar los conocimientos de la comunidad para poder integrarse a la sociedad de manera productiva.

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

Desde la sociedad es donde se producen los cambios, las estructuras cimentadas en tradicionales vicios no tiene la perspectiva ni el deseo de generar las modificaciones necesarias para el desarrollo social de la región. Cada día es más necesario empoderar a los habitantes en su territorio, no solo físico sino político y económico. Al democratizar las decisiones más allá de una votación popular cada cuatro años, el ciudadano comenzará a sentir la pertenencia por su Departamento.

En la búsqueda por la erradicación de la pobreza la administración departamental es la encargada de diseñar e implementar políticas públicas en pro de mejorar la educación de los ciudadanos, con habitantes capacitados según sus necesidades y deseos el desarrollo de iniciativas para la generación de empresas se convierte en algo eficiente y productivo para la región.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Lo más importante a la hora de establecer o generar un cambio es comunicar o dar a conocer cuál sería la meta u objetivo deseado una vez implementada o puesta en marcha la estrategia para alcanzarlos, y dentro del cual se debe tener presente aspectos tecnológicos, económicos (Jiménez, C. N. 2012), ambientales, políticos y sociales entre otros que faciliten la tarea, eso sin perder de vista que todo cambio se logra a través de programas de formación.

Para el presente asunto, hablando del Departamento del Huila como un negocio que debemos optimizar en todos los aspectos, económicos, sociales, culturales y ambientales, se tiene que involucrar el factor humano (Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. 2006), que sirve y

del cual se vale la organización para lograr sus objetivos, y por supuesto el cambio acá planteado. Para ello, resulta importante el plan estratégico que permita que ese cambio se lleve a cabo de una manera exitosa y no en solo retórica o intenciones.

En ese orden de ideas, para no quedarnos en el ejercicio de querer establecerlo, el primer paso que debemos tener presente es el objetivo, esto es, lograr que el departamento del Huila para el año 2027 se vuelva competitivo en temas de educación, social, económico y ambiental, lo cual debe ser de conocimiento de todos, tanto de participantes directos e indirectos como de terceros, con el fin de dar a conocer los beneficios del cambio propuesto.

Esta labor estará a cargo de los dirigentes del departamento del Huila, en especial de su gobernador o gobernadores de turno, durante el proceso, y hasta el año 2027 como fecha para culminar la estrategia y evaluarla. Adicionalmente, se debe ofrecer toda la información sobre las ventajas y desventajas del plan, las acciones internas y externas a realizarse, así como la forma de enfrentar la resistencia al cambio que se pueda generar desde diferentes sectores de la sociedad en respuesta a sus propios intereses de cada grupo de presión político y económico, o de cualquier orden, acompañados por supuesto con procesos que faciliten los cambios en la organización (Duque, J. L. S. 2014).

Los anteriores pasos acá expuestos son planteados por (Kotter 1986) para lograr un cambio exitoso, donde las personas son la principal fuente de cambio en las organizaciones, y es a ellos a los que tenemos entrenar para la evolución, eso sí teniendo clara y planificada, las metas, objetivos y recursos definidos, así como las competencias necesarias para cada etapa (Alles, M. 2013)., como son la recolección de datos, el análisis de los datos tomados para su interpretación y diagnóstico, estableciendo prioridades y objetivos, y por supuesto la intervención más adecuada para solucionar el problema organizacional.

No hay que olvidar que por naturaleza propia de las organizaciones, estas deben cambiar con el tiempo para su supervivencia, por lo que se requiere que las organizaciones



sean competitivas a través de la adquisición de nuevos conocimientos, convenios, clúster, asociaciones que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir la integración y diversificación de competencias, bajo la utilización de herramientas jurídicas y políticas, así como económicas que le permitan al Departamento del Huila generar una estructura adecuada al portafolio de productos y/o servicios que se pretende atender o explotar, esto bajo estrategias que logren el éxito en el alcance de los objetivos establecidos.

Estrategia que requiere del análisis del diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir la misión aliada a los lineamientos estratégicos que deben orientarla, que facilite la identificación de las variables internas y externas que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de servicio, con el fin de establecer las debilidades y amenazas, como sus potencialidades donde se debe actuar para el logro del objetivo de largo plazo.

Ahora, con el fin de lograr una organización más laxa y dinámica que permita gestionar recursos, dentro de una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, que permitan un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de toda la ciudadanía basados en estructuras funcionales por áreas de negocios, con el apoyo de nuevas tecnologías de las telecomunicaciones que han propiciado cambios en las estructuras organizacionales, bajo principios elementales de la ética, honestidad y justicia.

Todo lo anterior, conlleva que la modificación de la estructura administrativa no puede hacerse sin la validación de la ciudadanía, el gobierno debe encargarse de la divulgación de este plan estratégico asegurando que toda la información llegue de manera clara a todos los interesados, esto con el fin de generar una convivencia adecuada para el desarrollo del Huila. Al transmitir objetivamente la información se busca generar una cultura

del control y veeduría ciudadana adecuada para conseguir el alcance de los cambios propuestos.

### **7.8. Conclusiones**

La implementación del plan estratégico en el departamento del Huila permitirá un cambio estructural que impulsará su desarrollo sostenible. En esa medida, el fortalecimiento de la educación, el recurso humano del Departamento subirá el nivel competitivo del mismo, lo que permitirá la creación de nuevas empresas, mejorar la calidad en el sector productivo y elevar los ingresos promedio de sus habitantes. Al conseguir estos objetivos el Huila aumentará sus ingresos, y a su vez se abrirá la oportunidad de incrementar las inversiones en el sector agrícola, turístico y de infraestructura, que soportado en el nivel educativo de los ciudadanos soportará la apertura de nuevos mercados.

Con los objetivos de corto plazo se define una ruta de implementación encaminada a cumplir con el alcance que se propone como visión del Departamento. En esta medida los objetivos de corto plazo son usados para hacer un seguimiento claro del avance del plan estratégico y con esto estar un paso delante de los inconvenientes y mitigar el impacto de las situaciones que no le favorecen.

Finalmente, la estructura organizacional propuesta permite reducir el gasto público en administración, optimizando las áreas funcionales para que trabajen todas en conjunto con una oficina de gestión de proyectos que promueva y articule las capacidades de toda la institución con el fin de cumplir los objetivos.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El planteamiento estratégico acá propuesto debe ser objeto de control por parte de todos los intervinientes, acompañado de un aprendizaje continuo generado por un nuevo modelo educacional y la inclusión de sus habitantes en este, que sumado a la reestructuración de la administración departamental, permitirán la consolidación y apertura de mercados internos y externos en los sectores agrícolas, turístico y piscícola que mejoren la calidad de vida de los Huilenses, bajo la base de acciones que garanticen el logro o alcance de la visión.

### 8.1. Perspectivas de Control

El proceso de planeación estratégica se encuentra en un estado dinámico permanente, con retroalimentaciones y mejoras continuas que permiten desarrollarlo de manera ajustada a las realidades propias de las organizaciones. Es debido a esto que, el proceso de evaluación y control es transversal a todas las etapas (D'Alessio, 2016).

Con las exigencias propias del Huila y a la gran cantidad de variables que se enfrentan en este proceso, los organismos de control deben estar atentos a seguir de cerca el desarrollo de este plan. Acompañando como parte fundamental de esta etapa los ciudadanos deben hacer una veeduría efectiva que garantice el cumplimiento o modificación oportuna de las estrategias propuestas.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Con el cumplimiento de los objetivos propuestos para el Departamento, las modificaciones en las políticas de educación y el aumento de la inclusión en el sector educativo, mejorarán la situación social y económica de los habitantes. El propósito es la especialización o tecnificación de la mano de obra del departamento con miras al fortalecimiento de los sectores productivos definidos como pilares en los objetivos de largo plazo, reduciendo no solo la deserción escolar; sino motivando a las personas a ver la educación como un camino para expandir sus oportunidades de mejorar la calidad de vida y

enfocar la educación como un proceso de satisfacción y no solamente como tránsito en búsqueda de aumentar los ingresos.

### **8.1.2. Procesos**

La reestructuración de la Administración Departamental está orientada a través de los objetivos dirigidos hacia incrementar el nivel de transparencia, aumentar la percepción de la ciudadanía en el sector público como eje de corrupción, garantizar el uso efectivo de los recursos financieros del departamento, incentivar la veeduría y participación ciudadana en las decisiones y el control de la administración pública, con miras al fortalecimiento de los sectores productivos del departamento planteados en esta estrategia.

### **8.1.3. Clientes**

Los objetivos que se proponen para la consolidación y apertura de los mercados tanto internos como extranjeros hacen parte de la perspectiva del cliente. En los sectores agropecuarios, piscícola y turístico principalmente se diseñaron estrategias claras para el aumento en la calidad de los productos, asegurando de esta manera la satisfacción del cliente. Las inversiones en infraestructura vial reducirán los costos de la exportación de café y tilapia principalmente, así como aumentará el flujo de turistas a los principales sitios turísticos a promover.

### **8.1.4. Financiera**

La perspectiva financiera está construida por los objetivos que buscan mejorar la situación económica del Departamento, mediante la generación de ingresos derivados de la tributación las nuevas empresas dedicadas a la explotación de los ramos agrícolas y piscícolas, el incremento de exportaciones, la depuración de procesos ineficientes en la administración, el blindaje institucional con la corrupción y el aumento en la generación de empleo propio del desarrollo productivo propuesto, generan un aumento en el ingreso promedio de los trabajadores y empresas.

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

Con el Tablero de Control Balanceado, los objetivos de corto plazo se cimientan de manera efectiva en acciones que garantizan las rutas para lograr con éxito el alcance de la visión, es una herramienta clara que agrupa los responsables según lo establecido por la organización estructurada para la Administración central Departamental, tal y como se observa en la Figura 30.

## 8.3. Conclusiones

Los indicadores necesarios acá definidos favorecen el control efectivo del avance para cada uno de los objetivos, que a su vez definen la ruta para lograr el desarrollo exitoso de las estrategias propuestas. Las acciones definidas en la herramienta cumplen con los principios básicos para el cumplimiento de un Plan Estratégico alcanzable y ambicioso que busca mejorar el bienestar social y económico del Departamento, mediante la inclusión en el sector educativo enfocado en el empleo, la adecuación de la infraestructura departamental, administrativamente hablando permita un enfoque empresarial, aumentando la transparencia en sus organizaciones, para la consolidación y apertura de mercados agropecuarios, piscícolas y turísticos que sin lugar a dudas no sólo impactaran los mercados, sino que mejoraran la situación actual del departamento.

Para tal fin, se asignaron responsables algunas secretarías para los objetivos de corto plazo, la estructura organizacional propuesta crea una oficina de gestión de proyectos que articula de manera eficiente los recursos humanos, económicos y de conocimiento para conseguir cada uno de ellos y de esta manera garantizar sinergia en el desarrollo de la visión a través de todas las áreas de la institución, generando siempre una comunicación horizontal a través de todos los interesados ya sean externos o internos.



No.	Objetivos	Indicadores	unidades	Acciones	Responsables
<b>Perspectiva Financiera</b>					
OCP1.1	Incrementar las exportaciones agropecuarias a US \$10 millones para el año 2019. Manteniendo un crecimiento del 10% anual.	Exportaciones agrícolas	Dólares	Promover mejores decisiones de inversión pública para el desarrollo rural y agropecuario. Implementar estrategias de ordenamiento y desarrollo territorial. Fomentar la sostenibilidad ambiental y realizar reformas institucionales profundas. Implementar una política sistémica pro-exportaciones, con entidades que se coordinen entre sí y que logren la diversificación exportadora del sector.	Secretaría De Agricultura y Minería
OCP1.6	Incrementar la producción de café a 1200 MM para el año 2024	Producción de café	Pesos	Implementar programas para mejorar las condiciones del suelo a través de fertilizantes naturales y artificiales. Dar obligatoriedad al cumplimiento de los protocolos de calidad para evitar pérdidas de insumo durante el proceso de recolección y selección del grano. Utilizar clones adaptados a enfermedades y resistentes a las plagas del café, la poda y realizar control de la erosión del suelo.	De Agricultura y Minería
<b>Perspectiva del Cliente</b>					
OCP2.2	Desarrollar mesas de negociación internacional con los países objetivos de exportación de tilapia: Francia, Canadá, Chile Reino Unido y Alemania al 2022	Número de países de destino	Número de países.	Gestionar la negociación de nuevos tratados de comercio internacional sobre productos del Hulla. Exportar filete fresco de Tilapia a Canadá, Chile, y Alemania.	De Gobierno y desarrollo comunitario.
OCP2.5	Aumentar el número de países de destino de exportación de cinco a quince en filete fresco de tilapia para el 2027	Número de países de destino	Número de países.	Gestionar la negociación de nuevos tratados de comercio internacional sobre productos del Hulla. Aprovechar la entrada de la tilapia con cero arancel a Estados Unidos, para fortalecer las exportaciones a este país En conjunto con Procolombia, abrir nuevas oportunidades en mercados como Canadá y México	De Agricultura y Minería
OCP3.5	Desarrollar mesas de negociación internacional con los países objetivos de exportación Manufactureros: Alemania, Estados Unidos, Turquía y Costa Rica al 2027	Número de países de destino	Número de países.	Gestionar la negociación de nuevos tratados de comercio internacional sobre productos del Hulla. Productos manufactureros a Costa Rica.	De Gobierno y desarrollo comunitario.
OCP4.1	Para el año 2021 la marca Hulla se encuentre creada y cuente con un índice de recordación del 40% del sector productivo para atraer inversión internacional	Índice de recordación	Porcentaje	Realizar campañas de Posicionamiento y branding a través de blogs corporativos y gubernamentales fomentando los productos con mayor cantidad y calidad de producción. Planificar y promocionar servicios y productos locales, que permitan alianzas con la administración, reduciendo considerablemente los costos de marketing con el fin de llegar a mercados internacionales. Hacer uso de las herramientas que ofrece el entorno digital para promover y comercializar los productos de la región involucrando a las medianas y grandes empresas para que sean una vitrina de exportación.	De Educación, Cultura y Turismo
OCP4.2	Para el 2022 aumentar el número de viajeros extranjeros no residentes en Colombia a 6.000 anuales. Para el 2016 el número de viajeros fue de 3.953	Número de viajeros extranjeros no residentes en Colombia	Número de viajeros	Generar en conjunto con el ministerio de cultura y turismo, planes especiales para los extranjeros que visiten el hulla. Mostrar los atractivos turísticos de Hulla dentro de los programas de marca país que lance el gobierno colombiano, a través del ministerio de cultura y turismo	De Educación, Cultura y Turismo
OCP4.3	Para el 2022 aumentar las salidas pasajeros de terminales de transporte a 16 millones anuales. Para el 2016 el número de salidas fue de 8.082.628	Numero de pasajeros de terminales de transporte	Número de pasajeros	Aumentar la infraestructura de los terminales de transporte del departamento, modernizándolos y permitiendo mayor capacidad para la llegada y salida de buses	De Educación, Cultura y Turismo
OCP4.4	Para el 2023 aumentar los pasajeros aéreos nacionales a 260.000 anuales. Para el 2016 los pasajeros aéreos fueron 163.446	Número de pasajeros aéreos nacionales	Número de pasajeros	En conjunto con las agencias de viajes, generar paquetes turísticos que incluyan tanto tiquetes aéreos, como estancias a hoteles y entradas a los atractivos turísticos más importantes del departamento	De Educación, Cultura y Turismo
OCP4.6	Para 2027 el Departamento del Hulla tendrá 567.000 visitantes a atractivos turísticos. Para el 2016 se cuenta con 148.000 turistas.	Número de visitantes a atractivos turísticos	Número de visitantes	Llevar a cabo estrategias de planificación y acción para promocionar los sitios turísticos del Hulla. Gestionar programas de inversión y modernización de la infraestructura así como la consecución de obras para aumentar los escenarios deportivos y artísticos. Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector hotelero para ofrecer planes turísticos de relajación y bienestar.	De Educación, Cultura y Turismo
<b>Perspectiva Interna</b>					
OCP1.3	Aumentar de 15 a 30 los proyectos cofinanciados en ciencia y tecnología para el desarrollo del sector productivo para el año 2020.	Número de proyectos cofinanciados en ciencia y tecnología	Número de Proyectos	Realizar inversiones en centros de investigación y hacer alianzas con universidades.	De Educación, Cultura y Turismo
OCP1.4	Incrementar el promedio de ingreso por habitante del Hulla de 390.000 a 600.000 a través de proyectos en alianzas público privadas para el año 2020.	Ingreso promedio anual	Pesos	Fomentar la inclusión de los habitantes en el sector educativo. Incentivar a los contratistas por medio de beneficios tributarios el aumento en los salarios de personas calificadas. Beneficios tributarios en proyectos de emprendimiento que generen empleo sobre mano de obra calificada	De Gobierno y Desarrollo Comunitario
OCP1.5	Crear 80 proyectos de capacitación y acompañamiento para los municipios en organización, planificación y formulación de planes de negocio y proyectos de inversión para el desarrollo local y regional en el año 2021	Numero de proyectos de capacitacion y acompañamiento	Numero de proyectos	Generación en conjunto con el SENA, planes de capacitación y acompañamiento, con base en las necesidades de cada municipio, enfocados en temas de negocio e inversión.	De Gobierno y Desarrollo Comunitario
OCP2.1	Desarrollar 60 capacitaciones a los municipios orientadas al sector psíquico al 2020.	Número de capacitaciones orientadas al sector psíquico	Número de capacitaciones	Implementar políticas de capacitación para las instituciones municipales.	De Gobierno y Desarrollo Comunitario
OCP2.3	Aumentar la producción de tilapia en medianos y grandes productores de 1100 toneladas año a 1600 toneladas año en el 2023	Producción de tilapia al año	Toneladas	Ejecutar proyectos productivos y de investigación aplicada, que logren unir la academia, con centros de investigación. Ejecutar proyectos de modernización tecnológica y montaje de plantas de procesamiento psíquico	De Agricultura y Minería
OCP2.4	Aumentar la producción de tilapia en un 2% anual en pequeños productores pasando del 20% al 40% en el 2025.	Porcentaje de aumento de producción de tilapia	Porcentaje	Fomentar la adquisición de áreas por parte de los productores para producir más en estanques de tierra Modernización tecnológica del sistema de cultivo y plantas de procesamiento psíquico. Trabajar de la mano con Colciencias para tener un biomodelo de monitoreo permanente para los embalses de Betania y El Quimbo.	De Agricultura y Minería
OCP3.1	Elevar el número emprendimientos beneficiados con financiación y/o cofinanciación para creación de empresas de 13 a 43 para el año 2019	Numero de emprendimientos beneficiados con financiación	Numero de beneficiados	Juntar todas las entidades de emprendimiento del gobierno, con eventos propios en el departamento, como el concierto regional de emprendimiento Generar mas modelos de financiación como el de Banco Unidos, con tasas de interés atractivas y competitivas para los emprendedores.	De Gobierno y Desarrollo Comunitario
OCP3.2	Incrementar el número de personas capacitadas en emprendimiento, asociatividad y bilingüismo de 1.471 a 3.200 en el año 2019	Personas capacitadas en emprendimiento	Número de personas	En conjunto con mistic, generar espacios dentro de Vive Digital Lab, para la capacitación en línea en aspectos de emprendimiento. Junto con el SENA, crear programas de estudio asociados a emprendimiento, enfocados en las actividades económicas clave del departamento (estrategias SER)	De Gobierno y Desarrollo Comunitario
OCP5.1	Aumentar el número de subsidios complementarios para adquisición de vivienda de interés social y prioritario de 1651 a 7000 para el 2019.	Número de subsidios adjudicados	Número de subsidios	Identificar la población objetivo que pueda acceder a los subsidios. Viabilidad financiera del departamento. Crear alianzas con el sector financiero. Implementar los planes de adjudicación.	De Hacienda - Vías e Infraestructura
OCP5.2	Completar la inclusión escolar en los niveles básico y medio en un 95% en los próximos cinco años.	Cantidad de población incluida en el sector educativo	Porcentaje	Mejorar condiciones sociales y económicas de los profesores.	De Educación, Cultura y Turismo
OCP5.3	Incrementar la participación de población vulnerable en áreas productivas del sector industrial de 1.234 a 2.800 en el año 2022	Cantidad de personas formadas.	Número de personas	Identificar necesidades de la población. Identificar oportunidades del sector industrial. Incentivar la vinculación de la población vulnerable. Desarrollar alianzas.	De Gobierno y Desarrollo Comunitario
OCP5.5	Reducir el porcentaje de analfabetismo 2% anual hasta el 2027.	Cantidad de personas analfabetas	Porcentaje	Identificar las regiones con mayor analfabetismo. Invertir en infraestructura para inclusión educativa.	De Educación, Cultura y Turismo
<b>Perspectiva de la Organización</b>					
OCP1.2	Crear cinco centrales para el proceso de beneficio del grano de café para el año 2019.	Número de centrales para el proceso de beneficio del grano de café.	Número de centrales	Desarrollar estudios para la localización estratégica de los centros. Abrir licitación pública orientada a la construcción de los centros con habitantes de las comunidades. Realizar inversiones y crear APP con el fin de garantizar el uso de los recursos eficientemente.	De Energía
OCP1.7	Realizar la pavimentación de la red vial secundaria en promedio 40 km. anuales hasta el 2027.	Tramos pavimentados	km	Licitación de obras de pavimentación para los tramos de vías secundarias de acuerdo al impacto socioeconómico.	De Hacienda - Vías e Infraestructura
OCP3.3	Aumentar el número de establecimientos industriales a 1.200 según las condiciones del DANE que funcionen en el Departamento para el año 2020.	Numero de establecimientos industriales	Numero de establecimientos	Fomentar en los empresarios, las buenas practicas planteadas por el DANE, con el fin de cumplir con los estándares.	De Gobierno y Desarrollo Comunitario
OCP3.4	Aumentar el número de establecimientos educativos con trabajo en conjunto con el SENA y apoyados en tecnologías de información de 60 a 100 para el 2023.	Cantidad de establecimientos educativos	Número de establecimientos	Construir nuevas instituciones educativas.	De Educación, Cultura y Turismo
OCP4.5	Para el 2023 contar con 450 establecimientos de alojamiento y hospedaje. El 2017 se cuenta con 367 establecimientos.	Número de establecimientos de alojamiento y hospedaje	Número de establecimientos	Incentivar la inversión extranjera en este sector de la economía, para permitir acelerar la construcción de nuevos establecimientos.	De Educación, Cultura y Turismo
OCP5.4	Aumentar la inversión en infraestructura educativa 3% anual hasta el 2027.	Valor de la inversión en infraestructura	Millones de pesos	Construir nuevas instituciones educativas.	De Educación, Cultura y Turismo
OCP6.1	Crear conexiones para 20 nuevas viviendas con energías renovables en zona rural a partir del 2019 de manera anual.	Conexiones con energías renovables	Número de conexiones	Desarrollar proyectos comunitarios con fuentes de energía no convencionales en zonas sin conexión al STN.	De Energía
OCP6.2	Aumentar el número de viviendas nuevas conectadas al sistema eléctrico en la zona rural de 206.581 a 208.000 para el 2022.	Número de viviendas nuevas conectas al sistema eléctrico	Número de viviendas	Gestionar con el STN las nuevas conexiones.	De Energía
OCP6.3	Crear 3 alianzas público privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura eléctrica para el 2020 en energías renovables.	Número de alianzas público privadas para infraestructura eléctrica	Número de APP	Incentivar al sector privado para la inversión en infraestructura para el desarrollo de la región.	De Energía
OCP6.4	Aumentar la capacidad de generación hidroeléctrica de 6MW a 8MW para el 2027.	Capacidad de MW instalados	MW	Realizar estudios de viabilidad. Abrir licitación pública para contratar los diseños. Crear APP para la construcción y posterior operación del a central.	De Energía

Figura 30. Tablero de Control Balanceado

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp.571 – 579



## Capítulo IX: Competitividad del Departamento del Huila

Para aprovechar la ventaja competitiva del Departamento del Huila, su posición privilegiada geográficamente que le otorga potencial en mercados o sectores agrícolas, turístico y piscícola es necesario la adecuación de sus sistema vial, el fortalecimiento del sector educativo, el fortalecimiento de sus estructura organizacional y la participación de organizaciones empresariales a todo nivel, así como de la ciudadana que sirva de insumo para el desarrollo de las industrias a fortalecer, tal y como pasaremos a exponerlo, todo dentro de un ámbito sostenible ambientalmente hablando.

### 9.1. Análisis Competitivo del Departamento del Huila

Según el más reciente Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, Colombia se encuentra en la casilla 61 entre 138 países, y ocupa el quinto lugar en el ranking en América Latina, superado por Chile, Panamá, México y Costa Rica. Hace diez años, el país estaba en la posición 69 y también era el quinto mejor de Latinoamérica

El índice de Competitividad Departamental evalúa la competitividad mediante diez pilares, los cuales están agrupados en tres factores, tal y como lo define Consejo Privado de Competitividad (2106b):

#### Condiciones Básicas

- Instituciones
- Infraestructura
- Tamaño del mercado
- Educación básica y media
- Salud
- Sostenibilidad ambiental

#### Eficiencia

- Educación superior y capacitación

- Eficiencia de los mercados

#### Sofisticación e innovación

- Sofisticación y diversificación
- Innovación y dinámica empresarial

Si bien los diez pilares son objetivos relevantes para todos los departamentos, es justo afirmar que su importancia relativa cambia en función de la etapa de desarrollo en la que se encuentre cada región. En efecto, el esfuerzo que debe invertir una región en una baja etapa de desarrollo debe enfocarse en el mejoramiento de las condiciones básicas con el fin de lograr de manera efectiva incrementar la productividad y la competitividad de su economía. Por el contrario, para los departamentos con un nivel de desarrollo en una etapa avanzada, la estrategia se debería enfocar (sin descuidar los demás factores) en acciones que permitan sofisticar y diversificar su economía, por lo que el Consejo Privado de Competitividad decidió ponderar los factores de acuerdo a la etapa de desarrollo en el que se encuentre el departamento.

El Huila se encuentra en una etapa de desarrollo nivel 3 según el consejo privado de competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario, en el que la etapa máxima es la 4, ocupando el puesto 15 en el Índice Departamental de Competitividad con un puntaje general de 4,26 ascendiendo un puesto respecto a 2015.

### Tabla 33

*IDC 2016: Clasificación General y por Factores.*

IDC 2016	Factores							
	Condiciones básicas		Eficiencia		Sofisticación e innovación			
	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)
<b>Huila</b>	4.26	15	5.68	10	3.57	16	2.52	18

*Nota.* Tomado de “Índice Departamental de Competitividad” por el Consejo Privado de Competitividad, 2016. Bogotá: Zetta Comunicaciones.

Ya que el Huila se encuentra en una etapa 3 de desarrollo las ponderaciones de los factores poseen los valores 40%, 45% y 15% para el factor de condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación respectivamente, evidenciando que para el momento en el que se encuentra el Departamento es prioritario enfocar los esfuerzos en los pilares de eficiencia en la educación superior y los mercados.

Para el factor de condiciones básicas el Departamento se encuentra en la décima posición, con una distancia de 0.38 puntos al primero que en este caso es Risaralda. Dentro de este factor evaluado, la variable con mejor calificación es la que mide la eficacia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión. Esta variable identifica el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en los planes de desarrollo de la administración, y hace parte del subpilar de desempeño administrativo en la que el Huila obtuvo un puntaje 7.78 ubicándolo en el cuarto puesto.

El pilar de instituciones está definido por cuatro subpilares que a su vez se dividen en 15 variables; desempeño administrativo, gestión fiscal, transparencia y, seguridad y justicia. Como se analizó anteriormente el Departamento obtiene una muy buena calificación en el subpilar de desempeño administrativo, mientras que, en la gestión fiscal ocupa un puesto debajo de la media (17) siendo la capacidad de recaudo la variable peor evaluada, mostrando debilidades en este ámbito.

En cuanto a infraestructura los servicios públicos, su costo y cobertura reciben una evaluación media respecto al resto del país, siendo la penetración de internet de banda ancha y la capacidad del mismo la peor variable para este pilar, aunque el sistema vial tiene un registro variable se identifica que el costo de transporte interno tiene una posición muy competitiva, junto con la red vial secundaria pavimentada.

Los tamaños de mercado tanto interno como externo mantienen una ponderación intermedia, se ubica en la novena posición después del departamento de Boyacá y seguido

por Caldas. Registra un aumento 0.18 puntos desde la medición del 2015 lo que genera un ascenso de tres posiciones.

Siendo la educación el motor propulsor del desarrollo tal y como se ha considerado a nivel nacional y territorial, la cobertura sigue siendo deficiente para cumplir este propósito. La lucha contra la deserción en la educación básica y media está en un momento crítico pues a nivel nacional se encuentra en el nivel más alto, competitivamente hay mucho por trabajar ya que debido a esta variable se generó la disminución de una posición desde el 2015 a pesar del impulso de la variable calidad que se alcanzó los primeros lugares a nivel nacional.

Con el fin de garantizar la cobertura en salud desde el año 2012 la afiliación al régimen subsidiado en el Departamento se ha incrementado de manera importante, pasando de 89% al 98% en el año 2015, ubicando al Huila en un buen nivel en comparación con el nivel nacional, que se encuentra en el 96% y con la región centro sur que posee una cobertura del 97% (Gobernación del Huila, 2016b). Esto se ve reflejado en un incremento en la competitividad para el 2015 respecto al 2016 pero para el año 2016 se vuelve a registrar una caída que lo ubica en el puesto 17.

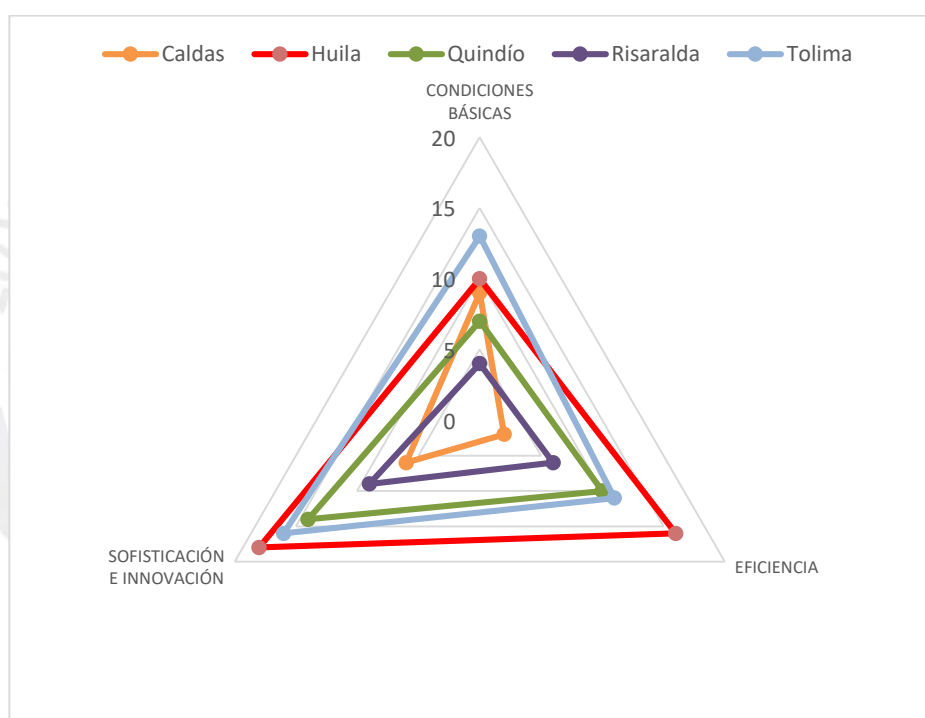
El lugar privilegiado lo tiene el Huila en el pilar sostenibilidad ambiental, ocupando el primer puesto. Sus bajos niveles de deforestación y su eficiente gestión del riesgo y lo ambiental, ubican a la región con un potencial importante para enfrentar el cambio climático y explotar sus recursos morfológicos de manera sostenible.

En lo que concierne a la eficiencia, se evalúan la eficiencia en el mercado laboral y de bienes, además del desarrollo financiero. Aunque existan ventajas como una baja carga tributaria para las empresas de la región, la informalidad y la baja cobertura del sector financiero impiden que el Departamento ascienda en sus niveles de competitividad. Por otro lado, la educación superior se ve afectada por la baja inversión, generando un descenso en la

calidad y pobre cubrimiento, lo que le conlleva a ocupar las últimas posiciones en cobertura de instituciones de educación superior con acreditaciones de alta calidad.

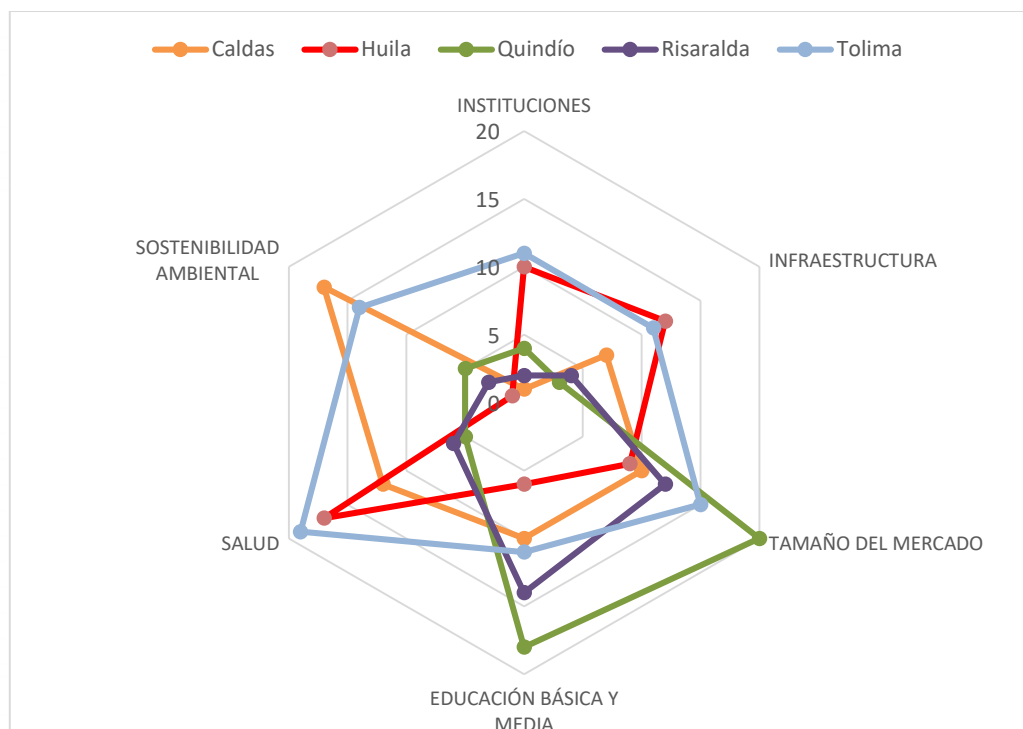
Finalmente, para el factor de sofisticación y diversificación los resultados no son los mejores, los niveles de investigación y generación de patentes o diseños industriales ubican al Huila en último lugar. A su vez, la diversificación de los mercados de exportación está en un nivel medio que ofrece oportunidades de expansión (Consejo Privado de Competitividad, 2106b).

En la Figura 31 se evidencia que el Huila ocupa lugares menores respecto a sus competidores directos, con el Tolima gana posición en el factor de condiciones básicas.



*Figura 31.* Posición competitiva según factor Tomado de Consejo Privado de Competitividad. (2106b). Índice Departamental de Competitividad 2016. Bogotá: Puntoaparte.

Dentro del factor de condiciones básicas que se muestra en la Figura 32, se observa que no hay una superioridad en todos los pilares por parte de ningún competidor.



*Figura 32.* Posición de competidores en el factor 01 Tomado de Consejo Privado de Competitividad. (2106b). Índice Departamental de Competitividad 2016. Bogotá: Punto aparte.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento del Huila

Con el análisis hecho debido a los índices de competitividad en los pilares fundamentales para el Departamento, se identificaron las siguientes ventajas:

- Excelentes prácticas en sostenibilidad ambiental.
- Bajas tarifas de movilidad intermunicipal dentro del Huila.
- Oportunidad de expansión de mercados nacionales e internacionales.
- Desarrollo en infraestructura de la red vial de nivel secundario.
- Cubrimiento de las necesidades básicas de la población en cuanto a salud, servicios públicos y educación básica.

## 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento del Huila

Dentro del departamento del Huila, se han identificado dos clústeres; el piscícola y el turístico. Por medio del programa ‘Rutas Competitivas’ que impulsa el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la piscicultura en el departamento será una apuesta



productiva con el fin de fortalecer aún más su capacidad, de cara a competir con los mercados internacionales, a su vez que el sector turístico se impulsará para ser un motor de crecimiento sostenible.

El clúster piscícola en el Departamento del Huila se caracteriza por ser una mezcla conformada en su mayoría por pequeñas empresas dispersas en el territorio con producción en el sistema de estanques de tierra y con algunas medianas y grandes empresas integradas entre sí con sus proveedores. Los pequeños productores generan cerca del 20% de la producción de la región, estos productores se encuentran localizados cerca de la ladera y hacen policultivos con tilapia, bocachico y carpa. Los pequeños excedentes de la producción los comercializan a nivel local (INNpuls, 2013a).

Los medianos productores son aquellos que producen más de 80 toneladas por año en el sistema de estanques en tierra, mientras que para jaulas en embalse la producción debe ser entre 180 y 300 toneladas al año. Estos se benefician de las asociaciones para distribuir y comercializar sus productos ya sea a través de mayoristas o incluso por sus propios medios posicionándose en las centrales de abastos del país.

Cuando el nivel de producción es tal que el productor controla toda la cadena, desde la cría hasta la comercialización y tiene un manejo financiero y administrativo de tipo empresarial, se considera un gran productor. Este tipo de empresas han logrado generar valor agregado a sus productos diferenciándolos de manera significativa, sus volúmenes de producción superan las 800 toneladas al año.

En cuanto al tamaño del clúster tenemos las siguientes cifras:

Número total de compañías:

- Proveedores de semilla, treinta (30).
- Plantas de alimentos balanceados, cuatro (4).
- Proveedores de hielo, seis (6).

- Empresas productoras, ciento cuarenta y tres (143)
- Transportadores especializados, diez (10)
- Plantas de procesamiento, veinte (20).
- Comercializadoras, veinte (20).
- Empleos vinculados al sector 11.887

Se espera conglomerar este número de compañías de manera eficiente con el fin de beneficiar a todos con sus relaciones de manera horizontal.

En la Figura 33 se relacionan los 7 eslabones con los que entra en funcionamiento el clúster. A destacar, los principales insumos de esta industria son las semillas, el alimento balanceado, material de infraestructura y material de pesca. Las plantas de procesamiento generan un valor agregado al producto fresco por medio de su transformación, finalmente instituciones como el SENA que se encargan de apoyar de manera conjunta toda la cadena a través de sus capacitaciones.

A fin de fortalecer la Piscicultura en el departamento del Huila, actividad que deja más de 9.000 millones de pesos invertidos y que a su vez, aporta el 51% del PIB agropecuario nacional. La industria de la piscicultura se basa en repoblar de peces los ríos y los estanques por lo que a través de estrategias colaborativas se busca generar un crecimiento exponencial en este sector, no solo beneficiando económicamente a los interesados sino buscando un desarrollo sostenible.

### **Estrategia, estructura y rivalidad**

Grandes productores: Cada productor tiende a contar con sus propios servicios logísticos

Medianos productores: Trabajan en asocio con grandes productores.

Pequeños productores: No cuentan con infraestructura propia como planta de procesamiento

<b>Proveedores</b>	•Empresas que proveen de productos, insumos y/o servicios relacionados con la pesca: Alevinos, alimentos para peces, implementos para manejo de producto, logística y maquinaria.
<b>Productores</b>	•Pescadores independientes, Agrupaciones o Asociaciones gremiales de pescadores, empresas de pesca, empresas de acuicultura.
<b>Intermediarios</b>	•Agente mayorista que compra a los productores y comercializa con plantas procesadoras, exportadoras, mercados y centros de distribución.
<b>Plantas procesadoras</b>	•Empresas locales, regionales y nacionales, que realizan la actividad de procesamiento e incluso venta de los productos extraídos en la Región.
<b>Retailers</b>	•Empresas que comercializan el producto en destino hasta el consumidor.
<b>Exportadores</b>	•Empresas locales, regionales y nacionales, que realizan la actividad de exportación del producto a los mercados internacionales.
<b>Instituciones</b>	•Instituciones públicas o privadas que se relacionan directa o indirectamente con el rubro. Fomento, reguladoras, Asociación e investigación.

*Figura 33.* Funcionamiento del Clúster  
Tomado de INNpuls. (2103a). Entregable 2 Clúster Piscícola. Neiva: Red Cluster.

### **Sectores afines y de apoyo**

SENA

AUNAP

Universidad Surcolombiana

CDT piscícola Sector financiero

Los últimos años se han especializado sectores de apoyo como respuesta al desarrollo presentado en la región al respecto.

### **Condiciones de los factores**

Se inicia a desarrollar otros sectores de apoyo como transporte

Empresas productoras de hielo

Fabricantes de canastas

Fabricantes de bolsas plásticas

Fabricantes de termos en icopor

### **Condiciones de la Demanda**

Consumo per cápita en Colombia, y en EEUU. –

Demanda interna de producto fresco o congelado entero, o sin escamas y agallas.

Demanda de exportación de producto fresco entero o en filete.

Productos marinados en baja proporción.

Productos en conservas en baja proporción.

### **Rol del Gobierno**

Comisión regional de competitividad

Mesa de piscicultura

Instituciones reguladoras

### **Cambios**

Incremento de producción por represa del Quimbo

En el sector Turismo de Colombia se encuentran registradas 17.600 empresas prestadoras de servicios turísticos distribuidos de acuerdo a su tipología como se observa en la Figura 34, destacándose las empresas que prestan el servicio de alojamiento con 8.286 empresas registradas, seguido de las agencias de viajes con 3.327 empresas registradas para el año 2012.

En cuanto a su localización, en Bogotá se encuentra el mayor número de empresas con 3.556, le sigue el departamento de Antioquia con 1,937 empresas registradas, en el tercer lugar se encuentra el departamento de Bolívar con 1192 empresas registradas. El departamento del Huila se encuentra el puesto número 13 con 550 empresas registradas detrás de Boyacá y Tolima con 584 y 570 empresas registradas respectivamente (INNpulsa, 2013b).

Dentro de las 550 empresas que registra el departamento del Huila 113 empresa son agencias, de las cuales 65 son agencias de viaje y turismo y 48 son agencias operadoras.

Actualmente en el departamento del Huila se registraron en Cámara de comercio 329

empresas prestadoras de servicio Turísticos, de las cuales 63 son agencias de viajes, 48 guías de turismo, 32 empresas de transporte terrestre automotor, 5 empresas operadoras profesionales de congresos, ferias y convenciones, 3 establecimiento de gastronomía, bares y negocios similares de interés turístico, 1 empresa de representación turística y 176 establecimiento de alojamiento y hospedaje.

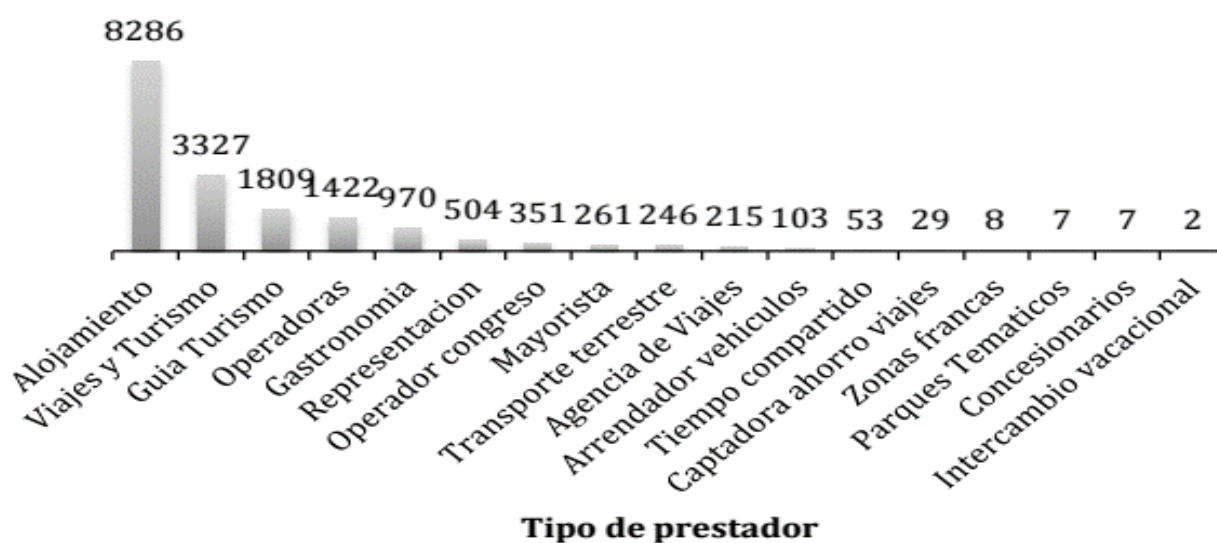


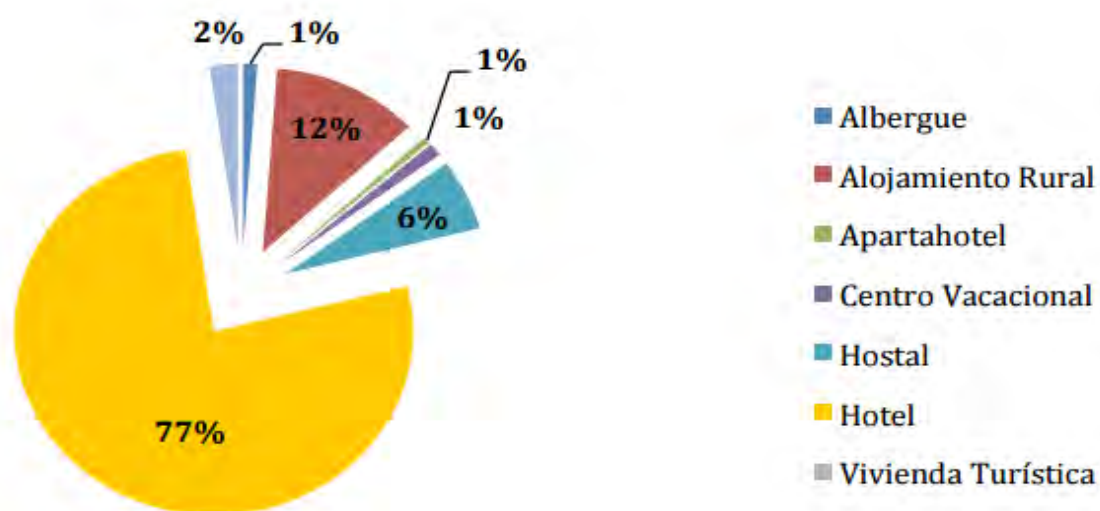
Figura 34. Distribución de las prestadoras de servicio  
Tomado de “Entregable 4 Clúster Turismo” por INNpuls, 2013b. Neiva: Red Cluster.

Analizando el subsector de alojamiento, según el Registro Nacional de Turismo el departamento del Huila cuenta con 176 establecimientos de alojamiento, el cual, el 76% (135 empresas) son hoteles, el 12% (21 empresas) es alojamiento rural, el 6% (11 empresas) son hostales, como podemos ver en la Figura 35, esto nos dice en los hoteles presenta la mayor oferta de alojamiento en el departamento.

El mayor número de establecimientos de alojamiento se ubican en la zona Norte con 79 empresas, de los cuales 60 se encuentran en Neiva, 13 en Rivera, 2 en Villavieja y 1 en Aipe y Campoalegre, luego en la zona Sur con 70 empresas, que en su mayoría se encuentran Pitalito con 27, le sigue San Agustín con 36, Palestina con 3 y 2 en los municipios de San



Jose de Isnos y Timana. La zona Occidente cuenta con 15 empresas de alojamiento la gran parte están ubicadas en el municipio de La Plata con 10 y Tesalia con 5 empresas y en la zona Centro se encuentran 12 establecimientos, de los cuales 8 están ubicados en Garzón, 3 en Gigante y 1 en Pital.



*Figura 35.* Participación de los establecimientos de alojamiento en el departamento del Huila Tomado de “Entregable 4 Clúster Turismo” por INNpuls, 2013b. Neiva: Red Cluster.

Las agencias de viajes que son el segundo subsector más importante del sector turístico, para el 2013 el departamento del Huila cuenta con 63 agencias con RNT, dentro de esta, 39 empresas son agencias de viaje y turismo que equivale al 62% del total de las agencias y 24 empresas son agencias operadoras que equivale al 38%.

El sector turístico comprende: prestadores de servicios como agencias de viajes y turismo, empresas dedicadas a la operación de actividades turísticas, hoteles, restaurantes, parques naturales, parques temáticos, empresas de transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre, entre otros. Para el año 2012 el tránsito y la llegada de personas a diferentes países alcanzó los 1035 millones de los cuales 550 millones corresponden a economías avanzadas y 485 a economías emergentes, frente a 996 millones al finalizar el 2011 de los cuales 530 millones se registraron en las economías desarrolladas y 466 millones en economías



emergentes, esto evidencia un aumento de 13.6% anual, ofreciendo una oportunidad de crecimiento excelente.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

La inversión en proyectos de capacitación para generar la sinergia necesaria en los clústeres es algo prioritario, el buen desarrollo de las relaciones comerciales tanto para el sector piscicultor como el turístico se conformará debido a la implementación de políticas sociales que fomenten la participación con calidad de las empresas involucradas. Con una gestión de mercadeo a nivel nacional e internacional innovadora, se debe aprovechar la tendencia al alza los dos sectores mencionados, tanto el turismo como la piscicultura tienen un comportamiento propicio para ser usados a través de las plataformas tecnológicas actuales.

#### **9.5. Conclusiones**

La competitividad que tiene el Departamento en cuanto a la prevención del riesgo ambiental favorece y garantiza una producción constante de sus productos agrícolas y piscícolas. El buen desarrollo de conservación ambiental mitigará el impacto de los efectos del cambio climático asegurando la calidad de los peces y el buen funcionamiento de la cadena de valor que se dinamiza alrededor de este sector, lo que permitirá un adecuado posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales.

No solamente para la piscicultura es beneficioso la posición competitiva del Departamento respecto al pilar ambiental y de sostenibilidad, para el turismo es una oportunidad de aprovechar su morfología geográfica y su diversidad de fauna y flora como plataforma ecoturística sostenible, de esta manera se despierta el interés de nuevos mercados en búsqueda de este tipo de actividades. El estado de sus vías secundarias, facilitan un camino para la conexión de sus diferentes zonas, aunque la inversión en infraestructura es necesaria, el estado actual permite generar los circuitos que buscan consolidar el sector y generar las utilidades económicas para impulsar la asociatividad que se plantea.

A su vez, la ampliación de la cobertura en educación y servicios públicos, favorecerán el nivel competitivo del departamento, pues es necesario tener recurso humano capacitado que cubra la demanda del mercado laboral que está en proyección emergente para estos dos sectores al igual que para sectores como la industria manufacturera y agrícola. El diseñar políticas de inclusión de población vulnerable y los ciudadanos desvinculados del conflicto armado son una oportunidad de generar mejoras en la calidad de vida de los habitantes y producir un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible.



## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

A lo largo de este capítulo se expondrán las conclusiones obtenidas en este planeamiento estratégico, así como las recomendaciones para que este funcione adecuadamente a partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, planteado para el desarrollo de los sectores agrícolas, piscícola y turístico que mejoren la calidad de vida de los Huilenses. Lo anterior, sin olvidar que este plan estratégico no constituye un documento acabado, por el contrario es susceptible de mejorar, por lo que debe ser sometido a evaluaciones periódica, pero si constituye un instrumento a usar en la gestión del gobierno departamental en los próximos 10 años, mediante la participación sostenida durante todo el proceso de formulación por parte de las autoridades, dirigentes, representantes de las instituciones, especialmente en el tema de educación y control, así como la difusión y conocimiento amplio por todas las instituciones y organizaciones de la población.

### **10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)**

El Plan estratégico se encuentra en la Tabla 34.

### **10.2. Conclusiones Finales**

Es el momento oportuno para adoptar las recomendaciones dadas en el presente plan estratégico, dados los factores de globalización que generan una apertura económica y social que favorecen al departamento, y que deben ser aprovechada tanto por la gobernación del Huila, sus empresarios y habitantes en general.

Los momentos de cambio dados por el inicio del postconflicto generaran bienestar que debe ser aprovechado por el departamento del Huila para explotar de manera eficiente, eficaz y sostenible, su biodiversidad y geomorfología, con miras a ofrecer al mundo entero su potencial agrícola, piscícola, así como su patrimonio histórico y arqueológico, con el fin de atraer turistas, inversionistas y clientes para las industrias de la región y ofrecer productos de innovación e impacto.

No deben olvidar los huilenses, la necesidad irrestricta de transparencia en la administración departamental en el manejo de los recursos públicos, situación fundamental para la consecución de los objetivos, el desarrollo de la confianza de los ciudadanos y de los inversionistas que esperan un progreso sostenible que facilite la transición de la sociedad al postconflicto, todo bajo el fortalecimiento de las instituciones, cimentado en el continuo control, vigilancia y participación ciudadana en la decisión frente a las necesidades locales de manera objetiva, situación que favorece los cambios propuestos dada la coyuntura nacional contra la corrupción.

Resulta pues de vital importancia el fortalecimiento del modelo educacional como eje central del impulso económico y social, el mejor activo de la sociedad es el recurso humano. En esa medida se debe invertir en conseguir una alta cobertura educativa en todos los niveles; básica, media y superior, potencializa las oportunidades de mejorar la calidad de vida y por consiguiente la productividad de los ciudadanos, una mano de obra tecnificada y consiente de sus necesidades se desliga de la dependencia de los poderes tradicionales y consigue una democratización de las decisiones que le afecten.

Solamente con una sociedad a la que se le brinden oportunidades concretas de superación en sectores económicos propios de la región como lo son el agrícola, turístico y piscícola como manufacturero, se generaran empresas y negocios que dinamicen el ciclo económico y tributario del departamento en pro de la comunidad en materia de competitividad bienes y servicios prestados por el Huila, así como la generación de empleos formales y dignos.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Resulta necesaria la implementación del plan estratégico acá planteado, para mejorar la calidad de vida de los Huilenses y reducir la brecha social; generando oportunidades de desarrollo sostenible del campo y de la industria. El cual debe ser atendido, tomado o

ejecutado a cargo de la Gobernación del Huila así como las siguientes recomendaciones para atender las necesidades del departamento,.

Realizar inversiones en infraestructura de transporte, esto genera empleo y aumenta la productividad de sectores como el agropecuario reduciendo los costos de distribución, logrando precios más competitivos.

Incrementar los procesos de exportación de productos del sector agrícola, piscícola y manufacturero que son oferta exportable; así como abrir oportunidades sobre aquellos países con los cuales contamos con acuerdos de libre comercio.

Implementar políticas de liderazgo que motiven a la población a ejercer un cambio cultural, económico y social a través de generar sentido de pertenencia por su región y salvaguardar los intereses colectivos.

Aprovechar la coyuntura de la implementación de los acuerdos del proceso de paz tanto por parte de los gobernantes del departamento como por su población, con el fin de incluir en los procesos productivos a las personas que han sufrido los flagelos del conflicto armado y de esta manera conseguir una transición efectiva a una situación de paz estable y duradera.

Fomentar la implementación del plan estratégico a todos los niveles de la sociedad, divulgar las ventajas estratégicas y las oportunidades que este plan ofrece para el Huila.

Crear asociaciones con los departamentos vecinos para beneficiarse de estructuras administrativas eficientes y trabajar como regiones hacia un beneficio mutuo donde se incluyan aspectos como infraestructura vial, turismo y desarrollo económico y social.

Impulsar el desarrollo de circuitos turísticos con un enfoque diferencial de acuerdo a la situación socioeconómica de los turistas, buscando ofrecer un portafolio amplio que cubra la demanda del mercado.

Imitar las buenas practicas desarrolladas por casos de éxito en el país, gobierno en línea usa los beneficios de las plataformas tecnológicas de información con el fin generar transparencia en los procesos de la administración central y de esta manera evitar futuros casos de corrupción.

Desarrollar alianzas público privadas con el fin de realizar los proyectos de infraestructura necesarios para el impulso del Departamento.

Ejecutar un control efectivo de la implementación del plan estratégico teniendo una visión holística que permita realizar ajustes dinámicos de acuerdo a la retroalimentación obtenida a través del proceso.

#### **10.4. Futuro del Departamento del Huila**

El Huila busca generar estabilidad económica y bienestar social para sus habitantes a través de la implementación de este plan estratégico, la buena administración de los recursos y la generación de utilidades son un objetivo fundamental para este propósito. El Departamento del Huila será visto como una potencia en el sector turístico, aprovechando sus recursos naturales de manera sostenible y ambientalmente responsable, siempre caracterizado por la participación de la comunidad local que se encargará de velar por sus necesidades sin entorpecer el interés colectivo.

Con una amplia cobertura educativa el Departamento buscará mejorar la calidad de sus productos y servicios, con el fin de diversificar los mercados y conservar los existentes. El sector piscicultor recibirá mayores utilidades al contar con una infraestructura adecuada que será acorde a sus necesidades, esto aumentará la tributación departamental que generará nuevas inversiones para el desarrollo de proyectos de bien común.

En la actualidad los sistemas de información son parte importante de la vida en sociedad, por lo que con el plan estratégico se busca la inclusión de sus habitantes a las plataformas tecnológicas aumentando las conexiones al Sistema de Transmisión Nacional y



por consiguiente al acceso a internet. El Huila será un territorio en paz que velará por construir una sociedad incluyente con bienestar social y fortaleza en sus instituciones estatales, construyendo alianzas estratégicas a nivel sectorial en búsqueda de implementar las mejores prácticas y con esto impulsar un crecimiento económico constante salvaguardando su patrimonio ambiental y humano.



Tabla 34

Plan Estratégico del Huila

Visión							Principios Cardinales	Valores
Mejorar la calidad de vida de los habitantes del departamento del Huila para el año 2027; para ello estamos comprometidos en reducir la brecha social generando oportunidades para los huilenses a través del desarrollo sostenible del campo y de la industria, con el fin de ofrecer productos diferenciadores que trasciendan fronteras, promoviendo la educación y el fortaleciendo las instituciones, para así ser ejemplo de gobernanza y solidaridad para la nación.								
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6		
1. Desarrollo Agropecuario 2. Transparencia en la Administración Pública 3. Potencia en Turismo 4. Educación de Calidad	En el 2027 la actividad económica agrícola en producto interno bruto será de 1.500 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 1.103 miles de millones de pesos.	En el 2027 la actividad económica de pesca en producto interno bruto será de 100 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 33 MM de pesos.	En el 2027 la industria manufacturera en producto interno bruto alcanzará 430 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 353 MM de pesos.	En el 2027 la actividad económica de turismo en producto interno bruto alcanzará 800 MM de pesos a precios constantes. Al 2015 fue de 333 MM de pesos.	Para el 2027 habrá 500.000 habitantes en estado de pobreza y vulnerabilidad. Al 2015 habían 886.528 habitantes.	Para el 2027 la cobertura energética en la zona rural será del 95%. En la actualidad es del 91%.	1. Influencia terceras partes 2. Lazos pasados – presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos	
<b>Estrategias Específicas</b>							<b>Políticas</b>	
FO1. Vender paquetes turísticos integrando ecoaventura, arqueología y cultura típica de la región				X			P1. Diversificar el sector laboral en zonas rurales del Huila. P2. Fomentar la asociación de la comunidad, en busca de eficiencia productiva. P3. Evitar el impacto medioambiental negativo. P4. Generar nuevas oportunidades de negocio. P5. Capacitar a la población en el uso responsable y sostenible de sus recursos.	
FO2. Exportar líneas de café especiales orgánicos de tipo premium.	X					X	P1. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías. P2. Ofrecer bienes y servicios con altos estándares de calidad. P3. Fomentar las investigaciones académicas a las necesidades productivas. P4. Diversificar el sector laboral en el Huila. P5. Fomentar la inclusión de la población en el sector cafecultor. P6. Desarrollar convenios para la exportación de líneas especiales de café orgánico.	
FO3. Hacer alianzas universidad-empresa para el desarrollo de proyectos productivos según el contexto de la comunidad y garantizando la formación de los habitantes.	X	X	X	X		X	P1. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías. P2. Ofrecer bienes y servicios con altos estándares de calidad. P3. Acercar las investigaciones académicas a las necesidades productivas. P4. Diversificar el sector laboral en el Huila. P5. Fomentar la inclusión de la población en el sector educativo. P6. Desarrollar programas de inclusión de población vulnerable.	
FO4. Desarrollar políticas y herramientas para la transparencia en la administración pública.	X	X	X	X	X		P1. Incentivar la participación ciudadana. P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades. P3. Difundir y practicar los valores del código de ética. P4. Brindar información real de manera oportuna y transparente	
FO5. Desarrollar aplicaciones para tecnificar los procesos productivos agrícolas, piscícolas y manufactureros en la región.	X	X	X				P1. Generar incentivos de carácter tributario para la generación de aplicaciones tecnológicas. P2. Acercar las instituciones educativas y empresariales a los sectores agrícolas, piscícolas y manufactureros. P3. Patrocinar prácticas estudiantiles en empresas de desarrollo tecnológico. P4. Brindar apoyo económico a las instituciones educativas para el fortalecimiento de estudios tecnológicos.	
FO6. Crear granjas de energía solar para uso académico y como generador en zonas sin interconexión al STN.	X	X	X		X	X	P1. Diversificar el sector laboral en el Huila. P2. Evitar el impacto medioambiental negativo. P3. Capacitar a la población en el uso responsable y sostenible de sus recursos. P4. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías. P5. Aumentar la tasa de reinserción en el territorio por parte de víctimas del conflicto armado.	
FO7. Desarrollar corredores turísticos aprovechando la diversidad del café construyendo alianzas estratégicas con los departamentos vecinos.	X			X		X	P1. Generar y coordinar la realización de asociaciones turísticas. P2. Capacitar a la población para la generación de diversos productos derivados del café para su comercialización. P3. Mejoramiento de la red de carreteras. P4. Fortalecimiento de las políticas de seguridad departamental. P5. Generación de recursos del orden nacional para el sector cafecultor.	libertad Responsabilidad verdad Justicia a) pertenencia b) respeto c) lealtad d) solidaridad e) servicio f) tolerancia
DO1. Modificar la estructura administrativa del gobierno Departamental con el fin de aliviar el gasto público en burocracia y aumentar la eficiencia.	X	X	X	X		X	P1. Incentivar la participación ciudadana. P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades. P3. Difundir y practicar los valores del código de ética. P4. Brindar información real de manera oportuna y transparente.	
DO2. Desarrollar plantas de energía renovable que supla la demanda existente y comercialice energía en regiones vecinas.			X		X	X	P1. Diversificar el sector laboral en el Huila. P2. Evitar el impacto medioambiental negativo. P3. Capacitar a la población en el uso responsable y sostenible de sus recursos. P4. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías. P5. Generar nuevas oportunidades de negocio.	
DO5. Construir alianzas público-privadas para la explotación turística de los atractivos comunes de los departamentos vecinos.				X	X		P1. Fomentar el potencial turístico del departamento a nivel nacional e internacional. P2. Acercar las instituciones privadas a las gubernamentales. P3. Incentivar la creación de empresas del sector turístico. P4. Brindar apoyo económico a la pequeña y mediana industria turística. P5. Generar incentivos tributarios.	
FA1. Crear instituciones educativas acreditadas enfocadas en los sectores productivos.	X	X	X	X	X	X	P1. Acercar las investigaciones académicas a las necesidades productivas. P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades. P3. Difundir y practicar los valores del código de ética. P4. Fomentar la conectividad de la sociedad. P5. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.	
FA2. Desarrollar proyectos de investigación en tecnificación para el sector cafecultor y de la tilapia de la región.	X	X					P1. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías. P2. Ofrecer bienes y servicios con altos estándares de calidad. P3. Generar nuevas oportunidades de negocio. P6. Desarrollar programas de inclusión de población vulnerable.	
FA3. Fortalecer las instituciones a través de sistemas de información transversales entregando a la ciudadanía el poder participativo en la administración pública.	X	X	X	X	X	X	P1. Incentivar la participación ciudadana. P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades. P3. Difundir y practicar los valores del código de ética. P4. Brindar información real de manera oportuna y transparente.	
DA1. Reforzar las instituciones de control de la gestión pública usando herramientas de tecnología de la información.					X		P1. Incentivar la participación ciudadana. P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades. P3. Difundir y practicar los valores del código de ética. P4. Brindar información real de manera oportuna y transparente.	
DA2. Implementar políticas de educación que tengan un componente extracurricular integral que aparte a la juventud de la cultura del narcotráfico.	X	X	X	X	X		P1. Incentivar la participación ciudadana. P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades. P3. Difundir y practicar los valores del código de ética. P4. Fomentar la conectividad de la sociedad. P5. Fomentar la inclusión de la población en el sector educativo	
DA4. Crear un instituto de ciencia y tecnología para el avance de la industria, en el que se financien procesos de capacitación y tecnificación de manera conjunta para el sector manufacturero y agropecuario.	X	X	X				P1. Incentivar la participación ciudadana. P2. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades. P3. Difundir y practicar los valores del código de ética. P4. Fomentar la conectividad de la sociedad	

Misión  
 El Departamento del Huila busca administrar los recursos y fomentar escenarios bajo principios éticos que permitan el desarrollo sostenible en el largo plazo para los huilenses, promoviendo programas de desarrollo económico, social y de infraestructura, a través de una planificación estratégica enfocada en los valores que representan el origen y la autenticidad del pueblo huilense: dentro del marco productivo del papa, como el agrícola, piscícola, mearo, ganadero, comercial y turístico.

Tabla 34

## Plan Estratégico del Huila (continuación)

Tablero de Control 1 Perspectiva Financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	OCP1.1 Incrementar las exportaciones agropecuarias a US \$10 millones para el año 2019. Manteniendo un crecimiento del 10% anual.	OCP2.1 Desarrollar 60 capacitaciones a los municipios orientadas al sector piscícola al 2020.	OCP3.1 Elevar el número de emprendimientos beneficiados con financiación y/o cofinanciación para creación de empresas de 13 a 43 para el año 2019.	OCP4.1 Para el año 2021 la marca Huila se encuentre creada y cuente con un índice de recordación del 40% del sector productivo para atraer inversión internacional.	OCP5.1 Aumentar el número de subsidios complementarios para adquisición de vivienda de interés social y prioritario de 1.651 a 7.000 para el 2019.	OCP6.1 Crear conexiones para 20 nuevas viviendas con energías renovables en zona rural a partir del 2019 de manera anual.	Código de Ética  El Huila define sus principios éticos como; a) El interés general prevalece sobre el interés particular. b) El cuidado de la vida en todas sus formas es un imperativo de la función pública. c) Los bienes públicos son sagrados. d) La principal finalidad del Estado es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población. e) La función primordial del servidor público es servir a la ciudadanía. f) La administración de recursos públicos implica rendir cuentas a la sociedad sobre su utilización y los resultados de la gestión. g) Los ciudadanos tienen derecho a participar en las decisiones públicas que los afecten. En Conjunto los principios y valores éticos descritos el Departamento fundamentan su código de ética.
	OCP1.2 Crear cinco centrales para el proceso de beneficio del grano de café para el año 2019.	OCP2.2 Desarrollar mesas de negociación internacional con los países objetivos de exportación de tilapia: Francia, Canadá, Chile, Reino Unido y Alemania al 2022.	OCP3.2 Incrementar el número de personas capacitadas en emprendimiento, asociatividad y bilingüismo de 1.471 a 3.200 en el año 2019.	OCP4.2 Para el 2022 aumentar el número de viajeros extranjeros no residentes en Colombia a 6.000 anuales. Para el 2016 el número de viajeros fue de 3.953.	OCP5.2 Completar la inclusión escolar en los niveles básicos y medio en un 95% en los próximos cinco años.	OCP6.2 Aumentar el número de viviendas nuevas conectadas al sistema eléctrico en la zona rural de 206.581 a 208.000 para el 2022.	
	OCP1.3 Aumentar de 15 a 30 los proyectos cofinanciados en ciencia y tecnología para el desarrollo del sector productivo para el año 2020.	OCP2.3 Aumentar la producción de tilapia en medianos y grandes productores de 1100 toneladas año a 1600 toneladas año en el 2023.	OCP3.3 Aumentar el número de establecimientos industriales a 1.200 según las condiciones del DANE que funcionen en el Departamento para el año 2020.	OCP4.3 Para el 2022 aumentar las salidas pasajeros de terminales de transporte a 16 millones anuales. Para el 2016 el número de salidas fue de 8.082.628.	OCP5.3 Incrementar la participación de población vulnerable en áreas productivas del sector industrial de 1.234 a 2.800 en el año 2022.	OCP6.3 Crear 3 alianzas público privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura eléctrica al 2025 en energías renovables.	
	OCP1.4 Incrementar el promedio de ingreso por habitante del Huila de 390.000 a 600.000 a través de proyectos en alianzas público privadas para el año 2020.	OCP2.4 Aumentar la producción de tilapia en un 2% anual en pequeños productores pasando del 20% al 40% en el 2025.	OCP3.4 Aumentar el número de establecimientos educativos con trabajo en conjunto con el SENA y apoyados en tecnologías de información de 60 a 100 para el 2023.	OCP4.4 Para el 2023 aumentar los pasajeros aéreos nacionales a 260.000 anuales. Para el 2016 los pasajeros aéreos fueron 163.446	OCP5.4 Aumentar la inversión en infraestructura educativa 3% anual hasta el 2027.	OCP6.4 Aumentar la capacidad de generación hidroeléctrica de 6MW a 8MW para el 2027.	
	OCP1.5 Crear 80 proyectos de capacitación y acompañamiento para los municipios en organización, planificación y formulación de planes de negocio y proyectos de inversión para el desarrollo local y regional en el año 2021.	OCP2.5 Aumentar el número de países de destino de exportación de cinco a quince en filete fresco de tilapia para el 2027.	OCP3.5 Desarrollar mesas de negociación internacional con los países objetivos de exportación Manufactureros: Alemania, Estados Unidos, Turquía y Costa Rica al 2027.	OCP4.5 Para el 2023 contar con 450 establecimientos de alojamiento y hospedaje. El 2017 se cuenta con 367 establecimientos.	OCP5.5 Reducir el porcentaje de analfabetismo 2% anual hasta el 2027.		
	OCP1.6 Incrementar la producción de café a \$1200 MM para el año 2024.			OCP4.6 Para 2027 el Departamento del Huila tendrá 567.000 visitantes a atractivos turísticos. Para el 2016 se cuenta con 148.000 turistas.			
	OCP1.7 Realizar la pavimentación de la red vial secundaria en promedio 40 km. anuales hasta el 2027.						

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2016. Perú: Pearson Educación, pp. 310.

## Referencias

- ACNUR. (s.f.). *Agencia de la ONU para los refugiados*. Recuperado del sitio de internet de Diagnóstico Departamental Huila:  
[http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI\\_2179.pdf](http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI_2179.pdf)
- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2016). *Agencia Nacional de Hidrocarburos*.  
 Recuperado el 11 de abril de 2017, de Producción Mensual de Petróleo:  
<http://www.anh.gov.co/Operaciones-Regalias-y-Participaciones/Sistema-Integrado-de-Operaciones/Paginas/Estadisticas-de-Produccion.aspx>
- Alarcón, D. (19 de noviembre de 2016). Colombia, en la media tabla de América Latina. *El Tiempo*, págs. <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/economia-colombiana-frente-a-la-latinoamericana/16754250>.
- Alianza del Pacífico. (s.f.). *¿Qué es la alianza?: Alianza del Pacífico*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Alianza del Pacífico: <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Alianza del Pacífico. (s.f.). *Acuerdos Comerciales: Alianza del Pacífico*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Alianza del Pacífico: <https://alianzapacifico.net/comercio-e-inversion/>
- Areiza, R. (2017 de enero de 2017). Casos emblemáticos de corrupción en el Huila. *La Nación*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://www.lanacion.com.co/index.php/component/k2/item/283032-casos-emblematicos-de-corrupcion-en-el-huila>
- Asamblea Departamental del Huila. (2015 de enero de 2015). *Acerca de la Asamblea: Estructura Organizacional*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Asamblea Departamental del Huila: <http://www.asamblea-huila.gov.co/es/acerca-de-la-asamblea/estructura-organizacional>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2016). *Documentos: ANDI*. Recuperado del sitio de internet de ANDI:

<http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>

Banco de la República. (2016a). *PIB. Metodología año base 2005: Banco de la República*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Banco de la República:

<http://www.banrep.gov.co/es/pib>

Banco de la República. (2016b). *Evolución de la Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional*. Bogotá: Subgerencia de Estudios Económicos.

Banco de la Republica. (2017). *Deuda Externa de Colombia*. Bogotá: Subgerencia de Estudios Económicos.

Banco de la República. (s.f.). *Política Monetaria: Banco de la República de Colombia*.

Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Banco de la República de Colombia:

<http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

Banco Mundial. (2015). *PIB (US\$ a precios actuales): Banco Mundial*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&start=1990>

*Boletines Estadísticos: Turismo Huila*. (s.f.). Recuperado el 16 de febrero de 2017, de

Turismo Huila: <http://turismo.huila.gov.co/>

CEPEC. (2015). *Índice Departamental de Competitividad 2015*. Universidad del Rosario.

Bogotá: Zetta Comunicaciones. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de

<http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2015-VF/>

Colciencias. (2015). *Planeación: Colciencias*. Recuperado del sitio de internet de Colciencias:

[http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/planeacion/pei2015-2018pai2015\\_0.pdf](http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/planeacion/pei2015-2018pai2015_0.pdf)



Colombia. (s.f.). Recuperado el 10 de febrero de 2017, de Wikipedia:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Colombia>

Colombia: *Indexmundi*. (s.f.). Recuperado el 10 de febrero de 2017, de Indexmundi:

<http://www.indexmundi.com/es/colombia/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2016*. Santiago: Naciones Unidas.

Consejo Privado de Competitividad. (2016a). *Informe Nacional de Competitividad 2016-2017*. Bogotá: Zetta Comunicaciones.

Consejo Privado de Competitividad. (2016b). *Índice Departamental de Competitividad 2016*. Bogotá: Puntoaparte.

Convenio Interadministrativo DANE-BANREP. (2016). *Informe de Coyuntura Económica Regional 2015*. DANE-Banco de la República.

D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

DANE. (2005). *Provincias Censo 2005: DANE*. Recuperado del sitio de internet del Departamento Administrativo Nacional de Estadística:

<https://www.dane.gov.co/files/censo2005/provincias/subregiones.pdf>

DANE. (2015). *Encuesta Anual Manufacturera -EAM-*. Bogotá: DANE.

DANE. (2016a). *Cuentas Departamentales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB)*. Bogotá.

DANE. (2016b). *Exportaciones: DANE*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de Departamento Administrativo Nacional de Estadística:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>



- DANE. (2016c). *Mercado laboral por departamentos 2015*. Bogotá: DANE. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de Mercado laboral por departamentos
- DANE. (2017). *Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. DANE.
- DANE. (09 de 03 de 2017). *Cuentas Departamentales*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>.
- DANE. (2017). *Medición de Empleo Informal y Seguridad Social*. Bogotá: DANE.
- DANE. (s.f.). *Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020*. DANE.
- Delgado, M., Ulloa, C., & Juan, R. M. (2015). *La Economía del Departamento del Huila: Diagnóstico y Perspectivas de Mediano Plazo*. Fedesarrollo.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Históricos Producto Interno Bruto -PIB-*. Recuperado del sitio de internet Departamento Administrativo Nacional de Estadística: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim16\\_oferta\\_demanda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim16_oferta_demanda.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). *Atlas Estadístico de Colombia (Vol. I)*. Bogotá D.C., Colombia: DANE.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Finanzas Públicas*. Recuperado del sitio de internet del Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Huila%2015-Ajustada.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (22 de 02 de 2016). *Plan Nacional de Desarrollo - Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Departamento Nacional de

Planeación: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Dinero. (28 de mayo de 2010). En salud y educación primaria Colombia sigue rezagada frente a otros países de América Latina. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/recuadro/en-salud-educacion-primaria-colombia-sigue-rezagada-frente-otros-paises-america-latina/96694>

Dinero. (29 de septiembre de 2015). ¿Cómo está compuesta la economía colombiana? *Dinero*.

Dinero. (10 de abril de 2015). Clústers, la ruta estratégica de la competitividad regional. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/importancia-clusters-para-competitividad-regiones/207558>

Dirección de Regalías. (2007). *Las Regalías en Colombia*. Bogotá: Lab\_99 diseño + gráfica.

DNP. (2012). *Definición Legal y Funcional de los Esquemas Asociativos de Entidades Territoriales en Colombia*. Bogotá: Departamento de Planeación Nacional.

DNP. (2017). *Reportes SGP - Ficha SGP por entidad*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de [https://sicodis.dnp.gov.co/ReportesSGP/FichaSGP\\_Entidad.aspx](https://sicodis.dnp.gov.co/ReportesSGP/FichaSGP_Entidad.aspx)

Ejercito Nacional de Colombia. (s.f.). *Organigrama: Novena Brigada*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Ejercito Nacional de Colombia: <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=239209>

El Espectador. (11 de abril de 2013). Colombia mejora su perfil tecnológico en el mundo. *El Espectador: Redacción Negocios*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-mejora-su-perfil-tecnologico-elmundo-articulo-415384>

- El Universal. (1 de febrero de 2016). El 2015 marcó récord en visitantes nacionales e internacionales. *El Universal*. Recuperado el 19 de febrero de 2017, de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/el-2015-marco-record-en-visitantes-nacionales-e-internacionales-217955>
- Electrohuila. (2015). *Informe de Gestión Electrificadora del Huila S.A. E.S.P.* Bogotá-Neiva: Puntoaparte.
- Estévez, J. G. (2015). Impacto sobre el bienestar social atribuido al fenómeno El Niño (ENOS) y al proceso de cambio climático. Un análisis sobre el mercado de energía colombiano. *Revista Le Bret*, 61-86.
- Expansión. (s.f.). *Colombia - Índice de Competitividad Global: Datosmacro*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de Datosmacro: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/colombia>
- Fundación Panamericana para el Desarrollo - FUPAD. (2013). *Plan Departamental de Empleo del Huila*. Opciones Gráficas Editores Ltda.
- Gobernación del Huila. (22 de enero de 2015c). *Información Organizacional: Secretaría de Vías e Infraestructura*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de Gobernación del Huila: <http://www.huila.gov.co/informacion-organizacional-vias/objetivos-y-funciones>
- Gobernación del Huila. (2016a). Obtenido de Página de la gobernación del Huila: <http://www.huila.gov.co/>
- Gobernación del Huila. (2016b). *Plan de Desarrollo - El camino es la educación*. Neiva: Asamblea Departamental del Huila.
- Gobierno de Colombia. (s.f.). *Conoce la Estrategia de Gobierno en Línea*. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de Estrategia de Gobierno en Línea: <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-7650.html>

- GRUGETEC-INNCOM. (2010). *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación*.  
Neiva: CODECYT - Huila.
- Guerrero, D. (19 de febrero de 2017). Los 319 puntos ‘calientes’ por los que se mueve el  
contrabando en Colombia. *Portafolio*.
- Hartmann, F. H. (1983). *Relations of Nations*. Indiana University: Macmillan Pub Co.
- INCP. (19 de octubre de 2015). *Devaluación pone a Colombia como cuarta economía de  
América: INCP*. Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia:  
<http://www.incp.org.co/devaluacion-pone-a-colombia-como-cuarta-economia-de-america/>
- Infocafe. (2015). *Principales productores de café del mundo*. Recuperado de  
<http://www.infocafe.es/cafe/principales-productores-cafe.php>
- INNpulsa. (2013a). *Entregable 2 Clúster Piscícola*. Neiva: Red Cluster.
- INNpulsa. (2013b). *Entregable 4 Clúster Turismo*. Neiva: Red Cluster.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2014). *Mapas de Colombia: IGAC*. Recuperado del  
sitio de internet de IGAC Instituto Geográfico Agustín Codazzi:  
[http://geoportal.igac.gov.co/mapas\\_de\\_colombia/igac/politicos\\_admin\\_2014/Huila.pdf](http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/Huila.pdf)
- Ipac. (2010). *Acuicultura, una voluntad exitosa en Vietnam*. Recuperado de  
[http://www.ipacuicultura.com/noticias/en\\_portada/34119/acuicultura\\_una\\_voluntad\\_exitosa\\_en\\_vietnam.html](http://www.ipacuicultura.com/noticias/en_portada/34119/acuicultura_una_voluntad_exitosa_en_vietnam.html)
- Ladino, W. H. (2008). *Organización del Estado Colombiano y Formas Organizativas del  
Estado a Nivel Territorial*. Recuperado recuperado del sitio de internet Escuela  
Superior de Administración Pública: [http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/1org\\_esatdo\\_y\\_for\\_orga\\_i.pdf](http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/1org_esatdo_y_for_orga_i.pdf)

- Ministerio de Cultura. (2013). *Diagnóstico Cultural de Colombia*. Bogotá: Torreblanca Agencia Gráfica.
- Ministerio de Defensa. (2015). *Historia: Ministerio de Defensa*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de Ministerio de Defensa:  
<https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa/contenido?NavigationTarget=navurl://1494c44e2596646d35f4060084fd9b02>
- Ministerio de Hacienda. (2016). *Hacia una nueva economía: Marco Fiscal a Mediano Plazo 2016*. Bogotá: Dirección General de Política Macroeconómica.
- Ministerio de Industria, Cultura y Turismo MinCIT. (08 de 05 de 2017). *Perfiles económicos por departamentos: Departamento del Huila*. Recuperado el 31 de 05 de 2017, de Ministerio de Industria, Cultura y Turismo:  
[http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77517&name=Perfil\\_departamento\\_Huila.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77517&name=Perfil_departamento_Huila.pdf&prefijo=file)
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017a). *Planes Estratégicos Sectorial e Institucional 2015 - 2018: Cancillería*. Retrieved 2017 йил 09-febrero from Cancillería:  
<http://www.cancilleria.gov.co/planes-estrategicos-sectorial-e-institucional-2015-2018>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017b). *Principios y lineamientos de la política exterior Colombiana: Cancillería*. Recuperado el 09 de febrero de 2017, de Cancillería: <http://www.cancilleria.gov.co/principios-y-lineamientos-la-politica-exterior-colombiana>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2016). *Acerca del MinTIC*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de MinTIC:  
<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>
- MinTIC. (2016). *Estadísticas del sector: MinTIC*. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de Vive Digital: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-7312.html>



MinTIC. (s.f.). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.*

Recuperado el 12 de febrero de 2017, de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Organization of American States. (2016). *Información sobre Colombia: Foreign Trade Information System.* Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Foreign Trade Information System:

[http://www.sice.oas.org/ctyindex/COL/COLagreements\\_s.asp#Multilateral](http://www.sice.oas.org/ctyindex/COL/COLagreements_s.asp#Multilateral)

PNUD. (2010). *Huila: Análisis de la Conflictividad.* Impresol.

Portafolio. (28 de septiembre de 2015). Colombia, ‘acorralada’ por la agenda política del vecindario. *Portafolio.*

Presidencia de la República. (s.f.). *Entidades de Control: Presidencia de la República.*

Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Presidencia de la República:

<http://wsp.presidencia.gov.co/dapre/Paginas/entidades-de-control.aspx>

Presidencia Secretaría de Transparencia República de Colombia. (2014). *Informe de Gestión Secretaría de Transparencia.* Imprenta Nacional de Colombia.

Procolombia. (2014). *Cartilla Complementarioa Huila: Procolombia.* Recuperado del sitio de internet Procolombia:

[http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla\\_complementaria\\_huila\\_-\\_procolombia.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla_complementaria_huila_-_procolombia.pdf)

Redactor Diario del Huila. (20 de enero de 2015). Así está la educación en el Huila. *Diario del Huila.* Recuperado el 17 de febrero de 2017, de

<http://diariodelhuila.com/regional/asi-esta-la-educacion-en-el-huila-cdgint20150120081105124>

Redactor Diario del Huila. (16 de febrero de 2016). Disputa limítrofe entre Huila y Cauca se revive hoy en la Asamblea del Huila. *Diario del Huila.* Obtenido de



<http://diariodelhuila.com/politica/disputa-limitrofe-entre-huila-y-cauca-se-revive-hoy-en-la-asamblea-del-huila-cdgint20160215200544124>

Rojas, D. M. (2009). El taller del imperio global: Análisis de la intervención de Estados Unidos en Colombia (1998-2008). *Análisis Político*, 111-126.

Salutip. (s.f.). *Mapa división político - administrativa de Colombia*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Salutip: <http://www.salutip.com/2010/04/mapa-politico-de-colombia-imagen.html>

Sánchez, É. A. (19 de enero de 2017). El ranking de la corrupción en el Huila. *Diario del Huila*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://www.diariodelhuila.com/opinion/el-ranking-de-la-corrupcion-en-el-huila-cdgint20170119134413105>

Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Geneva: World Economic Forum.

Secretaría de Cultura. (1996). *La pluma de mis maestros*. Neiva: Museo Arqueológico del Beltrán Tovar.

Secretaría de Vías e Infraestructura. (2009). *Plan Vial Departamental del Huila 2009-2018*. Recuperado del sitio de internet Ministerio de Transporte: [https://dirinfra.mintransporte.gov.co/PVR\\_DATA/DOCUMENTS/plan\\_huila.pdf](https://dirinfra.mintransporte.gov.co/PVR_DATA/DOCUMENTS/plan_huila.pdf)

Senado de la República de Colombia. (s.f.). *¿Quiénes componen el Congreso?: Senado de la República de Colombia*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Senado de la República de Colombia: <http://www.senado.gov.co/legales/item/11160-quienes-componen-el-congreso>

SINIC. (s.f.). *Colombia Cultural: Arqueología Huila*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Sistema Nacional de información Cultural:

[http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3  
&SECID=8&IdDep=41&COLTEM=211](http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=41&COLTEM=211)

Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). *Estadísticas PI*. Recuperado el 26 de febrero de 2017, de <http://www.sic.gov.co/estadisticas-propiedad-industrial>

Superintendencia de Sociedades. (2017). *Misión y Visión: Superintendencia de Sociedades*.

Recuperado el 10 de febrero de 2017, de Superintendencia de Sociedades:

<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/EstOrgTal/Misionvision/Paginas/default.aspx>

*The world Factbook*. (12 de abril de 2017). Obtenido de

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (2015). *Reporte*

*Caracterización Víctimas del Conflicto Armado*. Bogotá.

Universidad de los Andes. (2013). *Facultad de Ciencias Políticas: Universidad de los Andes*.

Recuperado el 27 de febrero de 2017, de Universidad de los Andes: <https://c-politica.uniandes.edu.co/oec/index.php?ac=rj&main=4&id=1&dat=15>

Veillette, C. (2005). *Plan Colombia: A Progress Report*. The Library of Congress.

Yepes, T., Ramírez, J. M., & Villar, L. (2013). *Infraestructura de Transporte en Colombia*.

Fedesarrollo.